

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ – UFPI
PRÓ-REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO – PRPG
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS E LETRAS – CCHL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA – PPG
Campus Universitário “Ministro Petrônio Portella” – Bairro Itinga
Telefone: (86) 3237-1692; E-mail: cienciapolitica@ufpi.edu.br
CEP 64049-550 – Teresina-PI

JHANNETH TALYTA COSTA

**A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO REALIZADO NO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ - IFPA**

TERESINA – PI
2023

JHANNETH TALYTA COSTA

**A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO REALIZADO NO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ - IFPA**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal do Piauí como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública. **Área de concentração:** Instituições e Políticas Públicas

Orientador: Prof. Dr. Francisco Mesquita De Oliveira
Coorientador: Prof. Dr. Valdinei Mendes da Silva

TERESINA – PI
2023

FICHA CATALOGRÁFICA
Universidade Federal do Piauí
Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Humanas e Letras
Divisão de Representação da Informação

C837p Costa, Jhanneth Talyta.
A padronização de processos em instituição pública : um estudo de caso realizado no instituto Federal do Pará - IFPA / Jhanneth Talyta Costa. – 2023.
129 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Piauí, Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Centro de Ciências Humanas e Letras, Teresina, 2023.

“Orientador: Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira.”

1. Gestão de processos. 2. Padronização de Processos.
3. *Business Process Management*. 4. Instituições Públicas - IFPA.
I. Carvalho Neto, Francisco João de. II. Título.

CDD 658

Bibliotecário: Géσιο dos Santos Barros – CRB3/1469

JHANNETH TALYTA COSTA

A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ - IFPA

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade Federal do Piauí, como requisito à obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional.

Linha de Pesquisa: Instituições e Políticas Públicas

Orientador(a): Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira.

Aprovada em 15 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira (UFPI)
Orientador



Prof. Dr. Valdinei Mendes da Silva
Coorientador (IFPA)

Documento assinado digitalmente
 EULALIO GOMES CAMPELO FILHO
Data: 20/12/2023 16:53:40-0300
Verifique em <https://validar.j6.gov.br>

Prof. Dr. Eulálio Gomes Campelo Filho (UFPI)
Examinador Interno



Prof. Dr. Lana Daniele dos Santos Gomes (IFPA)
Examinadora Externa à Instituição

AGRADECIMENTOS

A Deus, por minha vida, pela força, sabedoria e por me permitir superar todos os obstáculos, encontrados ao longo da realização deste trabalho;

Aos meus amados filhos pelo apoio e compreensão nos momentos em que os deixei de lado para me dedicar à pesquisa;

Ao meu esposo, que é o meu porto seguro, o meu divã nas horas difíceis, me incentivando e apoiando;

À minha mãe e irmã, que constantemente me encorajaram com palavras de apoio, acreditando que eu seria capaz de concluir essa atividade, mesmo durante um período tão difícil de luto, com a perda de minha prima e minha querida avó, que me criou e sempre me incentivou a estudar, dizendo: "*Minha filha, só alcançamos algo na vida quem estuda, então estude se leve*";

Quero estender minha gratidão aos colegas de trabalho que me encorajaram a não desistir e que sempre foram cúmplices, parceiros e apoio nos momentos em que mais precisei;

Ao Prof. Dr. Francisco Mesquita de Oliveira, meu orientador, dedico uma profunda gratidão por sua orientação dedicada e amizade. Ele me mostrou o caminho a seguir para a continuidade e conclusão deste trabalho, acalmando minhas ansiedades e mostrando que, embora complexo, o trabalho não é impossível de ser concluído;

Ao Prof. Dr. Valdinei Mendes da Silva, por ter sido meu coorientador, e ter me mostrado o percurso quando eu estava perdida e duvidando da minha capacidade de seguir em frente;

Aos professores do programa que proporcionaram novos conhecimentos e técnicas;

Ao Instituto Federal do Pará, por proporcionar em parceria com a Universidade Federal do Piauí, capacitação aos servidores do IFPA, contribuindo para o crescimento profissional de todos e melhorando os serviços prestados pela instituição;

Por fim, agradeço a todos que indiretamente e diretamente contribuíram para a conclusão desta etapa da minha vida.

RESUMO

Nesta pesquisa, aborda-se a padronização de processos, fundamentada na metodologia de *Business Process Management* (BPM), que visa a melhoria contínua dos processos organizacionais. O objetivo geral é investigar a implementação da padronização de processos em uma instituição pública descentralizada. O *locus* é o Instituto Federal do Pará (IFPA), composto por Reitoria e dezoito campi autônomos. Os objetivos específicos incluem revisão bibliográfica dos conceitos do BPM na administração pública e o estudo normativo que influencia a implementação dessa ferramenta em uma instituição pública de ensino. A pesquisa, realizada de 2019 a julho de 2023, adotou uma abordagem qualitativa e estudo de caso único, empregando levantamento documental e observação participante como método de coleta de dados. Autores como PALUDO (2015); E.R, *et al* (2018); SANTOS, *et al* (2012); RAMOS *et al* (2019) e Syed *et al* (2018) fundamentam o estudo. A análise revelou no levantamento normativo, identificação da metodologia utilizada para o Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR) e Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para implementação sistêmica. Destaca-se a importância da gestão por processos nas instituições públicas, não apenas para oferecer serviços com qualidade, assegurar a continuidade, mas também para promover uma cultura de melhoria contínua. A Metodologia de Mapeamento Colaborativo em Rede é viável, promovendo mudanças e inovação mesmo em instituições descentralizadas.

Palavras-chave: *Business Process Management*. Gestão de processos. Padronização de Processos - IFPA. Instituições Públicas.

ABSTRACT

This research addresses the standardization of processes, based on the Business Process Management (BPM) methodology, which aims to continuously improve organizational processes. The general objective is to investigate the implementation of process standardization in a decentralized public institution. The locus is the Federal Institute of Pará (IFPA), composed of a Rectory and eighteen autonomous campuses. The specific objectives include a bibliographical review of BPM concepts in public administration and the normative study that influences the implementation of this tool in a public educational institution. The research, carried out from 2019 to July 2023, adopted a qualitative approach and single case study, using documentary survey and participant observation as a data collection method. Authors such as PALUDO (2015); E.R, et al (2018); SANTOS, et al (2012); RAMOS et al (2019) and Syed et al (2018) support the study. The analysis revealed in the normative survey, identification of the methodology used for Collaborative Network Mapping (MCR) and Critical Success Factors (FCS) for systemic implementation. The importance of process management in public institutions is highlighted, not only to offer quality services, ensure continuity, but also to promote a culture of continuous improvement. The Collaborative Network Mapping Methodology is viable, promoting changes and innovation even in decentralized institutions.

Keywords: Business Process Management. Processes management. Process Standardization-IFPA; Public Institutions.

Keywords: Business Process Management. Processes management. Process Standardization - IFPA. Public Institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação Gráfica simplificada do processo.	32
Figura 2 - Representação da hierarquização dos processos.....	33
Figura 3 - Classificação dos processos	34
Figura 4 - Proposta da cadeia de valor do IFPA.....	35
Figura 5 - Organograma Reitoria IFPA.....	39
Figura 6 - Fluxograma Incentivo à Qualificação de Técnicos Administrativos IFPA	46
Figura 7 - Histórico da gestão de processos no setor público	47
Figura 8 - Fundamentos de Excelência - MEG	50
Figura 9 - Cinco dimensões do TransformaGov	52
Figura 10 - Fluxograma da seleção dos estudos.....	60
Figura 11 - Nuvem de palavras das palavras-chave dos artigos analisados	75
Figura 12: Mapa de abrangência do IFPA pelo território paraense.....	77
Figura 13: Fundamentos do Modelo de Gestão adotado pelo IFPA.....	79
Figura 14 - Estrutura do EGPGP em rede colaborativa.....	85
Figura 15: Ciclo contínuo de atividades para gestão por processos.....	88
Figura 16 - Nuvem de palavras com os temas mais abordados nas reuniões.....	93
Figura 17 - Ciclo de Gestão de Processos de Negócio.....	94
Figura 18 - Atual - Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA.....	106
Figura 19 - 1º Fluxograma do Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA.	111

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resultado de pesquisa exploratória sobre o tema estudado.	16
Quadro 2 - Abordagens de aplicação de BPM	42
Quadro 3 - Dificuldades para a implementação da BPM	54
Quadro 4 - Análise de conteúdo – Vídeos	61
Quadro 5 - Análise de Conteúdo dos documentos.	62
Quadro 6 - Categorização do tema da pesquisa.....	65
Quadro 7 - Normatização do BPM	68
Quadro 8 - Artigos identificado sobre a Implementação da Gestão de Processos nos IFs.....	73
Quadro 9 - Cronograma das atividades do EGPGP em 2020.....	91
Quadro 10 - Atividades não realizadas pelo EGPGP	92
Quadro 11 - Matriz GUT utilizada pelo EGPGP, para fazer a priorização dos processos que vão ser modelados	95
Quadro 12 - Diagnóstico utilizado para o mapeamento de Processos no IFPA	98
Quadro 13 - Consulta a equipe do GT Piloto	102
Quadro 14: Síntese do novo Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA.	104
Quadro 15 -Detalhamento das Fases do Mapeamento Colaborativo em Rede do IFPA.....	105
Quadro 16 - Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA antes da padronização do processo piloto	109
Quadro 17: Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação do BPM no IFPA.....	112

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPM	<i>Association Of Business Process Management Professionals Brazil Chapter</i>
ANSI	American National Standards Institute
BPM	<i>Business Process Management, Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Model and Notation</i>
CEFET/PA	Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará
CF	Constituição Federal
CGP	Coordenadores de Gestão de Pessoas
CLN	Coordenação de Legislação e Normas Técnicas
CONSUP	Órgão consultivo e deliberativo máximo
DDIN	Diretoria de Desenvolvimento Institucional
DGP	Diretoria de Gestão de Pessoas
DTI	Diretoria de Tecnologia da Informação, Diretoria de Tecnologia da Informação
EAFIC	Escola Agrotécnica Federal de Castanhal
EAFMB	Escola Agrotécnica Federal de Marabá
EAP	Equipe de Analistas de Processo
EGP	Escritório de Gerenciamento de Processos
EGPGP	Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos
EPC	<i>Event-driven Process Chain</i>
FCS	Fatores chaves de sucesso
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
Gesública	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
GP	Gestão por Processos, Gestão de Processos
GT	Grupo de Trabalho
GUT	Matriz Gravidade, Urgência e Tendência
IC	Instância Colegiada
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IFPA	Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Pará
IFs	Institutos Federais
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
MCR	Mapeamento Colaborativo em Rede

MEC	Ministério da Educação
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
MEGP	Modelo de Excelência de Gestão Pública
NGP	Nova Gestão Pública
PDCs	Plano de Desenvolvimento dos Campus
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PDRAE	Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado
PEN	Processo Eletrônico Nacional
POP	Procedimento Operacional Padrão
PRODIN	Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional
PROGEP	Pró-reitora de Gestão de Pessoas
PT	Plano de Trabalho
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SIGED	Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos
SIGPP	Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos
SIORG	Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos
TAEs	Trabalhadores Técnicos Administrativos em Educação
TCU	Tribunal de Contas da União
UML	<i>Unified Modeling Language</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL	18
2.1	Conceito de administração pública	18
2.2	Administração pública no Brasil.....	20
2.2.1	Aspectos da redemocratização do Estado.....	20
2.2.2	Modelos de Gestão da Administração Pública	22
2.2.2.1	Administração Patrimonialista	22
2.2.2.2	Administração Burocrática	24
2.2.2.3	Administração Gerencial ou Nova Gestão Pública (NGP).....	25
2.2.3	A governança no setor público	28
2.2.4	Gespública	29
3	GESTÃO DE PROCESSO NO SETOR PÚBLICO.....	31
3.1	Definição de processos.....	31
3.1.1	Classificação de Processo	33
3.1.2	Cadeia de Valor	35
3.2	Business Process Management (BPM).....	36
3.2.1	Gestão “de” Processos ou Gestão “por” Processos de Negócios.	40
3.2.2	Modelagem de Processos.....	44
3.3	Gestão de processos no setor público federal.....	47
3.3.1	O Programa TransformaGOV	52
3.3.1.1	A Rede TransformaGOV	53
3.3.2	Dificuldades para a implementação da BPM	53
3.3.3	Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a implementação do BPM.....	55
4	CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	59
4.1	Coleta de dados	59
4.1.1	Revisão bibliográfica sistêmica	59
4.1.2	Pesquisa documental.....	61
4.1.3	Observação participante	64
4.2	Análise de Dados:.....	64

5	A TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DO BPM NO IFPA	67
5.1	Normatização que impulsiona o BMP nos institutos federais.	67
5.2	Implementação da Gestão de Processos nos IFs	72
5.3	O Instituto Federal do Pará (IFPA)	75
5.4	Metodologia para a implementação do BPM.....	78
5.5	Escritório de Gerenciamento de Processo – Grupo De Trabalho (GT).....	82
5.5.1	Grupo de trabalho do EGPGP	87
5.5.2	Plano de Trabalho do EGPGP	90
5.5.3	Implementação da Gestão por processos em rede no IFPA.	93
5.5.4	Planejamento das Ações	95
5.5.5	Modelagem dos Processos.....	96
5.5.5.1	Diagnóstico e Mapeamento de processos (Que processo?);.....	96
5.5.5.2	O Mapeamento	99
5.5.5.3	Modelagem de Processo (Atividade Piloto).	99
5.5.5.4	Padronização do Processo Piloto	99
5.5.5.5	Dificuldades para a padronização do processo piloto:	102
5.5.5.6	Mapeamento Colaborativo em Rede	104
5.5.5.7	Principais diferenças entre a proposta inicial do MCR e o modelo Atual.....	107
5.6	Fatores Críticos de sucesso para a implementação do BPM no IFPA.....	112
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	117
	REFERÊNCIAS.....	121
	APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO: DIAGNÓSTICO –	
	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	132
	ANEXO I – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA..	138

1 INTRODUÇÃO

Este estudo analisa a implementação da padronização de processos em uma instituição pública descentralizada, o Instituto Federal de Ciência e Tecnologia do Pará – (IFPA), que tem autonomia pedagógica, administrativa e financeira, para executar suas atividades. O IFPA está atualmente conduzindo a implementação da Gestão de Processos de Negócio (em inglês: *Business Process Management* - BPM) de forma colaborativa entre os dezoito campi e a Reitoria, com o propósito de alinhar os processos finalístico ao planejamento estratégico e fortalecer a gestão institucional.

Nos últimos vinte anos, a administração pública tem adotado a inovação como estratégia para atender às demandas dos cidadãos por serviços de maior qualidade, eficiência e transparência, apesar do orçamento limitado. Essa postura mais responsiva exige mudança organizacional, adoções de tecnologias e de novos modelos de gestão (CAVALCANTE; CUNHA, 2017). Neste contexto, os Institutos Federais (IFs) estão investindo em ferramentas originadas no setor privado para cumprir o princípio da eficiência descrito no Art. 37¹ da Constituição federal de 1988 (BLONSKI *et al.*, 2017).

Nessa busca por eficiência, a Gestão de Processos (GP), tem sido utilizada para otimizar o funcionamento e alcançar resultados. A padronização de processos em instituições públicas é um desafio, principalmente em organizações descentralizadas, onde cada unidade possui autonomia administrativa e procedimentos específicos. Portanto, este estudo de caso tem como objetivo geral investigar a implementação da padronização de processos no Instituto Federal do Pará, uma instituição federal, autárquica, descentralizada composta por uma Reitoria e 18 campi autônomos.

No ano de 2018, o IFPA estabeleceu a implementação da Gestão de Processos como meta no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), buscando promover a otimização dos processos finalísticos, alinhando-os à estratégia da instituição e ao foco no cidadão. No entanto, a diversidade de procedimentos e peculiaridades presentes em cada campus, aliada à necessidade de seguir as estratégias de governança da unidade central, a Reitoria, é um desafio adicional: conciliar a autonomia administrativa de cada campus com a necessidade de promover a padronização de processos de forma colaborativa.

¹ Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência (...) (BRASIL, CF, 1988).

A escolha do IFPA como *locus* de estudo desta pesquisa foi determinada não apenas pelo tema, mas também pela proximidade da pesquisadora com a instituição. A pesquisadora atua como servidora no IFPA há mais de 9 anos, especificamente no campus Santarém do Instituto Federal do Pará, e faz parte da equipe de implementação da Gestão de Processos no Instituto. Essa experiência levou a inquietações e questionamentos sobre qual a forma de implementação colaborativa utilizada para padronizar os processos. No entanto, é importante destacar que essa proximidade exigiu da pesquisadora cuidados acurados para evitar viés metodológico e garantir a imparcialidade da pesquisa.

Dessa forma, o objetivo geral deste estudo é acompanhado dos seguintes objetivos específicos: a) realizar revisão bibliográfica sobre os conceitos da gestão de processos na administração pública; b) realizar o levantamento normativo que influenciam a implementação dessa ferramenta em uma instituição pública de ensino; e c) sistematizar e apresentar a metodologia utilizada para a modelagem sistêmica envolvendo a Reitoria e os Campi do IFPA.

Com a pesquisa foi possível confirmar a hipótese de que é possível conciliar a autonomia administrativa, financeira e pedagógica de cada campus do Instituto Federal do Pará (IFPA), considerando suas particularidades, com as estratégias de governança da Reitoria na implementação da padronização de processos, por meio da colaboração entre as partes envolvidas.

O estudo de caso descritivo, analisou as ações do Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão e Processos – EGPP, entre 2019 e julho de 2023, buscando identificar as ações realizadas para responder à questão da pesquisa. Para testar a citada hipótese, foi realizada a análise de conteúdo dos documentos referente a implementação do BPM no IFPA. Considerando que a pesquisadora também faz parte da equipe de implementação dessa nova gestão², a partir dos resultados obtidos, foram gerados recomendações e diretrizes que podem auxiliar outras instituições públicas descentralizadas na implementação da padronização de processos, promovendo eficiência e qualidade dos serviços.

A fundamentação teórica da pesquisa está embasada em referências bibliográficas relevantes sobre gestão de processos, padronização de processos em instituições públicas (leis, decretos, manuais e instruções normativas), governança em instituições públicas e conciliação entre autonomia e padronização de processos, bem como estudos de caso relacionados à

² Para evitar enviesamento na pesquisa, garantindo o distanciamento necessário entre pesquisador e objeto de estudo, os procedimentos e a forma como a equipe vem executando a implementação da gestão de processos, no órgão, a análise foi feita de forma criteriosa, descrevendo as informações sobre como vem ocorrendo a implementação do BPM através do EGPP.

implementação dessa prática em outras organizações públicas. Essas referências facetaram o embasamento teórico para a realização da análise de conteúdo, e forneceram dados para a identificação dos fatores críticos de sucesso para a implementação do BPM.

Este estudo é justificado pela falta de pesquisas específicas sobre a metodologia utilizada para a padronização colaborativa em instituições semelhantes ao IFPA, tornando-o um caso único (Quadro 1) e importante, gerando dados sobre as práticas bem-sucedidas e a ilustração dos métodos utilizados (NASCIMENTO, 2018). Essa investigação contribuirá para o avanço do conhecimento sobre gestão de processos em instituições públicas, fornecendo *insights* que podem ser aplicados não apenas no IFPA, mas também em outras organizações públicas que buscam aprimorar sua eficiência e qualidade de serviços utilizando essa ferramenta.

Quadro 1 - Resultado de pesquisa exploratória sobre o tema estudado.

Tema	Foco	Quantidade
Mapear aplicações de metodologias	Feito através de pesquisa de dissertações em IFs	1
Elaboração de um guia para implementação	O presente estudo abrangeu 41 Instituições Federais de Ensino, dentre elas 38 Institutos Federais de Educação, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica e o Colégio Pedro II. O foco do questionário foram profissionais do setor de Tecnologia da Informação.	1
Identificação de fatores críticos	Pesquisa de grupos focais com especialistas em BPM, para validação dos dados encontrados na literatura.	1
"Apresentar a modelagem de um escritório de gerenciamento de Processos" ("Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um ...")	Apresentar a modelagem utilizada em um escritório de gerenciamento de Processos	1
Avaliação da implementação do BPM	Realizado em unidades Administrativas, ou seção, ou para execução de uma atividade específica. Exemplo: execução de uma atividade da biblioteca.	7

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, incluindo esta Introdução. O segundo capítulo fornece uma revisão da literatura sobre a Nova Gestão Pública, estabelecendo-se como base para a análise dos resultados da pesquisa. O terceiro capítulo, por sua vez, oferece uma revisão da literatura sobre a Gestão de Processos no Setor Público, fundamentando a análise dos resultados na área de pesquisa. No quarto capítulo, apresenta a metodologia empregada, que é de caráter bibliográfico, documental e observação participante. O quinto capítulo detalha a trajetória metodológica da implementação do *Business Process Management*

(BPM) no Instituto Federal do Pará (IFPA), e finalmente, são expostas as considerações finais. Passamos, agora, ao capítulo dois.

2 ASPECTOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL

Durante o processo histórico da administração pública, o papel do Estado em relação à sociedade evoluiu por meio de três paradigmas institucionais já bastante conhecidos: o patrimonialismo, a burocracia e a nova gestão pública (NGP), conhecida como gerencialismo. O patrimonialismo caracteriza-se pela confusão entre patrimônio privado e público, em que o Estado atua de forma clientelista, favorecendo grupos e indivíduos em detrimento ao bem-estar coletivo. Já a burocracia surge como uma resposta ao patrimonialismo, com a ideia de que a administração pública deve ser pautada pela impessoalidade, legalidade e eficiência (BRASIL, 1988).

Contudo, a burocracia acabou por se tornar cerâmica rígida e burocrática, gerando lentidão e ineficiência na gestão pública. Por sua vez, a nova gestão pública, ou gerencialismo, busca combinar a eficiência da gestão empresarial com as necessidades do cidadão, na tentativa de tornar o Estado mais eficiente e competitivo (BRESSER PEREIRA, 1996). Tais mudanças paradigmáticas são fundamentais para entender as transformações na gestão pública ao longo do tempo e a introdução de ferramentas do setor privado no setor público, buscando alterar o modelo rígido e burocrático na hora de gerir os processos administrativo, que é o tema desta pesquisa, por um modelo de gestão mais flexível e com foco no cidadão.

2.1 Conceito de administração pública

Antes de entrar na história da administração pública do Brasil é importante compreender o escopo da Administração Pública (Estado), e para isso, é preciso dividir as duas palavras do termo. Nesta perspectiva, é necessário entender a administração como o ato de administrar, dirigir e organizar, e entender o público como algo que pertence ao povo e que deve ser para ele. Assim, um dos pilares fundamentais do Estado brasileiro é desempenhar um papel crucial na condução e execução das políticas públicas em benefício da sociedade. (BRASIL, 1988; PALUDO, 2015).

Segundo a Constituição Federal- CF (1988) a Administração Pública é composta por órgãos e entidades que juntos formam a estrutura do Estado, responsáveis pela execução das políticas públicas e pela prestação de serviços à sociedade. Sua composição, estrutura e funcionamento são regulados por leis específicas e princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, que visam promover o interesse público e garantir o cumprimento dos deveres do Estado.

Neste contexto, o Estado precisa fazer o bem a todos, e para alcançar esta finalidade é preciso seguir três vertentes: o bem-estar; a segurança; e a justiça. A administração pública é o aparelho do Estado organizado com a finalidade de pôr em prática os serviços para atender as necessidades da sociedade, ou seja, são as atividades exercidas pelo Estado para administrar a execução e entregar obras e serviços à sociedade (TCU, 2020).

O Estado está dividido em Administração Direta e Administração Indireta. A Administração Direta inclui a União, Estado, Distrito Federal e Municípios, responsáveis por exercer as funções essenciais de governo de forma centralizada, prestando serviços diretamente à população. Por outro lado, a Administração indireta é composta por entidades descentralizadas do governo, como autarquias, fundações, sociedades de economia mista e empresas públicas, que são criadas por lei e têm permissão ou competência para realizar atividades em nome do Estado, fornecendo serviços em diferentes setores (BRASIL, 1988).

Neste contexto, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA), objeto deste estudo, é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008, para atuar com instituição de educação superior, básica e profissional, na oferta de cursos de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino. Sendo uma instituição pluricurricular, multicampi e descentralizada. O Instituto possui autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar (BRASIL, 2008; IFPA, 2019a). De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional:

A estrutura do IFPA é formada por 19 unidades, sendo 18 Campi, dentre estes 1 Campus Avançado, e a Reitoria, portanto, torna-se necessária a definição de ferramentas de gestão que possibilitem o fortalecimento do caráter sistêmico do Instituto, seu posicionamento no mercado, conseguindo agregar valor à imagem institucional (IFPA, 2019a, p. 40).

Em suma, a Administração Pública no Brasil desempenha um papel crucial na condução e execução das políticas públicas, visando atender às necessidades da sociedade. Por meio de órgãos e entidades, tanto na Administração Direta quanto na Indireta, o Estado busca promover o interesse público, garantindo a prestação de serviços e o cumprimento dos deveres governamentais. Para isso, é necessário investir em ferramentas eficientes que garantam a prestação destes serviços. A compreensão do escopo da Administração Pública é essencial para entender o funcionamento e a importância desse setor na gestão do país.

2.2 Administração pública no Brasil

A administração pública brasileira foi influenciada por diferentes períodos históricos, que moldaram suas características e práticas ao longo do tempo. Um marco importante nesse sentido foi a chegada à colônia da família real portuguesa em 1808, que, de acordo com Paludo (2015), representou o início da construção do Estado Nacional. Nessa época, conforme apontado por Costa e Costa (2016), teve início a burocracia, com a introdução do modelo centralizador administrativo europeu.

Passados mais de um século, na década de 1980, no processo de redemocratização, houve uma busca por princípios democráticos na gestão pública, como a participação popular, a transparência e o *Accountability*³. Esse movimento culminou no estabelecendo de um Estado Democrático de Direito com a promulgação da Constituição Federal de 1988, que orienta todo o ordenamento jurídico até os dias atuais (CF, 1988)⁴.

Conforme Costa e Costa (2016) ressaltam, a história administrativa brasileira é complexa e reúne abordagens históricas, econômicas, sociais, jurídicas e culturais, entre outras. Atualmente, segundo Paludo (2015), as organizações públicas refletem fragmentos de todas as teorias vivenciadas ao longo do tempo. Portanto, a busca por uma administração mais eficiente e transparente é uma demanda crescente na sociedade contemporânea, e a compreensão das influências históricas na administração pública brasileira contribui para o desenvolvimento de políticas e práticas mais adequadas.

2.2.1 Aspectos da redemocratização do Estado

A redemocratização no Brasil teve início durante o período do regime político da Ditadura Militar e foi concluída em 1985, quando ocorreram eleições indiretas que marcaram o fim do Regime político Militar (SILVA, 2011). Durante a década de 1970, foram tomadas

³ *Accountability* pode ser “a capacidade do sistema político de prestar contas de suas promessas aos cidadãos”, e nas auditorias é “a obrigação de responder por uma responsabilidade outorgada”. Isso inclui o lado que delega responsabilidade e o lado que presta contas pelos recursos utilizados”

⁴ Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte Constituição da República Federativa do Brasil (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988).

medidas para a transição democrática, e nos anos 1980, o movimento "Diretas Já"⁵ emergiu, e era coordenado por várias frentes da sociedade civil, com o objetivo de conquistar eleições diretas para governantes. Apesar do movimento, o processo de redemocratização foi lento, pois o Congresso Nacional ainda estava sob o controle do governo militar. Houve então a eleição indireta de Tancredo Neves para a presidência da República, mas com sua morte em 1985 quem assumiu foi o vice-presidente José Sarney (BARROSO, 1998; SILVA, 2011).

Após a transição, houve vários grupos de pressão contra os princípios do governo militar, o que possibilitou a recuperação dos processos eleitorais com participação da sociedade civil. Em outubro de 1988 foi promulgada a Constituição Federal, que representou a restauração do Estado Democrático de Direito. No ano de 1989, ocorreu a primeira eleição presidencial direta após o regime político militar, sendo eleito Fernando Collor de Melo. A Constituição de 1988 teve um valor simbólico significativo, pois reintroduziu o direito e a negociação política na vida do Estado e da sociedade, substituindo o discurso e a prática burocrática e tecnocrática-militar que dominaram a gestão pública no Brasil por mais de duas décadas (SILVA, 2003; BARROSO, 1998).

A complexidade das demandas da sociedade e as crises econômicas impulsionaram a globalização e o modelo neoliberal de governo, visando garantir a eficiência do Estado e promover valores democráticos e de interesse público, conforme estabelecido na Constituição Federal de 1988. Após a redemocratização, a Administração Pública e o fornecimento de serviços públicos foram influenciados por três forças principais: a demanda por serviços públicos de qualidade e mais complexos, a pressão social por participação e transparência⁶, o controle sobre esses serviços e a necessidade de racionalização dos recursos. No entanto, o modelo burocrático de gestão utilizado, não conseguia atender a essas demandas (BRESSER PEREIRA, 1996; VAZ, 2006; MORAES, ALVES FILHO, 2017).

⁵ As Diretas Já, foi um movimento político ocorrido entre 1983 e 1984, buscava a aprovação da Emenda Dante de Oliveira, que visava estabelecer eleições presidenciais diretas no ano de 1985. O movimento mobilizou comícios em diversas cidades brasileiras, atraindo centenas de milhares de pessoas. Embora a emenda não tenha sido aprovada pela Câmara dos Deputados, as eleições de 1985 foram vencidas por Tancredo Neves, um dos líderes do movimento, por meio do Colégio Eleitoral. O movimento Diretas Já foi capaz de unificar a oposição contra a ditadura, mesmo com sua derrota na aprovação da emenda (HIGA, [s.d.]).

⁶ Transparência: "A transparência decorre da necessária motivação das decisões, da abertura do acesso às informações, do contraditório e da aceitação da participação popular na forma e pelos meios que sejam compatíveis com um razoável nível de eficiência" (CAMPELO, 2010).

2.2.2 Modelos de Gestão da Administração Pública

O desenvolvimento dos estudos de Administração Pública sempre esteve ligado às mudanças do mercado, crenças e práticas da sociedade em seu contexto histórico. Dentre essas mudanças, destacam-se o princípio da democracia, que consolida a participação popular; a revolução tecnológica, que facilita a troca de informações; e a globalização, que afetou significativamente o Estado ao derrubar fronteiras e expor os países a competir entre si. Diante desse panorama, tornou-se necessário criar novos fundamentos para a sobrevivência nesse processo (MARTINS, MARINI, 2010).

Nesse cenário histórico e evolutivo, a administração pública, como já demonstrado, adotou três modelos diferentes de gestão: administração patrimonial, administração burocrática e administração gerencial (BRESSER PEREIRA, 1996; LARIÚ, 2004). Assim, de acordo com Paludo (2015), o modelo gerencial é o adotado atualmente, porém, o modelo burocrático ainda é empregado no núcleo estratégico do estado visando o controle. Além disso, é importante ressaltar que muitas organizações públicas ainda evidenciam resquícios de características patrimoniais, desconsiderando os princípios constitucionais taxativos do Art. 37, da CF.

2.2.2.1 Administração Patrimonialista

O modelo patrimonialista funcionou mais fortemente entre 1500 e 1930, tendo como principal característica a incorporação do patrimônio público ao patrimônio privado, como já mencionado anteriormente. O Estado foi considerado uma extensão da casa do soberano. Durante um longo período do modelo patrimonialista, o que era verdade era que o gerente, representado pela figura do rei ou do soberano, não se preocupava em mostrar à sociedade o que estava sendo feito com o tesouro público; pelo contrário, o soberano usava o dinheiro e o patrimônio públicos para aumentar seu poder (BRESSER PEREIRA, 1996; DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014; PALUDO, 2015).

Este modelo de administração pública é baseado nos modelos de Estados Absolutistas, mas fortemente firmados nos séculos XVII e XVIII, quando o patrimônio do Monarca Absoluto se misturava com o patrimônio público, formando uma linha tênue na distinção entre público e privado. (“ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: CICLOS ENTRE ... - FUNDAJ”) (...) Prevalece o imaginário do privado absorvendo o público, em uma época de modelos de Estados não laicos, sendo em verdade Estados Eclesiásticos, em que os representantes da monarquia eram figuras praticamente divinas, que representavam, na terra, a vontade de Deus, chancelando-se, nesses termos, máximas, tais como: *The King can no do wrong* (o Rei nunca erra, em inglês arcaico), ou, como restou célebre, a frase do Rei Sol, Luís XIV, *L'Etat c'est moi* (o

Estado sou eu), deixando bem clara a sibilina, praticamente inexistente, à época, distinção entre o público e o privado, tornando propício, assim, modelo que acarreta corrupção e nepotismo (CAMPELO, 2010, p. 299).

Nesse modelo a conduta estatal está vinculada ao particular, prevalecendo o interesse privado em detrimento do interesse público. Essa abordagem patrimonialista tinha como consequência direta o favorecimento de grupos e indivíduos próximos ao soberano, ao invés do interesse coletivo, resultando em concentração de poder e riqueza nas mãos de poucos, perpetuando assim a desigualdade social e econômica.

