



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA - PROFIAP

JÉSSICA LOCHAYNNI LIMA LOPES

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E FERRAMENTAS DIGITAIS NA UFERSA:
UM ESTUDO DE CASO

MOSSORÓ – RN

2024

JÉSSICA LOCHAYNNI LIMA LOPES

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E FERRAMENTAS DIGITAIS NA UFERSA:
UM ESTUDO DE CASO

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

Discente: Jéssica Lochaynni Lima Lopes.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo.

Coorientador: Prof. Dr. Napie Galve Araújo Silva

MOSSORÓ - RN
2024

JÉSSICA LOCHAYNNI LIMA LOPES

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E FERRAMENTAS DIGITAIS NA UFERSA:
UM ESTUDO DE CASO

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

Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo.

Coorientador: Prof. Dr. Napie Galve Araújo Silva

DISSERTAÇÃO APROVADA EM 15/08/2024

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



NAPIE GALVE ARAUJO SILVA

Data: 01/10/2024 18:45:35-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Napie Galve Araújo Silva
Coorientador Presidente



Documento assinado digitalmente

FLAVIA LORENNE SAMPAIO BARBOSA

Data: 03/10/2024 08:18:33-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dra. Flávia Lorene Sampaio Barbosa

Documento assinado digitalmente



PRISCILA DA CUNHA JACOME VIDAL

Data: 01/10/2024 18:56:20-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Priscila da Cunha Jácome Vidal

Documento assinado digitalmente



SERGIO LUIZ PEDROSA SILVA

Data: 03/10/2024 16:38:21-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Sérgio Luiz Pedrosa Silva

L864g Lopes, Jéssica Lochaynni Lima.
 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E
 FERRAMENTAS DIGITAIS NA UFERSA: UM ESTUDO DE
 CASO / Jéssica Lochaynni Lima Lopes. - 2024.
 85 f. : il.

 Orientador: Francisco Carlos Carvalho de Melo.
 Coorientador: Napie Galve Araújo Silva.
 Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do
 Semi-árido, Programa de Pós-graduação em
 Administração Pública, 2024.

 1. Gestão de processos. 2. Escritório de processos. 3.
 Ferramentas digitais. I. Carvalho de Melo, Francisco Carlos,
 orient. II. Araújo Silva, Napie Galve, co-orient. III. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sua graça infinita sobre minha vida, me direcionando a traçar caminhos que Ele sabia serem os melhores para mim.

Agradeço à minha família, especialmente minha mãe, Sueli, e irmão, Pedro, por todo apoio, encorajamento, incentivo diário e compreensão em todas as fases da minha vida acadêmica. Sem vocês nada disso seria possível.

Agradeço ao meu esposo e amigos pelo apoio, carinho, paciência e compreensão nas minhas eventuais ausências em virtude das atividades acadêmicas.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo, pela dedicação e inúmeras contribuições realizadas neste trabalho. Suas correções, análises e conselhos foram fundamentais para este resultado.

Agradeço aos gestores do escritório de gestão de processos pela ajuda e disponibilidade para contribuir com a pesquisa. As informações disponibilizadas foram fundamentais para a conclusão deste trabalho.

Agradeço também aos participantes da banca de mestrado pela dedicação em ler o trabalho e pelas sugestões indispensáveis para a elaboração e conclusão deste.

RESUMO

Com o crescente interesse na eficiência e eficácia dos processos administrativos em instituições de ensino superior, a gestão de processos tem se destacado como uma ferramenta para otimizar operações e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos. Este estudo tem como objetivo analisar os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). A pesquisa é de natureza qualitativa, operacionalizada por meio de uma análise de conteúdo e triangulação de dados, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, realizadas com gestores do escritório de processos em estudo, interpretadas com auxílio do software Atlas Ti. Os resultados obtidos revelaram que o principal dificultador na adoção de ferramentas digitais foi a sobrecarga dos servidores. Esta ocorre devido ao déficit de pessoas, o que gera um acúmulo de funções e acaba não permitindo que os servidores tenham tempo e se dediquem o suficiente à implementação de ferramentas tecnológicas no escritório. Por outro lado, a adoção dessas tecnologias poderiam ser um otimizador de tempo e amenizar esse problema. Como sugestão também temos a contratação de estagiários e parceria com o curso de engenharia de produção da própria universidade para a realização de projeto de extensão onde os alunos realizem esses mapeamentos dentro dos setores e em áreas específicas. Espera-se uma contribuição para a compreensão dos desafios e oportunidades associados à adoção de ferramentas digitais na gestão de processos em contextos universitários, oferecendo diretrizes práticas para melhorias futuras, além da identificação de dificultadores e facilitadores resultantes da adoção da gestão de processos na administração pública.

Palavras-chave: Gestão de processos. Escritório de processos. Ferramentas digitais.

ABSTRACT

With the growing interest in the efficiency and effectiveness of administrative processes in higher education institutions, process management has emerged as a tool to optimize operations and improve the quality of services offered. This study aims to analyze the intervening factors that affect the adoption of digital tools in the management of administrative processes at the Federal Rural University of Semi-Arid (UFERSA). The research is qualitative in nature, conducted through content analysis and data triangulation, involving semi-structured interviews with managers from the process office under study, interpreted with the aid of Atlas Ti software. The results revealed that the main hindrance to the adoption of digital tools was the overload on staff. This occurs due to a shortage of personnel, which leads to an accumulation of duties and prevents staff from dedicating sufficient time to the implementation of technological tools in the office. On the other hand, the adoption of these technologies could optimize time and alleviate this problem. Additionally, it is suggested to consider hiring interns and partnering with the university's production engineering course to carry out an extension project where students perform these mappings within the sectors and specific areas. The study aims to contribute to the understanding of the challenges and opportunities associated with the adoption of digital tools in process management in university contexts, providing practical guidelines for future improvements, as well as identifying barriers and facilitators resulting from the adoption of process management in public administration.

Keywords: Process management. Process office. Digital tools.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Triangulação de dados da pesquisa	34
Figura 2	Etapas da análise de conteúdo	35
Figura 3	Fluxo de atividades 1	40
Figura 4	Fluxo de atividades 2	40
Figura 5	Mapeamento de processos UFERSA	41
Figura 6	Percentual de códigos analisados	44
Figura 7	Códigos identificados na entrevista do GE1	45
Figura 8	Códigos identificados na entrevista do GE2	45
Figura 9	Códigos identificados na entrevista do GE3	46
Figura 10	Diagrama de Sankey de coocorrência de códigos	46
Figura 11	Coocorrência de códigos com o código “dificuldades”	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Conceitos de processo	15
Quadro 2	Pesquisas relacionadas à Gestão de Processos	19
Quadro 3	Categoria de Análises	36
Quadro 4	Frequência de códigos	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP - *Association Of Business Process Management Professionals International*

BPM - *Business Process Management*

BPMO - *Business Process Management Office*

CGU - Controladoria Geral da União

TQM - Teoria da Qualidade Total

EP - Escritório de Processos

FCS - Fatores Críticos de Sucesso

UFERSA - Universidade Federal Rural do Semi-Árido

RN - Rio Grande do Norte

IES - Instituição de Ensino Superior

OSM - *Office of Strategy Management*

OCM - *Organizational change management*

TCU - Tribunal de Contas da União

TICS - Tecnologias da Informação e Comunicação

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDTI - Plano Diretor de Tecnologia da Informação

PROPLAN - Pró-Reitoria de Planejamento

SUTIC - Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação

GesPública - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Objetivo geral	12
1.1.2	Objetivos específicos	12
1.2	JUSTIFICATIVA	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	15
2.1.1	Mapeamento de processos organizacionais	21
2.1.2	Gerenciamento de processos no setor público	22
2.2	CONCEITOS DE ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS	23
2.3	USO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS	25
2.3.1	Tecnologia e gestão de processos universitários	27
2.3.2	Desafios na implementação de ferramentas digitais	28
2.3.3	Benefícios potenciais e oportunidades de melhoria	30
3	METODOLOGIA	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2	TRIÂNGULAÇÃO DOS DADOS	33
3.3	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	34
3.4	CONSIDERAÇÕES ÉTICAS	37
4	A UNIVERSIDADE RURAL DO SEMI-ÁRIDO	38
5	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	43
5.1	Análise das entrevistas com gestores do escritório de processos da UFERSA	47
5.1.1	Grupo 1 - informações gerais	48
5.1.2	Grupo 2 - A experiência no processo de implantação do gerenciamento de processos	48
5.1.3	Grupo 3 - Cultura organizacional	53
5.1.4	Grupo 4 - Fatores que dificultam a implantação de inovações nas organizações públicas	56
5.1.5	Grupo 5 - Uso de ferramentas e tecnologias	59
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA	72
	APÊNDICE B – FUNDAMENTOS PARA CRIAÇÃO DA ENTREVISTA	75
	APÊNDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE	77
	APÊNDICE D – RELATÓRIO TÉCNICO	78

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente organizacional no setor público e privado exige adaptação contínua por parte das instituições que compõem esses setores. Contudo, Tregear e Jenkins (2007) explicam que há diferenças-chave que distinguem o setor público do setor privado. Uma das principais diferenças reside no objetivo final inerente a cada um desses segmentos. Enquanto o setor privado concentra-se no aumento do retorno do investimento, o setor público prioriza atender às necessidades dos cidadãos com transparência, integridade e eficiência.

Esse ambiente organizacional complexo é afetado pela globalização das informações, que aprimora a mudança de comportamento do Estado brasileiro (Albuquerque; Silva; Sousa, 2017). A gestão por processos surge, então, como uma necessidade imperativa para garantir a organização, o funcionamento e a eficiência desse sistema complexo (Carvalho, 2016), afetado pelos fatores supervenientes e intervenientes na gestão de processos administrativos (Silva *et al.*, 2019).

Nessa ótica, Fiel Filho (2010) explica que as organizações públicas, assim como as empresas privadas, precisam ter a capacidade de fornecer produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades e expectativas dos cidadãos. Para isso, precisam administrar seus processos com essa finalidade. Esse cenário produz uma crescente exigência por aprimoramento de estratégias e seus processos de gestão (Hoppen; Bobsin, 2016).

Inseridas nesse contexto, as instituições públicas de ensino superior devem adotar a gestão por processos, com o propósito de aprimorar o planejamento e a execução das suas atividades. Isso pode ser alcançado por meio da definição precisa de responsabilidades, otimização do uso dos recursos, prevenção e resolução de problemas, redução do retrabalho e aumento da produtividade (Biazzi; Muscat; Biazzi, 2011). A gestão por processos surge, então, como uma necessidade imperativa para garantir a organização, o funcionamento e a eficiência desse sistema complexo (Carvalho, 2016).

Silva *et al.*, (2019) ressaltam a relevância de considerar os fatores supervenientes e intervenientes na gestão de processos administrativos. A compreensão, a gestão de processos enfrentam desafios complexos, sendo necessário compreender quais os fatores que influenciam sua implementação, de maneira que se percebe a existência de lacunas quanto ao conhecimento desses

fatores em contextos específicos, como em universidades públicas. Além disso, do ponto de vista teórico, é necessário que o conhecimento sobre gestão de processos em IES seja aprofundado, para oferecer ideias sobre como esses fatores podem influenciar a eficiência da gestão administrativa e acadêmica, embasado em abordagens teóricas consolidadas sobre gestão de processos (Oliveira, 2009).

Dessa maneira, considerando necessidade de ampliação do conhecimento e aperfeiçoamento da prática de gestão de processos em IES, apresenta-se a seguinte questão investigativa: quais os fatores intervenientes afetam a adoção ou não de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)?

Estabeleceu-se como objetivo analisar os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na UFERSA. A pesquisa é de natureza qualitativa, operacionalizada por meio de uma análise de conteúdo (Bardin, 2016), e triangulação de dados, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, realizadas com funcionários do escritório de processos em estudo, interpretadas com auxílio do software Atlas Ti.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

Analisar os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA).

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Investigar os fatores intervenientes que impactam a gestão de processos na UFERSA;
- b) Identificar possíveis obstáculos para a execução de processos administrativos UFERSA;
- c) Propor como Produto Técnico, diretrizes para o aperfeiçoamento do Gerenciamento de escritório de processos nas universidades públicas Federais com base nos achados dessa pesquisa.

1.2 JUSTIFICATIVA

A gestão eficaz de processos pode contribuir para a inovação e a qualidade em áreas como pesquisa, ensino e serviços prestados pelas universidades públicas. Este trabalho se justifica na necessidade de explorar e compreender os fatores que influenciam a gestão de processos administrativos na UFERSA, em interface com o uso de ferramentas digitais, tanto do ponto de vista teórico quanto prático. Com isso, o estudo contribuirá para preencher essa lacuna na literatura, explorando os fatores intervenientes que afetam a gestão de processos na UFERSA.

Além disso, em um cenário de recursos financeiros e humanos limitados, a gestão eficiente de processos torna-se cada dia mais necessária. Investigar como as ferramentas digitais podem otimizar a gestão de processos nas universidades públicas é fundamental para aprimorar as práticas existentes e impulsionar a inovação nesse setor da sociedade.

No âmbito teórico, enquanto a gestão de processos é amplamente estudada na literatura acadêmica, a aplicação específica dessa abordagem em instituições de ensino superior ainda carece de investigações (Oliveira, 2009; Santos *et al.*, 2012). Embora existam estudos que examinam a gestão de processos em diferentes contextos organizacionais, como o setor privado e governamental, há uma lacuna em relação à sua aplicação e eficácia em universidades públicas (Dumas *et al.*, 2013). Apesar dessas dificuldades a literatura aponta benefícios gerados a partir da adoção da gestão por processos em instituições públicas, Ferreira *et al.* (2014), apontam como um desses benefícios o processo de padronização de procedimentos, integração das áreas envolvidas e envolvimento da alta administração.

Por exemplo, enquanto Dumas *et al.* (2013) discutem amplamente os princípios e práticas da gestão de processos, eles não se aprofundam nas particularidades e desafios específicos enfrentados pelas universidades públicas, onde as características organizacionais e culturais são distintas. Além do mais, embora existam estudos que abordam os fatores que influenciam a implementação da gestão de processos em organizações em geral, há carência de pesquisas que se concentrem especificamente nos fatores intervenientes em IES, conforme ressalta Martins *et al.* (2016). Esta lacuna é especialmente relevante no contexto IES públicas brasileiras, que enfrentam desafios relacionados a questões de

financiamento, regulação governamental e autonomia acadêmica (Martins *et al.*, 2016).

Além disso, cada universidade tem suas próprias necessidades e desafios. A pesquisa pode revelar como as ferramentas digitais estão sendo adaptadas para atender às demandas específicas, fornecendo reflexões e aplicações para o desenvolvimento em outras universidades ou escritórios de processos no setor público.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados os conceitos fundamentais presentes na literatura relacionada à Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* - BPM) e ferramentas oriundas da tecnologia digital. Será realizada uma contextualização sobre os Escritórios de Processos, destacando sua relevância e função no contexto organizacional. Assim como, explora-se-á os métodos e ferramentas que desempenham um papel essencial na operacionalização de um Escritório de Processos de Negócio (BPMO).

2.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Para abordar esse tópico, recorreu-se a uma definição clássica dos anos 1990, onde o processo é descrito como um conjunto de atividades que, ao utilizar recursos da organização como insumo, acrescenta valor e produz uma saída para um cliente interno ou externo, resultando em conquistas tangíveis (Harrington, 1993). Essa definição amplia a compreensão sobre processos ao destacar sua capacidade de agregar valor e gerar resultados concretos para os clientes, tanto internos quanto externos, destacando a natureza dinâmica dos processos como elementos-chave na criação de valor e na obtenção de resultados tangíveis.

A gestão de processos em universidades públicas desempenha um papel crucial para a eficiência administrativa e acadêmica, impactando diretamente a qualidade dos serviços oferecidos e a satisfação das partes interessadas (Mendes; Lacerda, 2019). Com o advento da tecnologia digital, surgem oportunidades para otimizar esses processos e promover uma gestão mais eficaz e transparente (Basso; Antonello, 2018).

Quadro 1: Conceitos de processo.

Autor	Conceito
Hammer e Champy (1994)	Conjunto de atividades desenvolvidas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.
Davenport (1994)	Uma estruturação específica das atividades de trabalho, no

	tempo e no espaço, com começo e fim (inputs e outputs) claramente identificados, destinados a resultar num produto especificado para determinado cliente ou mercado.
Gonçalves (2000)	Qualquer atividade, ou um conjunto de atividades, que a partir de um input (entrada), adiciona valor a ele e fornece um output (saída), a um cliente específico.
Villela (2000)	Um processo dispõe de inputs, outputs, tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente. Sua compreensão é importante para o sucesso de qualquer negócio.
Barbará (2006)	Um conjunto de ações ordenadas e integradas, com o fim produtivo específico, ao qual no final poderá ser gerado um produto e/ou serviços e/ou informações.
Brasil (2011)	Conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que agrega valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados.
Oliveira (2013)	Conjunto estruturado de atividades sequenciais que tem como finalidade atender as necessidades e expectativas dos clientes, sejam eles internos ou externos à organização.
ABPMP (2013)	É uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.
Palmeira (2016)	É o conjunto de atividades em que constam entradas e saídas, que são realizadas por pessoas e sistemas, que têm o objetivo de responder às carências de um cliente interno ou externo, sendo, desta forma, o agrupamento de operações que guiarão determinado fim.

Fonte: Hammer e Champy (1994) apud Barbosa (2018),; Davenport (1994); Gonçalves (2000); Villela

(2000); Barbará (2006); Oliveira (2013), ABPMP (2013) e Palmeira (2016).

É fundamental para qualquer organização possuir um entendimento completo sobre como sua entrega de valor aos clientes opera em todos os seus detalhes. Para alcançar esse objetivo, é essencial que a organização esteja familiarizada com seus processos de trabalho. Entende-se como processo um conjunto determinado de tarefas e ações que podem ser realizadas por máquinas ou por pessoas para atingir uma ou mais metas (CBOK, 2009).

A evolução da gestão por processos pode ser analisada por meio de três fases distintas. A primeira fase, iniciada na década de 1950, foi marcada pela Teoria da Qualidade Total (TQM), introduzida por pesquisadores como Deming e Juran. A TQM introduziu a noção de melhoria contínua e incremental nos processos, empregando ferramentas tanto qualitativas quanto quantitativas. A segunda fase, na década de 1990, foi caracterizada pela reengenharia, cujos pioneiros foram Hammer e Champy. A reengenharia propunha uma abordagem radical na transformação dos processos, buscando uma reinvenção completa, pois somente uma ruptura poderia gerar melhorias substanciais na eficiência dos processos. Por fim, a terceira e atual fase é representada pela *Business Process Management* (BPM) ou gestão por processos de negócios (CBOK, 2009).

A BPM surge, então, para corrigir as deficiências percebidas na primeira e segunda fases, abordando desde o excesso de formalismo até a falta de uma linguagem padronizada para mapear os processos. A BPM concentra-se em atender às necessidades dos clientes dos processos, sejam eles internos ou externos à organização, proporcionando uma abordagem holística e orientada para resultados na gestão de processos. (Moreira, 2015; Pradela; Furtado; Kipper, 2012).

A gestão de processos é essencial para assegurar que as instituições alcancem seus objetivos eficazmente, enquanto minimizam o uso de recursos, maximizando a produção. É incumbência primordial dos gestores buscar a otimização, realizando mais com menos recursos, em todos os níveis hierárquicos da organização, desde o estratégico até o operacional (Davenport, 1994).