Essas características do modelo patrimonialista foram descritas por diversos estudiosos, como Bresser Pereira (1996) e Paludo (2015), Campelo (2010) que evidenciaram a ausência de uma gestão pública que visasse atender o bem comum e a prevalência de interesses pessoais sobre os interesses da sociedade, aumentando a desigualdade social e a pobreza do país.

Para Campelo (2010), existem duas formas de patrimonialismo atuando até os dias atuais: a primeira, denominada de patrimonialismo político-administrativo, que está presente no comportamento de servidores públicos, chefes, gestores, administradores e políticos. Essa forma de patrimonialismo resulta em uma abordagem privatista dos assuntos públicos, onde os interesses privados prevaleceram sobre o interesse coletivo e público.

A segunda espécie, conhecida como patrimonialismo institucional, é ainda mais evidente e está integrada de forma clara nas instituições públicas do país. Nesse caso, as práticas patrimonialistas deixam de ser apenas parte do imaginário ou de uma subcultura e passam a fazer parte das normas e regulamentações das instituições estatais. Mesmo em um modelo constitucional que se declara democrático, é possível observar explicitamente vestígios de patrimonialismo nas instituições atuais (CAMPELO, 2010).

[...] o art. 37, V da CF., que trata dos Cargos em Comissão, o art. 84, inc. XIV da CF, que trata da nomeação pelo Presidente da República dos Ministros do Supremo Tribunal Federal, contudo já resta cristalino a existência de clientelismo no interior da mais importante lei do País, a Lei Constitucional, o que é uma pena, pois a finalidade de tão nobre diploma legal, por certo, não é esta, e sim estabelecer o Estado e os direitos do cidadão, ficando patenteada a existência daquilo que nós chamamos de patrimonialismo institucional, afora as legislações dos Estados-Membros da Federação e dos Municípios (CAMPELO, 2010, p. 306).

No entanto, é válido mencionar que, com o passar do tempo, a compreensão dos problemas inerentes ao modelo patrimonialista e a necessidade de uma administração mais eficiente e transparente do Estado levaram a mudanças. A partir de 1930, no Brasil, houve uma transição gradual para modelos de gestão mais profissionais e burocráticos, visando estabelecer

uma clara separação entre o patrimônio público e a propriedade privada, além de buscar igualdade social e o bem-estar coletivo.

2.2.2.2 Administração Burocrática

No contexto mundial, caracterizado pelo surgimento de grandes organizações, a pressão para atender às demandas sociais e para combater a corrupção e o nepotismo que existiam na administração do patrimônio, a gestão pública burocrática surgiu como uma resposta ao patrimonialismo na segunda metade do século XIX (1930 a 1990) (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014), indicando a necessidade de o Estado liberal abrir espaço para um Estado mais organizado e com abordagem econômica. No Brasil, ocorriam as oligarquias, a desorganização do Estado em termos de prestação de serviços públicos e a ausência de um projeto para o desenvolvimento da nação.

A burocracia surge como sendo um princípio orientador da Administração Pública, visando evitar a corrupção através do poder racional-legal⁷. Tinha chegado o momento de fazer uma distinção entre o que era público e o que era privado, estabelecendo a ideia de que a administração pública deve ser pautada por princípios e a operacionalidade das ações daqueles que administravam o Estado (BRESSER PEREIRA, 1996; PALUDO, 2015). No Brasil, o modelo burocrático surgiu com o governo Vargas, estabelecido em 1930, em uma reforma realizada pela criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP, 1936-38) e do Estado Novo (1937-1945) (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

A administração burocrática imaginada por Max Weber tinha em seu escopo características destinadas a garantir a qualidade do serviço público através de um controle efetivo. Porém, a raiz desse controle passou a residir na desconfiança prévia em relação aos administradores e usuários do serviço, o que resultou na implementação de um controle rigoroso que se tornou a principal razão de existência dos funcionários. Como resultado, o Estado passa a se concentrar em si mesmo, perdendo a noção de sua missão fundamental, que é servir à sociedade. A qualidade passa a ser no controle, o que gera ineficiência e incapacidade na realização dos serviços (PALUDO, 2015).

Weber idealizou a burocracia como um modelo ideal, que funcionaria em tempos de guerras ou crises, porque ajudava a definir as regras, a hierarquia e o controle asseguravam

⁷Princípios orientadores para o desenvolvimento, voltados para o profissionalismo, a ideia de carreira, a hierarquia funcional, a impessoalidade, o formalismo (PALUDO, 2015).

alcançar os objetivos. E conforme as organizações burocráticas vão se fortalecendo, seus administradores passam a retirar parte do poder dos políticos (patrimonialismo). Deve-se notar que o termo "burocracia" não pode ser tomado aqui em seu sentido pejorativo, como o senso comum tem encontrado ao longo dos anos. Burocracia, lentidão e ineficiência de procedimentos são características das disfunções do modelo, causadas pelo mau uso de suas práticas, e não do modelo em si, contudo, a burocracia acabou por se tornar um mal, gerando lentidão e ineficiência na gestão pública (BRESSER PEREIRA, 1996; PALUDO, 2015).

2.2.2.3 Administração Gerencial ou Nova Gestão Pública (NGP).

O modelo gerencial surgiu a partir de 1990, no bojo da globalização e do neoliberalismo, como uma resposta às disfunções do modelo burocrático, que estava gerando oposição perante o Estado; e para superar as crises econômicas globais, o aumento do desemprego, da pobreza e da exclusão social. O Estado não era mais suportado apenas pelo aparato do modelo burocrático e precisava ser atualizado diante de todas as mudanças que ocorriam no mundo (DRUMOND; SILVEIRA; SILVA, 2014).

Nesse contexto, para sair da crise fiscal e de gestão, o Estado passa a arrecadar impostos não somente para suprir os gastos, mas também com o objetivo redistributivo, precisando assim ter regras e instituições fortes para manter o sistema e garantir a eficiência (OLIVEIRA, 2010). Para Drumond *et al* (2014), o Estado deixa de ser apenas o fornecedor de bens e serviços, assumindo a função de gestor e regulador do desenvolvimento do país.

No esteio da difusão da cultura gerencial e da crise do Estado, sobretudo a partir dos anos 1970, a necessidade de tornar o Estado mais eficiente possibilitou a ascensão de modelos como a Nova Administração Pública, que trouxeram para o setor público a lógica do foco nos resultados, a partir da adoção de ferramentas gerenciais advindas do setor privado (COSTA *et al.* ,p. 743, 2018).

Um marco importante nesse processo ocorreu em 1967, por meio do Decreto-Lei 200, que representou um avanço e o primeiro passo em direção à administração gerencial no Brasil. No entanto, apesar desse avanço, houve uma paralisação das ações da gestão gerencial (CAMPELO, 2010). Por volta de 1990, durante o governo de Fernando Collor de Melo, inicia o processo de descentralização da Administração Pública, ocorrendo o fechamento de várias organizações da Administração indireta e a privatização de outras. Simultaneamente, houve a abertura do mercado para produtos importados, iniciando o período de globalização brasileira, o que gerou maior competitividade no mercado local, com a chegada de produtos com mais qualidade (CAMPELO, 2010).

Para o Tribunal de Contas da União (TCU) (2020), esse contexto nos anos 90 propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (TCU, 2020). Estratégia utilizada no setor privado para prestação de contas aos acionistas, que foi adotada no setor público, como um método de controle para alcançar a eficiências nos serviços prestados à sociedade.

O gerencialíssimo foi realmente implementado no Brasil em 1995 (BRASIL, 1995), no Governo de Fernando Henrique Cardoso, quando ocorreu a Reforma do Estado com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE), que teve como ministro Bresser-Pereira, que tinha como objetivo e diretrizes fazer a reforma administrativa pública gerencial. Essa reforma resultou na elaboração do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) e a emenda constitucional da reforma (BRESSER PEREIRA, 2001). O PDRAE estabeleceu a administração gerencial como modelo:

[...] fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada (BRASIL, 1995, p. 17).

Com a descentralização das decisões, horizontalização das estruturas do Estado, ocorreu a privatização e criação de várias agências, assim como a implementação de instrumentos incentivando a mudança da gestão burocrática para a administração gerencial, tais como: inserção da eficiência como princípio através da Emenda Constitucional nº 19 (1988); o Decreto nº 3.507/2000, que estabeleceu padrões de qualidade ao atendimento dos cidadãos pela Administração Pública Federal; e Decreto nº 5.378/2005, que instituiu o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (BRASIL, 2005, 2020a, 2009, 2000; MORAES, 2016).

Para Campelo (2010), essas mudanças marcam o início da NGP no Brasil, trazendo novos paradigmas da gestão gerencial através dos seguintes princípios basilares:

1. Ênfase na qualidade e produtividade numa reação à crise do Estado burocrático e patrimonialista;
2. Atendimento à ideologia neoliberal, com a defesa da tese do Estado mínimo, e a participação efetiva de organizações sociais e não governamentais, para o desenvolvimento de ações sociais eficazes às quais não eram alcançadas pelos governos.
3. Criação da responsabilização fiscal, que restou materializada no ano de 2000, através da Lei de Responsabilidade Fiscal nº 101/ 2000, a qual tem por finalidade fiscalizar a gestão contábil e orçamentária, lançando novos paradigmas, metas fiscais

e responsabilidades objetivas aos gestores públicos, quanto ao controle econômico e financeiro nos entes federativos, e em todas as entidades e organizações públicas da administração direta e indireta.

4. Introdução das Agências Reguladoras, como metodologia gerencial de fiscalizar, disciplinar e gerar o marco regulatório dentro de um novo contexto, macro e microeconômico nacional e internacional.

5. Valorização técnica e profissional do servidor, promovendo planos de carreira, com a finalidade de tornar a gestão gerencial efetiva, com um corpo de servidores preparados tecnicamente, capazes de absorver as novas demandas operacionais e estratégicas determinadas pelos interesses sociais, e do “novo mundo pós-moderno” e globalizado (CAMPELO, 2010, p. 318).

O modelo gerencial é utilizado no setor privado, com foco na eficiência econômica, orientado para a redução de custos. Este modelo surgiu em resposta às ineficiências burocráticas, mas mantém alguns dos princípios básicos da burocracia, tais como: a admissão de acordo com critérios rígidos de mérito; a existência formal de controle; estruturas formais para a definição de remuneração; caminhos de carreira e avaliação de desempenho. A principal diferença com o modelo burocrático é que ele se concentra mais nos resultados do que nos procedimentos (ABRUCIO, 1997).

De acordo com Paludo (2015), o desenvolvimento desse modelo é uma resposta tanto à expansão das funções econômicas e sociais do Estado quanto ao desenvolvimento tecnológico e à globalização da economia mundial, uma vez que ambas evidenciam os problemas associados aos modelos anteriores. A reforma do aparelho do Estado passa, então, a ser predominantemente orientada pelos valores da eficiência e da qualidade visando reduzir custo e colocando o cidadão como beneficiário da prestação do serviço público.

Diante desse paradigma o Estado passa a utilizar os conceitos de qualidade da iniciativa privada. Cabe ressaltar que, uma organização focada em qualidade promove uma cultura que resulta em comportamentos, atitudes, atividades e processos que adere valores a partir da satisfação das necessidades e expectativas dos clientes e de outras partes interessadas (ASSOCIAÇÃO ... , 2012).

Nos dias atuais, a gestão pública gerencial mantém ainda mais forte a participação da sociedade. As organizações sociais e as da sociedade civil, por exemplo, aprimoram e exigem cada vez mais resultados de melhorias sociais, *Accountability*, transparência dos atos desde à órbita governamental, com a procura da obtenção de resultados efetivos à sociedade como um todo. O foco desse modelo de gestão é voltado para o cidadão, e não para os próprios procedimentos, como no modelo burocrático, apesar de coexistirem, ainda, com o escopo burocrático e heranças patrimonialistas enclavadas no modelo mental da gestão pública brasileira, certamente demorando alguns anos para o gerencialismo ser assimilado por completo. Daí a importância da diuturna capacitação dos servidores para compreender o novo modelo de gestão (CAMPELO, 2010, p. 319).

O modelo de Administração Gerencial, surgiu como uma resposta às disfunções do modelo burocrático e às crises de resistência e sociais enfrentadas pelo Estado. A necessidade de tornar o Estado mais eficiente e atualizada diante das mudanças no mundo levou à adoção de princípios e ferramentas gerenciais advindas do setor privado, dentre estas, o modelo de governança e a Gestão de Processos de Negócios que visa mapear os processos, padronizar e manter os mesmos atualizados para atender as demandas da instituição.

2.2.3 A governança no setor público

A prática de governança surgiu na iniciativa privada, para possibilitar que essas organizações disponibilizem, para o mercado e acionistas, informações além das obrigatórias. Esse modelo induziu as empresas a seguirem os seguintes princípios: equidade; transparência; *Accountability*; *compliance* e definição de responsabilidades (SCOLFORO, 2013 *apud* COSTA *et al.*, 2018).

No setor público a governança é considerada um novo paradigma, decorrente da reforma administrativa. Aplicando-se a tempos e contextos novos, caracterizados por pluralismo, complexidade, ambiguidade e fragmentação. A governança propõe uma perspectiva abrangente de governo (todo o governo) e sociedade (redes de governança, controle social), ao contrário das abordagens centradas no Estado da administração pública ortodoxa e na intraorganização da nova gestão pública (com ênfase na eficiência e controle) (MARTINS; MARINI, 2014).

Especificamente no que se refere ao setor público, a crise fiscal dos anos 1980 exigiu novo arranjo econômico e político internacional, com a intenção de tornar o Estado mais eficiente. Esse contexto propiciou discutir a governança na esfera pública e resultou no estabelecimento dos princípios básicos que norteiam as boas práticas de governança nas organizações públicas: transparência, integridade e prestação de contas (TCU, 2013, p. 12).

Nesse contexto, o Tribunal de Contas da União (TCU), órgão responsável pelo controle externo do Governo Federal, estabeleceu as referências básicas de governança no setor público aplicáveis a órgãos e entidades da Administração Pública, e definiu que a Governança na área pública compreenda diretamente os mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em prática para avaliar, direcionar e monitorar a atuação da gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse social. (TCU, 2013).

A função da governança para Estado, segundo o TCU (2013), é diferente da gestão em um órgão público, enquanto a gestão está ligada ao processo organizacional, sendo responsável pelo planejamento, execução, controle e ação e etc., a governança direciona, monitora,

supervisiona e avalia a atuação da gestão, visando atender às necessidades e expectativas do cidadão. Para o TCU (2020), a governança não visa trazer mais burocracia e controle, sendo um método que visa diminuir controles desnecessários, que dificultam o alcance de resultados e a geração de valor. A governança:

Busca, portanto, maior efetividade (produzir os efeitos pretendidos) e maior economicidade (obter o maior benefício possível da utilização dos recursos disponíveis) das ações. São funções da governança: (a) definir o direcionamento estratégico; (b) supervisionar a gestão; (c) envolver as partes interessadas; (d) gerenciar riscos estratégicos; (e) gerenciar conflitos internos; (f) auditar e avaliar o sistema de gestão e controle; e (g) promover a *Accountability* (prestação de contas e responsabilidade) e a transparência. Governança, neste sentido, relaciona-se com processos de comunicação; de análise e avaliação; de liderança, tomada de decisão e direção; de controle, monitoramento e prestação de contas (TCU, 2013, p. 22).

2.2.4 Gespública

Nesse contexto de qualidade e eficiência no setor público, surge em 2009 a Gespública que tinha dois fundamentos importantes: melhorar o atendimento prestado ao cidadão, através da desburocratização; inovação de seus processos e serviços, internalizando a cultura da aprendizagem contínua até 2015 (BRASIL, 2009). O programa mencionado foi responsável por direcionar e disseminar o Modelo de Excelência de Gestão Pública (MEGP) no Brasil. Esse modelo é um instrumento que orienta práticas de excelência em gestão, visando aprimorar o desempenho e a qualidade da gestão em organizações brasileiras (BRASIL, 2009).

Em síntese, a NGP, tem como objetivo melhorar a qualidade dos serviços prestados, por isso passou a encarar o cidadão como um cliente/consumidor dos serviços. A excelência dos processos agora é medida pela capacidade de atender às necessidades do cidadão. E para atender essa nova demanda, e tornar os processos mais eficientes e otimizados (evitando desperdício de recursos), a Gestão de Processos de Negócios, que visa a melhoria contínua, começou a ganhar seguidores nas organizações Públicas principalmente no Institutos Federais.

Portanto, A nova gestão pública, adota metodologias do setor privado, como a governança que surgiu para atender à necessidade de tornar o Estado mais eficiente e responsável perante a sociedade. Para isso, é preciso implementar ferramentas como a Gestão de Processos de Negócios, que serve para aprimorar a gestão administrativa, otimizando os processos, tendo o cidadão como foco. Nesse contexto, a implementação do BPM, no Setor Público, é um marco que impulsiona a discussão sobre a melhoria contínua dos processos

administrativos, tema que é abordado de forma detalhada através da metodologia utilizada para a implementação da gestão de processos no Instituto Federal do Pará.

3 GESTÃO DE PROCESSO NO SETOR PÚBLICO

O *Business Process Management (BPM)*, ou Gerenciamento de Processos de Negócios, é uma abordagem estratégica que foca nos processos. Trata-se de uma disciplina que envolve a identificação, modelagem, análise, melhoria e monitoramento dos processos que compõem uma organização. Essa modelagem de processos tem o cliente como “ponto de partida e como ponto de chegada” para a tomada de decisão, visando a geração de valor (PALUDO, 2015).

No setor público, o BPM passou a ser utilizado após criação do Decreto N° 5.378/2005, que instituiu o programa Gespública, com o objetivo de desburocratizar e ofertar serviços públicos com mais qualidades. Vale ressaltar que o avanço da tecnologia e a crescente digitalização dos processos têm impulsionado ainda mais a aplicação do BPM no setor público, uma vez que essa abordagem permite uma melhor integração com sistemas de tecnologia da informação e automação de tarefas.

Dessa forma, o BPM tem ganhado destaque como uma estratégia para melhorar a eficiência, transparência e qualidade dos processos realizados pelas instituições governamentais. Com esse propósito, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará decidiu implementar o BPM, buscando promover o alinhamento dos processos finalísticos à estratégia do negócio, visando agregar valor aos serviços entregues à sociedade, colocando o educando como foco dos processos (IFPA, 2020).

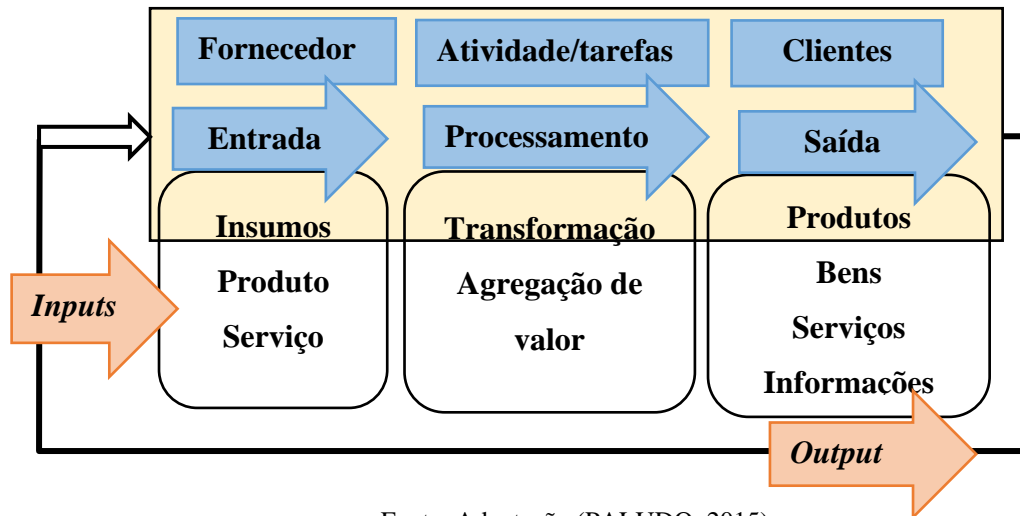
3.1 Definição de processos

As organizações privadas ou públicas são compostas por uma série de processos que desempenham papel fundamental em seu funcionamento. Esses processos são caracterizados por um fluxo contínuo de informações e atividades, seguindo uma estrutura básica composta por entrada, processamento e saída (PALUDO, 2015). As atividades são inter-relacionadas utilizando recursos humanos, financeiros etc., na transformação de um “*input* ⁸” agregando valor para ofertar um “*output* ⁹” ao cliente (GONÇALVES, 2000). A Figura 1, a seguir, apresenta a representação gráfica simplificada do processo.

⁸ *Inputs* podem ser insumos, equipamentos e outros bem tangíveis, podendo ser também informação e conhecimento (GONÇALVES, 2000b).

⁹ *Output*: produto ou serviço entregue ao cliente (GONÇALVES, 2000b).

Figura 1 - Representação Gráfica simplificada do processo.



Fonte: Adaptação (PALUDO, 2015).

A figura 1 pode ser conceituada também de acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) (2012, p. 17), na qual processo é um “conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido”, onde o resultado é a saída de um produto ou serviço. As entradas de um processo são geralmente uma saída de outro processo, e a saída é a entrada para um novo processo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2015).

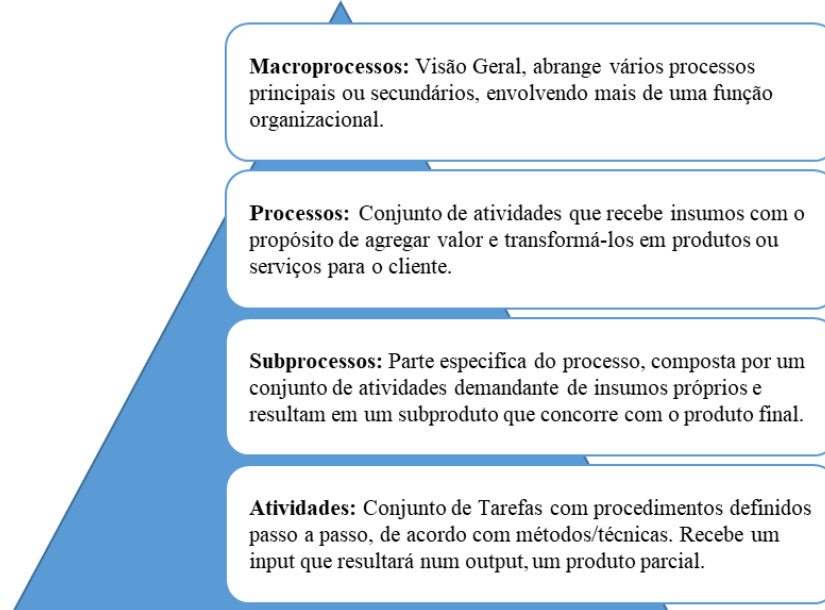
O Guia da *Association Of Business Process Management Professionals Brazil Chapter* (ABPM) (2013) define que um processo pode ser executado tanto por uma pessoa como por máquinas, e é composto de atividades e fluxos inter-relacionados que visam alcançar um ou mais objetivos específicos. Essas atividades interagem com outras, através das regras definidas de negócio, gerando um fluxo sequencial. Na definição de Furtado, Pradella e Kipper (2012), processo é uma lista definida de atividades ou comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e tem um ou mais resultados que finaliza no encerramento do processo, com o propósito de atingir uma ou mais metas.

De acordo com Gonçalves (2000b), um processo é um ato de proceder, é um seguimento, uma maneira de operar, resolver ou ensinar. É ainda uma técnica, uma série de fenômenos que se sucedem e são ligados por relações de causa e efeito, sendo também os diversos períodos de evolução de um fenômeno. Além disso, ele é usado para inventar, criar, produzir, manter, projetar e controlar (LIMA; VARGAS, 2012).

3.1.1 Classificação de Processo

Há diversos estudos apontando para a existência de diferentes tipos de classificação de processos, dentre eles Paludo (2015, p. 45) define que os processos podem ser hierarquizados como: “macroprocessos, os processos propriamente ditos, os subprocessos, as atividades e as tarefas”, conforme representado na Figura 2.

Figura 2 - Representação da hierarquização dos processos

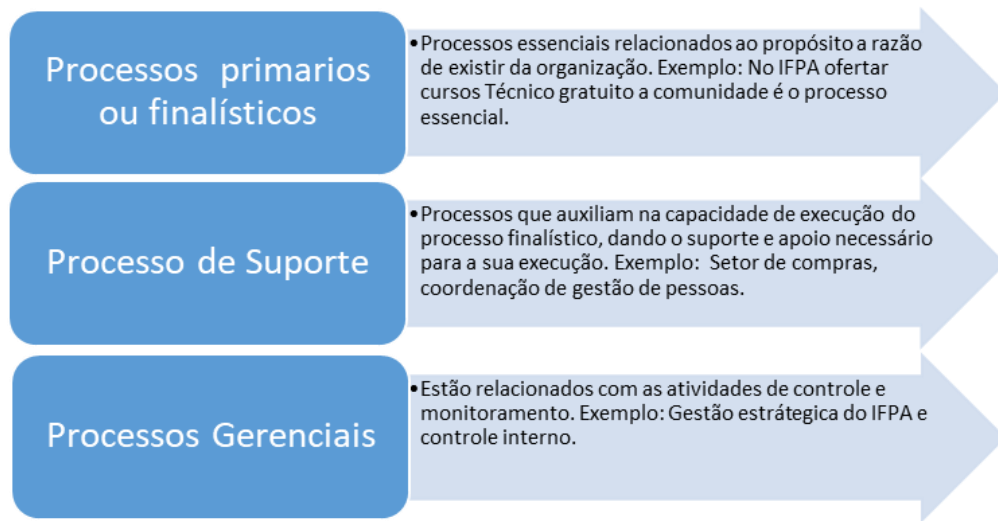


Fonte: Adaptação (PALUDO, 2015).

Segundo Gonçalves (2000b), uma organização tem no mínimo três ou quatro processos considerados essenciais, por agregarem valor ao produto ou serviço entregue ao cliente e ou cidadão, entretanto, esses processos têm um rol de atividades operacionais, também caracterizados de processos, os quais envolvem os diversos níveis hierárquicos da organização e servem para controlar, auxiliar e dar suporte.

Segundo o Guia ABPM CBOK (2013), os processos em uma organização seja ela pública ou privada, são denominados processos de negócios, em que “negócio” “refere-se às pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas”, e “processo de negócio” é o trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos” (ABPMP, 2013, p. 35). E esses processos têm tipo de classificação: primário, suporte e de gerenciamento:

Figura 3 - Classificação dos processos

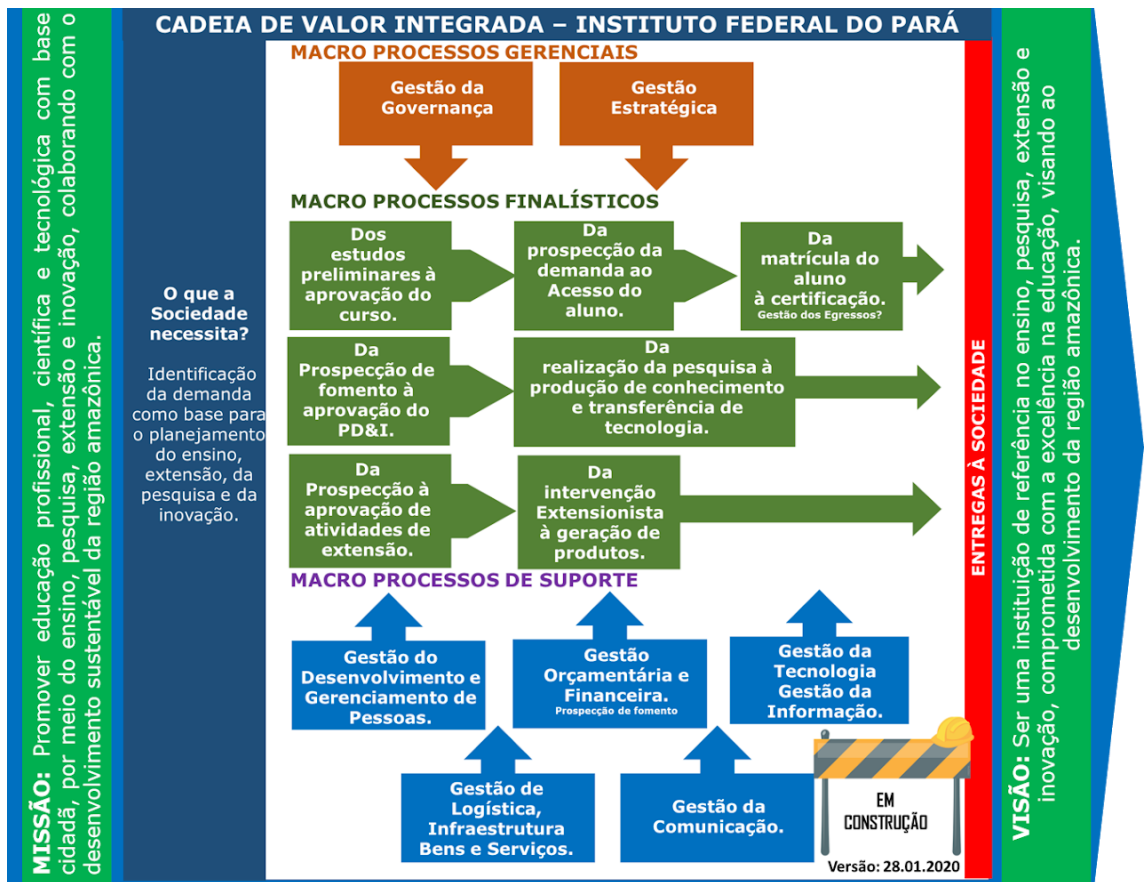


Fonte: Elaborado pela autora a partir do modelo do Guia ABPM CBOK (2013).

Neste contexto, o IFPA tem como macroprocessos ou processos finalísticos a oferta de educação básica, profissional e superior, de forma verticalizada e integrando o ensino, pesquisa, extensão e inovação tecnológica nos diversos níveis da modalidade de ensino. E para alcançar o objetivo principal, possui processos gerenciais: Gestão da Governança e Gestão estratégicas (IFPA, 2020f).

Os processos de suporte denominados: Gestão de desenvolvimento e Gerenciamento de Pessoas, Gestão de Orçamento, Gestão da Tecnologia da Informação, Gestão de Logística, Infraestrutura bens e serviços e Gestão de Comunicação, fornecem apoio para a execução dos processos finalísticos. Essa definição dos processos da instituição faz parte da cadeia de valor do órgão, a qual conforme IFPA (2020a), está em fase de construção (Figura 4).

Figura 4 - Proposta da cadeia de valor do IFPA.



Fonte:(IFPA, 2020a)

3.1.2 Cadeia de Valor

A cadeia de valor é um conceito estratégico que descreve as atividades de uma organização envolvidas na criação e entrega de um produto ou serviço aos clientes finais (GONÇALVES, 2000a). Essa abordagem permite que as empresas analisem e compreendam de forma mais detalhada as diferentes etapas do processo, identificando as atividades que agregam valor e aquelas que podem ser otimizadas ou eliminadas.

A conceituação da cadeia de valor foi originalmente proposta por Michael Porter em seu livro "Vantagem Competitiva" (1985), sendo amplamente adotada no campo da estratégia empresarial desde então. A abordagem de Porter divide a cadeia de valor em duas categorias principais: atividades primárias e atividades de apoio. Contudo, para o Guia ABPM CBOK (2013), a cadeia de valor de Porter foca nos processos de manufatura de dentro para fora (*inside out*) da organização, enquanto que na estratégia de processos com visão orientada para clientes o olhar é de fora para dentro (*outside in*), engajada em satisfazer as expectativas dos clientes.

Em síntese, a definição utilizada para essa pesquisa é de que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35), e de acordo com as diversas definições apresentadas, um processo está presente em qualquer organização, sendo uma ação progressiva que visa atingir metas, resultados específicos agregando valor ao cliente, promovendo organização e controle dentro da empresa.

Portanto, conhecer e hierarquizar os processos permite uma visão abrangente do fluxo de atividades¹⁰ e tarefas¹¹. Evidenciando quais os setores envolvidos, recursos utilizados, regras e métodos abordados. Conhecer esse fluxo facilita a identificação de gargalos e de oportunidades de melhorias. Sendo assim, entende-se que um processo pode ser uma atividade que requer esforços físico e mental, envolvendo pessoas, equipamento ou máquina e tem como principal objetivo utilizar os insumos (entradas) para entregar um resultado (saída) que pode ser um produto, serviço ou informação.

Dentro deste conceito de processos está Gestão por Processos (GONÇALVES, 2000a). Essa metodologia que tem como objetivo melhorar os processos, fazendo mais com menos, através do gerenciamento horizontal que foca no cliente ou no cidadão, tratando o desperdício e pontos de inconformidades e modificando a cultura organizacional (ABPMP, 2013).

3.2 Business Process Management (BPM).

O BPM é uma abordagem de gestão holística (ABPMP, 2013) desenvolvida com forte foco na adoção da Tecnologia da Informação (TI) (VOM BROCKE *et al.*, 2014). As metodologias, técnicas ou ferramentas utilizadas atuam projetando, aprovando, controlando, bem como analisando processos de negócios envolvendo a organização, pessoas, aplicações, documentos e qualquer outra fonte de informação (HUANG; LU; DUAN, 2011; PYON; WOO; PARK, 2011).

A Gestão por Processos (GP) adota uma abordagem que permite a visualização das funções da organização por meio da sequência lógica de suas atividades e tarefas. Essa perspectiva se diferencia da abordagem funcional tradicional, na qual as organizações atuam de

¹⁰ “(...) é um conjunto de tarefas com procedimentos definidos que descrevem o passo a passo para a execução de acordo com algum método/técnica. A atividade terá nome próprio, será precedida por *input* (entrada) e resultará num *outout* (saída), num produto parcial que ocorre para o produto do processo” (PALUDO, 2015).

¹¹ “Menor divisão do trabalho, exclusivamente operacional, corresponde ao fazer. É uma partição da atividade com rotina ou procedimento específico” (PALUDO, 2015).

maneira isolada, burocrática e com uma visão limitada. Essa nova abordagem proporciona uma visão mais completa e integrada das operações organizacionais (BRASIL ..., 2011).

Porém, tradicionalmente, as empresas públicas e privadas são estruturadas com base na divisão de tarefas, fragmentando o trabalho em atividades. Esse modelo é conhecido como funcional e divide a organização em departamentos isolados, nos quais cada um executa suas tarefas individuais de forma verticalizada. No modelo funcional “não há alinhamento e integração entre as diversas áreas da empresa; faltam cooperação entre os departamentos; o trabalho concentra-se nas tarefas; e há dificuldades na comunicação” (PALUDO, 2015, p. 41).

Na abordagem administrativa da gestão por processos, as atividades são complementares, apesar de cada profissional desempenhar uma atividade e papel diferentes de acordo com seu perfil e habilidade, gerando sinergia e interação entre os profissionais. A hierarquia é reduzida; não há um comando e controle, mas uma negociação e colaboração. A figura do chefe não existe, e o treinamento é substituído por processos permanentes de capacitação visando atender as diversas competências no decorrer dos procedimentos (AGANETTE, 2020).

A avaliação não é baseada no desempenho individual do profissional, mas sim no desempenho de cada processo, mantendo uma linha de agregação constante de valor ao trabalho final. Os sistemas de informação são integrados, permitindo a intercomunicação entre as áreas funcionais. A competição cede lugar à colaboração por meio de parceria de negócios visando o bem comum. Dessa forma, a gestão por processos cria uma expectativa de responsabilidade comum entre as redes colaborativas em relação à transparência de informações, cooperação mútua e confiança (AGANETTE, 2020).

Além disso, segundo Toor e Dhir (2011), o BPM busca inovação, flexibilidade e integração com a tecnologia, tudo com foco no alinhamento da organização com as necessidades do cliente, sendo uma forma de orientação metodológica e conceitual que prima a análise das funções de uma determinada empresa, desde uma visão das atividades sequenciadas lógico/temporalmente (CAMPOS, 2014).

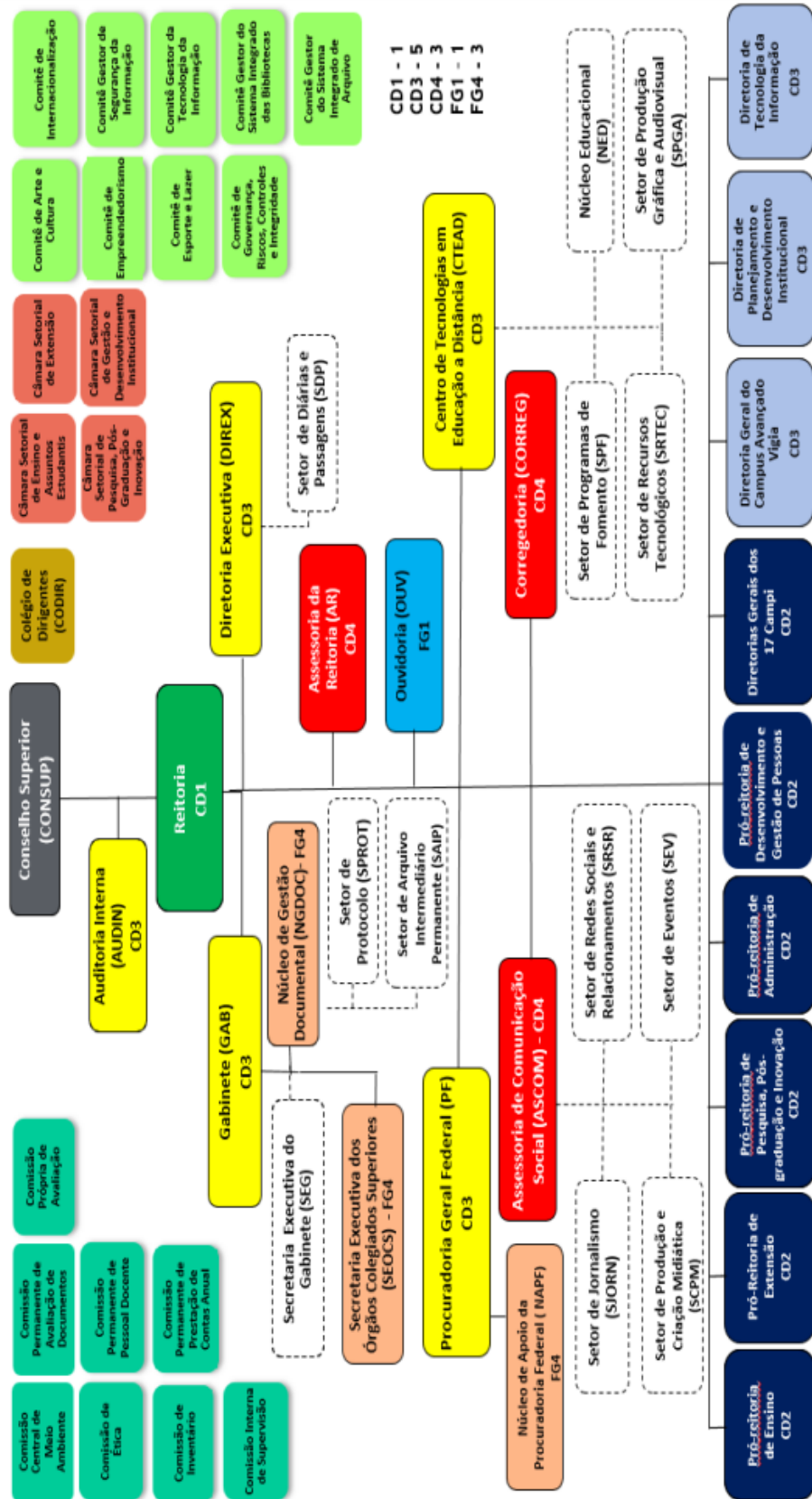
Assim, o *Business Process Management*, surge como uma nova forma de visualizar as operações organizacionais, que vai além das estruturas funcionais tradicionais (ABPMP, 2013). O BPM propõe uma nova perspectiva, adotando uma abordagem baseada em processos e concentrando-se na geração de valor para o cliente (PALUDO, 2015), tornando o trabalho entre os departamentos e setores mais colaborativos, e focados em entregar produtos ou serviços com qualidade (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012).

Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço, independentemente de quais áreas funcionais ou departamentos estejam envolvidas, seja uma função interna ou externa. Começando em um nível mais alto do que o nível que realmente é executado o trabalho, e então, subdivide -se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro das funções de negócio (áreas funcionais). Que é “onde o trabalho é efetivamente realizado”. As atividades, por sua vez, podem ser decompostas (divididas) em tarefas para gerar a saída ou resultado esperado (ABPMP, 2013).

Segundo Gonçalves (2000b), essa mudança de paradigma implica que as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de suas operações básicas, alinhando sua própria lógica de funcionamento a esses processos, ao invés de seguir o pensamento compartimentado da abordagem funcional, que “em regra, gera ineficiência e demanda dispêndios desnecessários de esforços e recursos”. (PALUDO, 2015, p. 41).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará atualmente adota um modelo funcional de organização, em que tanto a Reitoria como os Campi possuem seus próprios organogramas. Essa estrutura é baseada na definição das divisões de trabalho, na hierarquização e na especialização das funções, sejam elas gratificadas ou não. Os organogramas representam a divisão departamental, a forma da estrutura organizacional, destacando-se a autoridade, as instâncias de decisão e os órgãos colegiados. A Figura 5 é a representação gráfica da estrutura organizacional da Reitoria (IFPA, 2020f).

Figura 5 - Organograma Reitoria IFPA



Fonte: Resolução IFPA/CONSUP nº 191-CONSUP/IFPA(2020f).

Para Thieves (2001, *apud* de PRADELLA, 2013), a estruturação da Instituição em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de como as atividades são executadas individualmente para uma visão global e dinâmica de toda a Instituição trabalhando de forma sistêmica.

Para Hammer (2004, *apud* de CARVALHO; SOUSA, 2017), a mudança de uma organização tradicional para uma gestão de processos não é tarefa fácil, porque as pessoas precisam mudar sua forma de pensar, passando a ter uma visão sistêmica do trabalho, ao invés de departamental, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. Em síntese, é necessário que haja participação, envolvimento e comprometimento de todos para com os objetivos da organização na busca da satisfação do cliente, e conseqüente aumento da competitividade em uma sociedade cada vez mais globalizada e dinâmica.

Essas mudanças possibilitam a compreensão de como os processos são executados, permitindo, assim, uma visão holística da Instituição, e uma compreensão do todo organizacional. Entretanto, a gestão de processos é uma quebra de paradigmas, devendo ser incorporada à cultura organizacional, o que pode gerar conflito com as visões de curto prazo dos gestores. Na implementação é necessário estabelecer a governança, ou seja, fazer a definição das responsabilidades e divisão de tarefas dos envolvidos nos diferentes níveis hierárquico, para garantir a sustentabilidade do processo de mudança (BOER; MÜLLER; TEN CATEN, 2015).

Neste processo de implementação e mudanças Boer; Müller e Ten Caten (2015) informam que é preciso principalmente o envolvimento da Alta Administração que tem o papel principal de disponibilizar recursos e pessoas para a implementação, assim como fazer a definição dos papéis e responsabilidades de cada um dentro desse processo de mudança. Em geral, a gestão por processo leva à mudança organizacional, porque faz com que a organização mapeie e avalie os seus processos de forma contínua. Essa prática ajuda a identificar gargalos (problemas) e dificuldades que precisam ser priorizadas, exigindo que os gerentes adotem novas soluções e tomem novas atitudes em relação à ação.

3.2.1 Gestão “de” Processos ou Gestão “por” Processos de Negócios.

Segundo Paz (2020), *Business Process Management* pode ser traduzido para Gestão “de” Processos ou Gestão “por” Processos de Negócios, dependendo da abordagem que será utilizada na instituição. Scordi (2008) define que a Gestão de Processo é uma abordagem menor

e ocorre quando é feita de forma isolada, a padronização de um ou mais processos. Entretanto, a Gestão por Processos é uma abordagem que trata os processos de forma sistêmica e integrada aos objetivos da organização (SCORDI, 2008 *apud* de COSTA *et al.*, 2018).

Segundo Paim *et al* (2009, *apud* de PAZ; BERMEJO; SILVA, 2020), o gerenciamento “de” processos é uma metodologia e práticas que têm como objetivo melhorar as rotinas por meio do redesenho dos processos. Essa abordagem visa criar um ciclo contínuo de melhorias e alinhar os processos a estratégia da organização. Por sua vez, a Gestão por Processo é uma nova estratégia organizacional que substitui a estrutura funcional tradicional pela orientação e integração por processos, dispensando hierarquização e organogramas. A estrutura organizacional passa a ser orientada pelos resultados dos processos de negócios, em vez de departamentos.

Essas abordagens mencionadas, permitem uma visão integral e sistêmica das organizações. Isso ocorre por meio da análise de diversos elementos, como rotinas, cultura, estrutura, normas, tecnologia, desempenho e governança (JESUS *et al.*, 2010; ROSEMAN, 2010 *apud* de PAZ; BERMEJO; SILVA, 2020). Essa análise facilita o gerenciamento dos recursos utilizados nos processos, a reestruturação da organização e o seu alinhando com os objetivos estratégicos, além disso, favorece o estabelecimento de padrões para a análise de desempenho e controle de equipe (MOGHADAM; SAFARI; MALEKI, 2013, *apud* de PAZ; BERMEJO; SILVA, 2020).

Iritani *et al.* (2015) identificam oito práticas fundamentais relacionadas à Gestão de Processos de Negócios (BPM), as quais estão prevista no Quadro 2. Essas práticas abrangem uma gama de atividades: planejamento de ações, modelagem de processos, análise, melhoria e mudança de atividades processos, medição, monitoramento e controle de processos, simulação, implementação de processos e sistemas de apoio, além de modelos de ciclo de vida de BPM. Portanto, essas ações desempenham um papel fundamental na implementação e continuidade da gestão do BPM, permitindo mapear os processos e vinculá-los aos objetivos estratégico organizacionais.

Quadro 2 - Abordagens de aplicação de BPM

Prática de BPM	Descrição
Planejamento de BPM	Onde ocorre a definição das atividades de gestão por processos, feita através da análise dos ambientes internos e externos, para criar a estratégia de mudança que será seguida para alcançar as metas da organização, definição de planos de ação para implantação de BPM e priorização de processos de negócio (ASSOCIATION..., 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).
Modelagem de processos	O objetivo é documentar e registrar os processos de negócio criando modelos. Além disso, os processos podem ser modelados para prover dados de integração entre processos, para fins de Tecnologia da Informação (TI), da Qualidade e outros (ASSOCIATION..., 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).
Análise de processos	Incorpora metodologias com a finalidade de entender os processos atuais no contexto das metas e objetivos estabelecidos pela organização, assimilando informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processos e medição de desempenho a fim de entender os processos de negócio no escopo da organização como um todo (ASSOCIATION..., 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).
Melhoria e mudança de processos	Compreende práticas como uso de metodologias para otimizar, inovar e redesenhar os processos de negócio (SMART <i>et al.</i> , 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).
Medição, monitoramento e controle de processos	Atividades que visam mensurar e monitorar os processos de negócio como, por exemplo: registrar e controlar o desempenho dos processos, retroalimentar o Planejamento e Modelagem de Processos (ASSOCIATION..., 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).
Simulação de processos	Prática diretamente relacionada à modelagem e análise de processos cujo objetivo é simular, por meio da execução de modelos de processos, diversos cenários (HAN <i>et al.</i> , 2009).
Implementação de processos e sistemas de apoio	Engloba as atividades que garantem o suporte à implementação e à execução dos processos como, por exemplo, o suporte à implementação de novos processos e de testes de soluções, implementação de planos de transferência de tecnologias (ASSOCIATION..., 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).
Modelos de ciclo de vida de BPM	Consiste na prática de adotar modelos de referência iterativos para a gestão dos processos de negócio. As atividades desses modelos normalmente são: planejamento, modelagem, análise, melhoria e medição de processos de negócio. Outras características são a melhoria contínua e a retroalimentação do plano estratégico da organização (ASSOCIATION..., 2009; VALLE & OLIVEIRA, 2009).

Fonte: (IRITANI *et al.*, 2015, p. 166)

Nesta pesquisa foi abordada a metodologia da Gestão de Processos de Negócio, a qual está sendo utilizada pelo instituto estudado. O IFPA está realizando o mapeamento e a otimização dos processos, validando e aprimorando as etapas dos fluxos identificados. O objetivo é proporcionar maior celeridade na entrega de produtos ou serviços aos cidadãos, buscando agregar valor por meio da redução da burocracia e adotando um modelo de governança consolidado (IFPA, 2019b).

Padrella *et al.* (2012), define a gestão de processos de negócios como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócios, automatizados ou não. Visando alcançar consistências e resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Para isso é utilizada a tecnologia, para agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, que leva a melhoria de desempenho organizacional e dos resultados de negócios. De acordo com CBOOK BPM (2013):

BPM é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, p. 2, 2013).

Kerzner (2011), considera o gerenciamento de projetos uma filosofia que evoluiu para processos de negócios, sendo um sistema gerencial que afeta todas as unidades da empresa e tem como finalidade gerenciar ou controlar os recursos, os custos e os prazos visando atingir o desempenho esperado para o processo, criando uma boa relação com o cliente. Para o autor os projetos existem “para produzir entregas” (KERZNER, 2011, p. 4)

Cruz (2002), descreve que a maioria dos processos de uma organização são informais, ou seja, não possui nenhum tipo de documentação que descreva o seu funcionamento, e ninguém sabe como ele funciona em sua totalidade. Por causa disso não existem padrões de qualidade a serem aplicados no processo de melhorias, pois, o conceito de qualidade que está ligado a um dado momento é dinâmico. Desta forma, é necessário considerar que a missão organizacional e o seu projeto de qualidade estarão sujeitos a modificações conforme as mudanças apresentadas no cenário (NOVAES; LASSO; MAINARDES, 2015).

Para Ortiz, Benito e Galend (2006, *apud* de FERNANDES; LOURENÇO; SILVA, 2014, p. 581), a “Gestão por Processos, associada à padronização [...] é crucial para que a inovação destrutiva ocorra efetivamente”, entretanto, não tem como se falar em qualidade sem criar especificações e padrões que facilitem o controle. Para isso, a melhoria contínua requer padronização de processos e atividades que poderá ter efeito impeditivo nas atividades de inovação a proporção que colaboradores não arriscam alterar determinadas rotinas nem assumir pensamentos alternativos (PRAJOGO; SOAHAL, 2006 *apud* FERNANDES; LOURENÇO; SILVA, 2014).

Dessa forma, a Gestão de Processos de Negócios (BPM) é uma abordagem essencial para aprimorar a eficiência e a eficácia das organizações. O BPM oferece duas perspectivas distintas: a Gestão "de" Processos, que visa melhorar as rotinas existentes por meio do

redesenho e da padronização de processos, e a Gestão "por" Processos, que busca uma integração sistêmica e uma orientação estratégica dos processos em toda a organização. Ambas as abordagens fornecem uma visão estratégica e sistêmica das operações da empresa, levando em consideração a cultura, a estrutura, as normas, a tecnologia, o desempenho e a governança.

3.2.2 Modelagem de Processos

A modelagem de processos é uma prática relacionada à documentação e compreensão de como as atividades ocorrem em uma organização. Segundo Davenport (2005, *apud* de IRITANI *et al.*, 2015, p. 171), “modelar processos envolve a representação das atividades em gráficos que normalmente incluem eventos, estágios e propriedades”. Durante esse procedimento, são realizados testes e análise para aprimoramento ou identificação de oportunidades de melhorias.

O Guia BPM CBOOK (2013) descreve que para gerenciar processos é preciso criar modelos de referência, ou seja, padronização dos processos que consistem no conhecimento das atividades executadas, definido a forma como será executado o processo e quais recursos serão utilizados, sejam eles: pessoais, informações, equipamentos entre outros. Essa padronização facilita por inteiro a identificação de pontos que precisam ser melhorados durante o fluxo, ajudando na tomada de decisão, gerando um mapa que irá fornecer uma visão abrangente dos processos.

Conforme definido pelo Guia BPM CBOOK (2013), a melhoria de processos de negócio envolve duas fases essenciais: uma fase "As-Is" que se concentra na análise da situação atual do processo, revelando como uma organização executa suas atividades e identificando os diferentes tipos de processos, incluindo os primários, secundários e gerenciais. Em seguida, a fase "To-Be" representa o estado futuro desejado dos processos de negócio, com o objetivo de criar alternativas que incorporem práticas, redesenho, reengenharia e/ou mudanças de paradigma em relação ao estado atual. Essas duas fases são fundamentais a implementação bem-sucedida do BPM em uma organização.

O mapeamento de processos é considerado o ponto inicial para a modelagem de um processo. Nessa etapa é realizado o levantamento das atividades e as normas e, posteriormente, é esboçado o fluxo atual do processo (COSTA *et al.*, 2018). Essa prática é vista como uma ferramenta essencial para promover melhorias nos processos existentes e até mesmo para a criação de uma nova estrutura. Paludo (2015) Sobre mapeamento de processos e seus objetivos:

- a) definir o dono do processo, escolher quem será responsável pela eficiência e eficácia do

processo; b) capacitar e executar, treinar os envolvidos no processo de forma a garantir que todos sejam capazes de executar; e c) Definir indicadores¹² para o processo; criar indicadores para quantificar e medir os resultados.

A segunda etapa de acordo com Costa *et al.* (2018), é criar um fluxograma, que é a representação gráfica do conjunto de atividades existentes para execução de um processo, indo desde a entrega da matéria prima até a entrega do produto final ao cliente. Segundo o Guia ABPM (2013), os fluxogramas são usados por décadas e são feitos através de um conjunto de símbolos simples, que representam as atividades, decisões e outros componentes que envolvem o processo.

Nesse aspecto, a notação¹³ mais comum utilizada foi aprovada em 1970 pela *American National Standards Institute* (ANSI), para representar fluxo de sistemas. Entretanto, existem outras notações utilizadas pela engenheiros industriais para mapeamentos específicos, assim como, BPMN (*Business Process Model and Notation*); EPC (*Event-driven Process Chain*); UML (*Unified Modeling Language*); entre outros.

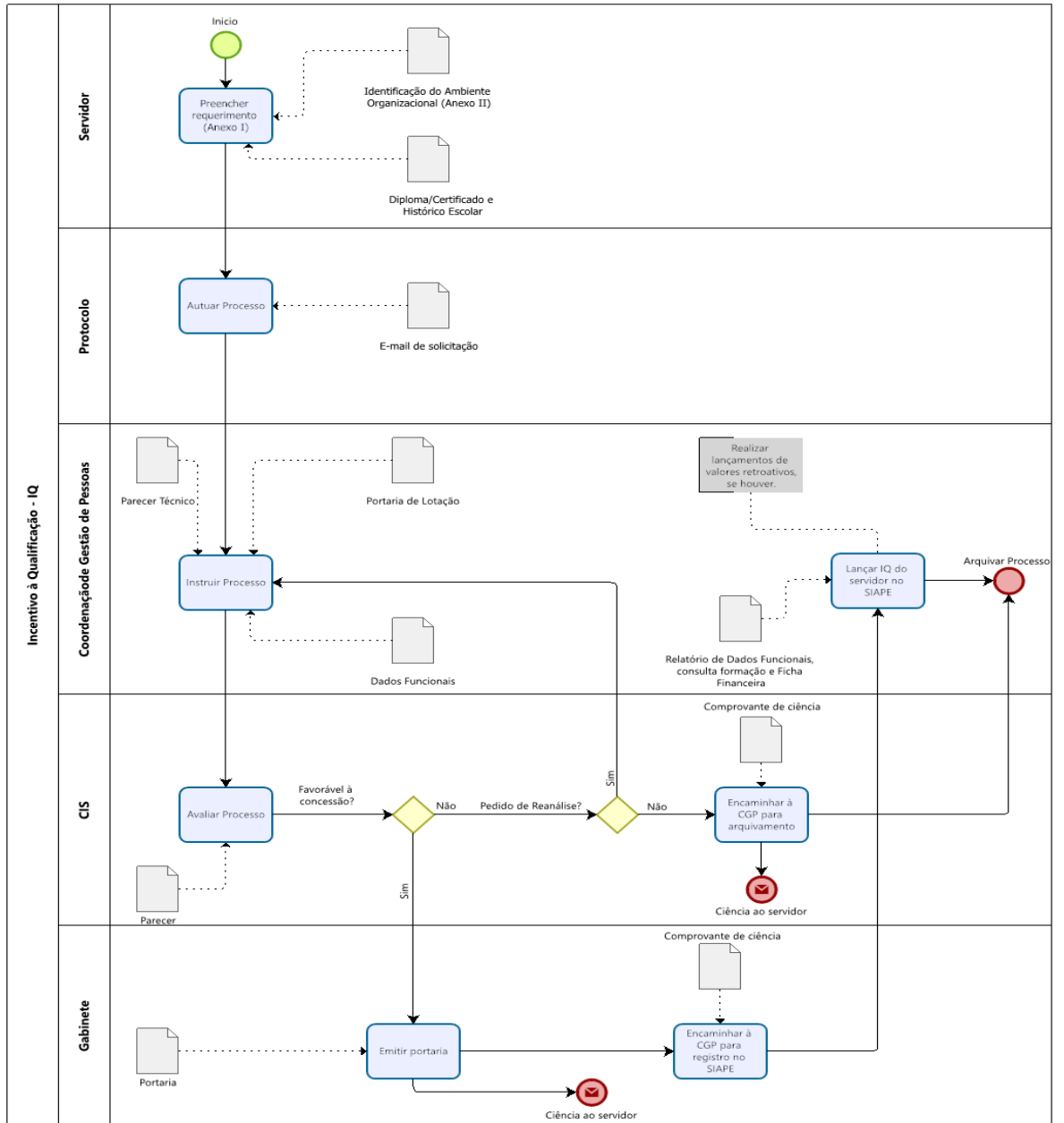
Destarte que o IFPA utiliza a notação fluxograma, como apresentado na Figura 6, a representação gráfica dos seus processos é redesenhada, representando o início do fluxo, as normas, as etapas que serão seguidas, as orientações, os setores ou departamentos por onde irá passar o processo para alcançar o resultado esperado. O fluxograma de Incentivo à Qualificação descreve as etapas a serem realizadas para a concessão do benefício.

Portanto, mapear, analisar, modelar e implementar processos, são importantes para manter um registro de qualidade. Para Paludo (2015) a etapa de gerenciamento de processos, não é rígida, mas existem etapas que ele julga indispensáveis, as quais são: planejar, identificar os processos (listando todas as atividades), criar um mapa preliminar que possibilite a visão sistêmica de toda a organização, mapear os processos. O desenho do processo (fluxograma Figura 6), facilita na identificação do responsável pelo processo, na criação de padrões de qualidade para a execução e na identificação de gargalos (problemas).

¹² “Indicadores são instrumentos quantitativos ou qualitativos, cuja finalidade principal é fornecer informações mensurável para análise e avaliação de uma realidade/resultados” (PALUDO, 2015, p.52)

¹³ “Notação é um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos” (ABPMP, 2013)

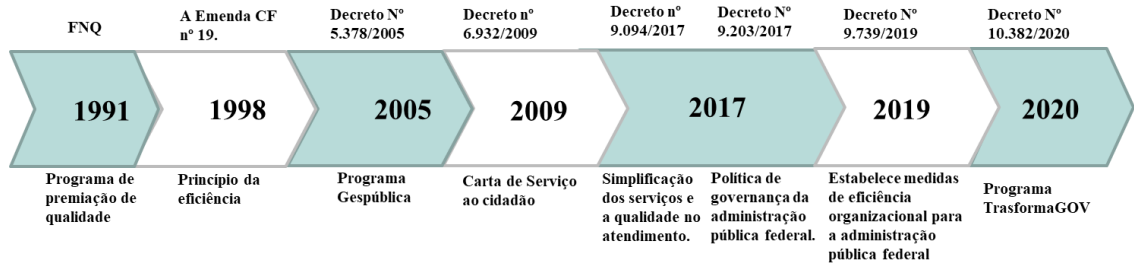
Figura 6 - Fluxograma Incentivo à Qualificação de Técnicos Administrativos IFPA



Fonte: Procedimento operacional padrão (POP), EGPGP/IFPA 2022

3.3 Gestão de processos no setor público federal

Figura 7 - Histórico da gestão de processos no setor público



Fonte: Produzido pela autora

A administração pública tem inovado adotando práticas gerenciais do setor privado, desde a redemocratização do país, após a Constituição de 1988, e mais especificamente com a reforma do aparelho do Estado em 1995. A Constituição estabeleceu o Estado Democrático de Direito e princípios como legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, expressos no art. 37. O princípio da eficiência foi incluído durante a Reforma Administrativa, através da Emenda Constitucional nº 19, de 1998, para definir que a coisa pública deve ser administrada com economicidade, transparência e moralidade visando cumprir as metas estabelecidas, enfatizando a busca por resultados e direcionando as ações para o cidadão. (BRASIL, 2009; MORAES; ALVES FILHO, 2017).

Neste contexto, a sociedade passou a exigir maior qualidade e uso eficiente dos recursos nos serviços prestados pelas organizações públicas, exigindo uma postura mais responsiva (MORAES; ALVES FILHO, 2017). Isso levou a uma nova abordagem na gestão pública, com ênfase na eficiência e no controle, criando novos paradigmas para a governança pública, que busca integrar política, administração e gestão de políticas públicas (MARTINS; MARINI, 2014).

A gestão por processos no setor público ganhou espaço com a implementação de programas de premiação de qualidade. No Brasil, em 1991, foi instituída a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)¹⁴, responsável por gerenciar um sistema para avaliação e premiação de desempenho tanto no setor privado quanto no setor público. Essa premiação baseia-se no Modelo de Excelência da Gestão (MEG) (FNQ, [s.d.]). A FNQ é um dos principais centros de

¹⁴ Em 11 de outubro de 1991, representantes de 39 organizações, públicas e privadas, instituem, na capital paulista, a Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ), uma entidade sem fins lucrativos, criada para administrar o Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) e as atividades decorrentes do processo de premiação, em todo o território nacional (FNQ, [s.d.]).

referência para melhoria da produtividade e competitividade das organizações no Brasil (GOV, 2022).

O Decreto 5.378/2005, emitido pelo Governo Federal, estabelece o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, conhecido como GESPÚBLICA. O principal objetivo é melhorar a qualidade dos serviços públicos oferecidos à população e aumentar a competitividade do país por meio do aprimoramento constante da gestão (BRASIL, 2005). Em, 2009 o Decreto nº 6.932, foi criado com o objetivando simplificar os processos e promover uma gestão de excelência nas instituições federais, e institui a “Carta de Serviço ao Cidadão”.

O objetivo principal do GESPÚBLICA era modernizar o Estado, com foco no atendimento às necessidades do cidadão e alcançar uma gestão pública excelente até 2015. Para implementar essas ações e alcançar o objetivo do programa, foi criada a Rede Gespública, formada por organizações e pessoas voluntárias, que atuavam como agentes de disseminação das ferramentas disponibilizadas pelo Gespública, pela FNQ e quatro outros produtos (VELOSO, 2019):

1. Carta de Serviços: documento elaborado por uma organização pública, visando informar aos cidadãos como acessar e obter um ou mais serviços prestados por ela e/ou suas unidades.
2. Simplificação de Processos: com o objetivo de eliminar exigência desnecessárias na simplificação e eliminação de processos e rotinas que não agregam valor aos serviços prestados pelo Estado ao cidadão.
3. Pesquisa Gov.: a avaliação da satisfação visa garantir a participação efetiva do cidadão na avaliação do desempenho da organização, permitindo identificar as lacunas entre o que os cidadãos-usuários esperam e o nível dos serviços que realmente recebem.
4. Instrumento de Avaliação da Gestão Pública – IAGP – 250, 500, 1.000 pontos: reúne um conjunto de orientações e de parâmetros para avaliar e melhorar a gestão, e tem como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, e os conceitos e fundamentos preconizados pelo GESPÚBLICA (VELOSO p. 11, 2019).

No entanto, atualmente o GESPÚBLICA e o Decreto 6.932/2009 foram revogados pelo Decreto nº 9.094/2017, que estabelece a simplificação dos serviços públicos e o compromisso das instituições públicas com a qualidade no atendimento, e institui a Carta de Serviços ao Usuário, que tem como objetivo descrever os serviços prestados pela instituição, a forma que o usuário pode acessar esses serviços e o estabelecimento dos padrões de atendimento a serem entregues pela instituição (BRASIL, 2017b).

Embora extintos, o GESPÚBLICA e o Decreto 6.932/2009, foram responsáveis pela introdução da Gestão de Processos na Administração Pública Federal, impulsionando investimentos nessa área entre 2013 e 2017 (RAMOS *et al.*, 2019).

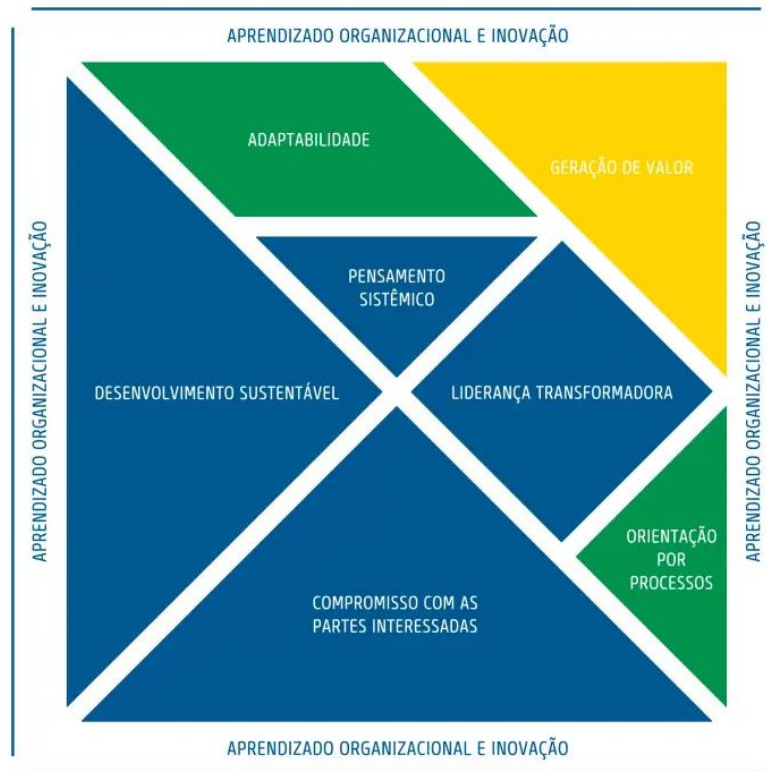
O Decreto nº 6.932/2009, que dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, apresenta, entre as diretrizes que os órgãos do Poder Executivo Federal devem seguir nas relações com o cidadão, a racionalização de métodos e procedimentos de controle, a eliminação de formalidades cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido e a aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações (PAIVA *et al.*, p. 1, 2017).