De acordo com as considerações de Melo (2000), alcançar os resultados desejados por meio da gestão de processos requer um ambiente corporativo propício, no qual a estrutura global esteja habilmente configurada para interconectar uma série de instrumentos administrativos complementares. Esses instrumentos

incluem não apenas o planejamento estratégico, como também a estrutura organizacional, a busca pela qualidade total, a otimização logística, a elaboração de relatórios gerenciais eficazes, além do estabelecimento de um sistema robusto de participação e comprometimento por parte dos servidores.

Para Moreira (2015, p. 15):

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

Essa perspectiva permite uma compreensão detalhada do trabalho realizado, facilitando o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento e a identificação de oportunidades de melhoria. Além disso, a análise dos processos possibilita o redesenho e a otimização das operações, promovendo uma abordagem mais eficiente e eficaz na realização das tarefas organizacionais. Em resumo, a gestão de processos representa uma mudança de paradigma, que visa promover uma visão integrada e orientada para resultados das organizações (Moreira, 2015).

Por uma perspectiva operacional, Melo (2000) explica que a gestão de processos apresenta as seguintes etapas: identificar e analisar os processos da organização; estabelecer metas de melhoria e aperfeiçoar esses processos; avaliar os processos pelos resultados; normalizar os estágios de desenvolvimento atingidos pelos processos.

Estudos anteriores relacionadas à gestão de processos reforçam a relevância do estudo da temática nas IES, Santos *et al.* (2012) conduziram uma pesquisa de caráter empírico e qualitativo, focada nos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que demandam maior atenção em organizações públicas, conforme amplamente discutido na literatura. O objetivo central desse estudo foi examinar a interação entre os FCS mais prevalentes na literatura e os desafios enfrentados nas iniciativas de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) no setor público.

O estudo foi realizado em quatro organizações públicas situadas em uma esfera de Governo Estadual, todas engajadas no desenvolvimento de iniciativas em BPM. Ressalta-se que cada uma dessas organizações contava com um patrocinador

executivo, cuja presença não só facilitou a obtenção dos recursos necessários para os projetos, mas também desempenhou um papel essencial na mitigação da resistência por parte dos clientes de BPM. Este destaque sublinha a relevância do apoio de liderança no sucesso das iniciativas de BPM, especialmente no contexto do setor público, em que mudanças enfrentam uma série de barreiras burocráticas e culturais.

Esse e outros estudos relacionados à temática estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2: Pesquisas relacionadas à Gestão de processos.

Título	Objetivo	Metodologia	Referência
Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão de Processos para Instituições de Ensino Superior.	Propor um modelo de avaliação da maturidade em gestão de processos para instituições de ensino superior.	Análise bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso.	Basso e Antonello (2018).
O Impacto da Tecnologia na Gestão de Processos: Um Estudo de Caso em uma Universidade Pública.	Investigar o impacto da tecnologia na gestão de processos em uma universidade pública por meio de um estudo de caso.	Estudo de caso.	Carvalho e Pereira (2016).
Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: Proposta de um Framework para Avaliação.	Propor um framework para avaliação da gestão de processos em instituições de ensino superior.	Análise bibliográfica e proposta de framework.	Mello, Guimarães e Martins (2017).
Gestão de Processos nas Universidades: Uma Revisão Bibliográfica.	Realizar uma revisão bibliográfica sobre a gestão de processos nas universidades.	Revisão bibliográfica.	Mendes e Lacerda (2019).
Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: Um Estudo Multicaso nas Universidades Brasileiras.	Investigar a gestão de processos em instituições de ensino superior por meio de um estudo multicaso.	Estudo multicaso.	Basso e Antonello (2018).
O Uso de Ferramentas Tecnológicas para	Investigar o uso de ferramentas tecnológicas	Pesquisa de campo	Oliveira e Hoffmann

Melhoria de Processos em Instituições de Ensino Superior.	para melhoria de processos em instituições de ensino superior.	de análise de dados.	(2018).
Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas.	Analisar a relação existente entre Fatores Críticos de Sucesso frequentemente encontrados na literatura e fatores enfrentados nas iniciativas de Gestão de Processos de Negócio no Setor Público.	Estudo exploratório qualitativo.	Santos, Santana e Alves (2012).

Fonte: Elaborado a partir dos autores citados.

Conforme destacado pela *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) Brasil (2013), o *Business Process Management* (BPM) é uma disciplina gerencial que visa integrar as estratégias e objetivos de uma organização às expectativas e necessidades dos clientes, concentrando-se nos processos de ponta a ponta. Essa abordagem abarca uma ampla gama de elementos, incluindo estratégias, objetivos, cultura organizacional, estruturas, papéis, políticas, métodos e tecnologias, que são empregados para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança dos processos.

A ABPMP Brasil (2013) também explica que o escopo do BPM transcende as estruturas funcionais tradicionais, abrangendo todo o trabalho envolvido na entrega do produto ou serviço do processo, independentemente das áreas funcionais ou localizações envolvidas. A aplicação do BPM permite o mapeamento completo dos processos organizacionais, buscando a integração funcional de todas as áreas envolvidas, promovendo uma visão holística e orientada para resultados na gestão empresarial. Trataremos sobre mapeamento na seção a seguir.

2.1.1 Mapeamento de processos organizacionais

Conforme apontado por Alvarenga-Netto (2004), o estágio de mapeamento de processos assume um papel de destaque na gestão por processos. É por meio desse mapeamento que se consegue identificar falhas e áreas passíveis de melhorias em um processo, possibilitando a eliminação de atividades que não são essenciais e que não agregam valor à organização. Esse processo de mapeamento

não apenas simplifica, como também estrutura os processos, proporcionando uma visão abrangente da organização como um todo.

Já Barnes (1982), conceitua o mapeamento de processos como a técnica utilizada para documentar de forma concisa um processo, visando facilitar sua compreensão e posterior aprimoramento. Essa prática resulta na criação de um fluxograma, que representa o fluxo de valor composto pelas diversas atividades que ocorrem desde a aquisição da matéria-prima até a entrega do produto finalizado. O mapeamento das atividades dos processos é uma ferramenta analítica de dados crucial para os gestores, pois busca impulsionar melhorias ou implementar estruturas voltadas para novos processos. Além disso, seu propósito é analisar e simplificar os processos existentes, identificar pontos críticos, introduzir melhorias e explorar novas possibilidades para a aplicação de ferramentas inovadoras.

O mapeamento consiste essencialmente na modelagem do processo através de representações gráficas, nas quais são delineadas todas as etapas e o fluxo do processo, em diferentes níveis de detalhamento. Incluindo a caracterização de atividades de trabalho, tarefas, operações e responsabilidades, proporcionando uma visão abrangente e detalhada da dinâmica do processo em questão (Campos, 2009).

Por sua vez, Gissoni (2016) define, no mesmo sentido, que o mapeamento possibilita a documentação detalhada dos processos e atividades, oferecendo vantagens em termos de eficiência. Permitindo a otimização do seguimento de procedimentos padrões, assegurando a conformidade com a legislação e a execução correta de determinados procedimentos. No entanto, conforme o autor, a ausência desse mapeamento e da documentação adequada sobre a execução dos processos pode acarretar problemas operacionais, como falhas na comunicação.

Apesar dos benefícios evidentes decorrentes do mapeamento dos processos de uma organização, é frequente observar falhas em iniciativas de mapeamento de processos, especialmente devido à falta de comprometimento por parte do nível gerencial. É fundamental que os gestores atuem como proprietários ou gestores dos processos, garantindo sua supervisão integral, para reduzir os riscos de fracasso das iniciativas (Trkman, 2010).

2.1.2 Gerenciamento de processos no setor público

Segundo Denhart (2012) a gestão de processos está emergindo como um novo paradigma, identificado como administração pública gerencial, cujo foco é implementar os princípios de produtividade, empreendedorismo e eficiência. Seu objetivo é reestruturar os processos para melhor servir aos cidadãos, promovendo mudanças no sentido de desburocratizar a máquina pública.

Em pesquisa Klering, Porsse e Guadagnin (2010) destacam a necessidade de eficiência na administração pública, sublinhando a redução de custos e elevação da qualidade dos serviços, com foco no cidadão como principal beneficiário. Bresser Pereira (1998) corrobora esse entendimento, explicando a urgente necessidade de transformar o modelo burocrático, tradicionalmente centralizado e moroso, da administração pública em um novo paradigma de gestão orientado para resultados que atendam às demandas da sociedade.

Dessa forma, o gerenciamento de processos, como uma ferramenta comprovada de eficiência e aprimoramento de processos, mostra-se aplicável não apenas ao setor privado, como também à administração pública, contribuindo para a otimização de todos os seus procedimentos.

Nesse norte, Rosacker e Rosacker (2010) explicam que, dadas as características únicas das organizações do setor público, não é adequado simplesmente transplantar indiscriminadamente as lições do setor privado para o setor público sem uma análise criteriosa de sua aplicabilidade específica e sem adaptações necessárias. Razão pela qual Farnham e Horton (1992) destacam, que o gerenciamento no setor público difere substancialmente do setor privado devido às suas particularidades estruturais e objetivos distintos. Enquanto o setor privado busca lucratividade e eficiência como seu principal motor, o setor público tem como missão atender aos interesses e necessidades da sociedade em geral. Portanto, a aplicação do gerenciamento de processos na administração pública requer uma abordagem cuidadosa e adaptada, reconhecendo as diferenças fundamentais entre os setores público e privado e priorizando sempre o bem-estar e os interesses dos cidadãos como objetivo principal.

Consoante o Manual do Brasil (2014), o GesPública (Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização) foi concebido com o propósito de promover o desenvolvimento e a implementação de soluções que contribuam para um contínuo aprimoramento dos sistemas de gestão das organizações públicas e de seu impacto junto aos cidadãos. Neste modelo, a gestão de processos é vista como um

mecanismo essencial para identificar, representar, mitigar riscos e implementar processos de negócios tanto dentro quanto entre as organizações.

Nas instituições públicas, a constituição de um Escritório de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMO) é influenciada por aspectos decorrentes das peculiaridades desse ambiente. Alternância periódica de governos, resistência à mudança, inflexibilidade da estrutura hierárquica que se fundamenta em uma perspectiva vertical, com a presença de leis e estatutos que regulamentam as operações, são algumas das características do setor público (Santos *et al.*, 2011). Desta forma, compreender o funcionamento e os gargalos facilita a busca por estratégias para contorná-los e alcançar êxito.

2.2 CONCEITOS DE ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS

O Escritório de Processos (EP) é um instrumento adaptado especificamente para cada organização, ou seja, suas funções variam de acordo com o porte da empresa: em organizações de grande porte, suas atribuições serão diferentes das médias e das pequenas. Além disso, o EP desempenhará menos funções em organizações mais maduras e mais funções em organizações menos maduras. Seu objetivo principal é facilitar a integração entre a teoria e a prática da Gestão de Processos, ajustando-se ao crescimento e às necessidades específicas de cada organização (BPM CBOK, 2013).

Segundo Richardson (2006), o Escritório de Processos (ou *Business Process Management Office* - BPMO, em inglês) é uma unidade organizacional encarregada de estabelecer normas, padrões e diretrizes fundamentais para a implementação e manutenção da Gestão de Processos. Acrescenta ainda que os BPMs têm como principal objetivo priorizar, implementar e manter processos de negócio em repositórios, além de monitorar seu desempenho e estabelecer práticas de BPM.

Segundo Pinho *et al.*, (2008) o surgimento do Escritório de Processos representa uma iniciativa para atender à demanda de institucionalizar a gestão dos processos, integrando-a eficazmente às atividades cotidianas e à cultura organizacional. O autor também afirma que um escritório de processos não possui como objetivo centralizar todas as iniciativas de BPM existentes em uma organização. Pelo contrário, ele deve se tornar um centro de excelência, sendo o guardião das normas, métodos, padrões e conhecimento de BPM, promovendo

ciclos de melhoria contínua e inovação na organização. Assim, o escritório de processos pode ser entendido como um prestador de serviços para as demais áreas da organização.

Por sua vez, Santos (2014) elenca os objetivos do Escritório de Processos: propiciar a otimização dos processos da instituição é possível através do uso de apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos. Além disso, é essencial promover a gestão do conhecimento, utilizando manuais com os procedimentos adotados na gestão de processos. Viabilizar as propostas de melhoria com os responsáveis é um passo fundamental para o desenvolvimento contínuo. Também é importante impulsionar a capacitação dos funcionários do escritório e dos clientes que participarão da gestão dos processos. Medir e avaliar os processos sob a gestão do escritório permite um controle eficaz e identificação de oportunidades de melhoria. Por fim, a unidade deve ser responsável pelas boas práticas e metodologias de gestão por processos, garantindo a excelência operacional. Esses objetivos não apenas visam a eficiência operacional, mas também contribuem para o desenvolvimento contínuo da organização e a entrega de valor.

Nas organizações modernas, é comum encontrar diversas unidades organizacionais destinadas a iniciativas específicas de gestão, além do Escritório de Processos (EP). Algumas delas incluem o Escritório de Gerenciamento de Projetos (PMO), o Escritório de Gestão Estratégica (OSM), o Escritório de Gerenciamento de Mudanças (OCM) e outros. Cada um desses Escritórios desempenha um papel único na estrutura organizacional, concentrando-se em áreas específicas de gerenciamento para promover a eficiência e o sucesso organizacional. Ressalta-se que o Escritório de Processos não deve ser encarado como um substituto de nenhum desses outros órgãos, mas sim como uma entidade complementar que se concentra na otimização e aprimoramento dos processos operacionais da organização. Ao trabalhar em conjunto, esses diferentes Escritórios contribuem para a integração e sinergia das diversas iniciativas de gestão, fortalecendo assim a capacidade da organização para atingir seus objetivos estratégicos e operacionais (Jesus *et al.*, 2010).

2.3 USO DE TECNOLOGIAS DIGITAIS

A transformação digital é um conceito que permeia nossa realidade desde as últimas décadas, impulsionado pelo avanço da tecnologia da informação e comunicação. Neste tópico, examinou-se os principais aspectos relacionados à transformação digital, suas características, impactos e desafios enfrentados pelas organizações na busca e adaptação a essa transformação tecnológica.

Conforme explica a Morakanyane, Grace e O'Reilly (2017), a transformação digital pode ser compreendida como “um processo de evolução que utiliza as capacidades digitais e tecnologias para tornar viáveis novos modelos de negócios, melhorar processos operacionais e enriquecer a experiência dos clientes, gerando assim mais valor”. Deste modo é possível aplicar este conceito não apenas a modelos de negócios, mas também à administração pública.

Nesse entendimento Albertin e Albertin (2021), explicam que a transformação digital pode ser definida como a aplicação de inovação digital para criar algo diferente e avançado, resultando em benefícios para a sociedade e as empresas. Essa transformação abrange aspectos como processos, produtos, serviços, modelos de negócios e relacionamentos internos, externos e sociais. Desta forma espera-se que a transformação digital venha para melhorar as realidades às quais ela é aplicada e gerar maior eficiência aos processos.

Apesar de todos os benefícios esperados, conforme expõe Carvalho (2020), também existem desafios que acompanham esse processo de transformação digital. Questões que envolvem implementação, limites e modo de utilização das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICS) passam a existir, além disso se evidencia também as desigualdades para o acesso ao universo digital. Nessas questões há também preocupações com a falta de estrutura e a ineficiência na prestação de serviços online.

Nesse sentido, Pinheiro (2011) expõe que a 'era digital' proporciona amplas oportunidades de inclusão, mas, simultaneamente, a exclusão se torna ainda mais implacável. Aqueles que não possuírem presença virtual dificilmente conseguirão sobreviver no mundo real, o que talvez seja um dos aspectos mais assustadores dos tempos atuais. Nesse panorama surgem preocupações a respeito do uso e implementação acelerados e a inserção cada vez maior do digital na vida cotidiana.

Diniz (2019) explica que a transformação digital engloba a criação de meios para monitorar, promover, conectar, rastrear e facilitar o relacionamento com o cliente não apenas uma vez, mas durante toda a vida útil do produto. A abordagem

não se limita apenas a avaliar a venda ou a não entrega do produto, pois a gestão do ciclo de vida do produto evolui para uma gestão digital com qualidade de serviço (Quality of Service - QoS).

Conforme explica Mesquita (2019), no Brasil, a partir da década de 1960, surgiram iniciativas de utilização de tecnologias de informação na gestão pública, principalmente relacionadas ao armazenamento massivo de dados e à gestão dos processos internos. No entanto, com o desenvolvimento das tecnologias e a chegada da internet, a ênfase nessa área foi ampliada nos anos 90, seguindo uma tendência mundial.

O início do processo de reforma e modernização do setor público e do Estado foram impulsionados em resposta à crise fiscal dos anos 1980, bem como devido ao esgotamento do modelo de gestão burocrática e da forma de intervenção estatal. Esse movimento é amplamente reconhecido como a 'reforma da gestão pública' (Bresser-Pereira, 2002).

Lachea (2018), expõe que em uma pesquisa, realizada pela Gartner, 67% das organizações governamentais estão buscando a transformação digital, objetivando entregar produtos ou serviços digitais completamente novos ou criar modelos de entrega de valor. Ou seja, pode-se observar que há uma preocupação e uma movimentação no setor público em direção à transformação digital.

A transformação digital, somado a questões relacionadas, como tecnologia da informação e inteligência artificial, tem se tornado um tema amplamente discutido tanto no Brasil quanto no cenário global. De acordo com Albertin e Albertin (2021), a transformação digital pode ser compreendida como a aplicação da inovação digital com o objetivo de aprimorar a sociedade e o funcionamento das empresas. Esses autores enfatizam a importância de uma definição precisa desse conceito, evitando que seja confundido com a simples ideia de agilidade.

2.3.1 Tecnologia e Gestão de Processos Universitários

A utilização de ferramentas digitais no setor público brasileiro foi iniciada no ano 2000, pelo desenvolvimento do Programa de Governo Eletrônico. Embora a perspectiva tecnológica tenha relevância na análise histórica desse programa, Diniz *et al.* (2009) propõem uma abordagem metodológica para a análise do Programa de Governo Eletrônico apoiada em um modelo de referência que incorpora as suas

diversas etapas de desenvolvimento, seus atores, suas relações e fatores intervenientes.

Registe-se que o governo eletrônico não se restringe à simples automação dos processos e disponibilização de serviços públicos por meio de serviços online na internet (Abranson e Means, 2001), mas, na mudança da maneira como o governo atinge os seus objetivos para cumprir o papel do Estado, incluindo a melhoria dos processos da administração, eficiência, governança, elaboração e monitoramento das políticas públicas, transparência, da participação democrática e *accountability* dos governos (Prado, 2004).

A integração da tecnologia digital na gestão de processos universitários representa uma mudança no modo como as instituições de ensino superior operam e oferecem serviços às diversas partes interessadas. As ferramentas digitais, como sistemas de gestão acadêmica, plataformas de aprendizagem online e softwares de gestão de documentos, estão sendo adotadas para automatizar tarefas, simplificar processos e melhorar a experiência do usuário (Mendes; Lacerda, 2019).

Uma das principais áreas em que a tecnologia está impactando a gestão de processos universitários é na administração acadêmica. Sistemas de gestão acadêmica integrados permitem que as universidades automatizem processos como matrículas, controle de frequência, emissão de documentos e gerenciamento de notas, reduzindo a carga de trabalho administrativo e melhorando a eficiência operacional (Basso; Antonello, 2018).