O GESPÚBLICA visava uma gestão pública com mais qualidade. Para isso, utilizava em sua primeira versão o Modelo de Excelência na Gestão (MEG) da FNQ, que trabalha de forma sistêmica as dimensões de governança, estratégias e planos, público-alvo, interesse público e cidadania, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultados. Com a maturidade desse método, a dimensão processos passou a ser adotada nas organizações como Gestão de Processos (BRASIL, 2014).

As organizações públicas que adensam ao GesPública têm como referência o Modelo de Excelência em Gestão Pública - MEGP que foi concebido a partir da premissa de que a administração pública tem que ser excelente sem deixar de considerar as particularidades inerentes à sua natureza pública. O MEGP é a representação gráfica de um sistema gerencial constituído de oito critérios e sustentado pelos Princípios Constitucionais e pelos Fundamentos da Excelência Gerencial que orientam a adoção de práticas em gestão com a finalidade de levar as organizações públicas brasileiras a padrões elevados de desempenho e de excelência em gestão (BRASIL, 2009)

O MEG, é o principal modelo de diagnóstico utilizado pela FNQ para obter uma visão holística da organização, através dos oito fundamentos da Excelência, representados graficamente através do *Tangram* (quebra-cabeça de sete peças de origem chinesa), apresentado na Figura 8. Esse modelo visa alinhar, integrar, compartilhar e direcionar toda a organização, para que atuem com excelência gerando resultados aos interessados (FNQ, 2022).

Figura 8 - Fundamentos de Excelência - MEG



Fonte: FNQ – Fundação Nacional da Qualidade (2022).

De acordo com esse modelo, as organizações do século XXI precisam trabalhar os seguintes fundamentos (FNQ, 2013) :

- a) **Pensamento sistêmico** - entender e tratar as relações de interdependências, tanto no ambiente interno quanto no externo;
- b) **Aprendizado organizacional e inovação** - Através da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de conhecimentos, buscar e aperfeiçoar a organização e a sua força de trabalho, fomentando a criatividade, experimentação e inovação com ganhos sustentáveis às interessadas;
- c) **Liderança transformadora** – os líderes devem atuar com ética, inspirando e, dando bons exemplos, sendo comprometidos com a excelência, incentivando seus liderados a atenderem os objetivos da instituição de acordo com os valores;
- d) **Compromisso com as partes interessadas** – deve ser criado um compromisso com as partes envolvidas, fazendo a inter-relações com estratégia e processos, em uma abordagem de longo e curto prazo;
- e) **Adaptabilidade** – o órgão deve ser flexível, e se adaptar rapidamente às mudanças do mercado e das partes interessadas;

- f) **Desenvolvimento sustentável** - As organizações devem ser responsáveis pelos impactos causados por suas decisões e atividades, na sociedade e no meio ambiente, visando a melhoria das condições de vida, para a gerações atuais e futuras;
- g) **Orientação por processos** – A organização é um conjunto de processos, por isso, o trabalho deve ser orientado através dos processos, os quais precisam ser compreendidos de ponta a ponta, visando a eficiência e eficácia dessas atividades, para gerar valor ao cliente; e
- h) **Geração de valor** – Alcançar resultados de excelência nos âmbitos econômico, social e ambiental, assim como nos processos que os impulsionam, fornecendo processos de excelência que atendam as expectativas das partes interessadas (GOV, 2019).

De acordo com o MEG, as organizações do século XXI devem ter excelência em atendimento, uma equipe integrada e focada na melhoria contínua dos processos, colaboradores empreendedores, pessoas focadas em soluções, conhecimento das necessidades do cliente e uma visão de futuro clara (GOV, 2019). Os Fundamentos da Excelência são conceitos de práticas de gestão, reconhecidos internacionalmente “[...] que se traduzem em práticas, processos ou fatores de desempenho encontrados em organizações de classe mundial, que buscam constantemente se aperfeiçoar e se adaptar às mudanças globais.” (FNQ, 2013, p. 9).

Em 2017, foi promulgado o Decreto Nº 9.203/2017, estabelecendo a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundamental. Este decreto fundamenta-se em princípios de governança pública essenciais, a saber: capacidade de resposta, integridade, confiabilidade, melhoria regulatória, prestação de contas, responsabilidade e transparência (BRASIL, 2017a). Vale destacar a diretriz proeminente deste decreto, que visa coordenar os processos à criação e entrega de valor, bem como a busca por controles internos e a incorporação de padrões passíveis de serem adotados pela gestão de processos.

A administração pública federal, aprimorando a eficiência do serviço público, implementou em 2019 o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, o que define ações para melhorar a organização da administração pública federal direta, autárquica e fundamental. Além disso, o decreto trata do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG¹⁵ (BRASIL, 2019). Este foi alterado pelo Decreto nº 10.382, de 28 de maio

¹⁵ “O Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIORG, normatizado pelo Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, é um sistema estruturante das atividades de desenvolvimento organizacional dos órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo Federal” (BRASIL, 2019).

de 2020, que institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado – TransformaGov, através do Ministério da Gestão e da Inovação em serviços Públicos (MGI).

3.3.1 O Programa TransformaGOV

O TransformaGOV visa modernizar a gestão estratégica dos órgãos da administração pública federal, buscando implementar políticas públicas eficientes para proporcionar maior valor à sociedade (BRASIL, 2020b). O programa conta com um conjunto de soluções a serem implementadas pela administração pública, em curto e longo prazo, as quais já foram implementadas no MGI e órgãos federais parceiros (BRASIL...2013). Dentre essas soluções estão:

Figura 9 - Cinco dimensões do TransformaGov



Fonte: (BRASIL. PROGRAMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E TRANSFORMAÇÃO, 2023).

Na dimensão processos, o programa visa simplificar, digitalizar e fazer a integração e a centralização dos processos finalísticos, gerenciais e de suporte dos órgãos da administração pública federal (BRASIL. MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS, [s.d.]) para implantação do TransformaGov, e elaborar um Plano de Gestão Estratégica e Transformação Institucional (PGT), o qual contempla produtos, objetivos e

entregas personalizadas para cada órgão que fez sua adesão. O IFPA aderiu a esse programa em 05 de outubro de 2021 (BRASIL ..., [s.d.]).

3.3.1.1 A Rede TransformaGOV

A Rede TransformaGov é uma iniciativa do Governo Federal de âmbito nacional, que busca reunir representantes de órgãos e entidades federais dos estados e Distrito Federal, com o objetivo de criar um ambiente de colaboração interinstitucional, estimulando a troca de experiências, a disseminação das boas práticas de governança e gestão, impulsionando e dando visibilidade à inovação produzida por esses órgãos (BRASIL..., [s.d.]).

Por conseguinte, o contexto histórico demonstra que a administração pública vem tentando traçar diretrizes, e normas para se adequar ao novo contexto social, tecnológico e globalizado. A utilização de ferramentas e metodologias do setor privado passaram a fazer parte dos órgãos públicos, porém, devido a peculiaridades destes órgãos, foi preciso criar programas governamentais para incentivar a inovação e modernização dessas instituições, como é o caso do Gespública, e atualmente o Programa TransformaGov, que fortalece a troca de boas práticas em gestão estratégica e melhorias dos processos.

3.3.2 Dificuldades para a implementação da BPM

Como já apresentado nos itens anteriores, a gestão de processo na Administração pública permite aprimorar e agregar valor aos serviços, para que sejam entregues com mais eficiência aos usuários, através da identificação dos processos que precisam ser priorizados e alinhados às estratégias organizacionais (MARTINS; MARINI, 2010), entretanto, a implementação do BPM não é uma tarefa fácil para qualquer organização, considerando que envolve vários atores: pessoas, organização, sistemas, equipamentos, materiais e etc. (DUMAS *et al.*, 2018).

A partir da análise dos artigos científicos pesquisados por Ramos *et al.*, (2019) e complementado pela autora, podemos identificar uma série de dificuldades enfrentadas pelas organizações, sejam elas públicas ou privadas, na implementação da gestão de processos. No setor público esses desafios são ainda maiores. Segundo Santos *et. al.* (2012) existem doze fatores críticos, com destaque para a inexistência de metodologia de implantação: a falta de apoio da alta gestão, o quantitativo insuficiente de pessoas, a inexistência de treinamentos, o

excesso de burocracia, o apego a cultura organizacional e a descontinuidade ocasiona pela troca de governo. No Quadro 3 são apresentadas as dificuldades para a implementação da BPM, confirmando a tese dos autores.

Quadro 3 - Dificuldades para a implementação da BPM

Dificuldades	Referência
Falta de comunicação. Falta de pessoal na instituição. Falta de ferramenta de avaliação dos processos.	Costa e Moreira (2018)
Burocracia e cultura organizacional. Falta de percepção de ganhos da gestão de processos em experiências de projetos anteriores. Barreiras legais. Descontinuidade devido a mudanças de gestão. Burocracia e cultura organizacional. Histórico de falhas em projetos de melhorias realizados por consultorias. Legislação atual. Clientes de BPM com pouca experiência em ferramentas de TI. Pouca integração entre as organizações do setor público. Rotatividade de pessoal. Descontinuidade dos projetos motivados pelas trocas de governo.	Paiva <i>et al.</i> (2017) Alves, Valença e Santana (2014) Valença e Santana (2014)
A burocracia dificulta a institucionalização de mudanças em organizações públicas. Lentidão administrativa fundamentada em estruturas excessivamente rígidas, hierarquizadas e fragmentadas que impedem a inovação.	Hamanaka e Aganette (2022) Para Biazzi; Muscat (2007, <i>apud</i> CARVALHO; SOUZA, 2017) Para Neiva e Domingos, (2011, <i>apud</i> BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016).
Apego exagerado às normas, sem que haja um questionamento das rotinas de trabalho.	Carvalho e Souza (2017)
Forte resistência a controles formalizados e avaliações formais de desempenhos.	Para Junquillo (2004, <i>apud</i> CARVALHO; SOUZA, 2017)
“Quando grupos formam ilhas de conhecimento ou indivíduos detém, de forma isolada, conhecimento importante para o funcionamento da organização, dificultando a coordenação do trabalho e a distribuição do conhecimento”.	Para Malanovicz <i>et al.</i> , (2009, <i>apud</i> BRODBECK; HOPPEN; BOBSIN, 2016).
Resistência à mudança.	Brodbeck; Hoppen; Bobsin (2016)

Fonte: dados coletados na revisão de literatura e adaptado de (RAMOS *et al.*, 2019) acrescentado novos autores sobre o tema.

Dessa forma, conclui-se que a aplicação do BPM enfrenta desafios, porém, traz diversos benefícios para as organizações públicas. Ainda de acordo com Santos *et al.*, (2012), quando o BPM é combinado com a tecnologia da informação, é possível alcançar melhorias nos resultados. Por outro lado, Paiva *et al.* (2017), ressalta que a padronização dos processos resulta na criação de manuais e procedimentos que trazem aprimoramento do desempenho individual dos servidores, permitindo um trabalho mais eficiente e focado no atendimento ao cliente. Além

disso, a implementação do BPM possibilita o acesso igualitário para que todos os *stakeholders*¹⁶ possam conhecer o funcionamento dos processos (COSTA *et al.*, 2018).

Em vista disso, a Gestão de processos, é uma ferramenta que pode contribuir para a melhoria contínua dos serviços prestados pelo IFPA, visto que é uma metodologia que vem ganhando seguidores no setor público após o incentivo do Governo Federal em desburocratizar o serviço público e torná-los mais eficiente, através da simplificação do atendimento e adoção de diretrizes de governança, que aspiram o *Accountability* e a transparência. Entretanto, a literatura estudada demonstra que essa implementação não é uma tarefa fácil, porque faltam metodologias e a cultura de um órgão público também pode dificultar essa nova gestão.

3.3.3 Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para a implementação do BPM.

Conforme indicado pela ABPM (2013), o sucesso na implementação da gestão de processo envolve uma complexidade de fatores cruciais, que devem ocorrer para garantir a efetiva incorporação dessa abordagem na organização. No entanto, é fundamental salientar que tais fatores podem variar significativamente de uma organização para outra. Dentre esses elementos, destacam-se as práticas organizacionais e tecnológicas.

Santos *et. al.* (2012) e Syed *et al* (2018) destacaram os fatores críticos de sucesso encontrados na literatura, os quais foram reagrupados de acordo com a semelhança pela autora e descritos a seguir:

- a) **Para Santos *et. al.* (2012) Atuação de um patrocinador executivo, ou seja, para Syed *et al* (2018) apoio da alta gestão:** na equipe de implementação, é fundamental contar com um líder que detenha autoridade decisória e conhecimento aprofundado sobre o funcionamento dos processos. Conforme destacado pela ABPM (2013) uma liderança sólida é fundamental para influenciar a cultura, definir a estrutura, objetivos, incentivos e possuir a autoridade necessária para efetuar as mudanças. Para Syed *et al* (2018) o apoio da alta gestão é um dos princípios fundamentais para a implementação bem-sucedida do BPM, devendo esse fator ser desatado, em primeiro lugar.
- b) **Para Santos *et. al.* (2012) a Metodologia estruturada de implantação:** a implementação da gestão de processos deve ocorrer por meio de um projeto

¹⁶ *Stakeholder* são indivíduos e organizações que possuem algum tipo de relação com os procedimentos e resultados de uma empresa. São considerados os *stakeholders* os colaboradores internos e externos, os clientes, os fornecedores, os acionistas, a comunidades local, o governo, entre outros (PEREIRA *et al.*, 2017).

estruturado, empregando técnicas de gerenciamento de forma sistemática. Isso implica envolver líderes e colaboradores da organização nesse processo.

- c) **Para Syed *et al* (2018) a Comunicação:** é um fator crítico de sucesso, porque é preciso fazer a divulgação da estratégia, para que as partes envolvidas possam fazer trocas precisas de informações.
- d) **Preparação para a Mudança organizacional:** ambos os autores mencionam a abordagem da gestão por processos gera transformações abrangentes nas unidades funcionais da organização, uma vez que o foco se desloca para os processos de negócios, que devem estar alinhados à estratégia, implicando, assim, em mudanças na estrutura organizacional. Por isso, de acordo com Syed *et al* (2018), é preciso ter práticas solidas e estar preparado para as mudanças, proporcionando treinamentos.
- e) **Treinamentos da equipe de processos:** a equipe de processos é composta por profissionais de diferentes áreas e com perfis diversos, conseqüentemente, alinhar essa equipe aos objetivos da organização é essencial para o sucesso da implementação.
- f) **Alistar clientes e o envolvimento das partes:** para Syed *et al* (2018) outro fator crítico é a inclusão do cliente no processo, é preciso conhecer as necessidades da parte interessada para poder fazer o desenho com o foco no cliente.
- g) **Escolha da equipe:** para Syed *et al* (2018), criar um grupo multifuncional, que tenha habilidades técnicas e qualificação em BPM é fundamental para fazer a implementação.
- h) **Pessoas e *empowerment* (empoderar):** para Syed *et al* (2018), A delegação de autoridade e responsabilidade para a equipe de BPM, ajuda a criar uma cultura onde todos os envolvidos assumem mais responsabilidades e obrigações em prestar contas. Para Santos *et. al.* (2012) com o redesenho dos processos, as atividades ou funções das pessoas podem mudar, por isso é importante criar um ambiente que promova criatividade e flexibilidade na execução de tarefas, desde que estas tenham sido definidas, ao mesmo tempo em que os colaboradores compreendam claramente seus papéis, objetivos e metas.
- i) **Alinhamento estratégico:** isso implica estabelecer metas organizacionais e definir uma cadeia de valor, que serve para descrever os fluxos dos processos destinados a gerar valor para o cliente (ABPMP, 2013).
- j) **Alívio dos medos e da resistência a mudanças:** para Syed *et al* (2018), a resistência dificulta a implementação do BPM. Como o BPM pode trazer mudanças

radicais na estrutura da organização, isso pode ser visto como ameaça, por isso é importante fazer uma estratégia motivacional e acompanhamento dos impactos que essas mudanças podem trazer nas atividades diárias dos envolvidos, buscando amenizar esses impactos.

- k) **Medição e monitoramento da iniciativa:** o acompanhamento constante e a medição do desempenho dos processos são fundamentais para avaliar o progresso na direção aos objetivos propostos e para o controle de qualidade, bem como para promover a melhoria contínua (ABPMP, 2013).
- l) **Tecnologia da Informação - Automação de processos:** para Syed *et al* (2018), com a criação do governo eletrônico é preciso realizar investimentos e implementação na TI, visando desenvolver e criar técnicas necessárias para a execução eficiente dos processos, facilitando acesso e transparência dos mesmos.
- m) **Para Santos *et. al.* (2012) a Automação de processos:** a modelagem de processos deve ser acompanhada pela automação, o que permite uma execução mais rápida e econômica, tornando-a mais eficaz.

A tecnologia da informação desempenha um papel crucial, oferecendo suporte, armazenamento, processamento e gerenciamento de dados (ABPMP, 2013). Syed *et al* (2018) acrescenta mais três fatores críticos de sucesso para a implementação do BPM em instituições públicas:

- a) **Cultura:** representa os valores, crenças e hábitos existentes na organização, portanto é importante identificar como esse fator pode influenciar na implementação.
- b) **Governança de TI-BI:** neste fator, os autores alinham a governança à Tecnologia da Informação, segundo eles essa metodologia fornece uma base consistente para orientar as unidades organizacionais e garantir responsabilidade e prestação de contas aos líderes. A incorporação das características da governança em BPM está em voltar o foco uma boa gestão dos processos, buscando torná-los mais eficientes.
- c) **Fatores ambientais externos:** o ambiente externo é complexo e pode influenciar em todos os outros fatores críticos de sucesso, podendo dificultar a implementação do BPM em uma organização pública, ressalta-se neste contexto as mudanças de governo, das leis e regulamentos.

Em síntese, a implementação bem-sucedida da gestão de processos é um desafio complexo que requer uma metodologia estruturada e bem definida alinhada aos objetivos

estratégicos da organização. A liderança organizacional deve conhecer os fatores críticos de sucesso para traçar estratégias, deve também estar comprometida com o projeto, proporcionado treinamento adequado aos colaboradores e às equipes que irão executar as ações. A gestão por processo acarretará mudanças organizacionais, alinhamento estratégico da organização, incorporação de técnicas de medição e automação dos processos.

4 CAMINHO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esse estudo de caso investiga a implementação da padronização de processos em uma instituição pública descentralizada, o Instituto Federal do Pará (IFPA), no período de 2019 a julho de 2023. A escolha desse período temporal decorre da meta estabelecida pelo IFPA em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), com o intuito de alcançar a padronização de 100% dos processos da área de gestão de pessoas e a modelagem de 50% dos processos de negócio entre 2019 e 2023 (IFPA, 2019a).

A abordagem qualitativa foi empregada para obter *insights* detalhados e contextuais sobre a padronização de processos de forma colaborativa entre a Reitoria e os 18 campi (CRESWELL, 2007 *apud* de AUGUSTO *et al.*, 2013). Esse estudo empírico, inserido em um contexto real, contribuirá para a formulação de hipóteses em futuras pesquisas sobre a implementação da gestão de processos em instituições públicas (Yin, 2001).

O IFPA foi escolhido como *locus* devido à sua meta de implementação estabelecida no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2019 a 2023. A escolha da amostra não probabilística foi utilizada devido à acessibilidade e conveniência, uma vez que o órgão iniciou a implementação da gestão por processo em 2019, através do EGPGP, grupo do qual a autora participa. A amostragem não probabilística é subjetiva e não aleatória, e permite que os pesquisadores selecionem sua observação de forma intencional (COOPER E SCHINDLER, 2003 *apud* de NOBRE *et al.*, 2007).

Visando garantir a ética, foi obtida autorização de pesquisa da autoridade máxima do órgão e do coordenador da EGPGP. A identidade dos membros da equipe e dos participantes das reuniões de observações, evidências na pesquisa, foi mantida em sigilo, da mesma forma, a identidade dos servidores que colaboraram com informações adicionais para esclarecimentos de informações não possíveis de identificar com a análise do material.

4.1 Coleta de dados

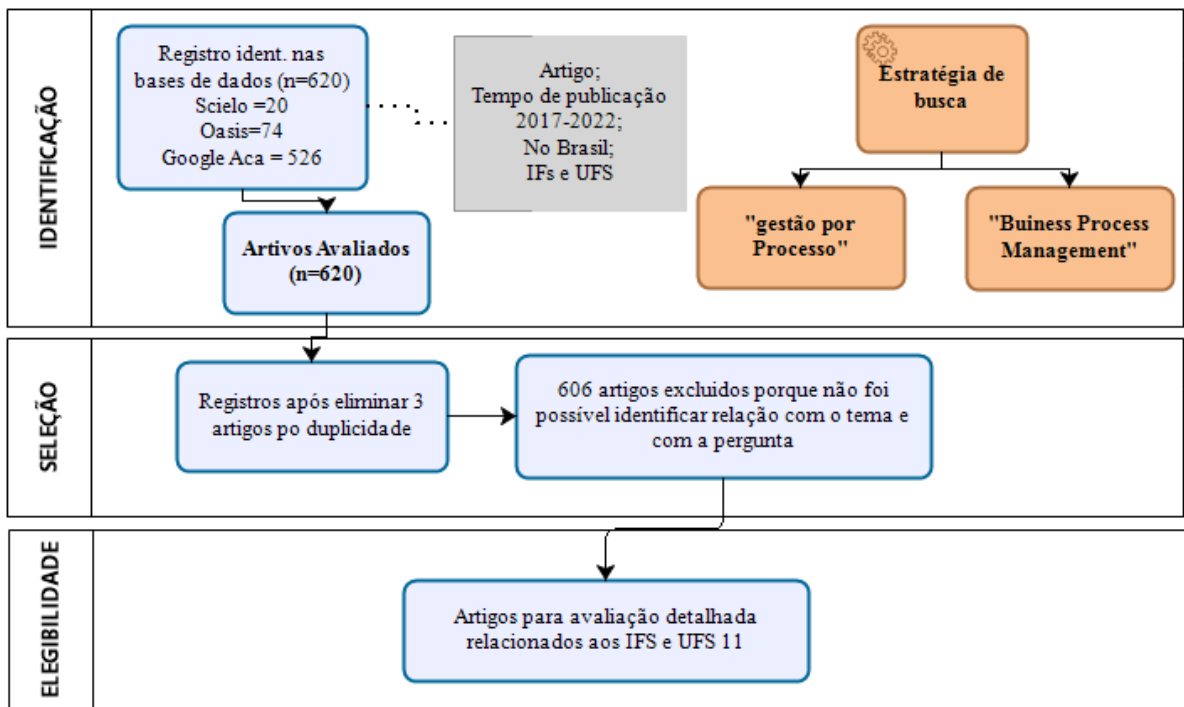
4.1.1 Revisão bibliográfica sistêmica

A revisão bibliográfica sistêmica possibilitou a formulação da matriz conceitual, que serviu de base para análise da implementação da gestão de processos na instituição. Ela foi realizada de acordo com os objetivos e visando compreender o problema da pesquisa. Dessa

forma, foram pesquisados na literatura os seguintes tópicos: Aspectos da administração pública no Brasil, conceitos de gestão de processos na administração pública, normas que influenciam a implementação da gestão de processos em instituições públicas de ensino e teorias relacionadas à padronização de processos em instituições públicas.

Na pesquisa de artigos científicos foi utilizando as *strings* “*Business Process Management*” e “gestão por processos”; nas plataformas Google acadêmico, *Scielo* e *Oasisbr*, e utilizando os filtros: tempo (2017 a 2022), artigos e pesquisas realizadas no Brasil, o que resultou na seleção de 11 artigos correlacionados com o tema de implementação da gestão de processos em Instituições de ensino Público Federal. Os trabalhos selecionados foram lidos e esquematizados no Quadro 8 e o fluxograma da seleção dos estudos confeccionado na plataforma Bizagi, para confirmação dos resultados (Figura 10).

Figura 10 - Fluxograma da seleção dos estudos¹⁷



Fonte: Elaborado pela autora

¹⁷ Adaptado do *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA 2015).

4.1.2 Pesquisa documental

Na pesquisa documental foi realizada a busca por Leis, Decretos e Instruções Normativas, a fim de reunir o arcabouço legal sobre a gestão de processos em órgãos federais. Além disso, foi realizada análise minuciosa dos documentos institucionais da IFPA que impulsionam as etapas iniciais de implementação da gestão de processos na instituição e os documentos produzidos pelo Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGPGP), equipe responsável pela implementação do BPM no IFPA. Dentre os documentos analisados, destacam-se o Plano de Desenvolvimento Institucional, o Relatório de Gestão, as Instruções Normativas, o Regimento Interno e Resoluções, bem como, os documentos e os registros das reuniões produzidas pelo escritório. As reuniões foram gravadas em vídeo, os quais foram categorizados conforme demonstrado (Quadro 4 e Quadro 5).

Quadro 4 - Análise de conteúdo – Vídeos

Nº Vídeo	Título da reunião	Assunto	Palestrante		Data
1	1º encontro - Hora de compartilhar	O evento objetiva oportunizar, aos servidores da reitoria e dos campi, conhecimentos sobre a GESTÃO POR PROCESSOS, por meio de palestras com RELATOS DE EXPERIÊNCIAS existentes, desafios e oportunidades identificadas durante a fase de diagnóstico de processos, hora em curso no IFPA.	SI	4	29/10/2020
2	1º encontro - Reunião - Hora de compartilhar	O evento objetiva oportunizar, aos servidores da reitoria e dos campi, conhecimentos sobre a GESTÃO POR PROCESSOS, por meio de palestras com RELATOS DE EXPERIÊNCIAS existentes, desafios e oportunidades identificadas durante a fase de diagnóstico de processos, hora em curso no IFPA.	SI	3	30/10/2020
3	Reunião - Oficina Trello	Conhecer funcionalidades de ferramentas de projetos que possam ajudar na atualização do SIGPP.	SI	10	06/07/2021
4	Reunião - Oficina Trello 2ª parte	Conhecer funcionalidades de ferramentas de projetos que possam ajudar na atualização do SIGPP.	SI	10	08/07/2021
5	Reunião com a DTI	Apresentação do projeto piloto para colocar no sistema	2 DTI	2	14/07/2021
6	Reunião de Trabalho	Reunião para alinhar as informações sobre as ações realizadas, e que estão sendo realizada pelo EGPGP. Momento de troca de informação entre o grupo de trabalho.	11 EGP GP	8	03/09/2021
7	Reunião - Orientação para o diagnóstico de processos	Reunião de orientação no formato de oficina, para atender a ação estratégica que fala sobre a necessidade de finalizar e consolidar o diagnóstico nas unidades sistêmicas, participaram da reunião os representantes do campus que ainda não realizaram a tarefa.	6 EGP GP	5	09/09/2021
Contínua					

Nº Vídeo	Título da reunião	Assunto	Palestrante		Data
8	Reunião - Manual de gestão de processos	Reunião realizada para elaboração do Manual de Gestão de Processo.	5 EGP GP	7	17/09/2021
9	Reunião - Avaliação	Análise das ações estratégicas do escritório: Conclusão da metodologia para mapeamento colaborativo em rede - MCR, que será enviado para aprovação no comitê.	10 EGP GP	10	08/10/2021
10	Reunião - 1º Transformagov	Reunião com um facilitador do TransformaGov e as instituições federais que aderiram ao programa. Realizada com o intuito de alinhar as informações para a construção da cadeia de valor desses órgãos e troca de experiência sobre a implementação do BPM.	11 (a)	11	26/11/2021
11	Reunião - 2º Transformagov	Reunião com um facilitador do TransformaGov e as instituições federais que aderiram ao programa. Realizada com o intuito de alinhar as informações para a construção da cadeia de valor desses órgãos e troca de experiência sobre a implementação do BPM.	SI	5	01/12/2021
12	Reunião - Hora de compartilhar	Apresentação da equipe do EGPGP e dos trabalhos desenvolvido aos servidores do IFPA.	SI	7	24/01/2022
13	Reunião - Projeto piloto	Reunião com coordenadores de projeto, para apresentar os conceitos sobre gestão por processo, e as atividades já realizadas pelo EGPGP. Na reunião foi apresentada a concepção de trabalhar com processos e projetos.	SI	5	04/04/2022

Fonte: Elaborado pela autora.

Observação: A definição do número de palestrante descreve quantas pessoas participaram ativamente da reunião, trocando informações e fazendo perguntas. SI - Não foi possível obter essa informação; (a) Participantes dos órgãos federais que aderiram ao programa TransformaGov.

Quadro 5 - Análise de Conteúdo dos documentos.

Nº	Material	Conteúdo	Ano
1	Portaria nº 598/2020 - Plano de trabalho – V. 07	Apresenta o plano de ação do EGPGP, e o cronograma com as atividades.	2020
2	Plano de Trabalho V. 10, atualizado, porém não foi homologado	Apresenta o Plano de trabalho das equipes do EGPGP, fazendo a divisão de tarefas.	2020
3	Plano de trabalho: Equipes	Trata da uniformização dos procedimentos, sobre a progressão por capacitação TAES, no IFPA. A construção desse POP, serviu de base para a criação do MCR.	2020
4	Procedimento Operacional Padrão (POP) da progressão por capacitação TAE	Trata da uniformização dos procedimentos, ou seja, mapeamento de processos de forma colaborativa, no IFPA. Este documento apresenta as etapas e o fluxograma para a realização da modelagem de forma colaborativa no IFPA.	2021
5	Procedimento Operacional Padrão (POP) para o Mapeamento Colaborativo em rede de Processos de Gestão (MCR) do IFPA.	Nome do Processo: Mapeamento Colaborativo em Rede de Processos de Gestão	2021
Contínua			
6	Plano de Desenvolvimento Institucional 2019 a 2023.	O PDI é o planejamento estratégico do IFPA, onde constam as ações estratégicas para um período de cinco anos.	2019

Nº	Material	Conteúdo	Ano
7	Relatório de Gestão 2022	Relatório apresentado para a prestação de contas, das atividades realizadas durante o exercício de 2022, aos órgãos de Controle Interno e Externo e à sociedade (IFPA, 2023)	2023
8	Resolução IFPA/CONSUP nº 191-CONSUP/IFPA	Art. 1º O Regimento Interno da Reitoria é o conjunto de normas e disposições complementares ao Estatuto e parte integrante do Regimento Geral, que disciplina a organização e o funcionamento dos órgãos que integram a Reitoria do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará (IFPA) (IFPA, 2020f).	
9	Resolução nº 188 do CONSUP (2017)	Trata da política de gestão de riscos do IFPA (IFPA, 2017).	2017
10	Resolução IFPA/CONSUP- nº 546/2021, datada de 11 de novembro de 2021.	Trata da análise e revisão da estrutura organizacional dos campi do IFPA (IFPA, 2022a).	2021
11	Instrução Normativa nº06, de 05 de julho de 2019.	Estabeleceu que, a partir do dia 08 do referido mês e ano, todos os processos do IFPA seriam tramitados eletronicamente, através do Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED) (IFPA, 2019c)	2019

Fonte: Elaborado pela autora.

- a) Diante da complexidade na análise de documentos e vídeos das reuniões, especialmente devido à ausência de acesso ao vídeo de padronização do processo piloto, “Progressão por Capacitação TAEs”, atividade chave para identificar as ferramentas e as dificuldades durante esse processo, buscou-se complementar essas lacunas por meio de um formulário eletrônico (Google Formulário) enviado aos membros do Grupo de Trabalho, composto por seis servidores. Apesar do convite via e-mail, apenas dois membros aceitaram participar, respondendo as seguintes questões:
- *Como ocorreu a padronização do processo piloto (modo que foi realizado e ferramentas utilizadas)?*
 - *Quais as dificuldades encontradas (se houve) para a realização dessa atividade?*
 - *Quais as soluções encontradas?*
- b) Entretanto, mesmo diante da impossibilidade de ter acesso ao vídeo de padronização e da baixa participação do GT na pesquisa, a contribuição de dois membros-chave do grupo, o Coordenador CGP e um membro da equipe do EGPGP, permitiu uma abordagem abrangente, contemplando as perspectivas de ambos como partes envolvidas no processo. Esta composição incluiu um representante de uma unidade sistêmica com conhecimento limitado sobre BPM e um membro da EGPGP especializado no assunto, revelando-se instrumental na identificação das lacunas existentes no processo.

As respostas fornecidas pelos entrevistados foram tratadas por meio de um processo de organização e categorização em planilhas, facilitando a análise, compreensão, comparação das respostas. Destacaram-se o levantamento dos desafios como a expansão do IFPA e demora na definição de prazos, com soluções centradas no alinhamento de ideias, geração de documentos e ajustes de cronograma. Enquanto um entrevistado enfatizou a necessidade de um pré-modelo e um grupo dedicado, o outro seguiu o caminho trilhado pela EGPGP, propondo ajustes na definição clara de ações e maior envolvimento da alta gestão e comunidade acadêmica.

4.1.3 Observação participante

A observação participante, segundo Abib *et al.* (2013), refere-se a um tipo de investigação que se baseia em descobertas realizadas no campo e envolve a participação ativa do pesquisador na rotina dos participantes da pesquisa. Possibilita reunir informações valiosas através de sua participação em diversas atividades, como reuniões, fóruns de discussão para elaboração de fluxogramas, escritórios de treinamento, mapeamento de processos e criação de diretrizes.

Para evitar viés e garantir a imparcialidade na pesquisa, foram tomadas todas as medidas necessárias durante a coleta e análise dos dados. A abordagem adotada foi objetiva e crítica, consistindo na descrição e análise dos procedimentos, bem como na avaliação do modo como a equipe tem realizado a implementação da gestão de processos na instituição pesquisada, tendo como objetivo apresentar as informações abrangentes sobre os passos seguidos, a metodologia empregada, os resultados realizados e as limitações dessa implementação em uma instituição pública descentralizada (TRIVIÑAOS, 2008 *apud* de AUGUSTO *et al.*, 2013).

4.2 Análise de Dados:

A análise de conteúdo foi conduzida utilizando a abordagem de Bardin (2016). Essa metodologia envolve a interpretação e dedução de informações a partir de um conjunto de documentos. A inferência é o resultado da compreensão obtida por dedução, que ocorre após a avaliação dos encadeamentos causais por meio da enumeração das características dos documentos. Esse processo leva às indicações que refletem uma verdade explícita e controlada na interpretação.

Dessa forma, a análise foi estruturada em três etapas: a pré-análise (análise manual), que envolveu a organização do material e a identificação das questões norteadoras, alinhadas aos objetivos e hipóteses da pesquisa; a etapa de exploração do material, que abrangeu a categorização, a correção e a definição dos temas detalhados da pesquisa; por fim, a etapa de tratamento dos resultados, na qual se buscou o significado das mensagens, realizar uma análise reflexiva e crítica das informações coletadas.

A partir dos artigos consultados, foi realizada uma análise temática para identificar palavras-chave que serviriam como categorias para a extração de informações nos documentos analisados, após uma leitura abrangente do material. Em seguida, foi aplicado o *software* Atlas.ti, muito utilizado para análise qualitativa de dados. Com o auxílio do Atlas.ti, foi gerada uma nuvem de palavras, uma técnica visual qualitativa usada para destacar as palavras mais frequentes em um conjunto de dados, ressaltando os temas relevantes da pesquisa. Para a criação dessa nuvem de palavras, foi aplicado filtro que incluía substantivos e nomes próprios, restringindo a contagem de palavras de 849 a 99.

Após esse levantamento, foi possível categorizar e interpretar as informações coletadas sobre a implementação do BPM no IFPA (Quadro 6). As categorias utilizadas para classificação englobaram a metodologia utilizada para a implementação do BPM no IFPA, informações relacionadas ao EGPGP, o plano de trabalho, a composição do grupo de trabalho, o planejamento das ações, o diagnóstico e mapeamento dos processos, a modelagem do processo piloto, a elaboração do MCR, bem como a identificação dos fatores críticos de sucesso durante a implementação.

A análise dos fatores críticos de sucesso foi realizada seguindo a metodologia utilizada por SANTOS, et al (2012); RAMOS et al (2019) e Syed et al (2018), para a identificação desses fatores em instituições públicas federais. Esse levantamento foi feito através do recorte de informações retiradas das reuniões e dos documentos analisados durante a pesquisa.

Quadro 6 - Categorização do tema da pesquisa.

PRINCIPAIS ASSUNTOS	FUNDAMENTAÇÃO PARA A ESCOLHA DOS TEMAS A SER UTILIZADO NA ANÁLISE DE CONTEÚDO
Normatização que impulsionam o BMP nos institutos federais.	Com a análise dos artigos e do material disponibilizado pelo EGPGP/IFPA, pode ser feito o levantamento do arcabouço normativo que impulsiona a implementação do BPM em instituições federais de ensino.
Metodologia para a implementação do BPM - etapas	As principais “etapas de implementação de uma metodologia BPM: ações preliminares; estruturar o escritório de processos; planejamento; modelagem do processo no estado atual; análise do processo; modelagem do processo no estado futuro; implementação do processo; monitoramento e controle do processo e refinamento do processo” (HAMANAKA; C. AGANETTE, 2022, p. 9).
Contínua	

PRINCIPAIS ASSUNTOS	FUNDAMENTAÇÃO PARA A ESCOLHA DOS TEMAS A SER UTILIZADO NA ANÁLISE DE CONTEÚDO
Escritório de Processos - Grupo de Trabalho	Um escritório de processos favorece visão por processos como base de uma abordagem inovadora e sistematizada para as operações organizacionais. Além disso, visa evitar a duplicação de esforços em iniciativas de gerenciamento de processos, promover a comunicação através de fluxos bem definidos e aprimorar o alinhamento estratégico organizacional por meio de uma governança institucionalmente reconhecida, com a participação ativa do Escritório de Processos (COSTA <i>et al.</i> , 2019)
Planejamento das ações	Na etapa de planejamento, identificamos os processos cruciais para a estratégia da organização e são reveladas suas fragilidades, ou seja, são avaliadas as falhas nos processos que podem prejudicar a organização (FONTES; SANTOS; LIBÓRIO, 2020)
Modelagem dos Processos	Servi para manter os processos organizados. Para isso é preciso seguir normas e métricas de definição e controle, que visa facilitar a interpretação de como o processo funciona e permite a identificação de melhorias (FONTES; SANTOS; LIBÓRIO, 2020).
Fatores críticos de sucesso	“Identificar quais são os Fatores Críticos de Sucesso que exercem maior impacto nas etapas de implantação do BPM nas IFES” (OLIVEIRA; TEN CATEN; MULLER, 2018)

Fonte: Elaborado pela autora.

Resumindo, por fim, os resultados obtidos após a revisão bibliográfica (artigos relacionados com o tema) e análise de conteúdo realizada com material coletado: 13 vídeos das reuniões e oficinas realizadas pelo EGPGP nos anos de 2020 a 2022, e 12 documentos produzidos pelo EGPGP: processos, portarias, Procedimento Operacional Padrão (POP), relatórios, plano de trabalho do escritório e da equipe. Também foram analisados os documentos Institucionais, Regimento interno do IFPA, Plano de Desenvolvimento, Resoluções e Instruções Normativas.

5 A TRAJETÓRIA METODOLÓGICA DO BPM NO IFPA

Neste capítulo serão apresentados os resultados da análise documental feita durante a pesquisa, que resultou nos seguintes tópicos: Normatização que impulsionam o BPM nos institutos federais; implementação da gestão por processo no IFs; o Instituto Federal do Pará (IFPA); metodologia de implementação do BPM; escritório de gerenciamento de processos; modelagem de processos e fatores críticos de sucesso para a implementação do BPM em instituições públicas de ensino.

5.1 Normatização que impulsiona o BPM nos institutos federais.

Para os Institutos Federais (IFs), além da pressão exercida pela sociedade, há ainda a determinação do Governo Federal pela adoção da gestão por processos nas organizações públicas, através de iniciativas como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública já extinto), o Programa de Qualidade do Governo Federal (MARTINS, 2021), e atualmente o TransformaGov, mencionado no capítulo anterior, que traz a dimensão processos visando simplificar, digitalizar e tornar os processos mais eficientes e com qualidade, assim como, as normatizações federais obrigatórias.

A Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 criou os Institutos Federais de Educação (IFs) com a finalidade de estabelecer a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Os Ifs têm autonomia administrativa, patrimonial e financeira, estão vinculados ao Ministério da Educação. De acordo com o Artigo 2º dessa lei, os IFs são instituições de educação pluricurriculares, multicampi e especializadas na oferta de educação profissional e tecnológica nas diversas modalidades de ensino, combinando conhecimentos técnicos e tecnológicos com práticas pedagógicas (BRASIL, 2008)

No Brasil, existem atualmente 38 Institutos Federais distribuídos por todos os estados, compreendendo um total de 644 unidades. Essas instituições oferecem uma ampla gama de cursos, incluindo qualificação profissional, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas (CAVALCANTI, 2017). Além dos Institutos Federais, a Rede Federal também inclui duas unidades dos Centros Federais de Educação Tecnológica (CEFETs), 25 escolas vinculadas a universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica (BRASIL, 2008).

De acordo com o artigo 7º da Lei Nº 11.892, os Institutos Federais têm como objetivos principais: oferta de educação profissional técnica de nível médio, realização de cursos de formação inicial e continuada de trabalhadores, condução de pesquisas aplicadas para o desenvolvimento de soluções técnicas e tecnológicas em benefício da comunidade, promoção de atividades de extensão aplicadas aos princípios da educação profissional e tecnológica, estímulo e apoio aos processos educativos voltados à geração de trabalho e renda, bem como a oferta de cursos de ensino superior (BRASIL, 2008).

Apesar da autonomia administrativa dos IFs e da sua capacidade de autogestão, eles estão sujeitos a obrigações legais, descritas em Leis, Decretos, Instruções e ou Resoluções Federais. Essas normativas atuam como mecanismos de fiscalização e controle, para garantir a eficiência dos serviços prestados à sociedade, abrangendo a prestação de contas, transparência na gestão de recursos, promoção da qualidade educacional, igualdade de oportunidades e outros aspectos para o funcionamento dessas instituições (BRASIL, 2008). No Quadro 7 são destacadas as principais normativas que impulsionam a Gestão de Processos nos IFs.

Quadro 7 - Normatização do BPM

Regulamentos	Diretrizes
Artigo 37 da Constituição Federal de 1988	Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998)” (BRASIL, 1988).
Decretos extintos que impulsionaram: Decreto Nº 5.378/2005 e Decreto nº 6.932/2009	Gespública e Carta de Serviço ao cidadão (estabelecimento de padrões de atendimento, que visam a excelência nos serviços públicos) (BRASIL, 2005).
Lei Nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008	Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências (BRASIL, 2008).
Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015	Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2015).
Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016	Dispõe sobre controles internos, gestão de riscos e governança no âmbito do Poder Executivo federal (BRASIL, 2016).
Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017	Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2017a).
Contínua	

Regulamentos	Diretrizes
Decreto nº 9.235/17, de 15 de dezembro de 2017	Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. Cria o Comitê Interministerial de Governança (CGI), e traz normatização e diretrizes para aumentar a eficiência do setor público, baseado nos princípios: capacidade de resposta, integridade; confiabilidade; melhoria regulatória; prestação de contas e responsabilidade; e transparência (BRASIL, 2017c).
Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 alterado pelo Decreto nº 10.382 de 28 de maio de 20(BRASIL, 2017a)	Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. (BRASIL, 2020b)
Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020	Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 (BRASIL, 2020a)
Decreto nº 10.382 de 28 de maio de 2020	Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal, e remaneja, em caráter temporário, Funções Comissionadas do Poder Executivo - FCPE para o Ministério da Economia (BRASIL, 2020b)

Fonte: Elaborado pela autora

O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MP) criou em 2016, a Instrução Normativa Conjunta/CGU nº 1, para disciplinar os controles internos, a gestão de risco e a governança no Poder Executivo Federal. De acordo com Ramos *et al* (2019), esta Instrução estabelece a obrigatoriedade da gestão por processos no setor público, não apenas pelos seus benefícios, mas também em resposta às demandas e imposição advinda da instituição de uma Política de Gestão de Riscos. (BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO; UNIÃO (CGU), 2016; RAMOS *et al.*, 2019).

Nesse contexto, torna-se essencial compreender, identificar e analisar os principais processos. Como resposta a essa necessidade, o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão - MP instituiu um Escritório de Processos em 2016, para subsidiar “as iniciativas de análise, melhoria e inovação dos processos de trabalho” nos órgãos vinculados. O Escritório utiliza como metodologia da gestão de processos os padrões estabelecidos pela GESPÚBLICA e pelo BPM. Essa abordagem visa promover uma gestão eficaz e eficiente dos processos governamentais, alinhando-se às diretrizes determinadas pela Instrução Normativa (BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO - MP, 2017; RAMOS *et al.*, 2019).

Em 2015, o governo federal promulgou o Decreto nº 8.539, com o objetivo principal de estabelecer a obrigatoriedade aos órgãos e às entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional adotarem um sistema informatizado para a gestão e o trâmite de processos administrativos de forma eletrônicos. Esse marco regulatório visa aprimorar a transparência dos atos administrativos, ao mesmo tempo em que pretende torná-los mais eficientes, ágeis e econômicos por meio da utilização da tecnologia de informação.

Art. 3º São objetivos deste Decreto:

I - Assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados;

II - Promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade;

III - ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e

IV - facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas (BRASIL, 2015).

Dentre essas normativas está o Decreto nº 9.203/2017, que dispõe da política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional; e o Decreto nº 9.235/17, de 15 de dezembro de 2017, que dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação dos IFRS, instituindo a obrigatoriedade de promover a avaliação institucional, dos cursos e do desempenho dos estudantes, de forma interna e externa, completando a análise global e integrada das dimensões: estrutura, relação, compromisso social, atividade, finalidade e responsabilidade sociais (BRASIL, 2004).

Além do mais, o Decreto nº 9.235/17, do Ministério da Educação (MEC), e a Instrução Normativa nº 24, de 18 e março de 2020, do Ministério da Economia, instituem a obrigatoriedade do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI, que funciona como um documento de Planejamento Estratégico, elaborado em conjunto com a comunidade acadêmica, que contemplando os objetivos da gestão, para um período de 05 (cinco anos), traça as metas previstas para alcançar os indicadores estabelecidos de acordo com a visão de futuro dessas instituições (BRASIL, 2020a; IFPA, 2022b).

Art. 1º Esta Instrução Normativa disciplina a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (BRASIL, 2020a)

A Instrução Normativa em questão define a importância de planejamento estratégico para administração pública. Descrevendo que este deve ser um processo sistêmico que resultará em um plano estratégico institucional, devendo documentar elementos essenciais como a cadeia de valor, missão, visão, valores, objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos, colocando

a governança pública como o mecanismo de liderança e controle, para alcançar a relação entre estrutura e recursos, na qual os processos de trabalho são destacados como uma etapa para obter eficiência, eficácia e efetividade nos resultados desejados. Sendo assim, para o IFPA (2019a):

O PDI é anualmente detalhado em planos táticos e operacionais pelas unidades administrativas que compõem o IFPA. Nesses planos, estará a garantia de que de fato o Plano Estratégico será executado. No nível tático, os PDCs dos Campi deverão ser elaborados de forma alinhada com o PDI, da mesma forma que os planos operacionais de cada departamento, diretoria, coordenação, setor, colegiado, deverão estar alinhados aos PDCs e, por conseguinte, ao PDI.

Em 2020, além do Decreto nº 10.382 de 2020, já mencionado no capítulo anterior, que cria o Programa e a Rede TransformaGov com o objetivo de tornar os serviços mais eficientes, foi instituída Instrução Normativa nº 24, de 2020, que estabelece as normas de avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos Órgão da Administração Pública Federal, a qual reforça a importância da criação de uma política de governança. A definição de cadeia de valor corresponde na identificação dos principais processos e na realização do controle de risco desses processos e projetos institucionais, para obter uma gestão de recursos mais eficiente.

Portanto, neste contexto, os IFs têm a responsabilidade de cumprir requisitos específicos estabelecidos pelos órgãos reguladores e pelo governo federal, e a gestão de processos “tem sido uma abordagem amplamente utilizada por proporcionar a melhoria contínua dos processos organizacionais” (NÓBREGA; OLIVEIRA; REBOUÇAS, 2015, p. 717). E de acordo com Ramos (2019), por ser uma metodologia obrigatória para o Gerenciamento de Risco, essa abordagem consiste na definição e na adoção de métodos e práticas que visam a padronização e otimização das atividades realizadas, levando os IFs a adotarem um modelo de gestão com foco no cidadão, com o objetivo de ofertar serviços mais eficientes.

Porém, inserir esse modelo de gestão em uma organização, pública ou privada, demanda tempo, esforços e responsabilidade, e entre as principais dificuldades estão falta de governança e apoio da alta administração, disponibilização insuficiente de recursos, ausência de definições claras de responsabilidades e cultura organizacional engessada (DE BOER; MÜLLER; TEN CATEN, 2015 e HANGGARA; ASTUTI, 2018). Segundo Nóbrega *et al.* (2015), para alcançar os objetivos do BPM é preciso realizar uma transformação organizacional gradativa da cultura, das técnicas e das metodológicas, envolvendo as três dimensões: as pessoas, a tecnologia e os processos.

5.2 Implementação da Gestão de Processos nos IFs

Conforme apontado por Ramos (2019), no período de 2014 a 2018, existe carência significativa na literatura referente à implementação da gestão de processos em instituições públicas brasileira. A maioria das pesquisas encontradas nesse contexto tratam da implantação de gestão de processos em instituições de ensino superior federais, limitadas às unidades administrativas e/ou departamentos de universidades federais ou institutos federais.

Em 2023, foi aplicada essa pesquisa utilizando as plataformas, Scielo e Oasisbr, com o objetivo de realizar uma revisão bibliográfica sobre a norma que influenciam a implementação da gestão de processos em instituições públicas de ensino. Para atingir esse objetivo, foram empregadas as *strings* "*Business Process Management*" e "gestão por processos", juntamente com os filtros de tempo de 2017 a 2022, artigos e pesquisas realizadas no Brasil. Esse processo resultou na seleção de 12 artigos relacionados ao tema da implementação da gestão de processos em instituições de ensino público federal (Quadro 8).

É importante destacar que a maior parte dessas pesquisas continua a focar nas unidades administrativas. Entretanto, foi constatado um avanço notável na abordagem, com resultados que abrangem áreas como metodologias de implementação do BPM, como o desenvolvimento de um método de priorização de processos, a apresentação da modelagem de um escritório de processos, identificação de fatores para o desenvolvimento de um sistema para ajudar na fase do mapeamento de processos e a identificação dos fatores críticos de sucesso para a implementação do BPM nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Resumindo, os objetivos das pesquisas encontradas podem ser assim delineados:

- a. Mapear as aplicações da metodologia BPM, descrevê-las e conduzir um estudo comparativo das etapas desenvolvidas nas instituições estudadas;
- b. Apresentar a modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos (EGP) para um campus de uma universidade federal brasileira;
- c. Desenvolvimento de sistemas, para ajudar na fase de mapeamento dos processos.
- d. Identificar os Fatores Críticos de Sucesso que exercem o maior impacto nas etapas de implantação do BPM nas IFES.

Quadro 8 - Artigos identificado sobre a Implementação da Gestão de Processos nos IFs

TEMA	OBJETIVO	UNIDADE DE PESQUISA	REFERENCIAS
A importância da inovação na gestão do processo administrativo da universidade pública, através da implementação da certificação de tecnologia digital	Objetivo: analisar perspectivas à inovação na gestão de processos administrativos da Universidade pública (com foco na emissão de diplomas)	Departamento de assuntos Estudantis (DAE) que atuam no processo de emissão de diplomas	(PEREIRA <i>et al.</i> , 2017)
Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública	Objetivo: analisar a utilização do BPM na Seção Técnica de Apoio ao Ensino Pesquisa e Extensão de uma faculdade pública com foco no potencial de melhoria que um processo crítico pode ter por meio dessa técnica.	Seção Técnica de Apoio ao Ensino Pesquisa e Extensão de uma faculdade pública	(GIANSANTE; GONÇALVES; CAMPOS, 2018)
Aplicações da metodologia BPM em Instituições de Ensino Superior	Os objetivos da pesquisa são: mapear aplicações de metodologia BPM, descrevê-las e realizar um estudo comparativo entre as etapas implementadas.	Pesquisadas na base de teses e dissertações do Portal Capes outras aplicações da metodologia BPM no contexto de IES	(HAMANAKA; AGANETTE, 2022)
Automação de processos de trabalho em setores administrativos no IFS	Objetivo deste trabalho é descrever como foi conduzido o projeto de extensão pelo bolsista e os resultados alcançados por ele.	Durante este tempo foram elaborados dois projetos: a) matrícula automatizada dos ingressantes do IFS e b) extração de certidões de pessoa jurídica para efeitos de instrução processual.	(SANTOS; COSTA, 2020)
Gestão de Processos como Metodologia para Levantamento de Requisitos na Especificação de Sistemas: o caso de uma Instituição de Ensino Superior	Objetivo: identificar fatores que apoiam o desenvolvimento de sistemas, percebidos em organizações, especificamente na fase de mapeamento dos processos.	A referida instituição ainda não emprega a Gestão por Processos de Negócios como um todo	(SGANDERLA <i>et al.</i> , 2019)
Gestão de processos no setor público: um estudo na Universidade Federal do Tocantins	Objetivo deste artigo é avaliar em que medida as iniciativas de gerenciamento de processos da Universidade Federal do Tocantins (UFT), por meio dos fundamentos do <i>Business Process Management</i> (BPM) precisam ser melhoradas a partir da análise de 2 (dois) critérios (Pessoas e Processos) do Instrumento de Autoavaliação da Gestão do Extinto Gespública na percepção de gestores.	Lócus da pesquisa foi a Universidade Federal do Tocantins, Campus de Palmas, especificamente Reitoria.	(DIAS; IWAMOTO, 2019)
Implantação de melhorias de processos no registro acadêmico de uma universidade federal através	O objetivo deste trabalho é descrever e analisar a aplicabilidade e a relevância da notação BPMN para a	Gestão dos processos de Registro Acadêmico da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)	(MARTINS, 2021)

TEMA	OBJETIVO	UNIDADE DE PESQUISA	REFERENCIAS
da técnica BPMN (<i>business process model and notation</i>)	gestão dos processos de Registro Acadêmico da Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)		
Mapeamento de processos de trabalho no IFs: uma realidade institucional	O objetivo deste trabalho é descrever a estruturação que foi realizada e indicar, com base na experiência obtida, meios para reproduzir o ferramental em outras organizações.	Implantação do BPM em IFEs	(COSTA <i>et al.</i> , 2019)
Modelagem de processos com o BPMN para a melhoria de processos acadêmicos do IFS	Aplicação da metodologia <i>Business Process Management</i> para modelagem dos processos de matrícula e trancamento de matrícula do Instituto Federal de Sergipe - campus Lagarto	Modelagem dos processos de matrícula	(FONTES; SANTOS; LIBÓRIO, 2020)
Modelagem de processos em bibliotecas universitárias: aplicações em serviços de atendimento	Tem o objetivo de analisar os processos dos serviços oferecidos pelo Sistema de Bibliotecas/SIBI, da Universidade Federal de Goiás/UFG	Avaliação dos serviços	(JÚNIOR; MOTA, 2019)
Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira	Este artigo destina-se a apresentar a modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos (EGP) para um campus de uma universidade federal brasileira.	Apresentação da modelagem do BPM em uma instituição	(LIMA; CARVALHO; FREITAS JÚNIOR, 2021)
Ranking dos fatores críticos de sucesso na implantação do BPM em Instituições Federais de ensino superior	Identificar quais são os Fatores Críticos de Sucesso que exercem maior impacto nas etapas de implantação do BPM nas IFES	Implantação do BPM em IFES	(OLIVEIRA; TEN CATEN; MULLER, 2018)

Fonte: Elaborado pela Autora

Na análise dos artigos científicos abordando os tópicos de "*Business Process Management*" e "gestão por processos" em instituições públicas federais de ensino, foi utilizado o *software Atlas.ti* para criar uma nuvem de palavras e identificar expressões-chave relacionadas aos temas envolvidos nos artigos. Uma análise do software revelou que as palavras mais frequentemente utilizadas incluíam "processo", "gestão", "BPM", "processar", "organização" e "informação" (Figura 11). A partir desses resultados, podemos inferir que a maioria dos artigos se concentra nos aspectos centrais da Gestão por Processos, conforme evidenciado pelas demais palavras-chave predominantes na nuvem, tais como "etapa", "universidade", "análise", "melhoria", "pesquisa", "aplicação", "atividades", "negócio",

"modelagem" e outras expressões relevantes para a aplicação desse método em instituições públicas.

Figura 11 - Nuvem de palavras das palavras-chave dos artigos analisados



Fonte: A autora: extraído do *software Atlas.ti*, 2023

Esses resultados refletem um avanço substancial no conhecimento disponível sobre a implementação da gestão de processos em instituições públicas federais de ensino, contribuindo para uma compreensão mais abrangente e embasada nesse importante contexto. Ademais, os artigos encontrados destacam a importância da utilização dessa ferramenta na gestão pública para que as instituições consigam obter eficiência na entrega de serviços aos usuários; e proporcionou o levantamento dos fatores críticos de sucesso para a implementação desse método em uma instituição pública.

5.3 O Instituto Federal do Pará (IFPA)

O Instituto Federal do Pará é uma instituição de ensino superior e técnico com sede em Belém do Pará. O IFPA foi implementado com base no artigo 5º, inciso XX, da Lei nº 11.892 de 2008, que criou a Rede Federal de Educação Profissional Científica e Tecnológica e os Institutos Federais. Essa lei é um importante marco voltado para a descentralização e expansão do ensino técnico e tecnológico profissionalizante no país.

O Instituto Federal do Pará foi criado a partir da junção do Centro Federal de Educação Tecnológica do Pará (CEFET/PA), com 11 anos de atuação na educação profissional; a Escola Agrotécnica Federal de Castanhal (EAFIC), que atuava há 98 anos; e a Escola Agrotécnica Federal de Marabá (EAFMB) (IFPA, 2019a). A integração dessas escolas deu origem a uma instituição unificada, que abrange não apenas o ensino técnico, mas também o ensino superior.

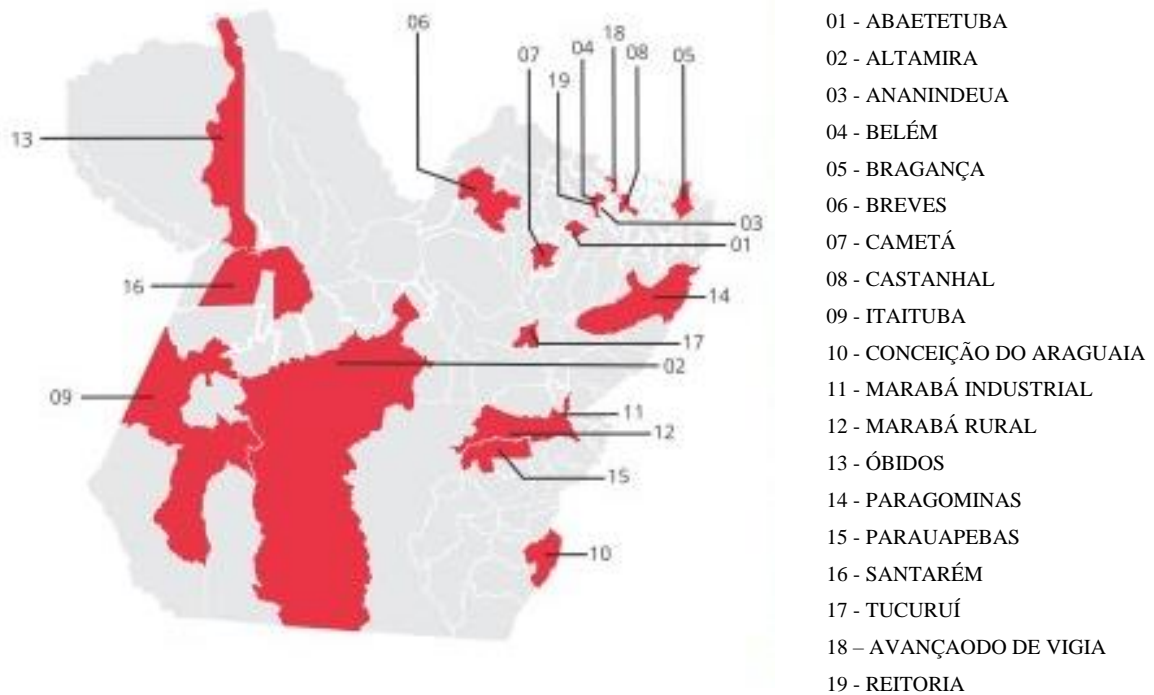
O IFPA é uma instituição de ensino público, autárquico e vinculado ao Ministério da Educação (MEC). O principal objetivo do IFPA é proporcionar educação de qualidade em diferentes níveis e modalidades, incluindo a educação básica integrada ao ensino médio, cursos tecnológicos, graduação (bacharelado e licenciatura), pós-graduação lato sensu e stricto sensu (IFPA, 2019a, 2023). Além disso, a instituição promove a pesquisa aplicada, a extensão e a inovação tecnológica, contribuindo para o desenvolvimento de conhecimento e tecnologia no estado do Pará.

O estado do Pará, abrange uma área de 1.245.870,704 km², com 144 municípios e uma população estimada de 8.116.132 pessoas em 2022 (IBGE, 2022). Essa vastidão geográfica com rica diversidade cultural e limitações naturais do estado (onde o transporte de alguns municípios é feito exclusivamente por barco), motivou o IFPA a descentralizar seus serviços. Para atender a essa demanda regional foram criados dezoito campi, em que quatro campi foram classificados com o perfil agrícola: Castanhal, Conceição do Araguaia, Marabá Rural e Santarém; e quatorze unidades com perfil urbano: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Belém, Bragança, Breves, Cametá, Itaituba, Marabá Industrial, Óbidos, Paragominas, Parauapebas, Tucuruí e o Campus Avançado Vigia (IFPA, 2019b).

A Reitoria, localizada em Belém, é a instância administrativa máxima do IFPA, liderada por um Reitor e sua equipe sistêmica. Ela é encarregada de representar o instituto, administrar, coordenar e supervisionar suas atividades. Os campi por sua vez, são unidades acadêmico-administrativa, lideradas por Diretores Gerais, situadas em municípios-polo de desenvolvimento do estado e desfrutam de autonomia administrativa e financeira. Sua organização funcional segue as diretrizes estabelecidas no Regimento Geral do IFPA e o Regimento Interno dos Campi e demais legislações federais (IFPA, 2020h).

As unidades administrativas do IFPA possuem autonomia para elaboração de sua estrutura organizacional, levando-se em conta as expertises regionais em que cada Campus está inserido e o que preconiza a referida normativa do IFPA, que cria a estrutura organizacional de referência para os Campi do IFPA, com vistas à padronização de funções e atribuições (IFPA, 2019a).

Figura 12: Mapa de abrangência do IFPA pelo território paraense



Fonte: IFPA 2020.

O Instituto Federal do Pará tem desempenhado um papel significativo na abrangência educacional do Estado, como demonstrado na Figura 12. A descentralização do ensino por meio dos dezoito campi tem facilitado o alcance de um maior número de alunos, contribuindo para o desenvolvimento da educação, ciência e tecnologia no estado. Essa descentralização desempenha um papel essencial na democratização do acesso à educação de qualidade, independentemente da localização geográfica. Todavia, para fortalecer o caráter sistêmico do Instituto e padronizar os serviços é necessário utilizar ferramentas de gestão que agreguem valor à sua imagem institucional, como é o caso da gestão de processos.

5.4 Metodologia para a implementação do BPM

O Instituto Federal do Pará (IFPA), alinhado com os princípios constitucionais e as normativas vigentes, delineou em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período de 2019 a 2023, um conjunto de políticas de extrema importância. Destacam-se entre elas a promoção da integração, a transparência e o acesso à informação, a adoção da gestão por processos, a gestão de riscos e a implementação do Modelo de Excelência na Gestão (MEG). O MEG tem como objetivo alcançar as diretrizes da governança e eficiência organizacional (IFPA, 2019a).

De acordo com o Plano de Trabalho do EGPGP/IFPA (IFPA, 2020c, p. 9):

A orientação por processos é um dos fundamentos do Modelo de Excelência na Gestão (MEG) adotado pelo IFPA a partir do PDI 2019-2023. Nesse documento, na perspectiva do Planejamento Estratégico do IFPA (Aprendizado e Crescimento AC2), o mapa de risco do objetivo estratégico referente a *Implementar a Governança Institucional* descreve o “Processo de negócio não formalizado” como um possível risco. Isso indica, a partir da ausência do escritório de processos, os seguintes efeitos:

- Deficiência dos processos internos utilizados pela instituição;
- Definição de indicadores de desempenho inadequados;
- Controles ineficientes;
- Modelagem de negócios falha e possível descumprimento de arcabouço normativo;
- Retrabalho e falhas não intencionais;
- Falta de capacidade ou habilidades para realização de tarefas.

Neste contexto, o IFPA optou por adotar o MEG, desenvolvido pelo Gespública, mesmo após sua extinção em 2016. O instituto justifica a escolha afirmando que “se apresenta como o mais adequado para a realidade da Instituição, pois foi pensado para organizações que tenham como princípios gestão democrática e participativa” (PDI, 2019a, p. 182). Esse modelo foi adaptado dos oito fundamentos do MEG (Figura 13) para a execução do planejamento estratégico, incluindo a implementação da gestão de processos, a fim de alinhar os componentes da instituição sob a ótica de um sistema (e-book da FNQ), para agregar mais valor aos serviços prestados.

Figura 13: Fundamentos do Modelo de Gestão adotado pelo IFPA.