Destarte, a tecnologia está transformando a forma como a aprendizagem é facilitada e entregue nas universidades. Plataformas de aprendizagem online, como Moodle e Canvas, permitem que os professores disponibilizem materiais didáticos, criem atividades interativas e comuniquem-se com os alunos de forma assíncrona, proporcionando maior flexibilidade e acessibilidade ao ensino (Oliveira; Hoffmann, 2018).

Outro aspecto é o uso de softwares de gestão de documentos para automatizar processos de arquivamento, organização e compartilhamento de documentos nas universidades. Isso não apenas reduz o uso de papel e os custos associados, mas também facilita a colaboração entre departamentos e melhora a acessibilidade à informação (Mello; Guimarães; Martins, 2017).

No entanto, observa-se que a introdução de tecnologia na gestão de processos universitários também apresenta desafios. A integração de sistemas

legados, a garantia da segurança de dados e a capacitação dos usuários são questões que precisam ser consideradas para garantir o sucesso da implementação (Carvalho; Pereira, 2016).

Em suma, a tecnologia desempenha um papel fundamental na transformação da gestão de processos universitários, oferecendo oportunidade para melhorar a eficiência, a qualidade e a experiência do usuário. No entanto, é essencial abordar os desafios associados à implementação dessas ferramentas para garantir seu impacto positivo ao longo prazo.

2.3.2 Desafios na Implementação de Ferramentas Digitais

Um dos principais desafios é a resistência à mudança por parte dos membros da comunidade universitária. A introdução de novas tecnologias requer uma mudança na cultura organizacional e nos processos de trabalho estabelecidos, o que pode encontrar resistência por parte dos funcionários e professores que estão acostumados com métodos tradicionais de trabalho (Oliveira; Hoffmann, 2018).

Além disso, a falta de recursos financeiros e expertise técnica pode ser um obstáculo. A implementação de ferramentas digitais requer investimentos em infraestrutura tecnológica, treinamento de pessoal e desenvolvimento de sistemas, o que pode ser um desafio para universidades com orçamentos limitados (Mello; Guimarães; Martins, 2017).

A integração de sistemas legados também é um desafio comum. Muitas universidades possuem uma variedade de sistemas e plataformas existentes que precisam ser integrados com novas ferramentas digitais, o que pode ser complexo e demorado (Carvalho; Pereira, 2016).

Além disso, preocupações com segurança de dados e privacidade também são considerações essenciais na implementação de ferramentas digitais. As universidades lidam com um volume acentuado de informações sensíveis, incluindo registros acadêmicos, dados financeiros e informações pessoais dos alunos, o que requer medidas robustas de segurança cibernética para proteger contra ameaças internas e externas (Basso; Antonello, 2018).

Para Barbosa (2018), na adoção de ferramentas digitais, existem atores que promovem a geração de ganhos e fatores que dificultam a implementação. Sua adoção é um processo que promove impactos que podem ser positivos ou negativos. Diversos estudos buscam apontar os fatores que influenciam o processo

de adoção e difusão de tecnologias, entre os quais Hall (2006), Sinde Cantorna (2004), Rogers (2003), Day; Shoemaker; Gunter (2003), Rezende (2003), Frambach e Schillewaert (2001), Baptista (2000), Mitropoulos e Tatum (2000), Dunne (1994), descrevem modelos para apontar e explicar esses fatores. A partir dos diversos estudos sobre o processo de adoção é possível identificar um conjunto de fatores.

De acordo com Lima e Vargas (2012), Koch e Haunes (2005), citados por Diniz *et al.*, (2009), existem três fatores que dificultam a implantação de inovações nas organizações públicas. O tamanho e a complexidade das organizações públicas podem dificultar a comunicação entre as diferentes áreas da organização, além de barrar a divulgação e a implementação de novas ideias e práticas inovadoras. A resistência à mudança por parte dos servidores, que acreditam que o trabalho realizado é suficiente e não necessita de alterações, torna-se um obstáculo para a adoção de novas tecnologias. Por último, a ausência de capacidade de aprendizagem organizacional, juntamente com a inexistência ou falta de mecanismos que transformem conhecimento tácito em explícito, também dificulta a implementação de novas tecnologias.

Portanto, essas questões foram consideradas na aplicação do questionário semiestruturado que comporá a fase de coleta de dados dessa pesquisa. Considera-se, também, os fatores intervenientes que afetam o próprio gerenciamento de processos, cujos elementos que têm influência direta sobre a implementação, execução e resultados dos processos organizacionais, interferindo em sua eficácia e eficiência. Esses fatores podem ser internos ou externos à organização e podem variar de acordo com o contexto específico em que os processos estão inseridos.

Internamente, os fatores intervenientes podem incluir a cultura organizacional, liderança, capacidade de gestão de mudanças e competências dos funcionários. Por exemplo, a cultura organizacional pode afetar a receptividade dos funcionários às mudanças nos processos, enquanto a liderança é fundamental para promover uma cultura de melhoria contínua e garantir recursos adequados para implementação de novos processos (Silva *et al.*, 2019).

Externamente, os fatores intervenientes podem incluir mudanças na legislação, avanços tecnológicos, demandas dos clientes e concorrência. Por exemplo, mudanças na legislação podem exigir ajustes nos processos para garantir conformidade legal, enquanto avanços tecnológicos podem oferecer oportunidades

para otimização dos processos, mas também exigem investimentos em treinamento e infraestrutura (Baptista, 2020).

Esses fatores intervenientes podem influenciar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais, tornando-se essenciais para o sucesso da gestão de processos em qualquer organização. Os fatores Intervenientes podem ser: a cultura organizacional de uma instituição, incluindo seus valores, crenças e práticas compartilhadas, pode influenciar a receptividade e a eficácia da gestão de processos, conforme apontado por Martins *et al.* (2016). Além disso, a liderança e o comprometimento da alta administração são fundamentais. Segundo Oliveira (2009), o apoio e o engajamento dos líderes institucionais são essenciais para promover uma cultura de melhoria contínua e garantir os recursos adequados para a implementação de processos eficazes.

A capacidade de gestão de mudanças também desempenha um papel fundamental. Slack *et al.* (2013) destacam que a habilidade da instituição em gerenciar e comunicar mudanças eficazmente pode afetar a aceitação e adesão dos funcionários aos novos processos. Por fim, as competências e a capacitação dos funcionários são vitais. Dumas *et al.* (2018) enfatizam que a disponibilidade de pessoal qualificado e treinado para projetar, implementar e monitorar os processos é essencial para o sucesso da gestão de processos.

2.3.3 Benefícios Potenciais e Oportunidades de Melhoria

A adoção de ferramentas digitais em escritórios de processos em universidades públicas oferece benefícios potenciais que vão além da simples automação de tarefas. Essas ferramentas têm o potencial de transformar a maneira como as universidades operam, melhorando a eficiência, a transparência e a qualidade dos serviços oferecidos.

Um dos principais benefícios é a melhoria da eficiência operacional. A automação de processos rotineiros, como matrículas, emissão de documentos e gerenciamento de notas, pode reduzir o tempo e os recursos necessários para realizar essas tarefas, permitindo que os funcionários se concentrem em atividades mais estratégicas e de valor agregado (Carvalho; Pereira, 2016).

Além disso, as ferramentas digitais podem melhorar a experiência do usuário, oferecendo conveniência e acessibilidade aos alunos, professores e funcionários. Plataformas de aprendizagem online, por exemplo, permitem que os alunos

acessem materiais didáticos, participem de atividades e interajam com os professores de qualquer lugar e a qualquer momento, facilitando o aprendizado remoto e a conciliação entre estudo e trabalho (Mello; Guimarães; Martins, 2017).

Outro benefício é a melhoria da qualidade dos serviços oferecidos. Ferramentas digitais podem ajudar as universidades a implementar melhores práticas de gestão, padronizar processos e garantir o cumprimento de regulamentos e políticas institucionais, resultando em serviços consistentes e de qualidade para todas as partes interessadas (Basso; Antonello, 2018).

Além dos benefícios imediatos, a adoção de ferramentas digitais também oferece oportunidades de melhoria contínua. A análise de dados gerados por essas ferramentas pode fornecer percepções para a tomada de decisões estratégicas, permitindo que as universidades identifiquem áreas de melhoria, antecipem tendências futuras e otimizem continuamente seus processos e serviços (Mendes; Lacerda, 2019).

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem qualitativa, seguindo os passos da análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), para interpretar entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores da UFERSA, cujo processo foi operacionalizado por meio do *software* Atlas ti. Os procedimentos metodológicos têm por objetivo explorar as percepções, experiências e práticas da gestão no escritório de processos da UFERSA em relação ao uso de ferramentas digitais. Esse tipo de abordagem é adequada para investigações que buscam compreender

fenômenos complexos, como a adoção e implementação de tecnologias em contextos organizacionais (Flick, 2018).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

A pesquisa se enquadra como estudo de caso, nesse sentido, Gil (2010, p. 37), expõe que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. O uso dessa metodologia foi aplicado para analisar a gestão e adoção de ferramentas digitais no escritório de processos da UFERSA, utilizando instrumentos e métodos que permitem uma análise sistemática das características essenciais envolvidas.

Buscando compreensão do referencial teórico e suporte do problema, o presente estudo utilizou-se de uma pesquisa bibliográfica para conhecimento das bases teóricas sobre a gestão de processos no setor público. A pesquisa bibliográfica é conceituada por Gil (2014, p.4), como “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos”.

A coleta de dados ocorreu em três fases: (i) pesquisa bibliográfica que terá por objetivo identificar o que a literatura especializada apresentará sobre escritório de processos; (ii) análise de documentação direta; (iii) realização de entrevistas semiestruturadas com a gestão do escritório de processos da UFERSA. Com o intuito de mitigar os problemas de confiabilidade e validação dos resultados, o estudo de caso foi oferecido para validação a dois participantes de cada escritório de processos. As entrevistas foram aplicadas a partir de um roteiro semiestruturado. O roteiro das perguntas foi composto por questões que buscam respostas claras e precisas, para que seja possível compreender a realidade do escritório de processos e responder aos objetivos desta pesquisa.

O lócus da pesquisa foi a Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), especificamente o Escritório de Processos, da UFERSA. Foram entrevistados os servidores que possuem cargo de chefia no escritório e Pró-Reitor em exercício, totalizando 3 pessoas. As interpretações das entrevistas foram realizadas através do *software* ATLAS.Ti. Esta é uma ferramenta utilizada para a análise de diversos tipos de dados, incluindo textos, gráficos, áudio e vídeo. Ele se destaca por sua capacidade de desenvolver uma Unidade Hermenêutica, na qual os Documentos Primários são agrupados e fragmentados em citações. Essas citações são então

associadas a códigos e comentários, formando famílias e delineando redes de relações entre os diferentes elementos. Essa abordagem estruturada proporciona uma análise aprofundada e sistemática dos dados, permitindo aos pesquisadores compreenderem melhor os padrões e relações subjacentes nos materiais analisados.

3.2 TRIANGULAÇÃO DE DADOS

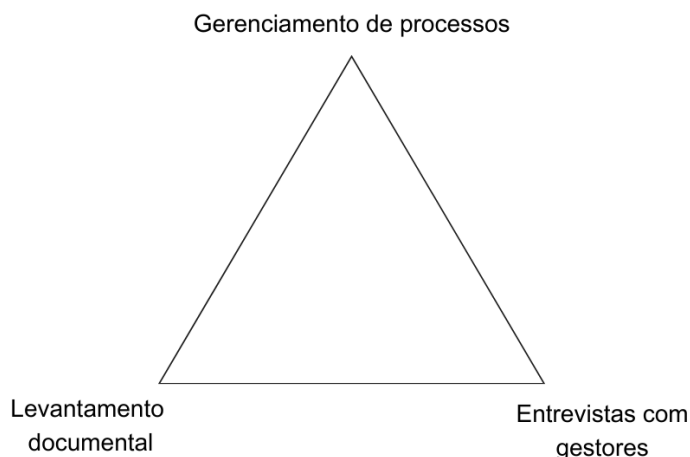
Para análise dos dados coletados foi executado uma triangulação dos dados, como uma estratégia para se confirmar resultados de pesquisas qualitativas (Creswell, 2007), utilizando-se fontes de evidências diferentes (Yin, 2001), sendo levantamento das respostas dos questionários confrontados com a fundamentação teórica.

A triangulação é uma abordagem metodológica utilizada na pesquisa científica, especialmente na área de Administração, para aumentar a validade e a confiabilidade dos resultados (Denzin, 1970). Denzin e Lincoln (2005) destacam que a triangulação envolve a combinação de diferentes métodos, fontes de dados, teorias ou pesquisadores para abordar um mesmo fenômeno, permitindo uma análise mais abrangente e aprofundada.

Na pesquisa científica brasileira em administração, a triangulação tem sido empregada para enriquecer a análise dos dados e fortalecer as conclusões do estudo. Por exemplo, Silva e Sá (2018) realizaram uma pesquisa sobre gestão de pessoas em organizações públicas, utilizando entrevistas, questionários e análise documental como métodos de coleta de dados. A combinação dessas abordagens permitiu uma compreensão sistêmica do fenômeno em estudo.

Além disso, Oliveira *et al.* (2020) realizaram um estudo sobre inovação nas empresas brasileiras, combinando entrevistas em profundidade com análise de dados quantitativos. Essa triangulação de métodos permitiu uma análise mais robusta das relações entre as variáveis e uma compreensão mais completa dos processos de inovação nas organizações.

Figura 1: Triangulação de dados da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora, (2024).

A figura 1 ilustra como a triangulação de dados tem sido aplicada na pesquisa científica brasileira em administração, seguindo os princípios estabelecidos por Denzin, Lincoln e Netz (2007) que explicam que a triangulação é uma ferramenta utilizada para garantir uma compreensão do fenômeno em estudo, uma vez que reconhece a impossibilidade de capturar objetivamente a totalidade dos fenômenos.

3.3 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, uma abordagem metodológica estabelecida por Bardin (2016), que oferece um arcabouço robusto para a interpretação de dados qualitativos. Essa técnica permite uma análise minuciosa e sistemática, visando à identificação de padrões, categorias e temas emergentes relevantes no contexto do uso de ferramentas digitais em escritórios de processos universitários.

A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do *software* Atlas.ti, seguindo as diretrizes metodológicas propostas por Bardin (2016). Este procedimento envolverá a codificação e categorização das transcrições das entrevistas de acordo com os temas identificados. Essa abordagem permitirá uma exploração dos dados, possibilitando a identificação de padrões, tendências e percepções presentes nas narrativas dos participantes. A utilização do Atlas.ti facilitará o gerenciamento e a organização dos dados, bem como a visualização das relações entre as diferentes categorias e temas, contribuindo para uma análise rigorosa e abrangente do material coletado.

Essa escolha metodológica reflete o objetivo central da pesquisa, que é compreender detalhadamente o fenômeno em estudo. Ao adotar a análise de conteúdo, buscou-se não apenas descrever superficialmente os dados, mas sim explorar suas nuances e complexidades, fornecendo assim uma base sólida para a interpretação dos resultados (Morse *et al.*, 2002).

Conforme explicam Dellagnelo e Silva (2005), a análise de conteúdo, além de possibilitar a interpretação após a coleta dos dados, é desenvolvida por meio de técnicas que podem ser mais ou menos refinadas. Os autores também destacam que essa técnica tem sido uma das mais utilizadas para a análise de dados no campo da administração no Brasil, especialmente em pesquisas qualitativas.

Conforme explica Bardin (2016), a análise de conteúdo é composta por três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados e interpretação.

Figura 2: Etapas da análise de conteúdo.



Fonte: Valle, Ferreira (2024).

A pré-análise, a fase inicial da Análise de Conteúdo, é o estágio de organização do material sobre o qual o pesquisador sistematiza as ideias preliminares. É um momento de "intuições" (Bardin, 2016, p. 125).

Em seguida tem-se a fase de exploração do material, definida como o processo de transformação de dados brutos, como textos, imagens ou áudios, em unidades de análise significativas para a pesquisa. Essas unidades podem ser palavras, frases ou segmentos de texto que contenham informações relevantes para

o estudo em questão. Essa fase inicia-se com a codificação, que é um processo no qual ocorre a criação de códigos ou etiquetas que representarão os conceitos importantes para a pesquisa. Esses códigos são atribuídos aos dados durante a fase de codificação. (BARDIN, 2016). Em seguida, é realizada a categorização que, segundo a autora, Bardin (2016, p. 147), é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com os critérios previamente definidos”.

A terceira fase compreende o tratamento dos dados obtidos e a interpretação, conforme explicam Valle e Ferreira (2024) este processo interpretativo pode ser entendido como o momento em que o pesquisador atribui sentido e significado às manifestações encontradas, estabelecendo um diálogo com o arcabouço teórico.

O quadro 3, demonstrará as categorias de análise que foram trabalhadas nesta pesquisa:

Quadro 3: Categorias de análises

CATEGORIAS	UNIDADES DE SIGNIFICADO
Implantação do escritório de gerenciamento de processos	Metodologia; Dificuldades; benefícios.
Cultura Organizacional	Conhecimento tácito; Apoio dos líderes; Pontos positivos; pontos negativos.
Inovação	Resistência; comunicação.
Ferramentas e tecnologias	Importância; Software de Modelagem de Processos; Contribuições; Desafios.

Pessoal	Capacitação; sobrecarga; rotatividade.
---------	--

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

3.4 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS

A condução da pesquisa seguirá estritamente os princípios éticos consagrados na Declaração de Helsinki, bem como em outras diretrizes éticas relevantes, conforme descrito por Minayo (2014). Para assegurar a integridade e o respeito aos participantes, foram tomadas medidas rigorosas, incluindo a garantia do anonimato e da confidencialidade de suas informações pessoais.

Além disso, antes de participarem da pesquisa, todos os participantes foram devidamente informados sobre os objetivos do estudo, os procedimentos envolvidos e quaisquer riscos potenciais, sendo obtido explicitamente o seu consentimento informado. Essas precauções éticas são essenciais para garantir que a pesquisa seja conduzida de maneira ética e responsável, respeitando os direitos e a dignidade dos participantes envolvidos.

4 UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO

Neste capítulo apresentaram-se informações sobre o surgimento da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, sobre a criação do escritório de processos, a metodologia adotada e informações disponibilizadas através do site institucional.

A Universidade Federal Rural do Semi-Árido, instituição federal de ensino

superior localizada na cidade de Mossoró, estado do Rio Grande do Norte, foi estabelecida pela Lei nº 11.155 de 29 de julho de 2005, resultante da transformação da Escola Superior de Agricultura de Mossoró – ESAM, criada em 18 de abril de 1967 através do Decreto nº 03/67, e incorporada à rede federal de ensino superior pelo Decreto nº 1.036, de 21 de outubro de 1969. É uma entidade jurídica de direito público, dotada de autonomia didático-científica, financeira, administrativa e disciplinar, regendo-se pela legislação federal, por este estatuto, pelo regimento e pelas resoluções e normas emanadas dos respectivos Conselhos Superiores.

A UFERSA possui sete Pró-reitorias, entre elas está a Pró-reitoria de Planejamento - PROPLAN. A partir desta Pró-reitoria surgiu a iniciativa da criação do Escritório de Processos, com o objetivo de promover e estruturar a governança necessária à internalização da gestão por processos na Universidade.

Em 2018, foi criado o escritório de processos que tem como meta principal auxiliar a Gestão de Processos da Universidade, com o intuito de desenvolver, implementar e monitorar as estratégias e ações para seu total cumprimento, sempre respeitando e observando os princípios que orientam a Administração Pública. Com base nesses princípios, é possível criar mecanismos de controle ou rotinas a serem utilizados pela comunidade acadêmica.