Fonte: (IFPA, 2020c).

O MEG adotado pelo IFPA possui oito fundamentos que precisam ser incorporados à instituição, incluindo pensamento sistêmico, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, liderança transformadora, compromisso com as partes interessadas, geração de valor, aprendizagem organizacional e orientação por processo. A gestão de processos destaca-se como uma ferramenta necessária, permitindo a integração harmoniosa dos demais fundamentos na operação diária da organização para atingir os objetivos estratégicos traçados (IFPA, 2020c).

Em 2018, o IFPA aprovou a política de gestão de riscos, através da Resolução nº 188 do CONSUP (2017), para atender às diretrizes do Decreto 9.203/2017. Esta resolução normatiza a criação do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI), e definiu os princípios, diretrizes e responsabilidades a serem observados pela instituição na formulação de seus planos estratégicos, programas, projetos e processos, com o intuito de garantir a gestão da integridade e o controle de riscos internos (IFPA, 2019a). Essa política tem como objetivo que os gestores e servidores, criem o hábito de elaborar um plano de controle e mitigação dos riscos.

O CGRCI é o órgão colegiado de natureza consultiva, propositiva e deliberativa, tendo o Reitor como presidente, que tratará da implementação, da execução, do monitoramento e da avaliação das políticas de governança, gestão de riscos e controles internos no âmbito do IFPA (IFPA, 2019a, p. 178).

Conforme ressaltado pelo IFPA (2020c), o indicador estratégico de implementar a governança institucional tem como risco mapeado a falta de formalização dos processos de negócios. Essa ausência de formalização pode resultar em deficiência nos processos, incluindo possíveis inconformidades legais, retrabalhos e erros não intencionais que poderiam ser evitados. Além disso, a falta de formalização pode causar atrasos na execução das atividades e dificuldades na criação de indicadores de desempenho para o controle dos processos internos.

Por outro lado, a política de integração busca a promover tanto o planejamento como a elaboração de documentos e regulamentações de forma participativa e democrática. Essa abordagem envolve a integração entre as unidades da reitoria, assim como, entre a reitoria e os campi, e entre os diferentes campi. A integração possibilita a troca de experiências bem-sucedidas, o compartilhamento de soluções para problemas comuns e a construção coletiva dos planos estratégicos, abrangendo áreas como ensino, pesquisa, extensão e gestão (IFPA, 2019a).

Além disso, em conformidade com a política de transparência e acesso à informação, bem como em observância ao Decreto nº 8.539 de 2015, que preconiza o uso de meios eletrônicos na tramitação de documentos, no âmbito da administração pública. O IFPA determinou a informatização de seus processos através da Instrução Normativa nº06, de 05 de julho de 2019, que estabeleceu que, a partir do dia 08 do referido mês e ano, todos os processos do IFPA seriam tramitados eletronicamente, através do Sistema Integrado de Gestão Eletrônica de Documentos (SIGED), composto pelos: Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e o Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Projetos (SIGPP¹⁸).

A Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI) do IFPA, por meio da Coordenação de Sistemas de Informação, disponibilizou uma atualização do SIPAC para testes de homologação em diversos setores administrativos da instituição. Nessa nova versão, a principal ferramenta oferecida é a Mesa Virtual do Módulo de Protocolo, integrada com o Barramento do Processo Eletrônico Nacional (PEN)¹⁹ - Conecta-GOV (IFPA, 2020g). Contudo, para a efetivação dos processos eletrônicos, é essencial realizar o mapeamento preciso dos fluxos, especialmente

¹⁸ “SIGPP é um sistema que auxiliará a gestão no monitoramento das iniciativas estratégicas executadas anualmente no IFPA” (IFPA, 2019a)

¹⁹ “O PEN é uma iniciativa de diversas entidades públicas que procura eliminar o papel e dar suporte para documentos institucionais e possíveis informações oficiais”, formado por: protocolo integrado dados mantidos no sistema de protocolo contendo: assunto, interessado, histórico de operação; número único de protocolo (NUP): padrão oficial de numeração utilizada para controle dos documentos; software de processos eletrônicos: ferramenta de controle de documento; e conecta GOV (barramento do PEN): Centralização de serviços que permite a intercomunicação entre os órgão e usuário..

considerando que na análise SWOT²⁰ do PDI 2019-2023, que diagnosticou a ausência de fluxo de processos como um ponto fraco do ambiente interno (IFPA, 2019a).

Por esse motivo, no PDI de 2019-2023 foi estabelecida a meta de padronizar 100% dos processos da área de gestão de pessoas e modelar 50% dos processos de negócio. De acordo com o IFPA (IFPA, 2019a), a gestão por processo, intenciona padronizar os principais processos, aumentando produtividade e eficiência. Essa abordagem auxilia na criação de fluxo de trabalho, no desenvolvimento de sistemas, na gestão do conhecimento, no redesenho de processos e na identificação de oportunidades de melhoria.

Além disso, o IFPA definiu os seguintes objetivos principais para a implementação da gestão por processos:

- Conhecer e modelar os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados;
- Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho;
- Compreender e atender às expectativas da sociedade, em especial o público a quem mais diretamente o IFPA entrega seus serviços (IFPA, 2019a, p. 181)

Em suma, o IFPA delineou um conjunto de políticas e estratégias em seu PDI, com o objetivo de atender as normas legais, fortalecer sua governança e aprimorar a entrega de serviços com mais qualidade à sociedade. As políticas de integração, transparência, gestão por processos e gestão de riscos, juntamente com a adoção do Modelo de Excelência na Gestão (MEG), desempenham papéis cruciais nesse processo. A informatização dos processos por meio do Sistema Integrado de Gestão (SIG) e o mapeamento detalhado dos fluxos de trabalho demonstram o compromisso com a transparência e a melhoria contínua, assumidos pela instituição.

²⁰ A análise SWOT é um diagnóstico de planejamento estratégico, para a construção de um mapa situacional, que serve para a identificação das Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), do ambiente interno e externo de uma organização.

5.5 Escritório de Gerenciamento de Processo – Grupo De Trabalho (GT)

No vídeo 1, que apresenta o evento denominado “1 encontro – Hora de Compartilhar”, são abordados os conceitos sobre a gestão de processos, juntamente com os passos e o cronograma das ações que estão sendo desenvolvidas pelo IFPA. Ações realizadas pelo grupo de trabalho criado para implementar o BPM de forma colaborativa entre a Reitoria e os campi. O objetivo desse esforço é padronizar os processos sistêmicos, a fim de fornecer serviços mais ágeis e eficientes à comunidade acadêmica.

a) O que deve ser feito?

Em 2018, o IFPA promoveu eventos de capacitação sobre gestão por processos e governança, destinados a gestores e técnicos. O objetivo era preparar esses profissionais para a implementação dessa ferramenta na instituição. De acordo com o que foi apresentado no vídeo 1, os cursos foram: Gestão por processo (55 participantes), Elaboração e Gerenciamento de Projetos (45 p.), elaboração de indicadores de desempenho Institucional (58 p.), Gestão por processo capacitação (27 p.), Escritório (11 p.). Com o material analisado não foi possível identificar se os servidores da equipe participaram de todos os cursos, entretanto, o Plano de Trabalho do EGPGP (2020, V10), apresenta um programa de capacitação em gestão de processos de negócio a ser ofertado para todos os servidores que ainda não tem formação sobre o tema.

b) Como deve ser feito?

Neste mesmo ano, foi iniciado o planejamento para criar o Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGPGP, sendo oficialmente instituído na Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional – PRODIN e Diretoria de Desenvolvimento Institucional - DDIN, por meio da portaria nº 427/2019-GAB. O EGPGP tendo como missão modelar os processos do IFPA e propor melhorias, tornando os processos mais eficientes e céleres, incentivando também a utilização do Sistema Integrado de Gestão (SIG).

A implementação da Gestão por Processos no IFPA está sendo executada de forma colaborativa entre a Reitoria e os campi. Essa abordagem permite que as Unidades Avançadas colaborem nas atividades, evitando a duplicação de esforços e fazendo a otimização de recursos. Segundo o Plano de Trabalho do Escritório, IFPA (2020d), isso resultará na:

- a) Desburocratização;
- b) Economia de recursos;
- c) Melhor conhecimento e entendimento sobre os processos;
- d) Visualização clara da sequência e das responsabilidades sobre cada atividade;
- e) Facilidade em solucionar problemas, identificando gargalos e retrabalhos;
- f) Facilidade na análise e melhoria do processo (modelagem do processo);
- g) Facilidade na informatização do processo;
- h) Melhoria dos fluxos de informação e comunicação;
- i) Facilidade na realização de treinamentos.

De acordo com o Plano de Trabalho do EGPGP (2020c), novas pesquisas científicas trazem como dificuldades para a implantação do escritório de gestão de projetos e processos:

- a) a burocracia e cultura do setor;
- b) as competências limitadas da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades);
- c) a falta de conhecimento dos membros da organização a respeito dos conceitos em BPM;
- d) falta de conscientização dos servidores sobre os benefícios e exigências da gestão de processos, entre outros fatores.

c) Quem deve fazer?

A implementação da gestão por processo no IFPA, é uma meta do objetivo estratégico Implementar a Governança Institucional, contida no plano de trabalho do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade, que é o validador das atividades e prioridades de ação do escritório. Essa implementação deverá ser feita de forma sistêmica entre a Reitoria e os dezoito campi que fazem parte do Grupo de Trabalho (GT), do EGPGP. De acordo com o 1º palestrante do vídeo 1 (2020), em:

2019 – Designação do Coordenador do Grupo de Trabalho (GT) do EGPGP – Portaria 2437/2019/GAB;
 2020 – Aprovação do Plano de Trabalho – Portaria 598/2020/GAB;
 2020 – Designação do Grupo de Trabalho – Portaria 1250/2020/GAB.

A portaria do plano de trabalho apresenta a estrutura organizacional do escritório. O EGPGP que é composto por uma Unidade Central vinculada à Reitoria/PRODIN e por Unidades Avançadas representadas pelos dezoito campi do IFPA. Conforme o Plano de Trabalho, o GT é formado por servidores da PRODIN e por uma equipe complementar, com competências e habilidades para contribuir com as atividades a serem desenvolvidas pelo escritório, através da atuação em rede (IFPA, 2019a).

De acordo com o Plano de Trabalho do EGPGP, a autonomia dos campi dificulta a padronização de processo e o alinhamento das atividades (IFPA, 2020c), no entanto, ao estabelecer diretrizes e metodologias, é importante considerar as particularidades de cada campus, a fim de não comprometer sua autonomia. De acordo com o 1º palestrante no vídeo 3 (2021):

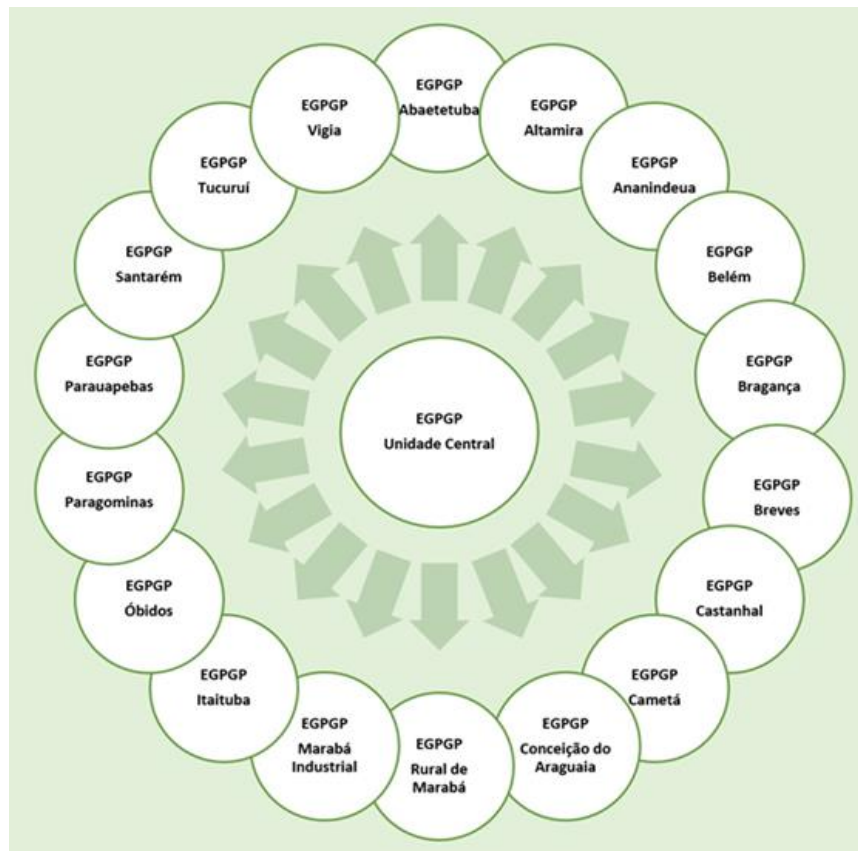
[...] a gente precisa exercitar uma nova forma, porque quando trabalharmos por projetos e programas, essas ações estratégicas, elas devem passar a ser integradas. Onde vai ficar claro as atividades que é referente a cada campus, mas essa atividade ela está dentro de uma ação estratégica que é do IFPA..

Nesse sentido, apesar da autonomia dos campi, eles estão intrinsecamente vinculados às ações e metas da Reitoria, e, além disso, devem prestar contas de suas ações. Neste contexto, é primordial manter um alinhamento sistêmico entre as funções desempenhadas pelos campi e as atribuições estratégicas da Reitoria, garantindo a tramitação correta dos processos conforme as normativas legais. A autonomia, nesse cenário, não deve ser interpretada como uma exclusão do caráter sistêmico da instituição. O 3º palestrante, no vídeo 2 (2021), hora de compartilhar, destacou:

[...] então, essa palavra sistêmica é muito importante no momento que você vai pensar em movimento de processo. Por quê? Porque você tem que ter uma visão do todo, do que você pretende alcançar na hora que você vai fazer esse mapeamento, você não pode trabalhar com o mapeamento pensando só no seu setor, você tem que se envolver com outros setores porque provavelmente, no mapeamento do processo, tem as fases internas do teu processo. Você individualmente consegue fazer o mapeamento e definir esses fluxos interno, mas também se a gente for considerar na formalidade de um processo vai ter um momento que o teu processo ele vai sair do setor e vai tramitar para outro setor, né? Se aquele outro setor de destino só tratou o mapeamento interno, quando receber o teu processo, ele precisa enquadrar o teu processo dentro de um mapeamento interno dele, então precisa ter essa visão sistêmica dentro dos mapeamentos de processos, porque eles tramitam em vários setores”

Como proposto no Plano de Trabalho, a participação dos campi no escritório foi estruturada, como ilustra a Figura 14:

Figura 14 - Estrutura do EGPGP em rede colaborativa



Fonte: EGPGP (2019)

d) Quem define?

Segundo o 1º palestrante no vídeo 1 (2020), destacou que a implementação do BMP na instituição é punciada pela meta estabelecida no PDI de 2019, e pela recente Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Para o 2º palestrante, no vídeo 1, “A IN 24 do ministério da economia preconiza, que a gestão por processo precisa fazer parte da elaboração das instituições que ainda não têm essa meta em seus Planos de Desenvolvimento Institucional, mas esse projeto já está no nosso PDI”.

Essa instrução estabelece normas sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional da administração pública federal, neste caso o Plano de Desenvolvimento – PDI do IFPA, abordando conceitos fundamentais relacionados ao planejamento, a gestão estratégica e à governança pública, conforme descrição a seguir:

Art. 2º Para fins desta Instrução Normativa, considera-se:

I - Planejamento estratégico: processo sistêmico de estabelecimento da estratégia para, a partir de uma condição presente e do entendimento do que é a organização e qual o seu papel, e considerando a análise do contexto, alcançar uma situação futura

desejada, buscando sempre maior efetividade dos resultados e eficiência da gestão dos recursos;

II - Plano estratégico institucional: produto do planejamento estratégico, que documenta, no mínimo, a cadeia de valor, a missão, a visão, os valores, os objetivos, os indicadores, as metas e os projetos estratégicos;

III - gestão estratégica: processo de gerenciamento superior, direcionado para a implementação da estratégia, que busca obter a melhor relação entre estruturas, recursos de toda ordem e processos de trabalho, interatuantes e harmônicos entre si, operados a partir de um processo decisório estratégico, com o propósito de conduzir, monitorar e avaliar a execução de projetos, programas, atividades, ou ações, de uma instituição, visando a obtenção de eficiência, eficácia e efetividade na produção dos resultados desejados. O planejamento estratégico é o principal instrumento da gestão estratégica; e

IV - governança pública: conjunto de mecanismos de liderança, estratégia e controle postos em práticas para avaliar, direcionar e monitorar a gestão, com vistas à condução de políticas públicas e à prestação de serviços de interesse da sociedade (BRASIL, 2020a)

A instrução normativa destaca a importância da elaboração, controle e revisão do planejamento estratégico para a Administração Pública, onde este planejamento é um processo sistêmico com o propósito de alcançar uma situação futura desejada, buscando maior efetividade de resultados e eficiência na gestão de recursos. Para que isso ocorra, o Plano Institucional deve conter elementos essenciais, incluindo a cadeia de valor (com a identificação dos principais processos finalísticos), missão, visão, valores, objetivos, indicadores, metas e projetos estratégicos da organização.

Com a governança, os processos de negócio passam a ser organizados de forma encadeada, a qual é chamada de cadeia de valor. Onde os processos finalísticos (fins) contidos na nossa missão: ensino, pesquisa e extensão são apresentados, mostrando-os do início até a entrega. Isso leva o IFPA a conhecer todos os processos que estão relacionados ao ciclo (Coordenador do EGPP, vídeo 1, 2020).

Dessa forma, a definição da cadeia de valor é fundamental para implantação da gestão por processo, porque ela apresenta a estrutura dos macroprocessos, permitindo uma visão sistêmica das atividades da organização. De acordo com o Plano de Trabalho: Equipes (2020, p. 9), “o Governo Federal apresentou o Guia Técnico de Gestão Estratégica em sua VERSÃO 1.0 publicada em abril de 2020”, o qual tem uma proposta de estrutura de Cadeia de Valor para as instituições federais, que levou à revisão da cadeia de valor atual. “O IFPA está em fase de elaboração da sua cadeia de valor, a qual irá representar o conjunto de atividades desempenhadas de forma integrada por todas as unidades que o compõem [...]” (IFPA, 2020e, p. 9).

Portanto, dentre os principais objetivos do EGPGP, busca-se atingir as metas estabelecidas no PDI, que tratam da modelagem de projetos e processos de forma sistêmica, porém, essa construção precisa garantir a integração entre as unidades estratégicas da Reitoria com os campi e atender as normativas constitucionais existentes. “O IFPA é uma estrutura

complexa, não sendo só um campus ou a Reitoria, é todo o conjunto, por isso, a visão de cada unidade é primordial para a implementação da gestão por processo na instituição” (1º palestrante no vídeo 1, 2020).

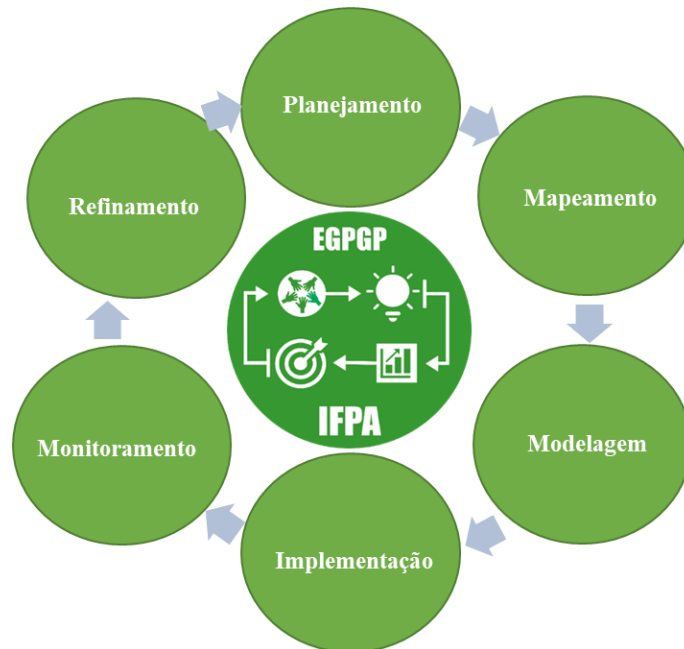
5.5.1 Grupo de trabalho do EGPGP

A equipe de Trabalho do escritório foi designada através da Portaria nº 1250/2020/GAB/IFPA, de 13 de outubro de 2020, para a execução do ciclo de atividades contínuas. Segundo o 1º palestrante, no vídeo 4 (2021), esse grupo de trabalho é de caráter permanente, podendo a qualquer tempo serem incorporados novos membros. Ela é composta por 51 servidores, dos quais 17 são representantes dos setores sistêmicos da reitoria, e os demais são membros e suplentes dos dezoito campi do IFPA, indicados pelos Diretores Gerais. De acordo com a Portaria supracitada, esse grupo de trabalho tem como objetivo:

- a) Elaborar, discutir e aprovar o Plano de Trabalho Anual do EGPGP;
- b) Diagnosticar os processos de trabalho em suas unidades;
- c) Contribuir para a atividade de priorização de processos a serem modelados;
- d) Modelar processos (IFPA, 2020i).

O ciclo de atividades contínuas exercidas pelo escritório, de acordo com o Plano de Trabalho da Equipe (2020e), compreende seis fases: em primeiro lugar o **planejamento** engloba o levantamento abrangente de todos documentos relacionado ao processo; em seguida, o **mapeamento** consiste no diagnóstico do processo de como ele se encontra, seu funcionamento (*AS-IS*); a terceira etapa, **modelagem**, envolve o registro minucioso de todas as informações concernentes às atividades do processo, bem como seu realinhamento de acordo com as melhores práticas de gestão, resultando na concepção de um novo processo (*To-Be*); subsequentemente a isso, temos a **implementação** e o refinamento, que ocorrem quando o processo é posto em prática, entrando na rotina de atividades do IFPA.

Figura 15: Ciclo contínuo de atividades para gestão por processos.



Fonte: (IFPA, 2020c).

Conforme indicado no Plano de Trabalho da Equipe (IFPA, 2020e) para a execução das etapas do ciclo contínuo, o EGPGP dividiu a equipe em grupos menores de trabalho. A equipe foi dividida em três Grupos de Trabalhos (GT), formados com o objetivo de apoiar as atividades e executar as seguintes ações: “Diagnóstico (Que processo?); Modelagem de Processos (Atividade Piloto); Projeto (Gerenciamento de projetos)” (IFPA, 2019a, p. 182).

Equipe 1 - Diagnóstico e Mapeamento de processos;

Equipe 2 - Modelagem de processos;

Equipe 3 - Gerenciamento de projetos de gestão.

Equipe 1, 2 e 3 - Ações integradas de Diagnóstico; Mapeamento de processos; Gerenciamento de Projetos (IFPA, 2020e, p. 15)

a) Assim, a proposta de formação da equipe é apresentada no Plano de Trabalho do EGPGP IFPA (2020c), da seguinte forma:

b) **Responsável pelo BPM (1 pessoa):** O coordenador do escritório, encarregado de coordenar a equipe de BPM. Suas responsabilidades incluem a seleção de processos de trabalho, a organização das atividades, o estabelecimento de métricas de desempenho para o escritório de processos e a garantia de que os processos estão alinhados com os objetivos da organização.

- c) **Líderes de Processo (4 pessoas):** para desempenharem um papel fundamental no suporte à modelagem e análise de processos. Suas responsabilidades incluem tarefas como formatação, cadastro e controle de atualizações de padrões no sistema de gerenciamento de documentos, condução de diagnósticos de conformidade de processos, assistência na medição de desempenho, treinamento e orientação.
- d) **Auditor de Processos:** Sua principal função é verificar a conformidade entre o processo modelado e sua execução, incluindo a verificação de registros, documentos e desvios. O objetivo é garantir a integração eficaz entre o processo e a gestão.

De acordo com Plano de Trabalho da equipe (2020), um membro não está limitado a uma função específica podendo exercer outras. Assim sendo, um membro designado como "Responsável pelo BPM" pode igualmente desempenhar o papel de "Líder de processo", além disso, durante a modelagem de um processo específico é montada a equipe do processo, a qual é de caráter temporário e multidisciplinar, operando em uma estrutura matricial, com o propósito de se dedicar especificamente a um determinado processo. A composição da equipe deve incluir:

- a) **Dono do Processo:** Responsável por alinhar o processo com a estratégia da organização, estabelecer metas e resultados esperados, e analisar os riscos envolvidos, preferencialmente um membro da alta direção. De acordo com Procedimento operacional Padrão (POP) do Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR) de Processos de Gestão, o dono do processo, seria o Dirigente da Unidade Sistêmica – chefia da unidade que é o maior interessado no alinhamento do processo ou subprocesso à estratégia da instituição.
- b) **Gestor do Processo:** Responsável pela implementação e melhoria contínua do processo. Ele acompanha e opina ativamente no mapeamento, tendo um papel importante de fornecer informações para quem irá mapear o processo (POP/MCR, 2021).
- c) **Responsável de Departamento:** Atua como o contato principal no local e é responsável pelo sucesso do processo, coordenando recursos de organização e comunicando o progresso do projeto ao dono do processo.
- d) **Especialista no Tema:** Fornecedor de conhecimento e expertise sobre o tema, apresentando a perspectiva do usuário final para o novo sistema e processo, além de contribuir com *insights* para alcançar eficiência e eficácia operacional.

- e) **Equipe de Tecnologia da Informação e Comunicação:** Disponibiliza informações sobre a infraestrutura disponível para a solução de processos em andamento e ajustes necessários para as novas ações propostas.
- f) **Facilitador do processo (membro do escritório de BPM):** Líder de Processo designado para auxiliar nos trabalhos específicos do processo em análise.
- g) **Equipes de contato e avaliação:** usuário do processo modelado, podendo ser até mesmo alguém externo à organização, que pode ser útil como consultor para comparar, avaliar e homologar resultados dos processos em execução e na modelagem (*As-Is e To-Be*).
- h) **Comitê de Processos:** Encarregado de resolver problemas de integração, mitigar conflitos e priorizar recursos, função atribuída ao Comitê de Governança, Risco, Controle e Integridade do IFPA.

5.5.2 Plano de Trabalho do EGPGP

A portaria do IFPA nº 598 de 20 de abril de 2020, aprovou o Plano de Trabalho do EGPGP nº 02-2020-01, V. 7, dentre as ações programadas estão: definir a estrutura organizacional do escritório, programar capacitações, fazer a priorização da modelagem de processos e desenvolver solução para gestão do BPM no IFPA, conforme cronograma apresentado no Quadro 9 (IFPA, 2020c).

Entretanto, em 2020 o mundo passou por um período pandêmico, ocasionado pela COVID-19, por isso, todas as ações planejadas foram realizadas de forma online, inclusive reuniões, capacitações, diagnósticos dos processos e modelagem do processo piloto.

Quadro 9 - Cronograma das atividades do EGPGP em 2020

AÇÕES	PPRAZOS	Status
DEFINIR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO EGPGP		
Elaborar e aprovar o Plano de Trabalho do EGPGP	fev./20	Foi elaborado e aprovado pela portaria nº 598/2020/GAB de 20 de abril de 2020
Criação do e-mail institucional	jan./20	E-mail criado: escritorio.central@ifpa.edu.br (Unidade Central do Escritório);
Apresentação do EGPGP para as instâncias de Gestão do IFPA	fev./20	Reunião realizada online dia 14 de julho de 2021.
Estruturar a Equipe de atuação colaborativa do EGPGP após diálogos com os gestores da Reitores e dos Campi do IFPA	mar./20	Equipe estruturada através da portaria 1250/2020/GAB/IFPA, de 13 de outubro de 2020.
Estudos para a criação do Painel de Gerenciamento de Projetos e Processos.	abr./20	O Portal de Referência do EGPGP foi criado através do seguinte endereço: https://sites.google.com/view/mapeamentodeprocessos/ (Não se encontra mais disponível)
Estabelecer metodologia para diagnosticar os processos existentes em cada setor.	abr./20	<ul style="list-style-type: none"> Identificação dos processos através de diagnóstico 30/03/2021 – realizado, porém, seis campi não fizeram o diagnóstico e este não foi concluído. A metodologia para Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR) foi concluída conforme apresentação no capítulo que trata sobre o MCR. Elaborar e divulgar manual de gestão por processos- compartilhamento de boas práticas – manual foi iniciado, porém, não foi finalizado.
PROGRAMAR CAPACITAÇÃO		
Oferta de cursos na programação do DGP/IFPA	jun./20	Foi disponibilizado treinamento de gestão de processos para alguns membros da equipe, entretanto, como a padronização vai envolver todas as instâncias sistêmicas, o correto seria que todos os servidores fossem capacitados para auxiliar na padronização dos processos de suas unidades.
Disponibilizar treinamento por meio da organização de links de acesso <i>on line</i> das ferramentas de modelagem de processos (BIZAGI, HEFLO).	fev./20	Etapa não executada.
PRIORIZAR AS AÇÕES DE MODELAGEM DE PROCESSOS		
Definição da priorização das ações de Mapeamento de Processos, a partir de reuniões com o CODIR e CGRCI (Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade).	fev./20	Etapa não executada.
DESENVOLVER SOLUÇÃO PARA GESTÃO BPM NO IFPA		
Estudo de Solução de Gestão de Projetos e Processos em parceria com a DTI/IFPA.	jun./20	O IFPA está em fase de construção da sua cadeia de valor, de acordo com o Plano de Trabalho da Equipe “O Governo Federal apresentou o Guia Técnico de Gestão Estratégica em sua VERSÃO 1.0, publicada em abril de 2020. Esse guia apresenta uma proposta de estruturação da Cadeia de Valor para as instituições federais” (IFPA, 2020e)

Fonte: EGPGP (2019)

Conforme o cronograma apresentado no Quadro 9, referente às ações programadas para 2020, algumas delas foram realizadas de forma virtual, utilizando ferramentas online como o Google Meet e o YouTube, para reuniões e treinamentos; e o programa Trello como ferramenta de controle e acompanhamento das ações que estavam sendo executadas pela equipe do EGPGP.

No Quadro 10, são apresentadas as ações não concluídas, dentre estas se destacam: Oferta de cursos na programação da Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do IFPA, a criação de um manual para a realização do mapeamento colaborativo em rede e a conclusão dos diagnósticos para identificar os principais processos e projetos, a institucionalização da cadeia de valor, entre outras.

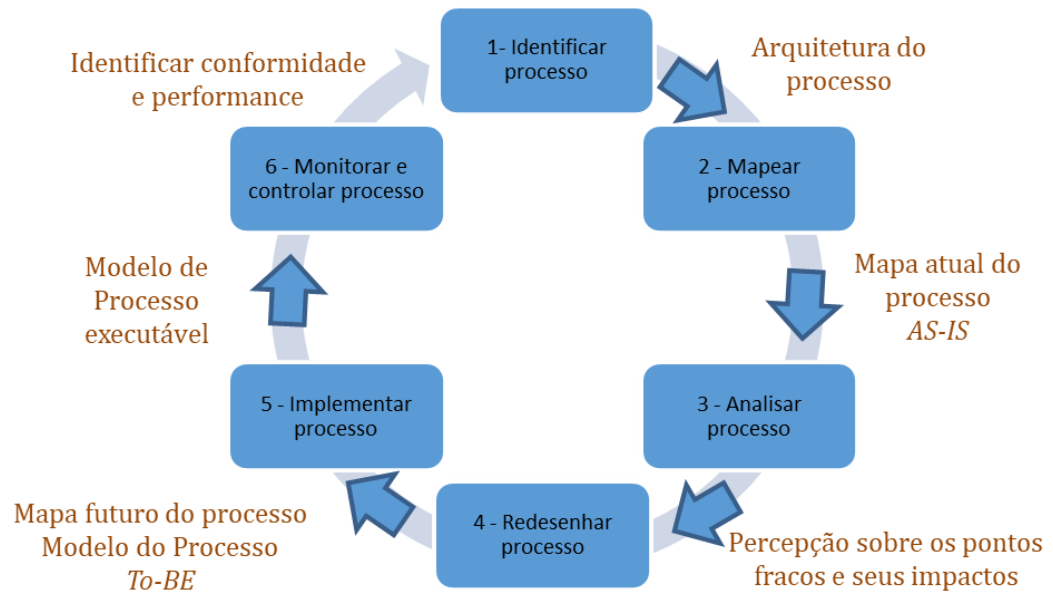
Quadro 10 - Atividades não realizadas pelo EGPGP

Relatório de atividades encaminhado a Pró-reitora de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PROGEP) em 23 de setembro de 2021.
Ações previstas ligadas aos processos de negócios modelados que não foram realizadas.
1. Aprovar a metodologia para Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR)
2. Finalizar e consolidar o Diagnóstico de Processos nas Unidades, com validação das unidades sistêmicas.
3. Institucionalizar a cadeia de valor do IFPA com sua respectiva relação aos principais processos, bem como apoiar as referidas ações nas unidades.
4. Elaborar e divulgar manual de gestão por processos - compartilhamento de boas práticas.
5. Avaliar o impacto e dar seguimento ao plano de capacitação de servidores.
6. Executar ações programadas de Mapeamento de Processos a partir da metodologia de Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR).
7. Estudar e propor solução tecnológica de Gestão de Projetos e Processos em parceria com a DTI/IFPA.
Ações previstas ligados aos projetos de gestão gerenciados que não foram realizadas.
1. Realizar ação Integrada de Diagnóstico dos Projetos e Programas nas Unidades.
2. Criar e disponibilizar modelos de Projetos e Programas de Gestão.
3. Promover oficinas de elaboração de Projetos e Programas de Gestão.
4. Executar ações programadas para a construção do Portfólio de Programas e Projetos de Gestão.
5. Desenvolver campanha de sensibilização para a gestão por processos e a importância de projetos e programas como estratégia para atingir objetivos institucionais.