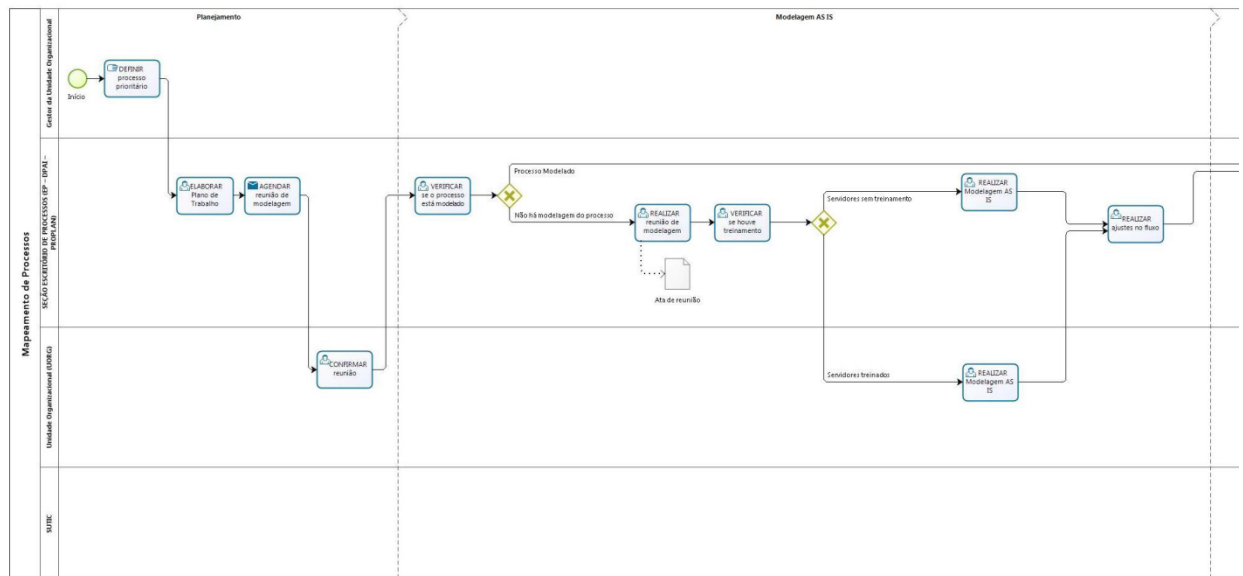
A justificativa apresentada para a criação do escritório baseou-se em duas vertentes, uma relacionada ao Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da instituição 2015/2019, no que diz ao mapeamento e formalização dos processos organizacionais de 100% das unidades administrativas da instituição. O outro ponto está ligado ao Plano Diretor de Tecnologia da Informação (PDTI) 2015/2019, que por sua vez, dispõe sobre o mapeamento e regulamentação dos processos administrativos apoiados por softwares. Além disso, órgãos de controle externo como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU), exige a identificação de macroprocessos primários e sugere a criação de mecanismos de controle ou rotinas, respectivamente.

Os objetivos da Gestão de Processos na UFERSA incluem proporcionar um modelo de gestão integrado, baseado em uma visão sistêmica dos processos, com foco na excelência dos serviços prestados à sociedade. Além disso, busca-se difundir o conhecimento institucional, contribuindo para a gestão do conhecimento e otimizando a capacitação dos servidores. Outro objetivo é auxiliar na criação ou melhoria de novos módulos e sistemas, bem como fundamentar a implantação da

Gestão de Risco. Por fim, a gestão de processos possibilita o correto dimensionamento de recursos humanos e materiais. (UFERSA, 2018)

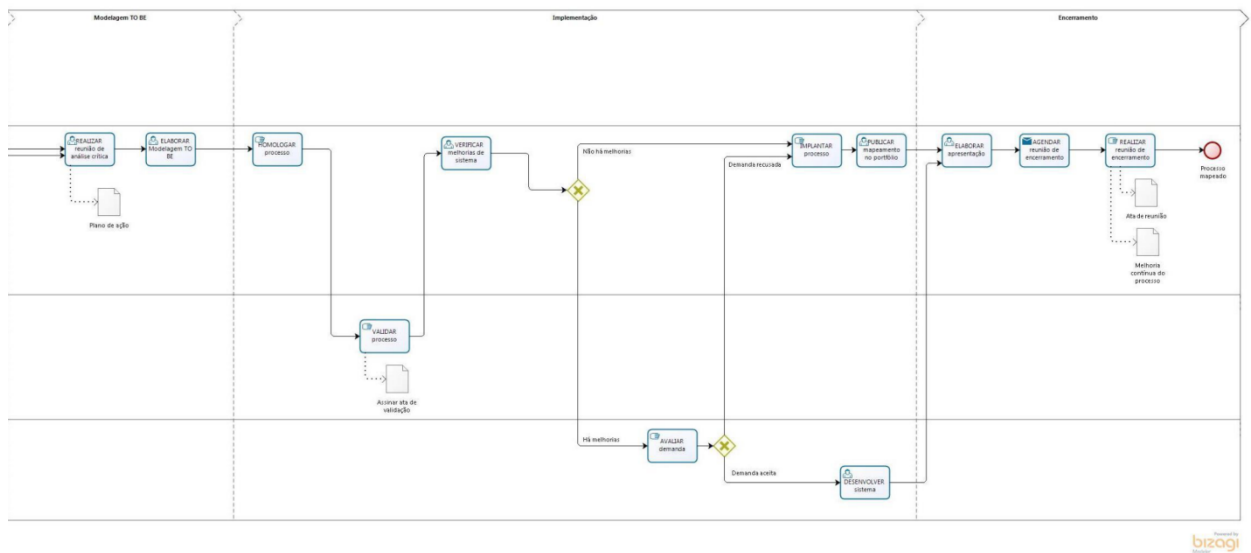
A metodologia implementada no escritório de gestão de processos, possui um documento detalhado, disponível também na página, datado como publicado em maio de 2018. O documento é composto por várias partes como justificativa para criação do escritório, objetivos pretendidos através dele, conceitos e classificações sobre gestão de processos, responsabilidades, descrição da metodologia utilizada, planejamento e controle. A metodologia aplicada à gestão por processos nesta universidade é composta por cinco etapas: planejamento, modelagem AS IS, modelagem TO BE, implementação e encerramento. O modelo segue o fluxo de atividades previstos na figura a seguir:

Figura 3: Fluxo de atividades 1.



Fonte: UFERSA (2018).

Figura 4: Fluxo de atividades 2.



Fonte: UFERSA (2018).

A partir da descrição dessa metodologia, descrita no parágrafo anterior, é possível obter um modelo para a eventual implantação de outros escritórios de processos em universidades públicas.

Em relação às ferramentas utilizados pelo escritório de processos da instituição

faz-se uso do Bizagi Modeler. Que, conforme descrição no site da instituição é definido como: “é um software desenvolvido pela empresa BIZAGI para modelagem descritiva, analítica e de execução de processos de negócio, utilizando a notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM. Através deste *software* gratuito é possível modelar processos com facilidade de manuseio e compreensão de maneira intuitiva, que possui uma plataforma com flexibilidade em idiomas contendo entre eles o português.” (UFERSA, 2018). Além disso, disponibiliza a versão utilizada pela instituição para *download*.

Na aba “Portfólio de processos” constam os processos mapeados e os processos em mapeamento, conforme figura 5:

Figura 5: Mapeamento de processos UFERSA.



Fonte: UFERSA (2022).

Os processos estão divididos em processos de governança, finalísticos e de gestão. A partir dessa imagem é possível notar que os processos, em sua maioria, já se encontram mapeados.

5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa juntamente com as discussões e análises provenientes da fundamentação teórica, fontes documentais e respostas dos gestores às entrevistas semiestruturadas.

Os entrevistados estão identificados por siglas da seguinte forma: GE1 - Gestor Entrevistado 1; GE2 - Gestor entrevistado 2; GE3 - Gestor Entrevistados 3. A pesquisa de campo foi realizada com dois gestores responsáveis pelo escritório de processos e o Pró-reitor da Pró-reitoria a qual o escritório encontra-se vinculado.

Para delinear a pesquisa estabeleceu-se previamente as seguintes categorias de análises: Escritório de gerenciamento de processos; cultura organizacional; inovação; ferramentas tecnológicas e, no decorrer do processo de codificação surgiu a necessidade de incluir a categoria de pessoal.

Durante o processo de codificação, foi realizada uma análise das entrevistas transcritas, em busca de citações relevantes para responder aos objetivos específicos deste estudo. Essas citações foram agrupadas em códigos apropriados, conforme sua relevância para os objetivos do trabalho a seguir apresentaremos os códigos que mais se repetiram em cada entrevista e seus totais:

Quadro 4: Frequência de códigos

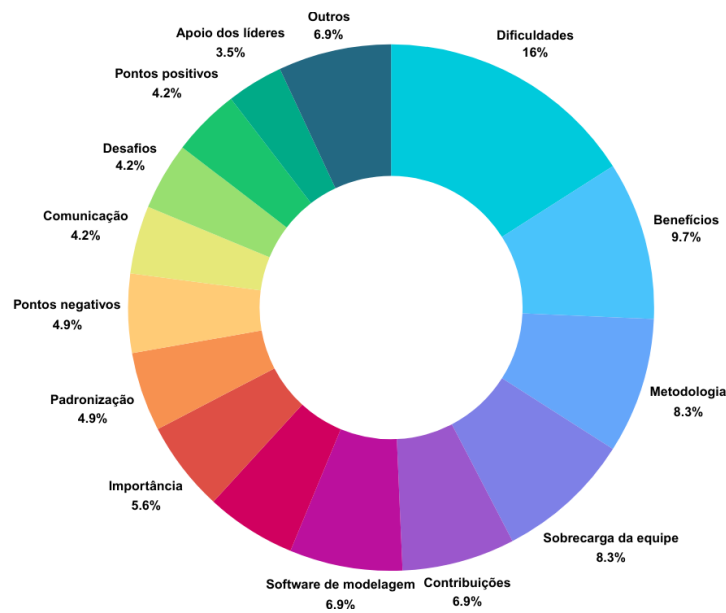
Códigos	GE3	GE2	GE1	Totais
Dificuldades	5	5	13	23
Benefícios	2	5	7	14
Metodologia	0	1	11	12
Sobrecarga da equipe	3	4	5	12
Contribuições	3	3	4	10
Software de modelagem	1	2	7	10
Capacitação	2	2	4	8

Importância	3	2	3	8
Padronização	0	2	5	7
Pontos negativos	3	3	1	7
Comunicação	0	3	3	6
Desafios	1	1	4	6
Pontos positivos	2	3	1	6
Apoio dos líderes	1	1	3	5
Resistência	2	1	1	4
Conhecimento Tácito	0	1	2	3
Rotatividade	1	2	0	3

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Para uma melhor visualização, considerando também os percentuais de repetição de cada código, segue figura:

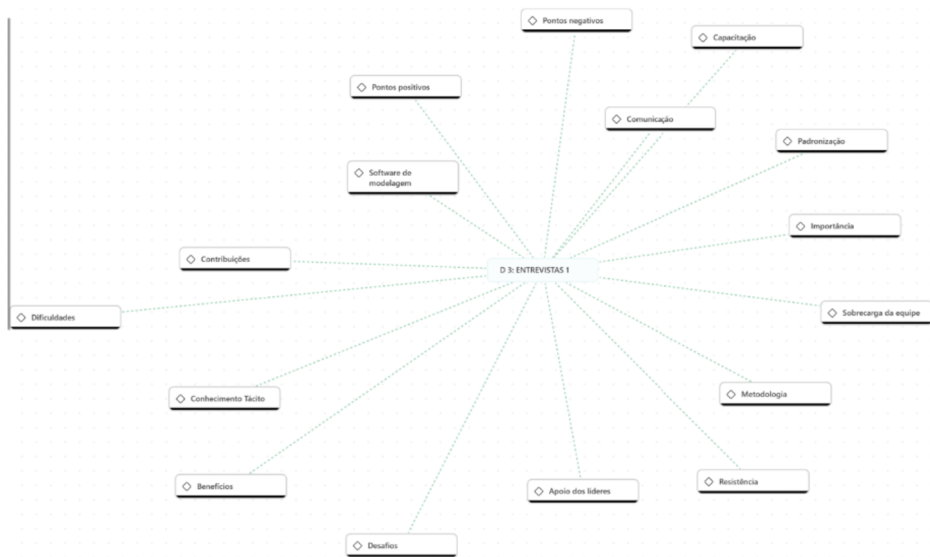
Figura 6: Percentual de códigos analisados



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

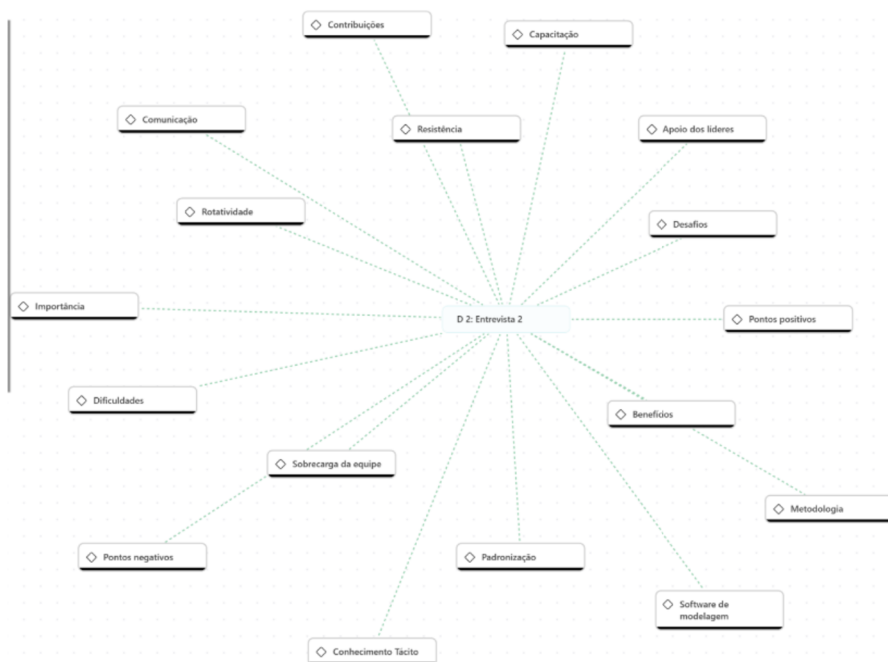
Também é possível visualizar o conteúdo do discurso de cada gestor entrevistado através das figuras a seguir:

Figura 7 - Códigos identificados na entrevista do GE1



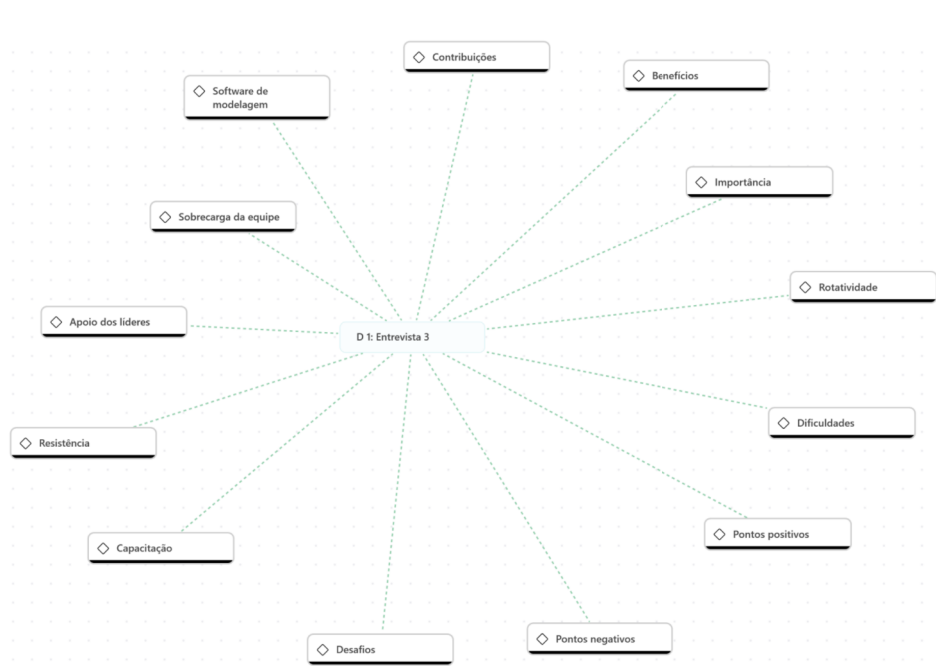
Fonte: Extraído do Atlas ti. a partir da pesquisa (2024).

Figura 8 - Códigos identificados na entrevista do GE2.



Fonte: Extraído do Atlas ti. a partir da pesquisa (2024).

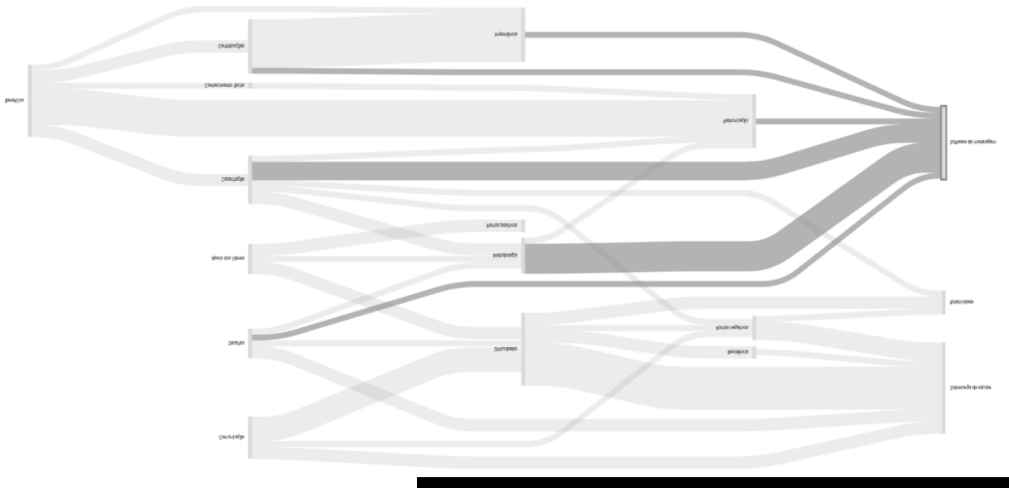
Figura 9 - Códigos identificados na entrevista do GE3.



Fonte: Extraído do Atlas ti. a partir da pesquisa (2024).

Preliminarmente, a partir da análise de códigos realizada através do Atlas ti., nota-se, a partir das falas dos gestores, que os pontos mais citados estão relacionados às dificuldades dos escritórios de processos, seguido pelos benefícios, pela metodologia utilizada e pela sobrecarga da equipe. Estes códigos possuem coocorrência entre si, conforme Figura10.

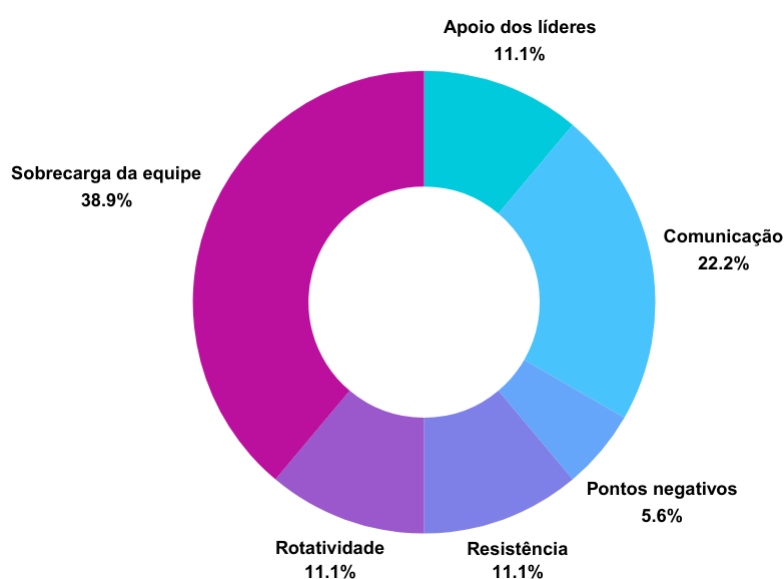
Figura 10 - Diagrama de Sankey de coocorrência de códigos.



Fonte: Extraído do Atlas ti. a partir da pesquisa (2024).

Análise de coocorrência de dados é realizada interligando trechos das falas dos entrevistados que foram categorizadas com mais de um código. Por exemplo, o código de “dificuldades” teve coocorrência, em alguns trechos, uma certa quantidade de vezes, com outros seis códigos: apoio de líderes, comunicação, pontos negativos, resistência, rotatividade e sobrecarga de equipe. A seguir, um gráfico em percentual representando a coocorrência entre esses códigos e “dificuldades”.

Figura 11 - Coocorrência de códigos com o código “dificuldades”.



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A partir desses dados, é possível perceber que, com 38,9% a sobrecarga da equipe é o código que mais se repete na coocorrência com dificuldades. A seguir, ao analisar cada categoria, foi possível perceber através das falas dos gestores que essa dificuldade é tão abrangente na instituição que passa e influencia várias das categorias. Dessa forma, como resposta ao objetivo da pesquisa, entende-se, a partir da análise dos dados que afeta a adoção de ferramentas tecnológicas, impacta a gestão de processos é um obstáculo para a melhor execução destes é a sobrecarga de pessoal, decorrente do *déficit* de servidores.

5.1 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS COM GESTORES DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS DA UFERSA.

Com base nos dados obtidos por meio das questões formuladas e direcionadas à administração superior, foi possível demonstrar as percepções, opiniões, sugestões, expectativas, experiências e comparações dos gestores em relação às iniciativas de gerenciamento dos processos de trabalho na universidade. Dessa forma, avaliou-se o que está bem encaminhado, o que precisa ser melhorado e o que poderia ser feito para promover mudanças nessa área.

Foram analisadas as respostas conforme cada questão, essas foram divididas por grupos, totalizando 5 grupos, que serão detalhados a seguir:

5.1.1 Grupo 1 - informações gerais

Neste grupo coletou-se as informações gerais dos gestores, como o cargo que ocupam e o tempo que eles estão ligados ao escritório de processos. Com o objetivo de manter a identidade de cada um deles em sigilo, a resposta referente ao cargo que ocupam não será colocada nesta pesquisa.

Em relação ao tempo que cada gestor está no escritório obteve-se as seguintes informações: o GE1 respondeu que está há seis anos e, desta forma, participou do processo de implementação, já que o escritório foi implementado em 2018. O GE2 respondeu estar no escritório a menos de um ano e o GE3 está a três anos e dez meses.

Desta forma, percebe-se que há gestores com tempo de experiência distintos, assim espera-se que existam amplas percepções que vão variar de acordo com o tempo e as experiências pessoais destes.

5.1.2. Grupo 2 - A experiência no processo de implantação do gerenciamento de processos

Entre os gestores entrevistados, apenas um deles esteve presente desde a implantação do escritório de processos. Este informou de forma detalhada, como ocorreu este processo, quais foram os atores principais, como aconteceu o processo de capacitação e como foi desenvolvida a metodologia a ser aplicada.

O escritório de processo da UFERSA, foi criado em 2018, nesta categoria

avalia-se a motivação para implantação do processo. A metodologia aplicada, as dificuldades encontradas e os benefícios.

Sobre a trajetória de implantação do escritório de processos na UFERSA questionou-se o seguinte: *“Por favor, relate a experiência da UFERSA sobre a implantação do gerenciamento de processo. Fique à vontade para relatar as origens, principais atores, políticos e técnicos, responsáveis pela implantação do gerenciamento de processo.”*

Veio da necessidade de profissionalizar mais a gestão nesse sentido, da gente ter um controle maior sobre o que era executado na universidade, da padronização desses trâmites administrativos. A gente via que já era uma tendência dentro da gestão pública, esse aprimoramento de como era feito a sistematização disso e a gente optou por fazer e também por uma cobrança dos órgãos de controle. Auditorias internas, também AGU, TCU, começaram a cobrar dos órgãos essa padronização e aí, somando a esses fatores, que a gente chama de fatores externos né, com mais os fatores internos a gente acabou por optar por começar. (GE1).

[...] o primeiro campus que eu tive notícias que começou a trabalhar isso, foi de Pau dos Ferros. Antes mesmo de criar o escritório de processos oficial, os servidores de lá se juntaram, a pedido do diretor da época, para fazer uma comissão para tratar da parte de gerenciamento de processo. Aí foram feitas as entrevistas com os servidores das unidades para ver como funcionavam cada processo, foram mapeados alguns, só que terminou parando no meio do caminho porque tinha uma rotatividade muito grande de servidores e muitos servidores desta comissão precisaram sair do campus. Nesse meio tempo teve a criação do escritório de processos e universidade de unificar isso. O escritório de processos começou com uma administradora e uma engenheira de produção. (GE2).

[...] a DIPLAN, que é a divisão de planejamento, foi quem originou, implantou e é quem acompanha, através dos técnicos administrativos da divisão. (GE3).

Manfreda, Buh e Štemberger (2015) explicam que o processo de comunicação durante a implementação do projeto de BPM em uma instituição é um componente importante que favorece o sucesso. Os gestores, através de suas vivências e percepções, trazem seus relatos sobre o processo de implantação. A partir das falas, é possível notar que, além de visualizar a necessidade de mapeamento de processos, um fator que também influenciou a criação foram as cobranças dos órgãos de controle, como TCU e AGU. As percepções internas sobre essa necessidade também foram fundamentais.

A metodologia aplicada ao escritório é descrita pela GE1 da seguinte forma:

Na metodologia a gente criou bem detalhado as fases, começa como a coleta de requisitos, modela o *As Is*, faz uma reunião de análise crítica, modela o *To be*, homologa o processo, compõe ele de tutoriais, anexo, tudo que for necessário, em seguida homologa né colocando dentro do nosso portfólio, que é dentro da parte de processo e que é uma página pública disponível para qualquer cidadão, qualquer universidade, enfim.

[...] Então a gente hoje tem duas metodologias: na centralizada, o escritório faz tudo. E na descentralizada, o escritório delega para as unidades a responsabilidade de fazer o desenho e a modelagem do fluxo, depois deles escolherem uma pessoa lá dentro e essa pessoa ser capacitada no curso oferecido pela própria universidade.

Sobre a metodologia utilizada o manual de processos em vigência na instituição realiza a descrição da seguinte forma:

Os processos devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, medição de desempenho e transformação dos processos, que exigem um comprometimento permanente e contínuo da instituição para assegurar que os resultados estejam alinhados com a estratégia estabelecida e com os requisitos do usuário. A metodologia aplicada à gestão por processos na UFERSA é composta por cinco etapas: planejamento, modelagem AS IS, modelagem TO BE, implementação e encerramento. (UFERSA, 2018, p.13)

Verificou-se também a percepção dos gestores sobre os benefícios produzidos a partir dessa implementação, através da seguinte questão: *“Como você descreve o escritório hoje? Quais os benefícios que ele produz para a instituição?”*

Hoje o escritório não tá funcionando na sua plena capacidade por **falta de pessoal**. Num cenário ideal existiria pelo menos um profissional, que não necessariamente precisa ser da engenharia de produção, um profissional da administração consegue fazer isso, à frente do escritório, tendo as tarefas do escritório e acompanhando os estagiários. Isso não acontece. Hoje eu estou no escritório e acumulo funções. Tenho dois trabalhos muito robustos que não tem como acontecer da maneira ideal sendo feito por uma pessoa só. Então o escritório não tá funcionando na sua plena capacidade por **falta de pessoal**. E aí a gente também viu uma redução da proporção de fluxo sendo feito de maneira descentralizada e eu atribuo isso a mesma situação: as pessoas já tem muitas tarefas dentro do seu próprio setor né e parar para fazer o mapeamento acaba sendo uma tarefa as mais e de toda formas supondo que a partir de amanhã todo mundo dos setores resolver fazer: aí tem um servidor agora só para mapear, no momento em que ficassem enviando isso para o escritório de processos ia **sobrecarregar** uma equipe que já é pequena. Então realmente um dos problemas que deveria ser sanado para um melhor funcionamento do escritório seria hoje: **ampliar a equipe**. (GE1, grifo nosso)

Hoje o escritório de proteção está passando por grandes mudanças, aliás não só hoje. Em resumo existe uma **rotatividade** de servidores. E assim de uma certa forma impacta, porque as pessoas que iniciaram elas tiveram um treinamento bem mais aprofundado a respeito disso, possuem uma

expertise muito grande. Então assim, a pessoa que começa e sem ter esse suporte de cursos e certificações não tem o conhecimento que aquelas pessoas tiveram, nem da teoria e nem da prática. É uma coisa que leva um tempo para conseguir chegar no nível em que elas chegaram, em compensação tem a vantagem de que elas já pensaram em manuais, já pensaram em metodologia, então a pessoa que chega ela praticamente só vai executar isso né ela não tem que parar e pensar numa metodologia nessa parte teórica em si. (GE2, grifo nosso)

Os gestores entrevistados, já neste tópico sobre a descrição do escritório atualmente, informações pontuadas algumas vezes foram sobre a falta de pessoal, que tem por consequência a sobrecarga de trabalho, gerando a necessidade de ampliação da equipe. Foi frisado também a questão da rotatividade de servidores, que acaba impactando a continuidade dos processos devido a necessidade de treinamento e capacitação a respeito das atividades a serem executadas.

A respeito dos benefícios percebidos por eles com a implantação do escritório de processos, foi citado o seguinte:

Como benefícios, na teoria e pela experiência do tempo, do histórico, da trajetória eu vejo muitos. A gente tem a **padronização** do que deve ser feito. O que é feito em Mossoró, em Caraúbas, em Pau dos Ferros, Angicos e poderá ser feito por qualquer servidor da unidade. Se eu vou mapear processos, eu vou mapear do mesmo jeito que as estagiárias mapeiam porque aquilo está definido, está padronizado. Da mesma forma, por exemplo, quem for fazer a elaboração orçamentária, se houver dez servidores, os dez vão fazer da mesma maneira por que aquilo já está padronizado. Então a gente tem a melhor **profissionalização** das coisas, as coisas não são feitas de qualquer forma. Mas isso não impede que os processos sejam dinâmicos. Não é porque os fluxos foram feitos daquela forma que eles têm que durar 10 anos. A gente está sujeito a mudanças normativas e também aprimoramento próprio, então o fluxo é dinâmico, mas está padronizado. E aí um dos principais ganhos também é em termos de **capacitação** porque antes a gente tem uma prática, que ainda existe, de quando você vai passar um servidor, seja ele ingressante na Universidade, ou seja ele numa movimentação interna, a pessoa precisava ficar literalmente sentado do lado da outra para ver como ela fazia determinadas coisas. Era assim que se passava o trabalho. E hoje isso não, você tem um portfólio de processos detalhados para isso. Isso não exclui a importância da experiência das pessoas e do conhecimento tácito que elas têm. O fluxograma nada mais é do que o conhecimento tácito transformado em explícito. Mas nem tudo que eu penso, a minha experiência, a minha expertise de bater o olho numa coisa e saber se tá certo, ou se está errada, eu consigo transferir para um fluxo. Então é relevante que as pessoas continuem contribuindo, mas a gente tem mais essa ferramenta didática de capacitação dos servidores internamente. As coisas não se perdem porque em algum momento tal servidor vai sair da universidade. Então esse ganho em termos de ferramentas de capacitação e **didatismo** também é muito bom. A gente não fica refém de servidores, por exemplo, a pessoa não pode sair de férias porque ninguém sabe fazer aquilo. Isso ajuda muito na parte de serviços da universidade. E em relação aos alunos, por exemplo, o aluno precisa pegar segunda via de diploma, no próprio site da Pró-reitoria de Graduação vai ter o fluxograma. Então o aluno já vai saber onde precisa dar entrada, depois que ele der entrada vai passar “x” dias em lugar tal, e assim por diante. Outro exemplo: um professor quer fazer um projeto de extensão:

ele vai ver um fluxograma que vai indicar que ele vai começar por tal ponto, com tal documentação... Então a gente consegue enxergar esses três ganhos muito explícitos que são: a **padronização** dos processos, a contribuição na **capacitação** de novos servidores e a **melhoria na prestação de serviços**. (GE1, grifo nosso)

Eu acho que um dos principais é promover esse **alinhamento** das atividades **operacionais com** planejamento **estratégico**. É tanto que na UFERSA existem até os processos prioritários estratégicos. Durante cada ano o comitê de governança ele se reúne para aprovar quais são os processos prioritários que serão mapeados naquele ano. E outro grande benefício que eu acho que traz para organização é essa **uniformização** de como as atividades são realizadas. Assim, não tá mais na cabeça de alguém. Ele tá lá público e mostrando como ele deve ser realizado da melhor forma possível, porque no processo do mapeamento existe essa parte de análise melhoria de processos. Então assim quem foi mapear, foi pensado da melhor forma possível como realizar o processo. (GE2, grifo nosso)

O escritório hoje eu descrevo como **fundamental**. Fundamental para a instituição, seja a nossa, seja qualquer outra instituição. Os benefícios deles não tem nem como quantificar, porque quando menos a gente espera, busca-se o escritório e toma-se uma decisão. Por exemplo, nós passamos por Auditoria da CGU: Ah, como é que vocês fazem para liberar um professor para participar de um projeto de inovação? Se o escritório de processos já mapeou, chego lá e vejo como é que o escritório mapeou a participação do docente em relação a um convênio de projeto de pesquisa. Aí vai ter lá: faça primeiro uma assembleia departamental, depois vai para pró-reitoria, depois anuência da chefia imediata... então é mapeado. Então isso faz com que qualquer pessoa da instituição tenha acesso a como é feito o processo ali. Então é questão de **transparência**, é questão de responsabilidade, é questão de **otimizar o tempo**. Então ninguém fica refém de ninguém, todo mundo busca lá e ver como é feito as coisas, quando saí de um cargo e entra no outro... quando há muita rotatividade... Isso facilita para todo mundo. (GE3, grifo nosso)

Aqui, verificou-se, pelas verbalizações dos gestores, suas percepções a respeito dos benefícios trazidos pelo escritório de processos. Dentre os vários benefícios citados, destacamos alguns destacados por eles como mais importantes e/ou fundamentais. O GE1 citou algumas vezes o benefício da padronização dos processos, pois isso traria como benefícios uma menor perda de informações, economia de tempo, curva de aprendizagem mais rápida, entre outros.

Além deste citou um aspecto de profissionalização desses processos, uma melhor capacitação dos servidores, o didatismo, uma vez que os processos estão bem detalhados e explicados. Além disso, há uma melhoria na prestação de serviços, o que acaba por beneficiar toda a comunidade acadêmica, conforme exemplo citado pelo entrevistado.

O GE2 traz como benefícios do escritório de processos o alinhamento entre o planejamento estratégico e operacional. E também destaca a uniformização dos processos como um benefício gerado. O GE3 cita a transparência gerada pela

facilidade ao acesso aos processos mapeados como um grande benefício, além da questão de otimização de tempo.

5.1.2 Grupo 3 - Cultura organizacional

A respeito da cultura organizacional na instituição questionou-se os seguintes pontos: *“No seu entendimento, com a cultura da instituição, incluindo valores, crenças e práticas compartilhadas, influenciam a receptividade e a eficácia da gestão de processos?”*. A percepção dos gestores entrevistados a respeito foi o seguinte:

Tem dois pontos. Um que faz uma influência muito forte para dar certo, e o outro pra não dá certo. Pra dar certo, e eu consegui perceber isso desde o começo, é que as pessoas da UFERSA se ajudam muito, são muito colaborativas. Se tem um colega que não sabe executar alguma tarefa, que é novo, que chegou agora, as pessoas têm prazer de ajudar, de ensinar. Então isso contribuiu para o processo, dizer: vamos fazer aqui porque aí quando chegar outra pessoa nova, já vai saber como fazer, não fica tão perdido como a gente ficou.

E tem o outro lado (ponto negativo) que as pessoas têm muito medo de revelar o que sabem revelar o que sabem, como fazem o seu trabalho e perder alguma posição. A ideia de que: se eu tô mapeando um processo e tô ensinando a outro pessoa a fazer aquilo, eu posso perder aquilo. (GE1)

No meu entendimento, sim. A cultura da instituição, incluindo valores, crenças, práticas compartilhadas, influenciam sim, na receptividade na eficácia da gestão de processos. Eu acho que essa mudança de cultura é uma coisa que acontece a longo prazo. A visão que a UFERSA tinha antes em relação ao gerenciamento de processo era uma e hoje ela é outra. Mas eu acredito que sim, eu acredito que ainda precisa melhorar muito em relação a isso. Precisa existir uma cultura de que as organizações são responsáveis pelos seus processos, que eles precisam ter uma melhoria contínua, que olhar para eles precisa ser constante, porque o que eu percebo é que ainda existe muito essa espera pelo escritório, e não existe uma iniciativa dos donos dos processos em estar olhando para eles e pensando em melhorias ou comunicando ao escritório em qualquer mudança que ocorrer. Não são todas as unidades, mas a gente vê que ainda existem algumas que o processo é mapeado e depois ele praticamente não é utilizado, continuando. (GE2)

[...] nós fazemos reuniões com os setores, com as unidades, para saber como eles podem nos ajudar para poder fazer os mapeamentos dos processos de divisões, de setores... É nítido a receptividade e alegria deles tá podendo fazer isso. (GE3)

Um dos principais aspectos da literatura sobre processos, conforme defendido por Jurisch *et al.* (2013), expõe que o aspecto humano é um elemento central na execução de projetos de melhoria em processos públicos. A partir dos relatos dos entrevistados é possível notar essa influência do aspecto humano. Os gestores pontuam algumas dificuldades relacionadas a isso, mas de maneira geral existe uma boa cultura em relação a isso na instituição.