Fonte: Relatório EGPGP 2021, adaptado pela autora.

Como evidenciado na nuvem de palavras Figura 16, os tópicos mais proeminentes discutidos durante a reunião estavam relacionados aos processos, gestão, exemplos, escritórios entre outros. As reuniões em questão tinham como objetivo a harmonização das informações relativas às ações em curso e as próximas etapas a serem seguidas. Além disso, houve a abordagem de conceitos fundamentais relacionados à gestão por processos, à cadeia de valor e às ferramentas empregadas para facilitar a implementação dessas práticas na instituição.

Figura 17 - Ciclo de Gestão de Processos de Negócio



Fonte: (IFPA, 2020c).

O Plano de Trabalho (PT) do EGPGP (2020c), traz como etapas do Gerenciamento, das ações em rede:

a) Processo partindo do zero (*As Is*): Nesta etapa, um processo é inicialmente mapeado por uma Unidade Avançada e validado pela Unidade Central do EGPGP. O processo é disponibilizado em formato editável em um repositório. Outras unidades podem acessá-lo e proporcionar melhorias. Se o processo for exclusivo de uma unidade, ele será identificado como único, caso contrário, o processo é validado e consolidado para uso em toda a rede de forma padronizada.

b) Melhoria do processo (*To Be*): Os arquivos de processos validados passam por melhorias com contribuições coletivas, levando em consideração a realidade de cada unidade. Se houver especificidades que inviabilizem as alterações específicas em um processo mapeado para uma unidade específica, uma versão alterada é criada. Nos demais casos, a padronização é priorizada, e as melhorias são registradas no repositório.

c) Visibilidade dos processos mapeados: Para tornar os arquivos editáveis acessíveis aos usuários, é necessário criar um ambiente de interação. Esse ambiente permite que os usuários conheçam as etapas, acessem formulários e documentos anexos, facilitando a apresentação de demandas de produtos e serviços.

O Plano de Trabalho do EGPGP (2020c), apresenta um processo de gerenciamento de ações em rede que abrange desde a criação e validação de processos até sua melhoria contínua e disponibilidade para os usuários. Com a participação ativa das unidades envolvidas, a

implementação do BPM pode oferecer uma oportunidade para identificar ineficiências e fazer melhorias operacionais. Além disso, a ênfase na padronização dos processos para uso em toda a rede é crucial para garantir consistência e qualidade em todos os níveis da organização.

5.5.4 Planejamento das Ações

O Planejamento é a “primeira fase do ciclo contínuo de atividades integradas”, envolve a análise da documentação disponível sobre os processos, com o objetivo de entender o seu funcionamento e alinhá-los à missão, visão, serviços e interesses da comunidade acadêmica. Nessa fase, são realizadas as atividades para compreender a organização como um todo, identificando os processos principais, definindo indicadores de desempenho, preparando a análise dos processos e a priorização destes.

A fase de planejamento também envolve a identificação de processos críticos, que podem ser determinados por critérios como atrasos, erros, falta de comunicação, múltiplas instâncias de aprovações, duplicidade de tarefas, oportunidades de redução de custos e metas não alcançadas. Além disso, ferramentas como o método GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) podem ser utilizadas para priorizar atividades com base em sua importância e urgência. O EGPGP desempenha um papel ativo nesse processo, podendo receber solicitação de mapeamento e modelagem das unidades organizacionais.

Quadro 11 - Matriz GUT utilizada pelo EGPGP, para fazer a priorização dos processos que vão ser modelados

Gravidade – G	Urgência – U	Tendência – T	Nota
Extremamente grave	Extremamente urgente	Piora imediata	5
Muito grave	Muito urgente	Piora curto prazo	4
Grave	Urgente	Piora médio prazo	3
Pouco grave	Pouco urgente	Piora longo prazo	2
Sem gravidade	Sem urgência	Sem tendência de piora	1

Fonte: EGPGP (2020e)

5.5.5 Modelagem dos Processos

5.5.5.1 Diagnóstico e Mapeamento de processos (Que processo?);

Antes de realizar o mapeamento dos processos, o EGPGP realizou um diagnóstico o qual fez parte da “segunda fase do ciclo contínuo de atividades” integradas, que envolve o mapeamento de processos sob a responsabilidade da equipe 1. Esta equipe desempenha um papel fundamental não apenas na realização do diagnóstico, mas também na etapa de planejamento, implementação, monitoramento e refinamento dos processos. Este diagnóstico abrange todos os setores e os campi do IFPA, com o objetivo de identificar os processos que possuíam fluxo definidos, que foram feitos após “*o plano de capacitação de servidores do IFPA que viabilizou o conhecimento em modelagem de processos, resultando em processos com procedimentos e representação gráfica (macrofluxo) em alguns setores*” (IFPA, 2020c, p. 25).

No entanto, é relevante salientar que esses fluxos podem não estar alinhados com a notação padrão de BPM, o que pode impactar na padronização e sincronização dos processos dentro da instituição. Conforme observado pelo 1º palestrante do vídeo 6 (2021), a conclusão bem-sucedida do diagnóstico é de extrema importância, uma vez que influencia diretamente na sistematização, alinhamento e priorização dos processos. Em outras palavras, cada unidade sistêmica deve colaborar com os doze campi “*para alinhar nomenclatura, atividade e processo de forma sistêmica*” (...), sendo essencial definir e consolidar a nomenclatura desses processos e vinculá-los às ações estratégicas do IFPA.

O diagnóstico abordou questões para o levantamento do número de processos em cada setor (se finalístico ou não); a existência de elementos de formalização, e qual a ferramenta utilizada para a definição do fluxo; regulamentação que envolve o processo; o nível de urgência para a realização da modelagem desse processo; um campus para observação; e a identificação dos servidores responsáveis pelos serviços, aspectos fundamentais para compreender o cenário atual. Além disso, é de suma importância identificar os recursos humanos dentro da instituição que possuem habilidades em BPM, que poderão contribuir e/ou fazer parte da equipe do EGPGP no IFPA. Quanto a isso, o 1º palestrante no vídeo 4 informa: “*o servidor ele preenche as informações referente a ele próprio. Se ele já fez algum curso, se ele não fez e o que é que ele conhece de mapeamento*”.

Portanto, o objetivo principal do diagnóstico, é a identificação dos processos existentes, bem como levantamento e avaliação daqueles que já possuem fluxos definidos, implementados

após o plano de capacitação dos servidores em gestão de processos. A quantificação, levantamento de informações e análise do escopo desses processos são cruciais para uma modelagem adequada deles, facilitando o planejamento do EGPGP para a modelagem desses processos identificados, resultando na implementação de melhorias que visam aumentar a eficiência institucional.

O Quadro 12 apresenta o diagnóstico utilizado pelo EGPGP, por todos os campi para o levantamento das informações citadas.

Quadro 12 - Diagnóstico utilizado para o mapeamento de Processos no IFPA

DIAGNÓSTICO PARA MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO IFPA

Processos já identificados em sua unidade	Campus/Unidade do IFPA:											Observações sobre o processo
	Que tipo de Processo?	Descrição das etapas de execução?	Fluxograma	Ferramenta utilizada	Metodologia utilizada na Caracterização do Processo	Regulamentação	Digital	Previsão - Digitalizar Processo (dias)	Nível de urgência na modelagem			
(Nome (s) do (s) Processo (s))	(F)inalístico (A)poio (G)estão	(S)im (N)ão	(S)im (N)ão	(B)izaqi (H)elfo (O)utro	(C)anvas (S)ipoc (O)utro	(P)ortaria, (I)N, (R)esolução, (N)ão	(S)im (N)ão	(6)0, (9)0, (12)0, (18)0, (36)0	N1, N2, N3, N4, N5, Nn... (listar por ordem de prioridade)	comentários sobre esse processo		
040.060.010 - gerenciar projetos internos	A	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.010.010 - gerenciar planos, programas e projetos do campus	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.010.020 - gerenciar projetos de interesse do campus	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.010.030 - gerenciar implantação de laboratórios, mobílias, .	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.010.040 - realizar reuniões com comunidade interna	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.010.050 - gerar proposta orçamentária do campus	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.030 - gerenciar aspectos legais do campus	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.030.010 - organizar aspectos administrativos do campus (leis e normas, rfi, serviços gerais, .)	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.030.020 - fazer cumprir leis, normas, estatutos e outros correlacionados	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.030.030 - representar legalmente o campus	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.030.040 - gerenciar nomeação e exoneração	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		
040.060.030.040.010 - propor a reitoria os dirigentes	G	N	N	O	O	N	N	36	N5		

Fonte: EGPGP (2020).

5.5.5.2 O Mapeamento

Nesta fase, os processos do IFPA são observados em sua forma real, conhecida como *AS-IS* (assim está). Isso permite uma visão do estado atual, propiciando a análise dos processos para identificar dificuldades e oportunidades de melhoria. O mapeamento inclui atividades como: entrevistar os envolvidos, analisar a documentação, aplicar questionários, documentar informações e propostas de melhoria.

De acordo com o Plano de Trabalho do EGPGP, nesta etapa são utilizadas ferramentas como SIPOC (Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente), 5W2H (O que, Por que, Onde, Quando, Por quem, Como, Quanto) e diagramas simplificados, usados para obter uma visão geral do processo, destacando que nesta fase é promovida a reflexão das pessoas envolvidas no processo em relação às suas atividades diárias de trabalho.

5.5.5.3 Modelagem de Processo (Atividade Piloto).

As atividades da “terceira fase do ciclo contínuo” do EGPGP, são de responsabilidade da equipe 2, que envolve modelagem de processos, ou seja, melhoria de processos e projetos de gestão. Esta equipe também contribui como a fase de planejamento, implementação, monitoramento e refinamento dos processos. Entretanto, antes de executar essas ações, o EGPGP optou por realizar a padronização do processo piloto “Progressão por Capacitação TAEs”, o qual foi utilizado como balizador para a criação do fluxograma do Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR), que será seguido pelo IFPA para a padronização dos próximos processos.

5.5.5.4 Padronização do Processo Piloto

O Plano de Trabalho do EGPGP nº 02-2020-01, versão 7, apresenta o primeiro fluxograma das etapas de Mapeamento de Processo de Gestão em Rede, representado na Figura 19. No entanto, após o Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR) do processo piloto “Progressão por Capacitação TAEs”, houve modificação neste procedimento, gerando um novo modelo que contempla as ações em rede do IFPA. Esse novo fluxograma (Figura 18), traz ajustes resultantes da experiência adquirida pelo Grupo de Trabalho (GT), apresentando novas etapas para executar a padronização de processo de forma colaborativa.

O processo piloto “Progressão por Capacitação TAEs” foi selecionado como teste para estabelecer os procedimentos necessários à criação fluxograma do MCR, conforme destacado pelo 1º palestrante no vídeo 12. A Diretoria de Gestão de Pessoas do IFPA enfrentou vários desafios, incluindo retrabalho e problemas relacionados à tramitação de processos. Isso ocorria porque os processos enviados pelos campi frequentemente eram instruídos de forma incorreta e não padronizadas, devido cada campus ter sua própria metodologia na montagem dos processos. Essas variações muitas vezes resultaram em atrasos e complicações na conclusão do processo.

No vídeo 2, a Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) apresentou seu relato de experiência, junto com a Diretoria de Tecnologia da Informação (DTI), que abrangeu o período de 2014 a 2020. Durante esse período, eles conduziram o mapeamento interno do processo de "Progressão Docente", que foi selecionado como piloto para a modelagem. Conforme destacado pelo 1º palestrante, essa iniciativa resultou em uma redução no tempo de tramitação, “[...] *uma progressão docente levava em torno 120 dias, hoje ele leva 25 dias, não é melhor ter mudado? Não é melhor a gente mudar a nossa cultura, ter todos os processos mapeados*”.

Entretanto, tanto o primeiro quanto o terceiro palestrante enfatizaram que a realização dessa padronização não é uma tarefa simples. Eles compartilharam suas experiências, a qual dedicaram mais de 6 anos, e só conseguiram modelar um único processo. Durante suas apresentações, destacaram uma série de desafios importantes que surgiram, incluindo: resistência à mudança dentro da cultura organizacional, falta de confiança dos servidores na execução das atividades, falta de conhecimento dos procedimentos, ocorrência de erros na abertura do processo, encaminhamento duplicado do processo para a mesma instância e encaminhamento para instâncias superiores desnecessariamente.

Diante dessas dificuldades, de acordo com o 1º palestrante no vídeo 12, a DGP tomou a iniciativa de criar instruções normativas e alguns fluxogramas para orientar os coordenadores de gestão de pessoas e servidores na execução adequada do processo. Além do mais, é relevante mencionar que a DGP, agora transformada em Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PROGEP), já possuía diretrizes que poderiam simplificar o mapeamento do processo piloto. Ademais, é uma unidade sistêmica com setores ou coordenação de gestão de pessoas presente em todos os campi, essa instância mantém um grupo de WhatsApp dedicado à discussão e troca de informações, o que facilita a comunicação e agiliza a aprovação do processo mapeado.

A DGP ainda estava como uma diretoria e hoje é uma Pró-Reitoria, mas ela vai continuar com o papel dela sistêmico, [...]. Então, essa palavra sistêmica é muito importante no momento que você vai pensar padronização de processo. [...]. Porque

you have to have a vision of the whole, of what you want to reach at the time you are going to do this mapping, you cannot work with the mapping thinking only about your sector[...] (1^o palestrante do vídeo 2, 2020).

No segundo semestre de 2020, a elaboração do processo piloto foi realizada por meio de reuniões online, utilizando plataformas como o Zoom e o Google Meet. O GT encarregado desta iniciativa foi composto por seis membros, dos campi Parauapebas, Santarém e Marabá Industrial. Destes, três eram do EGPGP, e os outros três Coordenadores de Gestão de Pessoas (CGP), representando as CGPs dos campi mencionados. Esses Coordenadores desempenharam um papel crucial, uma vez que possuíam conhecimento sobre o funcionamento do processo, bem como domínio das normas legais e dos regulamentos que precisaram ser seguidos para a conclusão bem-sucedida do procedimento.

Para a elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP), foi utilizado o *Google Doc*, que possibilitou a visualização e edição online do documento por parte dos membros do grupo de trabalho, permitindo também que estes fizessem sugestões de melhorias ou de correções através de comentários, facilitando assim a troca de informação. O fluxograma correspondente a esse POP foi criado com o auxílio do Software Bizagi, uma ferramenta gratuita de mapeamento de processos, que possibilita o desenho detalhado das etapas por meio das notações padrões do BPM.

Após a elaboração dessa atividade, o POP e o fluxograma criado pela GT foram submetidos à execução assistida pela instância colegiada composta pela Unidade Sistêmica PROGEP e pelo Fórum de coordenadores de gestão de pessoas. O objetivo era analisar, testar e identificar oportunidades de melhorias antes da aprovação do processo. Após a aprovação pela instância colegiada, o documento foi aprovado oficialmente em 14 de abril de 2021 e disponibilizado no site da Coordenação de Legislação e Normas Técnicas (CLN) da instituição.

O Procedimento Operacional Padrão do processo piloto, contém informações sobre qual o macroprocesso está vinculado, incluindo equipe analista do processo, versão do documento, os documentos de referências, os formulários usados para a abertura do processo, os parâmetros para a abertura do processo, normas e regulamentos que fundamentam a abertura do processo e os procedimentos a serem seguidos pelo servidor e pelos setores por onde o processo será tramitado até a sua conclusão.

Os procedimentos adotados pelo EGPGP, foram uteis para identificar etapas a serem seguidas para a realização da padronização dos próximos processos. A abordagem sistêmica é uma abordagem eficaz, pois ajuda a eliminar redundâncias e ineficiências em toda a instituição. Dessa forma, o envolvimento Multidisciplinar com a colaboração de servidores de diferentes

campi é uma prática positiva, pois envolve pessoas com conhecimento prático do processo e da realidade de seus campus. Isso ajuda a garantir que o mapeamento seja eficiente e atenda o seu objetivo.

5.5.5.5 Dificuldades para a padronização do processo piloto:

Para complementar as informações que não ficaram claras com a análise dos documentos e dos vídeos das reuniões, principalmente porque a pesquisadora não teve acesso ao vídeo de padronização do processo piloto, foi aplicado um questionário simples com o Grupo de Trabalho do processo piloto, onde apenas dois membros entre os seis participantes aceitaram participar. No Quadro 13, são apresentados as perguntas e as repostas.

Quadro 13 - Consulta a equipe do GT Piloto

Perguntas	Entrevistado 1 (Coordenador CGP)	Entrevistado 2 (EGPGP)
1. Como ocorreu a padronização do processo piloto (modo que foi realizado e ferramentas utilizadas)?	Ocorreu através da utilização de um pré-modelo que os três Campi montaram baseado em procedimentos usados anteriormente, que o sistema de Gestão de Pessoas necessita. Enviamos aos outros Campi para avaliação.	O Escritório de Gerenciamento de Projetos e de Gestão de Processos (EGPGP) coordenou o processo, principalmente, em conjunto com os Campus Marabá Industrial, Parauapebas e Santarém e com apoio da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), pois o processo piloto foi da área de gestão de pessoas. O processo ocorreu por meio de levantamento de dados e reuniões com as áreas relacionadas com objetivo de mapear o processo atual e identificar possíveis gargalos e espaços para melhorias. As ferramentas utilizadas Fórum Zoom e Google Meet (reunião on-line), Google documentos (registros de informações e dados) e Bizagi (modelar processo).
2. Quais as dificuldades encontradas (se houve) para a realização dessa atividade?	Inúmeras, diante da expansão do IFPA, mas conseguimos depois de várias reuniões.	Demora e ausência, em alguns momentos, na definição de prazos para ações e na obtenção de informações.
3. Quais as soluções encontradas?	Alinhamento de todas as ideias juntas, onde geramos um documento.	Ajustes no cronograma.
Contínua		

Perguntas	Entrevistado 1 (Coordenador CGP)	Entrevistado 2 (EGPGP)
4. No seu ponto de vista qual seria a melhor forma de fazer essa padronização de processo para o IFPA?	Sempre através de um pré-modelo e que tenha um grupo específico que trate disso a nível de Reitoria e Campi.	A forma trazida pelo EGPGP já mostra um caminho para padronização de processos no IFPA, no entanto, carece de ajustes na definição clara e objetiva das ações, definição de prazos, obtenção de apoio da alta gestão e da comunidade acadêmica, maior conscientização da importância da padronização e simplificação do procedimento atual de padronização.

Fonte: a autora, resposta dos participantes.

De acordo com as repostas do GT, durante o procedimento foram identificadas as seguintes dificuldades: falta de informação; atrasos na conclusão; falta de apoio da alta gestão e dos servidores; e complexidade do procedimento utilizado. No vídeo 9 o palestrante 5 destacou que a padronização do processo piloto ocorreu porque, além de fazer parte da equipe do EGPGP, já tinha tido experiência como Coordenador de Gestão de Pessoas, e atualmente faz parte da CIS²¹, conhecendo todas as etapas do processo, “[...] eu conhecia as etapas do processo, [...] se no momento de modelar, não tiver todos os envolvidos no processo, fica difícil”.

No vídeo 4, o primeiro palestrante destacou que a conclusão bem-sucedida dessa ação foi possível devido à experiência de um membro da equipe, que estava familiarizado com as etapas do processo. Além disso, o sucesso foi atribuído à presença de um servidor na equipe que havia concluído cursos de gestão por processos e acumulava experiência em gestão. “A experiência vivenciada, foi muito importante para nos mostrar o caminho e apresentar as dificuldades que vamos enfrentar, quando a gente abrir isso para todas as unidades”.

No vídeo 9, o 5º palestrante destacou outra dificuldade na modelagem do processo piloto: a falta de alinhamento nos organogramas dos campi. Isso significa que alguns setores essenciais estavam presentes em um campus, mas ausentes em outros, prejudicando a padronização do processo. Dessa forma, “[...] se a gente não definir uma prioridade para a atualização dos organogramas, a gente não consegue definir o fluxo [...]”. Esta questão levou à análise e revisão da estrutura organizacional dos campi do IFPA, com o propósito de padronizar as funções e atribuições, conforme previsto na Resolução IFPA/CONSUP- nº 546/2021, datada de 11 de novembro de 2021.

²¹ Comissão Interna de Supervisão do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação do IFPA.

Assim sendo, a abordagem colaborativa adotada para a modelagem do processo piloto foi um passo importante na criação do Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR), e serviu para identificar as dificuldades que precisam ser minimizadas, reduzidas ou eliminadas antes e durante o mapeamento dos próximos processos. Para uma implementação bem-sucedida desse modelo, é fundamental o compromisso contínuo com a melhoria dos processos. Isso, por sua vez, requer uma comunicação eficaz e o envolvimento de todas as partes interessadas. Além disso, a simplificação dos procedimentos e o apoio à alta gestão são elementos-chave para o sucesso da padronização de processos na instituição, como destacado algumas vezes.

5.5.5.6 Mapeamento Colaborativo em Rede

A ação bem-sucedida da modelagem colaborativa do processo piloto serviu de balizador para a elaboração do Procedimento Operacional Padrão (POP) e do fluxograma, contendo as etapas para a realização do Mapeamento Colaborativo em Rede de Processos de Gestão (MCR) do Instituto Federal do Pará. Este procedimento, apresentado na figura 18, foi aprovado em 14 de abril de 2021.

O POP apresenta informações sobre os procedimentos, incluindo o formulário utilizado para o mapeamento de processos, que servem para descrever sugestões de apoio ao redesenho do processo, sendo de uso opcional. O Mapeamento Colaborativo em Rede do IFPA envolve quatro fases principais para padronizar os processos de forma conjunta entre os campi, conforme indicado no Quadro 14:

Quadro 14: Síntese do novo Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA.

<p>FASE 1 Referente ao Planejamento para o Mapeamento de Processos (Diagnóstico, Priorização e Demanda para o mapeamento a ser apresentado pela unidade sistêmica, por meio do Termo de Mapeamento de Processos). Nessa fase também ocorre a criação do Plano de Ação do MCR, que é de responsabilidade do EGPGP Central.</p>
<p>FASE 2 Corresponde a elaboração e validação da minuta do Procedimento Operacional Padrão (POP) com destaque para a equipe de analista de processos que é composta pela representação do EGPGP e de membros que atuam na área do processo em três campi (critérios específicos serão utilizados). Nessa fase é realizada a execução assistida do processo mapeado, por meio da participação de TODOS os campi, inclusive com a coleta de contribuições de usuários do processo.</p>
<p>FASE 3 Consiste na aprovação e homologação do processo mapeado por meio da emissão do termo de aprovação do POP, sob a responsabilidade do demandante (unidade sistêmica). A homologação da aprovação do POP, onde essa ação é de responsabilidade do EGPGP Central e a emissão da portaria do POP, que é de responsabilidade do Gabinete da Reitoria.</p>
<p>FASE 4 Corresponde ao gerenciamento dos processos mapeados, onde o lançamento do POP no SIG do IFPA é de responsabilidade do demandante. O registro e a divulgação do registro do novo processo no SIGED são de responsabilidade do EGPGP Central. A ação de divulgação do POP é também de responsabilidade do demandante.</p>

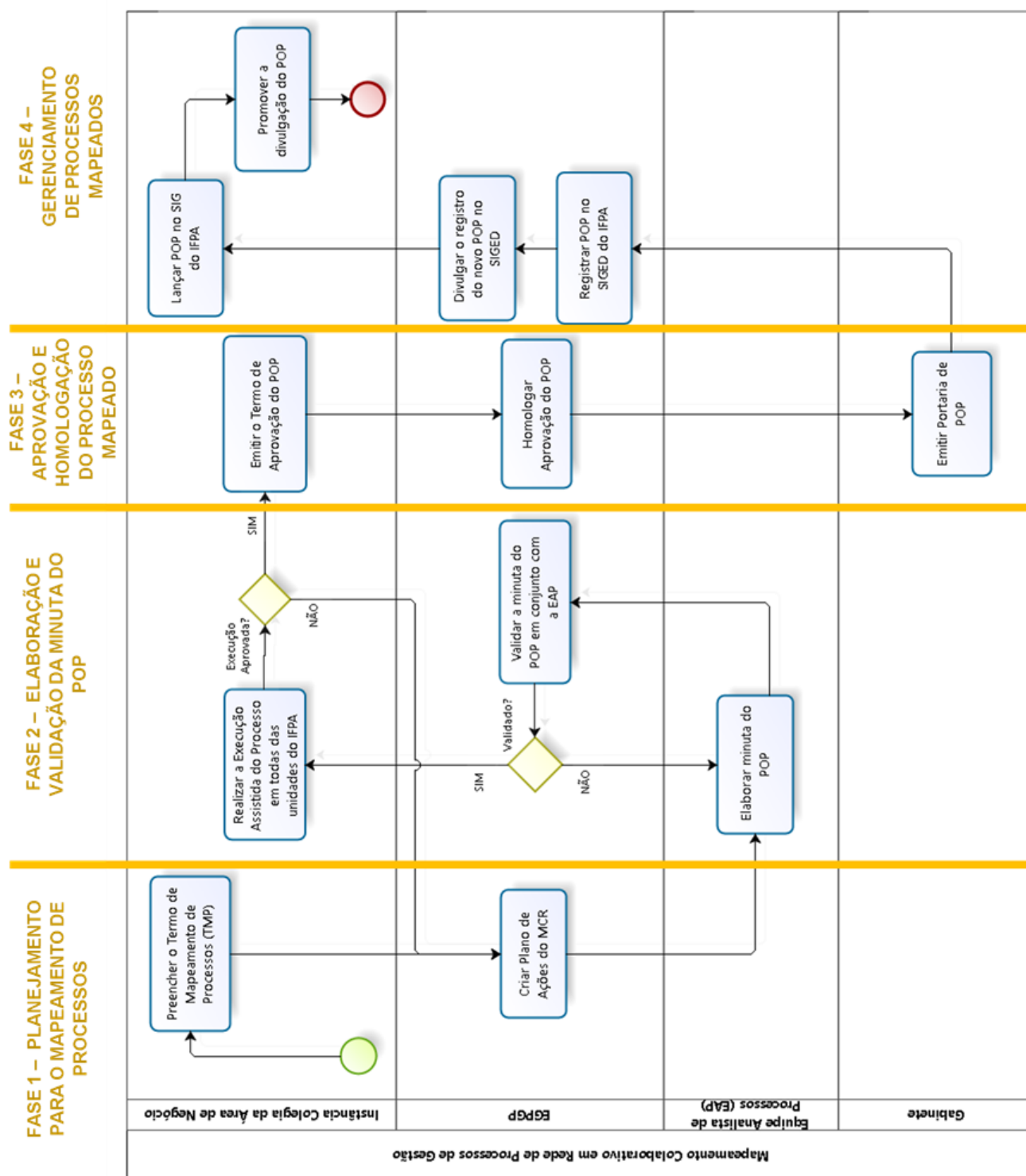
Fonte: EGPGP (2021)

Quadro 15 -Detalhamento das Fases do Mapeamento Colaborativo em Rede do IFPA.

Fases	Procedimentos
<p>1. Planejamento - O fluxo não deixa claro quem é o responsável por essa fase.</p>	<p>1. Realizar ou atualizar o Diagnóstico de Processos no IFPA em consonância com a Cadeia de Valor do IFPA; 2. Apresentar proposta de priorização de processos, na visão das unidades executoras; 3. Sistematizar e submeter proposta de priorização de processos ao Comitê de Governança, Risco e Integridade do IFPA (CGRCI); 4. Publicar a relação de processo prioritários após a aprovação do CGRCI no Sistema de Gerenciamento Eletrônico de Documento (SIGED).</p>
<p>2. Elaboração e Validação da Minuta do POP.</p>	<p>INSTÂNCIA COLEGIADA (IC) – Pró-reitora ou Diretoria Sistêmica e unidades correspondentes nos campi Ação: Compor a Instância Colegiada</p> <p>UNIDADE DEMANDANTE – Pró-reitora ou Diretoria Sistêmica Ação: Apresentar a demanda por meio do Termo de Mapeamento de Processos (TMP).</p> <p>EQUIPE DE ANALISTAS DE PROCESSO (EAP) – Representantes do EGPGP e das Unidades Executoras do Processo Ação: Compor a equipe de analistas de processos Ação: Construir a MINUTA DO POP.</p> <p>EXECUÇÃO ASSISTIDA DA MINUTA DO POP PELA INSTÂNCIA COLEGIADA (IC) – Pró-reitora ou Diretoria Sistêmica e Unidades correspondentes nos campi Ação: Designar mediador com conhecimento técnico para gerenciar as propostas apresentadas Ação: Disponibilizar a minuta da POP para execução nos Campi, inclusive recebendo contribuições de usuários do processo Ação: Emitir parecer com a manifestação de todos os campi sobre o processo Ação: Validar a aplicabilidade da MINUTA DO POP.</p> <p>Obs.: Essa etapa requer a definição de prazo para execução.</p>
<p>3. Aprovação e Homologação do Processo Mapeado</p>	<p>UNIDADE DEMANDANTE – Pró-reitora ou Diretoria Sistêmica Ação: Emitir o Termo de Aprovação do POP</p> <p>UNIDADE CENTRAL DO EGPGP Ação: Emitir o Termo de Homologação do POP Ação: Solicitar a emissão da portaria</p> <p>GABINETE Ação: Emitir a portaria</p>
<p>4. Gerenciamento de Processos Mapeados</p>	<p>UNIDADE CENTRAL DO EGPGP Ação: Registrar o POP no SIGED Ação: Divulgar o Registro do novo POP no SIGED</p> <p>UNIDADE DEMANDANTE – Pró-reitora ou Diretoria Sistêmica Ação: Lançar o POP no SIG do IFPA Ação: Promover a divulgação do POP.</p> <p>Fim do processo</p>

Fonte: Procedimento Operacional Padrão do Mapeamento Colaborativo em Rede de Processos de Gestão do IFPA (2021).

Figura 18 - Atual - Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA.



Fonte: EGPGP (2021).

5.5.5.7 Principais diferenças entre a proposta inicial do MCR e o modelo Atual.

O primeiro Mapeamento Colaborativo em Rede, apresentado no Plano de Trabalho do EGPGP (versão 7, antes da atualização), apresentava um fluxograma pouco detalhado. Ao compararmos o modelo de Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (Quadro 16) com o novo MCR (Quadro 14 e

Quadro 15) do Instituto Federal do Pará (IFPA), torna-se evidente que o novo modelo apresenta uma divisão mais clara das tarefas entre o EGPGP e as demais unidades envolvidas no processo a ser modelado. Abaixo, destacamos algumas das mudanças e novas etapas que ficaram evidentes:

- a) Etapas mais detalhadas no novo MCR (Quadro 14 e
- b)
- c) Quadro 15): O novo MCR inclui etapas mais elaboradas das ações a serem seguidas para a modelagem de forma colaborativa, em comparação com a versão inicial (Quadro 16 **Erro! Fonte de referência não encontrada.**). Essa abordagem sugere uma maior abrangência e completude na segunda versão.
- d) Melhor definição das fases no novo MCR: apresentando diferentes fases no processo de mapeamento: Fase 1, Fase 2, Fase 3 e Fase 4. Essa estruturação facilita a identificação dos principais envolvidos, quem irá compor as equipes de execução em cada atividade e os documentos a serem produzidos. Isso melhora o gerenciamento e o controle.

Planejamento inicial mais detalhado: O novo MCR (Quadro 14 e

- e) Quadro 15): apresenta uma fase específica de "Planejamento para o Mapeamento de Processos" (Fase 1), que engloba o diagnóstico, priorização e a demanda para o mapeamento. Isso indica uma ênfase maior na fase de preparação e na identificação dos processos prioritários.
- f) Inclusão no novo MCR da execução assistida da minuta do POP pela Instância Colegiada: O novo MCR menciona a realização de uma "execução assistida do processo mapeado" com a participação de todos os campi e coleta de contribuições dos usuários do processo. Isso sugere uma abordagem mais colaborativa e interativa no

processo de mapeamento, facilitando a identificação de obstáculos ou de diferenças entre os campi que possam dificultar a padronização desse processo. Isso facilita a indicação de melhorias pelos envolvidos.