A respeito do engajamento e apoio dos líderes de nível hierárquico superior, a percepção geral dos gestores é que há apoio, apesar da existência de alguns gargalos, conforme relatos a seguir:

Existe uma boa intenção. Os gestores de nível hierárquico superior reconhecem a importância de terem os processos mapeados, reconhecem a importância da aplicação desses processos no formato em que foram mapeados, só que eles esbarram em equipe. Hoje a universidade tem um problema muito sério de composição de equipes, de falta de dimensionamento. As pessoas estão extremamente sobrecarregadas. Existem algumas tarefas, que por gestão de riscos, é interessante existir uma segregação de função. Por exemplo, eu faço e você confere para ver se tá tudo certo para o meu olhar viciado não comprometer aquilo, para o caso de eu tentar fazer alguma coisa errada, cometer algum ato ilícito, você corrigindo vai perceber, né? E hoje em muitos casos a gente nem consegue fazer essa segregação de função porque não existem pessoas suficientes para executar as atividades. (GE1)

Eu percebo sim, que existe o apoio engajamento dos líderes do nível hierárquico superior para promover essa cultura de melhoria contínua e garantir os recursos adequados para implementação de processos eficazes. É tanto que existe um comitê para tratar isso, para mostrar como está o andamento dos processos, para ter aprovação dos processos anuais que serão mapeados. Existe o interesse desses líderes em solicitar outros processos a serem mapeados, então assim a alta gestão percebe a importância disso. Só que, por outro lado, eu também percebo que para eles é difícil fazer isso porque os servidores estão muito sobrecarregados. Então, para eles pararem para se reunir com escritório, para mapear processo, é uma atividade a mais para um servidor que já tá além da capacidade dele. Então, por mais que exista boa vontade de ambos, servidores e gestão, existe essa sobrecarga de trabalho deles que impede o processo fluir melhor. (GE2)

Nós temos total apoio quando nós chamamos e convidamos para nos ajudar, porém para destinar alguém de outras unidades de outros setores... se for para eles disponibilizarem alguém do setor deles, aí já tem uma dificuldade. Isso porque eles alegam que não tem pessoal capacitado, que mesmo que seja feita a capacitação, que às vezes nós fazemos, eles não podem obrigar ninguém a fazer, alegam que há déficit de servidores no setor. Então, ninguém quer pegar essa obrigação a mais. (GE3)

Verificando a literatura, Štemberger, Kovacic e Jaklič (2007) recomendam que a alta administração deve estar comprometida com as mudanças nos processos, além de ser essencial o comprometimento e entendimento dos funcionários em todos os níveis em relação aos objetivos do projeto. Bergue (2010), corrobora com esse pensamento ao afirmar que o apoio da liderança é um dos fatores que mais influenciam o sucesso das inovações gerenciais, juntamente com a comunicação. O relato dos entrevistados aponta para uma gestão comprometida, o que está diretamente ligado aos resultados dos processos. As dificuldades apontadas estão relacionadas a outros problemas como a sobrecarga de pessoal. O setor, atualmente é composto por dois servidores, que relatam acumular outras funções além das do setor e mais dois estagiários.

Em relação a capacidade da instituição de comunicação de gerenciar e comunicar mudanças de forma eficaz na instituição e se isso contribui ou não para aceitação e adesão de funcionários aos novos processos.

[...] eu acho que até em termos institucionais, de unidade, a Universidade peca muito em comunicação. Os meios usados para comunicar hoje não são os ideais. A gente tá muito refém de redes sociais pessoais para comunicação e isso não é o ideal. E principalmente a gente não pode querer que as pessoas tenham adesão a uma mudança das quais elas não participaram. Então assim, simplesmente alguma coisa muda na universidade, mas ninguém sabe porque, ninguém sabe de onde veio, ninguém ajudou a construir aquilo, então a pessoa se interessa muito pouco. (GE1)

Eu percebo que a capacidade de interesse da gestão de comunicar mudanças de forma eficaz e isso contribui sim para aceitação e a adesão dos funcionários aos novos processos. Mas eu acredito também que um ponto fundamental é aumentar o quadro de servidores para que eles com menos atividades no plano de trabalho eles possam inserir de forma mais efetiva essa questão do gerenciamento de processos que eles tenham tempo para poder olhar para os processos deles e gerar melhorias ou mapear novos processos enfim porque não tem como ficar só o escritório o escritório só numa processo escritório só não propõe melhorias de processos e a gestão sozinha também não tem como querer. É esse conjunto. (GE2)

A forma como uma mudança é incorporada em uma organização é um dos principais fatores responsáveis por sua aceitação e pela geração de resultados (Teixeira Lagioia *et al.*, 2008). Sobre esse aspecto, os entrevistados citam algumas dificuldades pontuais, principalmente no que se refere a participação no processo de estudo, participação e tomada de decisões a respeito das mudanças.

É citada a necessidade de envolvimento maior dos servidores, de modo que se sintam parte do processo de mudança para que possam realmente abraçar o processo e realizar a execução. Nesse sentido, Domingues, Xavier e Birochi (2015), destacam que as decisões gerenciais, quando internalizadas, compreendidas e tomadas a partir de uma perspectiva de processos, possibilitam maior eficiência e benefícios.

A respeito da importância de disponibilidade de pessoal qualificado e treinado para projetar, implementar e monitorar os processos fez-se o seguinte questionamento: *“No seu entendimento, a disponibilidade de pessoal qualificado e treinado para projetar, implementar e monitorar os processos é essencial para o sucesso da gestão de processos?”*

É essencial não só para o sucesso e aprimoramento, mas também é essencial para a manutenção. Se quiser manter, sem melhorar nada, já é essencial que exista uma equipe maior e mais bem treinada. Se quiser melhorar, a equipe tem que ser mais treinada e melhor ainda. Mas só para manter o básico, já é importante ter uma equipe com certa robustez. (GE1)

Esse entendimento já existe há muito tempo na universidade, é tanto que foram treinadas várias pessoas em mapeamento de processos e para que flua da melhor forma possível. (GE2)

Sim, é essencial. Não tem como fazer sem ter capacitação, é tanto que, como eu disse, às vezes a rotatividade atrapalha muito. Porque vai ter que treinar outras pessoas, começar tudo do início. Então tem que ter pessoas, sim, capacitadas para ter sucesso. (GE3)

A respeito desse aspecto os gestores têm um entendimento bastante solidificado a respeito da importância da necessidade de pessoal qualificado e treinado. Ainda citam que a necessidade de pessoal qualificado é fundamental não apenas para o sucesso da gestão de processos, mas também para a manutenção do que já existe. A universidade oferta o curso de Engenharia de produção e uma das disciplinas é de Métodos e Processos um projeto de extensão em parceria com o setor para que alunos pudessem realizar o mapeamento em determinados setores ou áreas da universidade.

5.1.4 Grupo 4 - Fatores que dificultam a implantação de inovações nas organizações públicas

Neste grupo buscou-se compreender os fatores dificultadores à implantação de inovações na universidade.

Iniciou-se investigando se o tamanho da instituição teria alguma influência nesses fatores dificultadores com o seguinte questionamento: *“A implantação do gerenciamento de processos com uso de tecnologias digitais pode enfrentar algumas dificuldades. Em que sentido o tamanho e a complexidade da UFERSA pode dificultar a comunicação entre as diferentes áreas da organização e comprometer a divulgação e novas ideias e práticas inovadoras?”*

Olha, o tamanho não deveria comprometer porque a UFERSA é uma universidade pequena e jovem. Então assim a gente está pecando em ferramentas mesmo. Uso de tecnologias digitais, algumas a gente não vai conseguir por questões orçamentárias. A gente simplesmente não vai conseguir comprar e adquirir aquilo. Então a gente tem que ter soluções digitais mais criativas e menos custosas. Ainda que hoje exista essa comunicação facilitada, ela esbarra nesse trabalho separado, nessas ilhas. Por exemplo, cada pró-reitoria trabalha no seu lugar e a gente não sabe muito o que acontece nos outros setores. Isso tinha mudado um tempo e depois retornou, é uma coisa bem cíclica. Depende muito do gestor à frente da pasta, tem gestores que trabalham de maneira mais fechada, tem gestores que mandam boletim toda semana. Então, não necessariamente é o porte da universidade, na verdade o nosso tamanho facilitaria nossa comunicação. Mas depende muito do perfil de gestão. (GE1)

Eu acredito que o que mais dificulta essa questão da divulgação e de novas ideias e práticas inovadoras não é o tamanho da UFERSA em si, nem a complexidade dela. Eu acho que é muito sobrecarga de trabalho dos Servidores, voltando para o mesmo ponto. Porque um servidor sobrecarregado, não vai ter uma disponibilidade muito grande de querer aprender uma coisa nova para botar em prática. Então eu acho que talvez o maior desafio seja esse hoje na UFERSA. E em relação a isso, eu percebo também que essa comunicação entre os campi talvez pela distância, eu acho que também tem um impacto. Só que assim a pandemia trouxe uma vantagem muito grande com essas reuniões online né via meet, via zoom, isso proporcionou que os campi fora de sede participassem, por exemplo, de reuniões, de mapeamento de processos. (GE2)

A principal dificuldade, eu acho que, é na questão da quebra de paradigma. Tem muito servidor que prefere vir, que a pessoa ensine e ajude a fazer. Que não tem a iniciativa de ver lá mapeado e tentar entender e tentar fazer aquela atividade que ele está querendo desenvolver, ou aquele serviço que ele tá querendo executar. (GE3)

Apesar da literatura trazer, de acordo com Lima e Vargas (2012), Koch e Haunes (2005), citados por Diniz *et al.* (2009), que entre os fatores que dificultam a

implantação de inovações nas organizações públicas está o tamanho e a complexidade das organizações públicas, que pode dificultar a comunicação entre as diferentes áreas da organização, além de barrar a divulgação e a implementação de novas ideias e práticas inovadoras, os gestores entrevistados não sinalizam que na UFERSA esse seria um fator limitador de grande impacto. Há uma sinalização de que esse aspecto pode ser contornado pela gestão e também com uso de ferramentas tecnológicas para encurtar as distâncias entre os campi que ficam em cidades diferentes, por exemplo.

Sobre a percepção dos gestores em relação à resistência a mudanças por parte dos servidores foi questionado: *“Você percebe alguma resistência à mudança por parte dos servidores por acreditarem que o trabalho realizado é suficiente e não necessita de mudanças? Se sim, eles tornam-se agentes dificultadores da adoção de novas tecnologias e de aprendizagem organizacional?”*

Hoje, muito pouco, já percebi mais, 2018, 2019 e 2020 eu percebia isso com mais frequência. Hoje, acho que as pessoas recebem melhor. Existe, fato. Mas hoje essa resistência não é tão grande. Até porque a universidade está se tornando cada vez mais jovem, no sentido de servidores. A universidade acompanha a mentalidade das pessoas que a estão compondo. (GE1)

Eu acredito que é utópico você falar que não existe resistência à mudanças. Eu percebo que existe sim, não acho que seja muita. Não acho que seja uma coisa assim exacerbada, mas eu percebo que mais uma vez essa resistência à mudanças é justamente reflexo do cansaço dos Servidores que vem decorrência da **sobrecarga**. Então eu acho que é mais isso, mas com certeza essa resistência dificulta sim adoção de novas tecnologias, dificulta aprendizagem organizacional e eu acho que precisa ter um olhar maior para essas questões. (GE2, grifo nosso)

Às vezes tem alguns servidores que não querem mudança, preferem vir, preferem ser atendidos presencial, preferem que alguém ensine, que ajude a fazer as coisas. Esse tipo de comportamento dificulta a adoção das novas tecnologias e o aprendizado organizacional. (GE3)

Sobre a resistência às mudanças, Biazzi, Muscat; Biazzi (2011) avaliam que a cultura organizacional do setor público, que reforça a burocratização do trabalho, pode dificultar a implementação de processos orientados para resultados e para o cliente-cidadão. Segundo os autores, uma liderança executiva proativa pode resolver esse problema ao remodelar a cultura organizacional, criando condições para a aplicação de abordagens de gestão de processos. A percepção dos gestores, explicitadas através dessas respostas é de que de modo geral, há resistência às

mudanças, mas não são um grande fator dificultador. Um dos entrevistados atribui essa resistência à sobrecarga de trabalho já acumulada pelos servidores. Percebe-se que esse fator já vem sendo citado várias vezes como um problema que afeta a instituição em diversos aspectos.

A respeito da capacidade transformação de conhecimento tácito em explícito os gestores foram questionados sobre o seguinte: *“Você percebe se a existência ou ausência de mecanismos que transformem conhecimento tácito em explícito dificultam a implementação de novas tecnologias?”*

Umas das formas mais conhecidas e institucionalizadas de transformar conhecimento tácito em explícito é o mapeamento, é o fluxograma. O fluxograma, tanto transforma o tácito ao explícito, quanto o explícito no explícito. Como seria? A Lei de licitação, por exemplo, ela diz exatamente o que você precisa fazer, então está explicitado. Quando você transforma em um fluxograma você só está mudando de instrumento de explicitação. Fora o mapeamento de processos, existem iniciativas informais. Por exemplo, você começa uma conversa e você diz: eu tentei fazer isso ontem no aplicativo tal e não consegui de jeito nenhum, daí o colega explica: porque você colocou o documento errado, você usou navegador errado, se você usar o navegador tal e colocar o documento tal funciona. Isso é conhecimento tácito sendo transferido também. Então a gente tem essas iniciativas formais e formalizadas e institucionalizadas como mapeamento, rodas de conversa, tira dúvidas... E tem essas outras informais né que são essas palestras, a conversa no Coffee Break, a conversa na Copa, muita gente inclusive é contra o teletrabalho por causa disso, porque querendo ou não você meio que rompe com essa troca do conhecimento de algumas pessoas no momento de informalidade. (GE1)

O escritório de processos é um forte mecanismo para transformar esse conhecimento tácito, que é de, por exemplo, muitas vezes de um servidor em si, em explícito porque assim tá lá como processo funciona, respondendo quem são os atores envolvidos? Quais são os documentos utilizados no processo? Então existe uma segurança para a Universidade que aquele conhecimento não é mais só de uma pessoa. Também é muito bom para o servidor porque ele não fica preso a um determinado setor porque só ele ainda tem aquele conhecimento, por exemplo. (GE2)

Viu-se nesta seção, pela opinião dos gestores entrevistados, que o mapeamento de processos é uma das principais formas, na instituição, de transformar o conhecimento tácito em explícito. Eles ressaltam a importância desse processo de transformação para a Universidade como um todo, trazendo a ampliação e socialização de determinado conhecimento.

5.1.5 Grupo 5 - Uso de ferramentas e tecnologias

Este tópico inicia-se realizando a verificação de quais ferramentas são utilizadas atualmente no escritório de processos.

A gente faz nossos processos com base no BPMN, usa as notações com base no BPMN e a gente usa o bizagi modeler na sua versão gratuita, que tem a funcionalidade de fazer a exportação no formato online. A gente não tem nenhum tipo de automação, a gente sempre teve essa barreira orçamentária. Ferramentas de colaboração a gente o Trello, Pipefy, usa o chat do Google normal e google meet. (GE1)

Viu-se que a principal ferramenta utilizada é o Bizagi, um software que permite a criação e a documentação de processos.

Em seguida, investigou-se os fatores que influenciam a adoção ou não das ferramentas digitais, foi questionado o seguinte: *“Na sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam a adoção ou não das ferramentas digitais pelos funcionários do escritório de processos?”*

Tempo pra pesquisar e se capacitar em novas ferramentas e desenvolver o melhor uso pra sua aplicação. Tempo esse que falta em decorrência da **sobrecarga** que todos os servidores estão. Hoje infelizmente a gente não consegue estudar e pesquisar para trabalhar. A gente está só executando e isso é muito ruim, porque a gente não consegue melhorar as coisas, se aprimorar. (GE1, grifo nosso)

Eu acredito que os principais fatores que influenciam a adoção das ferramentas digitais pelos funcionários no escritório de processos é justamente a cultura, de já estar usando essas ferramentas e a percepção de que elas são boas. Por exemplo, existe o benchmarking, que você olha para outra instituição e ela tá usando aquela ferramenta que você percebe aquilo como boa, começa a implementar, ver vantagens naquilo e isso só reforça quem vai chegando. Se já existe essa cultura dessas ferramentas e isso vai só sendo propagado. (GE2)

Na minha opinião os principais fatores que influenciam adoção ou não, eu acredito que seja **déficit de servidores**. Não consigo ver outra dificuldade aqui não. (GE3, grifo nosso)

Mais uma vez é possível notar que como principal fator dificultador a sobrecarga de pessoal e déficit de servidores. Como o primeiro entrevistado relata, devido a sobrecarga de trabalho, não há tempo disponível para estudar, buscar novas ferramentas e realizar capacitação. Dessa forma os servidores não conseguem buscar e implementar novas ferramentas digitais.

Sobre a percepção dos gestores a respeito da contribuição das ferramentas digitais para otimização dos processos da instituição foi levantada a seguinte questão: *“Em sua opinião, qual é a principal contribuição das ferramentas digitais para otimização dos processos administrativos na instituição?”*

As principais contribuições seria **tempo** e **organização**, a gente consegue **agilizar** e **otimizar** as coisas e deixar registradas da maneira mais organizada possível. (GE1, grifo nosso)

Eu acho que a principal contribuição das ferramentas digitais para otimização dos processos administrativos é a melhora da **qualidade** da entrega final do produto, **agilidade** e até a parte visual mesmo, de design, é melhor utilizando isso. (GE2, grifo nosso)

A principal contribuição é facilitar, deixar mais lúdico, deixar mais **transparente**. E a maior **divulgação**, principalmente isso. Porque se eu tenho um conhecimento que está comigo, aqui na minha sala, no meu setor e a pessoa tem que vir, poucas pessoas vão vir aqui ter acesso esse conhecimento. Mas se eu tiver esse conhecimento mapeado, publicado no site da instituição, a propagação do conhecimento vai ser bem maior. (GE3, grifo nosso)

Os principais benefícios notados pelos gestores a respeito da utilização das ferramentas digitais na otimização dos processos administrativos foram: organização, agilidade, otimização dos resultados, transparência e ampla divulgação. Ou seja, os gestores conseguem visualizar os benefícios trazidos pelo uso das ferramentas digitais, o que acaba dificultando o maior uso delas são os fatores dificultadores citados no item anterior.

Em seguida foi avaliado se os gestores consideram que as ferramentas digitais impactam positivamente a gestão do escritório em termos de eficiência e eficácia.

Sim e negativamente também um pouco, porque ao mesmo tempo que o Bizagi é muito intuitivo e o formato de publicação é muito interessante, ele tem muitos probleminhas de mudança de licença, bugs, atualização do sistema, de você perder alguma funcionalidade, aí você tem que voltar para a versão anterior para não perder aquela funcionalidade. Mas via de regra impactam positivamente, sim. (GE1)

Eu percebo que todas as ferramentas utilizadas hoje no escritório de processo da UFERSA têm um impacto positivo muito grande na nossa equipe. (GE2)

[...] é fundamental ter ferramentas digitais apropriadas para você fazer um bom gerenciamento de processo para que seja de fácil compreensão, de fácil acesso e de ampla divulgação. (GE3)

Nesse aspecto todos concordam que há um impacto positivo no que se refere a eficiência e eficácia em relação ao uso de ferramentas digitais. Um deles cita que existe também um impacto negativo em relação ao uso do software de modelagem Bizagi, informando alguns problemas que podem ocorrer com o uso deste. Mas de maneira geral o impacto positivo se sobressai.

Em relação aos principais desafios e limitações enfrentados para a adoção dessas ferramentas pelos servidores.

Mão de obra da SUTIC (Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação). A gente muitas vezes propôs o uso de sistemas, ou até de ativação de módulos no SIGAA. E aí a gente esbarra na capacidade da SUTIC que não tem como atender todas as nossas solicitações, por **falta de pessoal**.

[...] em boa parte dos casos que a gente enxergava essa oportunidade de colocar uma melhoria, em termos de metodologia de sistemas de informações, esbarra nas possibilidades de atendimento da SUTIC, porque as pessoas da unidade, às vezes, não são preparadas para aquilo. Então teria que ter um aporte da superintendência e eles não conseguem atender a todas as unidades da universidade. (GE1, grifo nosso)

Eu acho que os principais desafios e limitações enfrentados na adoção das Ferramentas pela equipe é o conhecimento da ferramenta em si, a utilização da ferramenta interligada com a metodologia do escritório em si. Por exemplo, no escritório da UFRSA existe uma metodologia, então além de saber manusear o Bizagi, a pessoa precisa fazer essa interligação entre a metodologia criada e a utilização do Bizagi. Então não é só pegar o Bizagi em si e sair mapeando de qualquer jeito, você tem que saber as duas coisas, ter essa interação. (GE2)

Déficit de servidor. Porque são poucos servidores e são **sobrecarregados**. A divisão que está responsável pelo gerenciamento de processo, está também responsável pelo acompanhamento do PDI da instituição, pelo relato integrado, pela gestão de riscos, a UGI é aqui também. Então são várias demandas e não tem como se dedicar ou ter servidor único e exclusivo para isso. Eu acredito que seja o principal desafio e limitação. (GE3, grifo nosso)

Os desafios citados pelos gestores, mais uma vez, convergem para a questão da sobrecarga e falta de pessoal.

Como comentários adicionais teve-se as seguintes considerações:

Eu acho que é um campo muito rico sabe para a aplicação de Tecnologia da Informação, até porque em certa proporção o trabalho ele começa a ficar repetitivo E aí eu acho que a tecnologia da informação pode eclipsar esse trabalho do servidor e fazer esse trabalho em alguma proporção sozinho, já que existem padrões de repetição. Tanto na construção dos textos, porque a gente trabalha muito com textos, então por exemplo, o chat GPT poderia construir os textos, que poderiam vir a ser lapidados depois. Acredito que existe campo, pela natureza do que é o mapeamento de processo, pela natureza do que é o escritório de processos, que é um trabalho criativo gráfico e textual E a gente tem tecnologia da informação nessas três frentes Apesar de que o trabalho criativo ainda é massivamente do homem. Acho que sim, tem muito campo. (GE1)

Em relação à tecnologia, Gullledge Jr. e Sommer (2002) destacam que estabelecer uma conexão entre os processos organizacionais e as novas tecnologias de informação é uma das principais razões para implementar a gestão de processos na administração pública. Corroborando com a fala do gestor, Pereira (2016), explica que o ser humano tem o papel crucial na tomada de decisões e para transformar a tecnologia da informação em soluções úteis para o alcance dos objetivos institucionais.

Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) destacam que os projetos de melhorias devem ser adaptados ao contexto do setor público considerando características específicas deste ambiente, como a cultura organizacional típica, questões políticas e burocracia.

Dessa forma, é importante compreender como funciona cada organização. No caso analisado, através das falas dos gestores, é possível notar uma dificuldade latente referente a sobrecarga de pessoal e necessidade de mais servidores. Assim, pode-se utilizar a tecnologia a favor dessa demanda, buscando automatizar processos mais repetitivos, com o objetivo de otimizar o tempo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo de caso teve como objetivo geral investigar os fatores que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Para isto, foram averiguadas as percepções da gestão diretamente ligada ao escritório de processos da Universidade.

Esta seção expõe as contribuições práticas decorrentes desta pesquisa, assim como também suas limitações e recomendações para pesquisas futuras a respeito de escritório de gerenciamento de processos em IES.

Realizou-se um levantamento da literatura referente ao tema buscando a compreensão da importância e funcionamento de escritório de processos. Em seguida a análise do escritório de processos da UFERSA, a partir da perspectiva de seus gestores foi de fundamental importância e trouxe novas perspectivas e conhecimentos a respeito do funcionamento, importância, necessidades, entre outros aspectos relatados nos resultados que poderão ser de grande valia para análise e implementação de outros escritórios em IES.

Os objetivos de pesquisa inicialmente propostos neste trabalho foram atingidos, uma vez que a questão problema foi respondida. Um dos fatores mais citados, não apenas como dificultador na adoção de ferramentas digitais, como também em vários outros pontos foi a sobrecarga dos servidores. Esta ocorre devido ao déficit de pessoas, o que gera um acúmulo de funções e acaba não permitindo que os servidores tenham tempo e se dediquem o suficiente à implementação de ferramentas tecnológicas no escritório.

Por outro lado, a implantação dessas ferramentas, principalmente para os processos que são repetitivos, poderia gerar uma economia de tempo e amenizar, mesmo que em pequenos níveis, o problema de sobrecarga de pessoal. Sendo assim, sugere-se que o escritório explore ferramentas de automação para esses processos mais repetitivos. Alguns programas como o Appian e UiPath automatizam tarefas repetitivas e melhoram a eficiência operacional. Além disso, sugere-se o uso de Inteligência artificial para auxílio em algumas fases do processo de mapeamento, assim como citado por um dos gestores entrevistados, o próprio Chat GPT pode auxiliar na fase de criação de textos no processo de mapeamento.

A respeito desse desafio com quantidade de servidores, seria interessante

considerar também um reforço na equipe através de contratação de mais estagiários e/ou bolsistas nas áreas de administração e engenharia de produção. A universidade possui o curso de engenharia de produção e há disciplinas relacionadas ao tema. Seria interessante considerar também a possibilidade de um projeto de extensão com os alunos do curso em parceria com o escritório de processos para que este pudessem realizar o mapeamento de determinados setores ou áreas que ainda necessitam. Além disso, um manual ou fluxo de processos detalhado pode ser útil no que se refere à rotatividade de pessoal. Outro ponto seria reforçar, periodicamente, junto às demais unidades frisando a importância do apoio e cooperação desses em suas tarefas de mapeamento de processos, estabelecendo metas objetivas e compartilhando casos de sucesso dentro e fora da instituição.

As dificuldades de adesão à inovação por parte dos servidores, informadas pelos gestores, foram mínimas. Há resistência, mas de uma forma não muito significativa. Sugere-se a continuação da divulgação e conscientização sobre a importância e sobre os bons resultados que podem ser obtidos através do processo de constante busca por inovação nas instituições. É importante considerar que mudanças no ambiente público são frequentemente condicionadas por leis e regulamentos, mas o apoio da gestão é crucial para a implementação, inclusive quando é necessário propor alterações nessas leis e regulamentos (Štemberger, Kovacic; Jaklič, 2007).

Carvalho (2015), expõe que a existência de algumas barreiras que podem impactar na implantação da gestão por processos nas organizações, por exemplo: “cultura organizacional; falta da disseminação da visão por processos; resistência à mudança; falta de apoio da alta administração; falta de comprometimento dos funcionários; infraestrutura precária; falta de capacitação para os funcionários etc.”. Entre os fatores citados, os gestores não sinalizaram a ocorrência de dificuldades a respeito. Dentre eles, investigou-se de maneira mais aprofundada a cultura organizacional da universidade.

De modo geral, a cultura organizacional da instituição analisada colabora para as boas práticas de gerenciamento de processos. O ponto de atenção aqui seria a compreensão da necessidade mapeamento e o comprometimento das unidades com a melhoria contínua e a utilização destes processos mapeados para não serem apenas elaborados para o alcance de metas estabelecidas. Outra dificuldade citada foi referente a comunicação de mudanças.

Segundo Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), a cultura organizacional do setor público é marcada pela estabilidade e a burocratização do trabalho. Eles ressaltam que esses aspectos podem dificultar a implementação de processos orientados para resultados e para o cliente-cidadão. No entanto, os autores afirmam que uma liderança executiva proativa pode remodelar a cultura organizacional, criando condições favoráveis para a aplicação de abordagens de gestão de processos. Deste modo, sugere-se que a liderança sensibilize as unidades através de uma comunicação efetiva sobre a importância dessas práticas, estabelecendo uma cultura de melhoria contínua, solicitando feedbacks periódicos. Além disso, sugere-se um reforço nos canais de comunicação interno e clareza quanto aos processos de mudança, tornando os servidores parte dos processos para que elas adotem essas mudanças de forma efetiva.

Como fatores considerados limitadores desta pesquisa tivemos o tempo escasso de alguns gestores, que relataram de forma sucinta as experiências e as respostas a algumas perguntas. Além disso, as publicações de artigos acadêmicos com estudos acerca de escritório de processos ainda são limitadas, o que gera uma dificuldade para trazer robustez ao embasamento teórico. Assim, é interessante notar a necessidade de mais estudos nessa área para corroborar com o conhecimento sobre a temática.

Para trabalhos futuros, sugere-se continuar a discussão sobre gestão de processos no setor público, utilizando técnicas diferentes, outros instrumentos de coleta de dados, avaliação de riscos em processos e outras abordagens de melhoria em diversas instituições públicas.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA-NETTO, C. A. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. Tese (Doutorado) — Universidade de São Paulo, 2004. Citado na página 23.
- BAPTISTA, R. “Do innovations diffuse faster within geographical clusters?”. *International of Industrial Organization*, vol. 18, n. 3, pp. 515-535, 2000.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70, 2016.
- Barnes, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**: projeto e medida do trabalho. Editora BRODBECK, 1982.
- ANGELA F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 9, n. 4, p. 699-720, set./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/15250/pdf> Acesso em: 19 set. 2023.
- BASSO, L. F.; ANTONELLO, C. S. Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão de Processos para Instituições de Ensino Superior. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 9, n. 2, p. 94-110, 2018.
- BERGUE, S. T. *The managerial reduction in the management technologies transposition process to public organizations*. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 2, p. 155-171, 2010.
- BIAZZI, M. R.de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>.
- BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**: corpo comum de conhecimento, versão 3.0, 1 ed., 440p, 2013.
- CAMPOS, J. de P. **Mapeamento de Processos**: uma estratégia vencedora. São Paulo: Ábaco Cursos, 2009. Disponível em: <http://www.brisot.com.br/custom/34/uploads/cadastro/4/Artigo%20-%20MAPEAMENTO%20DE%20PROCESSOS.pdf> Acesso em: 28 set. 2023.
- CARVALHO, K. A. de. Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília: estudo de caso - Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília - DF, 2015. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/19446>>. Acesso em: 09 jan. 2024.
- CARVALHO, T. A.; PEREIRA, G. V. O Impacto da Tecnologia na Gestão de Processos: Um Estudo de Caso em uma Universidade Pública. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 16-34, 2016.
- CAVALCANTI, L. F. **Fatores da cultura organizacional na implantação de BPM nos institutos federais de educação brasileiros**. 2017. 129 f. Dissertação

(Mestrado) - Curso de Ciência da Computação, Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

Costa, M. T. P.; Moreira, E. A. (2018). **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal**. Revista Gestão Universitária na América Latina,, 11(1), 162-183.

DAY, G.S; SCHOEMAKER, P.J.H; GUNTER, R.E. **Avaliando mercados futuros para novas tecnologias**. Livro: Gestão de tecnologias emergentes: a visão da Wharton School; trad. Zaida Maldonado – Porto Alegre: Bookman, p.121-139, 2003.

DAVENPORT, T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. **Harvard Business Press**, 1993.

DENHART, R. B. **Teorias da administração pública**. Tradução Francisco G. Heidemann. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

DESORDI, J.O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2005.

DENZIN, N. K. **The research act**: a theoretical introduction to sociological methods. Aldine Transaction, 1970.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. Sage Publications, 2005.

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management** (Vol. 1). Springer, 2013.

DUNNE, T. Plant age and technology use in U.S. manufacturing industries. **The Rand journal of economics**, vol 25, n.3, Autumn, 1994.

FRAMBACH, R.T; SCHILLEWAERT, N. Organizational innovation adoption: the multi-level frame work of determinants and opportunities for future research. **Journal of BusinessResearch**, vol. 55, n. 2, pp. 163-176, 2001.

FERREIRA, V. C.; SILVEIRA, M. C.; OLIVEIRA, K. P.; MORAES, C. E. S. Contribuições do gerenciamento de processos para a administração pública mineira. **Reuna**, v. 19, n.1, p. 5-28, 2014.

FIEL FILHO, A. **Gestão dos Processos e a Eficiência na Gestão Pública**. In: KANAANE, Roberto. et. al. Gestão Pública: planejamento, sistema de informação e pessoas. São Paulo, Atlas, 2010. Cap. 06.

FIGUEIREDO, F. S. *et al.* **A Trajetória do Surgimento da Área de Processos**: o estudo da implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: XI Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de Ensino Superior. 2017.

GISSONI, L. R. de M. **Implantação de Mapeamento de Processos de Trabalho no Setor de Transporte de uma Instituição Federal de Ensino**. 2016. 74f. Dissertação. (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Federal de

Alfenas, Campus Varginha-MG, 2016. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/bitstream/tede/894/5/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Luiz%20Ricardo%20de%20Moura%20Gissoni.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2023.

GHARAKHANI, D.; ZANDIAN, H. Business process management in higher education institutes: An empirical investigation. **Computers in Human Behavior**, 73, 329-345, 2017.

GULLEDGE JR, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

HALL, B. H. **Innovation and diffusion**. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D. C; NELSON, R.R. The Oxford handbook of innovation. Oxford University Press, cap. 17, p. 459-481, 2006.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Makron Books, 1993.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos–Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro**. Rio de Janeiro: Algo Mais, 1, 2014.

JESUS, L.; MACIEIRA, A.; TREAGER, R. **Estabelecendo o Escritório de processos**. **Elo Group**, p. 1- 107, 2010. Disponível em: Acesso em 19 de set. de 2023.

JURISCH, M. C.; IKAS, C.; WOLF, P.; KRCMAR, H. *Key Differences of Private and Public Sector Business Process Change*. **e-Service Journal**, v. 9, n. 1, p. 3-27, 2013.

KO, R. K. A computer scientist's introductory guide to business process management (bpm). **Crossroads, ACM**, v. 15, n. 4, p. 4, 2009.

MANFREDA, A.; BUH, B.; ŠTEMBERGER, M. I. *Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector*. **Baltic Journal of Management**, v. 10, n. 4, p. 456-477, 2015.

MARRARA, T. As fontes do direito administrativo e o princípio da legalidade. **Revista Digital de Direito Administrativo**, v.1, n.1, p.23-51, 2014.

MELLO, C. H.; GUIMARÃES, T. A.; MARTINS, M. M. Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: Proposta de um Framework para Avaliação. **Revista de Administração Pública**, v. 51, n. 5, p. 740-759, 2017.

MELO, M. H. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

MENDES, L. C.; LACERDA, T. C. **Gestão de Processos nas Universidades: Uma Revisão Bibliográfica**. In: XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2019.

MITROPOULOS, P; TATUM, C. Forces driving adoption of new information technologies. **Journal of Construction Engineering and Management**, v. 126, n. 5, pp. 340-348, 2000.

MORAKANYANE, R.; GRACE, A.; O'REILLY, P. (2017). **Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations**: a Systematic Review of Literature. Proceedings of the 30th Bled EConference, Bled: Slovenia, 427-443.

MOREIRA, E. A. **Gestão e Mapeamento de Processos nas Instituições Públicas**: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2016. 106f. Dissertação. (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/20829/1/ElzeniAlvesMoreira_DISSERT.pdf. Acesso em: 10 dez. 2023.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, E.; HOFFMANN, V. E. R. **O Uso de Ferramentas Tecnológicas para Melhoria de Processos em Instituições de Ensino Superior**. In: XXII SIMPEP - Simpósio de Engenharia de Produção, 2018.

PEREIRA, R. M.; DE CASTRO, S. O. C.; MARQUES, H. R.; BOTELHO, L. H. F.; SILVA, T. S; FREITAS, A. F. A Informatização de Processos em Instituições Públicas: o caso da Universidade Federal de Viçosa. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 17- 29, 2016.

PINHO, B. **Estruturação de Escritório de Processos** (p.100) [Relatório técnico]. Dia/UNIRIO. 2008. <http://www.seer.unirio.br/index.php/monografiasppgi/article/view/216>.

PINHO, B.; CAPPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; PAIM, R., NUNES, V. **Estruturação de Escritório de processos**. UNIRIO Rio de Janeiro, 100 p. 2008.

PINHO, B. *et al.* **Estruturação de Escritório de Processos. Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO**, Rio de Janeiro, n. 0001, 2008.

REGO JÚNIOR, R. A. **Business Process Management (BPM)**: framework com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais. 2017. Dissertação de Mestrado. Brasil.

RICHARDSON, C. **Process Governance Best Practices**: Building a BPM Center of Excellence", BPTrends, 2006

RUMMLER, G. A.; Brache, A. P. **Improving Performance**: How to Manage the White Space in the Organization Chart. Jossey-Bass, 1995.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**. doi: 10.5329/RESI, v. 11, n. 1, 2012.

SANTOS, S. O. S. **Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior**. 2014. 127f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) — Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2014.

SINDE CANTORNA, A.I. **El proceso de difusión tecnológica y su relación con El tamaño y la localización emoresarial**: un análisis del sector pesquero español, 1931 – 1971. In: X Taller de Metodología de La Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, Girona, España, 2004.

ŠTEMBERGER, M. I.; KOVACIC, A.; JAKLIČ, J. A methodology for increasing businessprocess maturity in public sector. **Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management**, v. 2,p. 119-133, 2007.

TEIXEIRA LAGIOIA, U. C.; RIBEIRO FILHO, J. F; FALK, J. A.; LIBONATI, J. J.; DE GUSMÃO LOPES, J. E. A gestão por processos gera melhoria de qualidade e redução de custos: o caso da unidade de ortopedia e traumatologia do hospital das clínicas da Universidade Federal de Pernambuco. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, p.77-90, 2008.

TREGEAR, R; JENKINS, T (2007) **Government process management**. Disponível em: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-07-ART-Govt.ProcessMgt.-Tregear%20and%20Jenkins-ph.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

TREGEAR, R. Mensurando Processos. **Revista BPM em Foco**. 2013. Ano 1, ed. 3, 65p. Disponível em: <http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/themes/BPM/revistas/Revista-BPM%20Global Trends%20-6Edicao.pdf>. Acesso em: 14 de nov. 2023.

TRKMAN, P. **The critical success factors of business process management**. International journal of information management, 30(2), 125-134, 2010.

VALLE, P. R. D., & Ferreira, J. de L. (2024). **Content analysis in the erspective of bardin**: contributions and limitations for qualitative research in education. In *SciELO Preprints*. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7697>

VERSTRAETE, J. **Solving the general map overlay problem using a fuzzy inference system designed for spatial disaggregation**. Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change, v.24, n.6, p.1101-1122, 2019. DOI:<https://doi.org/10.1007/s11027-018-9823-y>.

WESKE, M. **Business Process Management**: Concepts, Languages, Architectures. Springer Science & Business Media, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Questionário para Gestores do Escritório de Processos

Grupo 1 - Informações gerais:

- Tempo de experiência como gestor no escritório de processos:

Grupo 2 - A experiência no processo de implantação do gerenciamento de processos.

1. Por favor, relate a experiência da UFERSA sobre a implantação do gerenciamento de processo. Fique a vontade para relatar as origens, principais atores, políticos e técnicos, responsáveis pela implantação do gerenciamento de processo.
2. Como você descreve o escritório hoje? Quais os benefícios que ele produz para a instituição?

Grupo 3 - Cultura organizacional:

3. No seu entendimento, com a cultura da instituição, incluindo valores, crenças e práticas compartilhadas, influenciam a receptividade e a eficácia da gestão de processos?
4. Você percebe o apoio e engajamento dos líderes do nível hierárquico superior para promover uma cultura de melhoria contínua e garantir recursos adequados para a implementação de processos eficazes?
5. Você percebe se há capacidade da instituição de gerenciar e comunicar mudanças de forma eficaz e se isso contribui (ou não) para a aceitação e adesão dos servidores aos novos processos?
6. No seu entendimento, a disponibilidade de pessoal qualificado e treinado para projetar, implementar e monitorar os processos é essencial para o sucesso da gestão de processos?

Grupo 4 - Fatores que dificultam a implantação de inovações nas organizações públicas:

7. A implantação do gerenciamento de processos com uso de tecnologias digitais pode enfrentar algumas dificuldades. Em que sentido o tamanho e a complexidade da UFERSA pode dificultar a comunicação entre as diferentes áreas da organização e comprometer a divulgação e novas ideias e práticas

inovadoras?

8. Você percebe alguma resistência à mudança por parte dos servidores por acreditarem que o trabalho realizado é suficiente e não necessita de mudanças? Se sim, eles tornam-se agentes dificultadores da adoção de novas tecnologias e de aprendizagem organizacional?
9. Você percebe se a existência ou ausência de mecanismos que transformem conhecimento tácito em explícito dificultam a implementação de novas tecnologias?

Grupo 5 - Uso de ferramentas e tecnologias.

10. Você poderia citar quais ferramentas digitais são atualmente utilizadas no escritório de processos? Por exemplo:

- Sistema de Gestão de Processos (BPM)
- Software de Modelagem de Processos
- Ferramentas de Automação de Fluxo de Trabalho
- Plataformas de Colaboração (ex: Microsoft Teams, Slack)
- IA
- Outros (especificar): _____

11. Na sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam a adoção ou não das ferramentas digitais pelos funcionários do escritório de processos? Por exemplo:

- a. Falta de treinamento adequado
- b. Resistência à mudança
- c. Falta de recursos financeiros
- d. Complexidade das ferramentas
- e. Outros (especificar): _____

12. Em sua opinião, qual é a principal contribuição das ferramentas digitais para otimização dos processos administrativos na instituição?

13. No seu entendimento as ferramentas digitais impactam positivamente a gestão do escritório de processos em termos de eficiência e eficácia?

14. Sinteticamente, quais são os principais desafios e limitações enfrentados na adoção dessas ferramentas pelos servidores?

Comentários Adicionais:

15. Por favor, fique à vontade para fornecer quaisquer outros comentários ou ideias adicionais relacionados ao uso das ferramentas digitais no escritório de processos.

APÊNDICE B

FUNDAMENTOS PARA CRIAÇÃO DA ENTREVISTA

Tópico	Pergunta – nº	Justificativa – Fundamento
A experiência no processo de implantação do gerenciamento de processos.	1;2	Perguntas inspiradas em Diniz <i>et al.</i> (2009), que tratam de governo eletrônico, apresentamos questões relacionadas a compreensão sobre o processo de elaboração de políticas públicas de e-gov, concepção de projetos, avaliação, controle, operação e manutenção de programas de e-gov.
Cultura organizacional	3	A cultura da instituição, incluindo valores, crenças e práticas compartilhadas, pode influenciar a receptividade e a eficácia da gestão de processos (Martins <i>et al.</i> , 2016).
Cultura organizacional	4	Liderança e comprometimento da alta administração: O apoio e engajamento dos líderes institucionais são fundamentais para promover uma cultura de melhoria contínua e garantir recursos adequados para a implementação de processos eficazes (Oliveira, 2009).
Cultura organizacional	5	Capacidade de gestão de mudanças: A capacidade da instituição de gerenciar e comunicar mudanças de forma eficaz pode afetar a aceitação e adesão dos funcionários aos novos processos (Slack <i>et al.</i> , 2013).
Cultura organizacional	6	Competências e capacitação dos funcionários: A disponibilidade de pessoal qualificado e treinado para projetar, implementar e monitorar os processos é essencial para o sucesso da gestão de processos (Dumas <i>et al.</i> , 2018).
Fatores que dificultam a implantação de inovações nas organizações públicas	7;8;9	Considerando os conceitos de Lima e Vargas (2012), Koch e Haunes (2005), citados por Diniz <i>et al.</i> (2009) sobre três fatores que dificultam a implantação de inovações nas organizações públicas.

Uso de ferramentas e tecnologias	10;11;12;13;14	Adequação da tecnologia à tarefa elencada nos Fatores Críticos de Sucesso de BPM - Trkman. P. (2010).
----------------------------------	----------------	---

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE

Pesquisa de Mestrado sobre Gestão de Processos de Trabalho da Universidade Federal Rural do Semi-Árido.

Objetivo: Averiguar as práticas de Gestão de Processos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido como: uso de ferramentas e tecnologia, fatores que dificultam a implantação de inovações na organização.

Público-alvo: Gestores (PRÓ-REITORES E DIRETORES).

Critério de seleção dos participantes: experiência com a gestão administrativa e proximidade com processos gerenciais, finalísticos e de apoio da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, bem como pelas necessidades das práticas de Gestão de Processos nos setores.

Prezado(a) Senhor (a),

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da pesquisa intitulada: GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS EM ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO: UM ESTUDO DE CASO, desenvolvida pela mestrandia Jéssica Lochaynni Lima Lopes, do Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP).

Seu envolvimento na pesquisa:

- **Entrevistas:** a sua participação será responder uma entrevista semi-estruturada por meio de um roteiro de questões sobre processos de trabalho na UFT, com tempo estimado mínimo de 40 minutos por meio de gravação de voz.
- **Riscos e desconforto:** a sua participação nesta pesquisa não trará complicações legais e nenhum dos procedimentos utilizados oferece riscos à sua dignidade. Para os procedimentos adotados nesta pesquisa foram observados e respeitados os Critérios da Ética em Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais conforme Resolução nº. 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. O senhor (a) poderá recusar-se a responder alguma questão ou abandonar o estudo sem qualquer prejuízo pessoal.
- **Confidencialidade:** Todas as informações obtidas neste levantamento terão tratamento confidencial, desta forma, não serão divulgados dados que permitam a sua identificação e dos demais participantes. Sendo assim, pedimos que o senhor (a) seja o mais sincero (a) possível. Ficam asseguradas que as informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para os fins deste estudo.
- **Benefícios e pagamento:** Sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou perda de benefícios de qualquer natureza.
- **Contribuições institucionais:** Se o senhor (a) aceitar participar, estará contribuindo para o desenvolvimento da universidade no que tange ao gerenciamento de processos de trabalho.

Para esclarecimento de dúvidas:

Mestranda / Pesquisadora: Jéssica Lochaynni Lima Lopes - lochaynni@gmail.com

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo - franciscocarlos@uern.br

Agradeço sua participação na pesquisa e coloco-me à disposição.

Declaro que li e entendi os termos deste consentimento e concordo em participar voluntariamente desta pesquisa.

Mossoró - RN, _____ de _____ 2024.

Nome do participante da pesquisa

APÊNDICE D

RELATÓRIO TÉCNICO

ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS EM UNIVERSIDADES E USO DE FERRAMENTAS DIGITAIS

Relatório técnico apresentado pela mestrandia **Jéssica Lochaynni Lima Lopes** ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente **Prof. Dr. Francisco Carlos Carvalho de Melo**, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

RESUMO

Este relatório técnico busca apresentar uma síntese dos resultados obtidos através dissertação “GERENCIAMENTO DE PROCESSOS NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO”. Com o crescente interesse em otimizar operações e melhorar a qualidade dos serviços nas instituições de ensino superior, a gestão de processos tem se destacado como uma ferramenta essencial para aumentar a eficiência e a eficácia administrativa. Buscou-se compreender o funcionamento do escritório de processos, desde a sua implementação. Fatores como metodologia utilizada, dificuldades e benefícios, cultura organizacional, inovação, ferramentas e tecnologia digitais foram investigados, a partir da percepção dos gestores do escritório e diretamente relacionados a ele. O objetivo principal foi avaliar os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). As recomendações aqui contidas são aplicáveis ao escritório específico analisado, com base nos achados da pesquisa. Este relatório não apenas resume os achados da dissertação, mas também oferece recomendações práticas para o aprimoramento contínuo do gerenciamento de processos na UFERSA.

CONTEXTO

A dinâmica do ambiente organizacional no setor público e privado exige adaptação contínua por parte das instituições que compõem esses setores. Contudo, Tregear e Jenkins (2007) explicam que há diferenças-chave que distinguem o setor público do setor privado. Uma das principais diferenças reside no objetivo final inerente a cada um desses segmentos. Enquanto o setor privado concentra-se no aumento do retorno do investimento, o setor público prioriza atender às necessidades dos cidadãos com transparência, integridade e eficiência.

Esse cenário produz uma crescente exigência por aprimoramento de estratégias

e seus processos de gestão (HOPPEN; BOBSIN, 2016). Inseridas nesse contexto, as instituições públicas de ensino superior devem adotar a gestão por processos, com o propósito de aprimorar o planejamento e a execução das suas atividades. Isso é alcançado por meio da definição precisa de responsabilidades, otimização do uso dos recursos, prevenção e resolução de problemas, redução do retrabalho e aumento da produtividade (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

A gestão por processos surge, então, como uma necessidade imperativa para garantir a organização, o funcionamento e a eficiência desse sistema complexo (CARVALHO, 2016).

Dessa maneira, considerando necessidade de ampliação do conhecimento e aperfeiçoamento da prática de gestão de processos em IES, apresenta-se como questão investigativa, o seguinte problema: quais os fatores intervenientes afetam a adoção ou não de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)?

A partir disso, estabeleceu-se como objetivo analisar os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na UFERSA, por meio de pesquisa de natureza qualitativa, orientada por uma análise de conteúdo Bardin (2016), operacionalizada por meio do software Atlas ti. para viabilizar a interpretação de entrevistas semiestruturadas realizadas com funcionários da gestão do escritório.

PÚBLICO-ALVO

A proposta de intervenção, de forma mais imediata, considera como seu público alvo, e beneficiários diretos, os gestores do Escritório de Processos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Podendo também, com suas devidas adaptações, serem considerados por gestores de escritórios que identificarem recomendações que atendam às demandas dos escritórios que estão gerindo. Além desses, considerando os benefícios decorrentes dos escritórios de processos, entende-se também como beneficiários diretos e indiretos os servidores e discentes da instituição.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Em um cenário de recursos financeiros e humanos limitados, a gestão eficiente de processos torna-se cada dia mais necessária. Investigar como as ferramentas digitais podem otimizar a gestão de processos nas universidades públicas é fundamental para aprimorar as práticas existentes e impulsionar a inovação nesse setor da sociedade.

No âmbito teórico, enquanto a gestão de processos é amplamente estudada na literatura acadêmica, a aplicação específica dessa abordagem em instituições de ensino superior ainda carece de investigações (Oliveira, 2009 Santos et al., 2012).

Do ponto de vista prático, a UFERSA enfrenta desafios relacionados à gestão de processos, incluindo o déficit de pessoal, o que acaba gerando uma sobrecarga nas equipes de trabalho e sendo um desafio para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos processos nas instituições.

Por outro lado, vivemos em uma era digital e de automatização de processos, o que pode auxiliar e reduzir o volume de trabalho das pessoas nas mais diversas esferas.

Dessa maneira, considerando necessidade de ampliação do conhecimento e aperfeiçoamento da prática de gestão de processos em IES, apresenta-se como questão investigativa, o seguinte problema: quais os fatores intervenientes afetam a adoção ou não de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)?

Internamente, os fatores intervenientes podem incluir a cultura organizacional, liderança, capacidade de gestão de mudanças e competências dos funcionários. Por exemplo, a cultura organizacional pode afetar a receptividade dos funcionários às mudanças nos processos, enquanto a liderança é fundamental para promover uma cultura de melhoria contínua e garantir recursos adequados para implementação de novos processos (Silva et al., 2019).

Externamente, os fatores intervenientes podem incluir mudanças na legislação, avanços tecnológicos, demandas dos clientes e concorrência. Por exemplo, mudanças na legislação podem exigir ajustes nos processos para garantir conformidade legal, enquanto avanços tecnológicos podem oferecer oportunidades para otimização dos processos, mas também exigem investimentos em treinamento e infraestrutura (Baptista, 2020).

Esses fatores intervenientes podem influenciar a eficácia e eficiência dos processos organizacionais, tornando-se essenciais para o sucesso da gestão de processos em qualquer organização. Os fatores Intervenientes podem ser: a cultura organizacional de uma instituição, incluindo seus valores, crenças e práticas compartilhadas, pode influenciar a receptividade e a eficácia da gestão de processos, conforme apontado por Martins et al. (2016).

OBJETIVOS DA PROPOSTA

O presente relatório técnico tem como objetivo a apresentação de sugestões de melhoria para os principais desafios indicados, através da análise de conteúdo das

entrevistas realizadas com os gestores da Universidade Federal Rural do Semi-Árido. Podendo também auxiliar outros gestores de escritórios de processos.

DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

A percepção sobre o Escritório de Processos e as práticas de adoção de ferramentas digitais foi objeto de pesquisa para a investigação dos fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos do escritório da UFERSA.

Analisou-se as seguintes categorias: o processo de implantação do escritório, atores envolvidos, metodologia adotada e percepção de dificuldades e benefícios.

A cultura organizacional da instituição também foi objeto de análise, considerando os pontos positivos e negativos, apoio dos líderes superiores, a capacidade de transformar conhecimento tácito em explícito, entre outros fatores.

Em relação à inovação e a cultura que existe em torno disso, avaliou-se questões de resistência e de capacidade de comunicação interna.

Sobre as ferramentas de tecnologia digital, buscou-se entender a percepção sobre a importância, contribuições e desafios quanto a essa adoção.

A partir disso, notou-se um ponto de dificuldade que transitou entre as categorias: questões relacionadas a equipe e pessoal. A sobrecarga de servidores foi um ponto bastante citado, isso se dá pelo déficit de pessoal. Outra questão levantada também, porém de forma mais discreta, foi a rotatividade pessoal.

Os seguintes relatos ilustram essa situação:

Hoje a universidade tem um problema muito sério de composição de equipes, de falta de dimensionamento. As pessoas estão extremamente sobrecarregadas.[...] Então, realmente um dos problemas que deveria ser sanado para um melhor funcionamento do escritório seria hoje: ampliar a equipe. (Gestor entrevistado 1).

Eu acredito que o que mais dificulta essa questão da divulgação e de novas ideias e práticas inovadoras não é o tamanho da UFERSA em si, nem a complexidade dela. Eu acho que é muito sobrecarga de trabalho dos Servidores, voltando para o mesmo ponto. Porque um servidor sobrecarregado, não vai ter uma disponibilidade muito grande de querer aprender uma coisa nova para botar em prática. Então eu acho que talvez o maior desafio seja esse hoje na UFERSA. (Gestor Entrevistado 2).

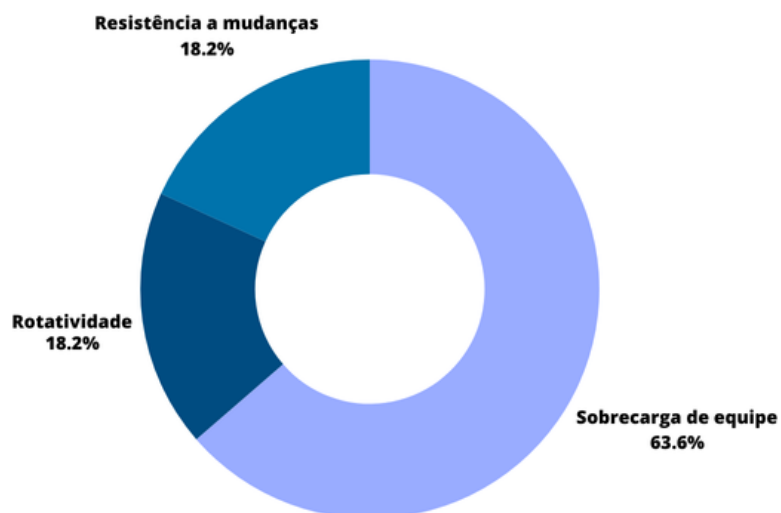
Sinteticamente, quais são os principais desafios e limitações enfrentados na adoção dessas ferramentas pelos funcionários?

R: Déficit de servidor. Porque são poucos servidores e são sobrecarregados. A divisão que está responsável pelo gerenciamento de processo, está também responsável pelo acompanhamento do PDI da instituição, pelo relato integrado, pela gestão de riscos, a UGI é aqui também. Então são várias demandas e não tem como se dedicar ou ter servidor único e exclusivo para isso. Eu acredito que

seja o principal desafio e limitação. (Gestor entrevistado 3).

De modo geral, percebe-se que o escritório de processos da UFERSA possui uma metodologia consolidada e bem definida. Seu funcionamento ocorre da melhor maneira possível, dentro dos recursos de pessoal, orçamentário e tecnológicos que eles possuem.

Abaixo observa-se um gráfico elaborado a partir da análises de conteúdo das entrevistas que mostram de forma mais didática os achados encontrados. A seguir um gráfico com as principais dificuldades apontadas, representadas em percentuais de acordo com a quantidade de vezes que foi mencionada nos recursos.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

A presente proposta de intervenção trata-se de algumas recomendações para as principais dificuldades encontradas em cada categoria de análise.

Assim, a seguir, será descrito de forma prática e sintética a categoria analisada, as principais conclusões e as recomendações.

Categoria analisada	Conclusão	Recomendação
Implantação do escritório de gerenciamento de processos	A implantação foi realizada por profissionais após um período de capacitação e com apoio da alta gestão. A metodologia foi testada, elaborada cuidadosamente e vigora até o presente momento.	Revisão e adaptação ou implementação de melhorias necessárias na metodologia.
Cultura Organizacional	De modo geral, a cultura organizacional da instituição colabora para as boas práticas de gerenciamento de processos. O ponto de atenção aqui seria a compreensão da necessidade mapeamento e o comprometimento das unidades com a melhoria contínua e a utilização destes. Outra dificuldade citada foi referente a comunicação de mudanças.	Sugere-se a sensibilização das unidades através de uma comunicação efetiva sobre a importância dessas práticas, compartilhando casos de sucesso internos e externos. Criação de metas claras e indicadores de desempenho. Estabelecer uma cultura de melhoria contínua, solicitando feedbacks periódicos e reforçando a importância não apenas do mapeamento de processos, mas de sua utilização. Além disso, sugere-se um reforço nos canais de comunicação interno e clareza quanto aos processos de mudança, tornando os servidores parte dos processos para que elas adotem essas mudanças de forma efetiva.
Inovação	As dificuldades de adesão à inovação informadas pelos gestores nesse ponto foram mínimas. Há resistência, mas de uma forma não muito significativa.	Sugere-se a continuação da divulgação e conscientização sobre a importância e sobre os bons resultados que podem ser obtidos através do processo de constante busca por inovação nas instituições.

Categoria analisada	Conclusão	Recomendação
Ferramentas e tecnologias	O escritório de processos em análise faz uso de uma ferramenta de modelação, o Bizagi Além disso utilizam algumas ferramentas de colaboração como Trello e Google meet. As dificuldades se concentram em questões orçamentárias e também no número reduzido de servidores para execução e estudo de novos instrumentos.	Sugere-se que o escritório explore ferramentas de automação. Além disso, sugere-se o uso de Inteligência artificial para auxílio em algumas fases do processo de mapeamento. Alguns programas como o Appian e UiPath automatizam tarefas repetitivas e melhoram a eficiência operacional.
Pessoal	O desafios mais evidentes nessa categoria são: a sobrecarga de pessoal, devido ao déficit de servidores e a rotatividade.	Sugere-se um reforço na equipe através de contratação de mais estagiários e/ou bolsistas nas áreas de administração e engenharia de produção. Além disso, um manual ou fluxo de processos detalhado por ser útil no que se refere a rotatividade de pessoal. E um reforço com as demais unidades frisando a importância do apoio e cooperação desses em suas tarefas de mapeamento de processos.