- g) Aprovação e homologação especificadas: O novo MCR detalha as etapas de aprovação e homologação do processo mapeado, com responsabilidades claras atribuídas ao demandante (unidade sistêmica), EGPGP Central e Gabinete da Reitoria.
- h) Gerenciamento de Processos Detalhado: O novo MCR inclui etapas de gerenciamento de processos, como o lançamento do POP no SIG do IFPA e a divulgação do registro do novo processo no SIGED. Isso demonstra um compromisso com a sensibilização e disponibilização das informações sobre a implementação da gestão e melhoria dos processos mapeados.
- i) Ênfase na Participação de Diversas Partes Segundo Interessados: O novo MCR menciona a participação de várias partes interessadas, incluindo representantes do EGPGP, membros que atuam na área do processo e usuários do processo. Isso reflete uma abordagem mais aberta e participativa.
- j) Apresentação mais detalhada da documentação: O Novo MCR enfatiza a realização do diagnóstico, apresentação da proposta de priorização, apresentação do termo de mapeamento de processos, construção da minuta POP, emissão de parecer com a manifestação de todos os campi, emissão de termos de aprovação do POP, homologação de aprovação do POP e emissão de portaria do POP, destacando um foco maior na documentação e formalização do processo.
- k) Responsabilidades Claras: Ambos os modelos atribuem responsabilidades específicas às partes envolvidas, o que ajuda a garantir clareza e responsabilidade ao longo do processo de mapeamento.

Quadro 16 - Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA antes da padronização do processo piloto

1. O Processo possui roteiro e fluxo?
 - 1.1. SIM: O processo segue para a atividade do Ciclo
 - 1.2. NÃO: deve-se realizar a mapeamento do processo conforme etapa do Ciclo 1.

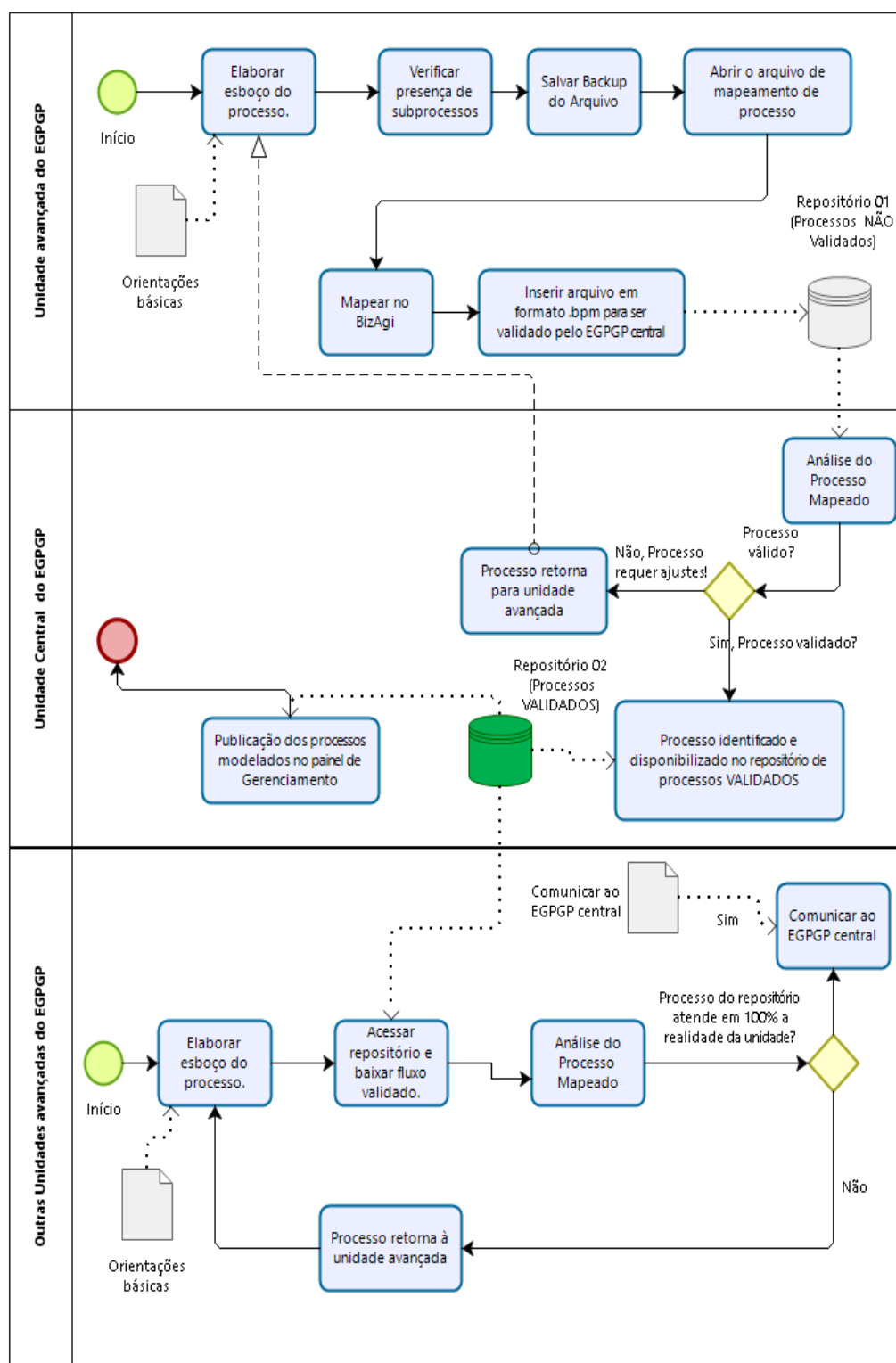
 2. O Analista do Processo avalia se está apto para realizar mapeamento de acordo com os padrões definidos pelo Instituto Federal do Pará.
 - 1.3. Está apto?
 - 1.3.1. SIM: Analista do Processo apresenta-se aos gestores e equipe executora do processo.
 - 1.3.2. NÃO: Analista do Processo solicita capacitação sobre modelagem de processos ao EGPGP.

 3. O EGPGP fornece orientação sobre mapeamento de processos de gestão para o Analista do Processo.
 - 3.1. Essa atividade ocorre somente se o Analista do Processo ainda não estiver capacitado para realizar o mapeamento do processo.
 4. CICLO 1 – Os gestores e equipe executora do processo definem a(s) unidade(as) que participarão da atividade de mapeamento do processo de gestão.
 - 4.1. Escolha da equipe de elaboração da versão preliminar de mapeamento: Prioritariamente Unidades que já tenham realizado estudos ou que apresentem grande fragilidade no processo a ser mapeado. Sugestão de 02 (duas) a 03 (três) Unidades para composição da equipe analista de processo (A equipe analista de processo é formada por representante do EGPGP local, representante da unidade do Processo e representantes de comissões quando estiverem envolvidas em alguma fase do processo (ex.: CPPD E CIS).
 - 4.2. Analistas de processos das unidades escolhidas para a atividade realizam entrevista e aplicam instrumentos, discutem a proposta da VERSÃO PRELIMINAR DE MAPEAMENTO. Há consenso entre os analistas e a proposta está em condições de ir para o repositório do Ciclo 1?
 - 4.2.1.SIM: A equipe chega a um consenso quanto a proposta de POP e Fluxograma.
 - 4.2.2.NÃO: A construção da proposta segue até que haja consenso.
 - 4.3. Validação da aplicabilidade da VERSÃO PRELIMINAR DE MAPEAMENTO. Nessa etapa será realizada na instância colegiada. O documento será compartilhado de forma colaborativa e todos os representantes dos Campi e da unidade sistêmica apresentam suas sugestões na forma de comentário. Caso haja especialista em instância de análise técnica e legal, essa passa a apoiar a presidência da instância colegiada na deliberação dos procedimentos motivadores de conflitos no fluxo.
 - 4.3.1.SIM: Instância colegiada analisa e valida VERSÃO PRELIMINAR DE MAPEAMENTO e chega a um consenso quanto a versão final POP e Fluxograma. Segue para homologação.
 - 4.3.2.NÃO: A construção da proposta segue até que haja consenso. A cada nova avaliação, o GT responsável pela elaboração da proposta, elabora relatório destacando procedimentos motivadores de conflitos no fluxo. O Dirigente da Unidade responsável pelo processo toma ciência e apresenta as estratégias de ação (indicação de especialista em instância de análise técnica e legal).
 - 4.3.3.PROPOSTA PLENAMENTE APROVADA: Dirigente da Unidade responsável pelo processo informa ao EGPGP Central que passa à Equipe Analista do Processo que a Proposta de Mapeamento foi aprovada. Após isso, o processo segue para homologação.
 5. O EGPGP Central insere o POP do Processo Mapeado no Repositório Ciclo 2 de Processos do IFPA.
 6. O Processo tem viabilidade para ser lançado no Sistemas de Informação?
 - 6.1.1.SIM: De posse do kit (Portaria, POP e Fluxograma), as etapas do processo serão cadastradas no sistema.
 - 6.1.2.NÃO: Cada unidade deverá implantar os novos procedimentos junto ao setor de protocolo.
- Nota 01: Nos casos em que alguma especificidade motivar alterações significativas em um processo mapeado e tal realidade seja peculiar a uma determinada Unidade Avançada, criar-se-á uma versão “alterada” de uso específico para tal realidade. Nos demais casos, será priorizada a padronização dos processos, sempre retroalimentando o repositório de processos validados. Sempre que houver motivação, como a necessidade e de melhoria, o processo deverá retornar ao Ciclo.

7. EGPP Central Demanda ampla comunicação para divulgar o processo mapeado.
8. Fim do processo.

Fonte: EGPGP (2021)

Figura 19 - 1º Fluxograma do Mapeamento de Processo de Gestão em Rede (MCR) do IFPA.



Fonte: (IFPA, 2020c).

5.6 Fatores Críticos de sucesso para a implementação do BPM no IFPA

Diante do contexto apresentado anteriormente, da importância da implementação da gestão por processos no IFPA, neste item serão apresentados os fatores críticos de sucesso de implementação do BPM em uma instituição pública, utilizando a abordagem de Santos *et. al.* (2012). Esses fatores foram identificados durante a implementação do BPM de forma colaborativa, evidenciados através da observação participante e da análise de conteúdos feita em comparação com a teoria, pesquisa sobre o tema.

Quadro 17: Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação do BPM no IFPA

Fatores Críticos de sucesso	DIFICULDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BPM NO IFPA	Barreira ou Facilitador
Metodologia de implementação	Estabelecer no PDI 2019-2023, a utilização do Modelo de Excelência na Gestão (MEG), que trazem diretrizes da governança e implementação da gestão por processo (IFPA, 2019a)	Facilitador
	Designação do Comitê de Governança, Riscos, Controles e Integridade (CGRCI), órgão colegiado de natureza consultiva, propositiva e deliberativa, tendo o Reitor como presidente, (IFPA, 2019a) – Instância responsável pela validação das atividades e prioridades de ação do escritório.	Facilitador
	A implementação da Gestão por Processos no IFPA está sendo executada de forma colaborativa entre a Reitoria e os campi, através do EGPGP. <i>“Essa comissão, esses grupos que estarão à frente dessas ações em cada uma das unidades, não só da reitoria, mas também dos Campi”</i> Vídeo 1 (2020) - 2º palestrante	Facilitador
	Plano de trabalho do EGPGP, que traz conceitos sobre a gestão por processo, a forma como foi estruturada o EGPGP e seu objetivo, assim como, o cronograma de atividades a ser realizado.	Facilitador
	Plano de trabalho da equipe - A metodologia apresentada no Plano de Trabalho Institucional é a forma de referência para as etapas de ação, em especial de validação dos processos modelados e priorização (IFPA, 2020e, p. 10).	Facilitador
	Campus que não contribuem <i>“(…) cinco campus que não participaram do diagnóstico, para passar as informações, (...) pode ser trabalhado sem essas informações? Pode! Mas, não é legal, porque é preciso dessas informações para alinhar nomenclaturas, atividades e processos de forma horizontal e vertical (alinhado o que é comum e vinculando as ações estratégicas).</i> Vídeo 5 (2021) – 1º palestrante.	Barreira
	Respeitar a autonomia das unidades <i>“aquilo que é peculiar, aí a gente vai tratar a peculiaridade, cada um com sua peculiaridade, mas aquilo que é regra geral (...), ele tem que ser comum para todos”</i> Vídeo 9 (2021) – 5º palestrante.	Facilitador
	Para aprovação do projeto piloto foi criada Instância colegiada. <i>“O modelo que a gente está, o nosso piloto, né, que é da PROGEP, ela criou a instância colegiada, (...) o fórum de gestão de pessoas. Ele é formado pelo Pró-reitor, e todas as coordenações de gestão de pessoas dos campi, todos os assuntos referentes aos processos, procedimentos, enfim, ligados a essa unidade sistêmica. Para efeito de aprovação, e discutida nessa instância colegiada, justamente para que a gente garanta que todos os campi participem da modelagem da atualização da melhoria de um processo”.</i> Contínua	Facilitador
	Divisão da equipe de trabalho, “esses servidores foram agrupados em 3 (três) equipes com foco em: Diagnóstico (Que processo?); Modelagem de	Facilitador

Fatores Críticos de sucesso	DIFICULDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BPM NO IFPA	Barreira ou Facilitador
	Processos (Atividade Piloto); Projeto (Gerenciamento de projetos) (IFPA, 2020c).	
Burocracia e cultura do setor público	Falta de priorização das ações “O dia a dia muito atribulado inclusive respondendo as demandas de órgão de controle, atrapalha o processo de planejamento, e a gente não dá a devida atenção a esse processo”. Vídeo 1 (2020) - 2º palestrante.	- Barreira
	Falta de alinhamento sistêmico das atividades “(...) se a gente não definir uma periodicidade, de estabilizar a atualização de organogramas, a gente não consegue definir o fluxo, né? Contínuo, num determinado período razoável, né?”, Vídeo 9 (2021) – 5º palestrante.	Barreira
	Burocracia e Cultura “(...) muitas vezes a gente cria uma burocracia muito grande, né? Talvez por uma certa vaidade em querer o mundo perfeito para a gente, né? E a gente na verdade, precisa olhar como um todo o funcionamento do instituto”, Vídeo 9 (2021) – 5º palestrante.	Barreira
	Falta de conscientização dos servidores sobre os benefícios e exigências da gestão de processos, entre outros fatores, (IFPA, 2020c).	Barreira
	A autonomia dos campi “Porque isso vai mexer justamente na rotina, né? Do fluxo, então a gente precisaria definir uma metodologia e aprovar, para definir quando vai poder mexer no organograma?”; “Aí tem que definir periodicidade de atualização disso, para que isso não gere impacto justamente nos nossos fluxos a serem alinhados” Vídeo 9 (2021) – 5º palestrante.	Barreira
	Alinhamento sistêmico das funções as funções estratégicas da Reitoria “o campus tem autonomia de definir quem recebe CD é FG, qual é, FG, qual é a CD, (...) mas é necessário que garanta que tenha nos campi 1 responsável que represente cada uma das unidades da reitoria, que são as 5 Pró-Reitorias e as 2 diretorias sistêmicas”, Vídeo 9 (2021) – 7º palestrante.	Barreira
	A autonomia dos campi “aumenta substancialmente os riscos do desenvolvimento de ações sem o devido alinhamento metodológico conceitual, levando até mesmo à impossibilidade de padronização de documentos”, Plano de Trabalho do EGPGP (IFPA, 2020e).	Barreira
	Respeitar a autonomia dos campi “E aí, isso é uma coisa que é um desafio que a gente precisa trabalhar e pontuar até onde a gente consegue definir um fluxo mínimo”	Dificuldades
	Competências limitadas da equipe de processos (conhecimento, experiências e habilidades) (IFPA, 2020c).	Dificuldades
Padronização do organograma dos campi de acordo com as funções da Pró-reitoria e das diretorias sistêmicas “(...) foi finalizada uma resolução que altera a estrutura organizacional padrão dos campi. Essa alteração está sendo feita depois de 4 anos que vivemos, a alteração anterior, lá em 2017, por meio da IN 02 de 2017 e com alteração do fluxo sistêmico da reitoria, (...)”	Facilitador	
Treinamento da equipe de processos	Eventos de capacitação sobre gestão por processos e governança, destinados a gestores e técnicos realizado em 2018.	Facilitador
	Evento anual Hora de Compartilhar, que tem o objetivo de informar os servidores da reitoria e dos campi, conhecimentos sobre a GESTÃO POR PROCESSOS, através de palestras com RELATOS DE EXPERIÊNCIAS existentes, desafios e oportunidades identificadas durante a implementação da ação no IFPA. Esclarecimento de dúvidas e apresentação de novas ações do EGPGP.	Facilitador
	Servidores não treinados que entram na equipe. Todos “os servidores têm que participar de capacitação”; Vídeo 4 (2021) - 2º palestrante. Contínua.	Facilitador
	Reatividade na equipe “Sempre que a equipe muda é preciso fazer o treinamento e alinhamento das informações com os novos integrantes da equipe, enquanto isso as atividades ficam paradas” Vídeo 4 (2021) - 2º palestrante.	Barreira

Fatores Críticos de sucesso	DIFICULDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BPM NO IFPA	Barreira ou Facilitador
	Fala do representante máximo do órgão “Complexidade muito grande, não é só disponibilização de técnicas (...), envolve uma série de fatores (...) sensibilização e priorização”. Vídeo 1 (2020) - 2º palestrante.	Barreira
	Falta de pessoas especializadas: A falta de arquivistas nos campi, tem apenas 6 no total “Ter um arquivista por campo seria o ideal, né? O ideal por quê? Porque todos os Campos precisam fazer a sua gestão documental, não é?”, Vídeo 6 (2021) - 3º palestrante.	Barreira
Atuação de um patrocinador Executivo	Grupo de trabalho EGPGP, composto com os representantes dos setores sistêmicos da reitoria (unidades sistêmicas). De acordo com a Portaria nº 427/2019/GAB, art. 3º, “o EGPGP contará com uma rede colaborativa formada por servidores representantes dos Campi. A estrutura da rede será constituída por uma Unidade Central do escritório localizada na PRODIN e por subunidades em cada Campus do IFPA denominada de Unidade Avançada do EGPGP”. (IFPA, 2020e).	Facilitador
	Líderes não envolvidos “os diretores têm que se envolver mais nesse processo, porque a maioria nem sabe o que é o escritório”; Vídeo 4 (2021) - 2º palestrante.	Barreira
	“O comitê de governança, risca e controle e integridade. Ele está sendo indicado como o validador das prioridades das ações” do EGPGP, Vídeo 1 (2020) - 1º palestrante.	Facilitador
Pessoas empowerment	O EGPGP será responsável, dentre outras ações, por planejar, coordenar, orientar, documentar e desenvolver atividades de processos no âmbito do IFPA. A estrutura da rede será constituída por uma Unidade Central do escritório localizada na PRODIN e por subunidades em cada Campus do IFPA denominada de Unidade Avançada do EGPGP.	Facilitador
	Evento anual Hora de Compartilhar, que conta com a participação e apoio do Reitor e dos diretores sistêmicos.	Facilitador
	Falta de pessoal “Servidores participantes da equipe com sobrecarga de trabalho e por isso não participam das atividades do EGPGP”. Vídeo 4 (2021) - 2º palestrante.	Barreira
	Baixo envolvimento da equipe “(...) sensibilizar os Diretores gerais para colocar no escritório servidores que gostem de se envolver em inovação”; Vídeo 4 (2021) - 2º palestrante.	Barreira
	Reconhecimento da equipe “E a nossa responsabilidade enquanto servidores, caminhar e de auxiliar nesse processo. De cada um de vocês, assim é primordial uma joia, já que vocês representam unidades diferentes para que esse processo se aprimore”, Vídeo 1 (2020) - 2º palestrante.	Facilitador
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno	Grupo de trabalho (EGPGP), de caráter permanente, composto por 51 servidores, dos quais 17 são representantes dos setores sistêmicos da reitoria, e os demais são membros e suplentes dos 18 campi do IFPA indicados pelos Diretores Gerais.	Facilitador
	Baixo envolvimento da equipe “conseguir servidores que participem mais efetivamente e divulgando o escritório, (...) sensibilizar os Diretores gerais para colocar no escritório servidores que gostem de se envolver em inovação”; Vídeo 4 (2021) - 2º palestrante.	Barreira
	Fatores do dia a dia que atrapalham a continuidade do serviço, devido ao afastamento de servidores “Metade da DTI está afastada, gerando um pouco de atraso(...)” Vídeo 9 (2021) – 7º palestrante.	Barreira
	“ Baixo envolvimento dos campi nas discussões para aprovação das propostas de padronização” (IFPA, 2023)	Barreira
Clientes BPM com experiência baixa em ferramentas de TI	Treinamento - O 1º evento Hora de Compartilhar apresentou a oficina de G-Suíte aplicado às atividades de trabalho colaborativo. Contínua.	Facilitador
	Duas oficinas (reuniões) realizadas para apresentar as funcionalidades de ferramentas de projetos para que possam ajudar na atualização do SIGPP, em destaque foi apresentada a ferramenta Trello.	Facilitador
	Reunião realizada com a Diretoria de Tecnologia da Informação –DTI, para apresentação do projeto piloto a ser cadastrado no sistema.	Facilitador

Fatores Críticos de sucesso	DIFICULDADES PARA A IMPLEMENTAÇÃO DO BPM NO IFPA	Barreira ou Facilitador
	Disponibilização pela DTI de vídeos informativos de como utilizar as funcionalidades do novo SIPAC	Facilitador
	Utilização de ferramentas online como o G-Suíte (Google Meet, Google Drive, Google Doc, Google agenda), YouTube, Bizagi e o programa Trello.	Facilitador
Integração entre as organizações do Setor Público	Troca de Experiência em planejamento “Quando a gente troca essas experiências aqui internas e traz experiências da própria rede federal, (...), eu cito aqui uma instituição que vem trabalhado, e é uma referência que é o instituto federal de Santa Catarina, nas questões de planejamento, inclusive da elaboração do plano de desenvolvimento institucional, (...). É importante que a gente possa trazer essas experiências”. Vídeo 1 (2020) - 2º palestrante.	Facilitador
	“a gente inicia essas ações, como foi dito pelo nosso magnífico Reitor (...), buscado experiências já realizadas na nossa instituição e fora dela, com instituições que já são referência. E essa troca de experiências exitosas, né? Tem nos auxiliado a identificar e não só os avanços este, mas às dificuldades, e isso é importante para que a gente esteja mais consolidada, né? Vídeo 1 (2020) - 2º palestrante	Facilitador
	“(...)esse escritório de processo aqui na nossa instituição, ele se inicia em 2018, onde nós tivemos uma capacitação com representante lá da Universidade Federal do Espírito Santo” Vídeo 1 (2020) - 2º palestrante	Facilitador
Rotatividade de pessoal da equipe	Continuidade das ações “finalização do diagnóstico não concluída, porque teve troca de membros da equipe, o que faz o escritório começar do zero”, nesse caso é preciso atualizar a portaria da equipe e treinar os novos membros da equipe; Vídeo 4 (2021) - 2º palestrante.	Barreira
	“E aí houve uma série de situações, né? A pessoa que estava à frente do escritório saiu. Aí terminou a gestão, eu fui removido (...)”, Vídeo 7 (2021) – 1º palestrante.	Barreira
	Em 2023 as ações ficaram paradas devido ao processo de eleição de novos dirigentes (Reitor e diretores gerais dos campi).	Barreira
	A Portaria nº 462, de 03 de março de 2023, nomeou um novo líder para o EGPGP, e novos membros da equipe. Durante o ano de 2023, as atividades ficaram paradas até a realização da reestruturação da equipe e do alinhamento das informações dos novos integrantes. A primeira reunião ocorreu em 14 de setembro de 2023.	Barreira
	No relatório de gestão de 2022 apresenta como “dificuldade para realizar as ações planejadas pelo EGPGP no exercício, devido a mudança do gestor do setor”(IFPA, 2023).	Barreira
Descontinuidade dos projetos por causa da troca de governo nas eleições	“E aí houve uma série de situações, né? A pessoa que estava à frente do escritório saiu. Aí terminou a gestão, eu fui removido (...)”, Vídeo 7 (2021) – 1º palestrante.	Barreira
Legislação atual dificulta mudança nos processos	Falta de padronização dos organogramas dos campi e alinhamento das funções as Pró-Reitorias e Diretorias Sistêmicas do IFPA. “(...) para gerar uma sinergia entre as 18 unidades e mais, a reitoria (...), falta o alinhamento organizacional. Ele é direcionado, em específico para o nosso organograma” Vídeo 9 (2021) – 5º palestrante.	Barreira

Fonte: Elaborado pela autora após a análise de conteúdo.

Finalizando, as informações no Quadro 17 apresentam a análise da implementação do BPM de forma colaborativa em uma instituição pública descentralizada e reforça a perspectiva de Santos *et al.* (2012), que identifica doze Fatores Críticos de Sucesso para a Implementação do BPM em instituições públicas. Entre os principais facilitadores, destaca-se a metodologia de

implementação, com a adoção do Modelo de Excelência na Gestão (MEG) e a colaboração entre Reitorias e campi através do EGPGP, evidenciando o papel positivo do plano de trabalho do escritório, assim como a implementação do BPM de forma colaborativa.

No entanto, desafios significativos emergem na formação de barreiras, incluindo falta de priorização das ações, resistência à mudança causada pela burocracia e cultura do setor público, falta de apoio da alta gestão e necessidade de lidar com a autonomia dos campos. A capacitação da equipe também surge como um elemento relevante, com eventos de treinamento sendo identificados como facilitadores, enquanto a rotatividade de pessoal e a falta de especialização representam desafios que comprometem continuidade e atendimento aos prazos planejados.

Nesse contexto, a atuação do Grupo de trabalho EGPGP e a troca de experiências são reconhecidas como elementos que facilitam integração e envolvimento, enquanto a falta de participação e conhecimento dos líderes, juntamente com a descontinuidade causada por mudanças de governo e ou gestão, são barreiras para serem superadas. Ademais, a conformidade com a legislação atual surge como um obstáculo, especialmente na falta de padronização e alinhamento dos processos. Em suma, a implementação bem-sucedida do BPM no IFPA exige uma abordagem holística, enfrentando desafios culturais, promovendo a capacitação contínua, e garantindo uma colaboração eficaz entre todas as partes envolvidas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, são apresentadas as considerações finais desta pesquisa, com destaque aos principais conceitos relativos à Gestão por processos de Negócio em instituições públicas, bem como a metodologia de implementação do BPM de forma colaborativa no IFPA. Também descrevendo as atividades desenvolvidas pelo Grupo de Trabalho do Escritório de Gestão por Processos (EGPGP) do IFPA e seu papel fundamental na criação de uma metodologia para a modelagem de processo de forma sistêmica.

Durante a pesquisa foi possível constatar a necessidade de avanços na qualificação dos servidores, tanto na importância do planejamento quanto no processo de gerenciamento para o cumprimento de metas estabelecidas. Essa situação se deve à escassez de informações sobre as ações estratégicas, que muitas vezes são mal definidas devido à falta de orientação, cumprimento ou até mesmo ao desconhecimento das normas, e à sequência correta das operações.

Situação registrada na pesquisa "*os servidores lotados há mais tempo no IFPA conhecem as dificuldades causadas pela falta de planejamento e pelo não cumprimento das normas legais devido à falta de conhecimento sobre as ações estratégicas, que foram mal definidas*".

Relatos como esses confirmam a importância da implementação do BPM no IFPA, uma vez que a definição dos procedimentos garante a continuidade das ações estratégicas das instituições e o cumprimento das normas legais, mesmo diante das adversidades causadas pela rotatividade dos servidores. A definição de fluxos também auxilia na identificação de problemas na execução dos processos e facilita sua atualização diante de mudanças decorrentes de normas legais ou identificação de oportunidades de melhoria.

O levantamento bibliográfico enfatiza que a sociedade preza por uma administração pública mais eficiente, transparente e responsiva. Dessa forma, surge a Nova Gestão Pública, adotando diretrizes para tornar o Estado mais eficiente e responsável perante a sociedade. Para atingir esse objetivo, o governo criou programas, leis, decretos e instruções normativas para incentivar as instituições públicas a utilizarem princípios, metodologias e ferramentas de gestão do setor privado, como a Governança e a Gestão de Processos de Negócios.

Nos últimos anos, essa modernização da administração pública influenciou a adoção do BPM em instituições públicas de ensino, como o IFPA. Porém, apesar do arcabouço legal, conforme os artigos científicos analisados na pesquisa apontam, não existe uma metodologia definida para a implementação do BPM em instituições públicas, as quais possuem

peculiaridades distintas das organizações privadas, e por isso encontram dificuldades para a correta implementação desta ferramenta, principalmente em instituições descentralizadas e autônomas, como é o caso do IFPA.

Portanto, esta pesquisa realizou a análise da implementação colaborativa do BPM adotada pelo IFPA, com foco nas atividades do Grupo de Trabalho do EGPGP e na padronização do processo piloto para a construção da Metodologia de Mapeamento Colaborativo em Rede (MCR). Durante o estudo, foi explorada a formação e o funcionamento do grupo, suas atividades e as dificuldades enfrentadas na padronização do processo piloto.

Isso resultou na apresentação de uma metodologia para o Mapeamento de Processo de Forma Colaborativa em Rede (MCR), desenvolvido pelo GT do IFPA, e na identificação de fatores críticos de sucesso para a implementação da gestão de processos em uma instituição pública descentralizada, composta por unidades com autonomia administrativa, mas vinculadas às metas estratégicas da unidade central (Reitoria).

Destaca-se aqui a importância do Grupo de Trabalho do EGPGP no IFPA na elaboração dessa metodologia. A formação multidisciplinar GT proporciona uma visão sistêmica da instituição, tornando o processo mais democrático. O grupo desempenha um papel fundamental na busca pela melhoria da eficiência institucional por meio da gestão de processos, visando eliminar redundâncias, aprimorar procedimentos e alinhar as operações da instituição com seus objetivos estratégicos.

Além disso, o grupo desempenha um papel de liderança na disseminação da cultura de gestão por processos, capacitando servidores com orientações para a padronização de processos em toda a instituição. A análise dos documentos evidenciou os seguintes desafios enfrentados pelo GT, e que devem ser utilizadas como base para o planejamento de ações em outras instituições:

- a) Falta de Informação e Compreensão: A falta de conhecimento sobre os procedimentos (metodologia de como fazer) e resistência à mudança em relação à cultura organizacional representam obstáculos significativos;
- b) Falta de apoio da alta gestão, principalmente dos campi;
- c) Complexidade do Procedimento: O processo de padronização requer tempo, esforço e colaboração de diferentes partes interessadas;
- d) Alinhamento Organizacional: A falta de alinhamento nos organogramas dos campi dificulta a criação de um fluxo de processos padronizado, uma vez que diferentes campi podem ter estruturas organizacionais específicas;

- e) Mudança de membros da equipe: a rotatividade de membros da equipe atrasa a execução das ações, ou impossibilita sua continuidade.

Para superar esses desafios, foram sugeridas as seguintes recomendações:

- a) Capacitação e Conscientização: Promover a capacitação de todos os servidores e seus substitutos executores de processos sistêmicos, criando uma cultura de gestão por processos.
- b) Desenvolvimento de Pré-Modelos: Durante a capacitação dos servidores, pode-se criar pré-modelos, que como guias para a padronização de processos, aceleram o processo e diminuem erros.
- c) Alinhamento Organizacional: A revisão e padronização das estruturas organizacionais em todos os campi foi realizada alterando seus organogramas correspondentes, por isso, é necessário realizar um novo diagnóstico para fazer a identificação e alinhamento sistêmico desses processos.
- d) Comunicação Eficiente: Criar uma ferramenta de suporte para a troca de informação sobre o BPM na instituição. A comunicação eficaz entre todas as partes interessadas é fundamental para o sucesso da padronização de processos.
- e) Diagnóstico dos processos estratégicos e sistêmicos: Realizar um diagnóstico por unidade ou setor é fundamental para fazer o levantamento dos principais processos ligados à estratégia da organização, e identificar a situação atual deste. No diagnóstico para facilitar as demais etapas de implementação do BPM, pode ser feito a priorização dos processos utilizando a Matriz GUT, porque o executor do processo conhece as dificuldades e fragilidade de cada atividade desenvolvida em seu setor.

Desse modo, conclui-se que a metodologia de Mapeamento Colaborativo em Rede apresentada demonstra o potencial de aplicação de técnicas já consolidadas, respeitando as especificidades das organizações. No caso dos Institutos Federais, a autonomia dos Campi poderia influenciar no processo, sendo que o trabalho em rede de forma colaborativa permite o envolvimento das partes interessadas, possibilitando a implementação das atividades em várias frentes simultaneamente, dando celeridade a cada etapa, o que é vital no processo de mudança e inovação na gestão. Uma vez que a padronização passar a fazer parte da rotina da instituição, influenciando positivamente na eficiência e melhoria contínua dos processos, comprometimento e colaboração contínua são essenciais para o sucesso desse modelo. As

dificuldades enfrentadas servem como lições valiosas para aprimorar as abordagens e garantir a sustentabilidade da gestão por processos no IFPA.

Por conseguinte, a implementação do *Business Process Management* (BPM) em organizações públicas é uma estratégia importante não somente para a oferta de serviços com mais qualidade, mas também para a continuidade do serviço. Além disso, a gestão de processos estabelece diretrizes e procedimentos claros que garantem execução e uniformidade nas operações, promovendo uma cultura de melhoria contínua. Ao implementar essa nova gestão, o IFPA incentiva a análise e o monitoramento constante dos processos, facilitando a identificação de oportunidades de inovação e aprimoramento na prestação de serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

- ABIB, G.; HOPPEN, N.; HAYASHI JUNIOR, P. Observação participante em estudos de administração da informação no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, p. 604–616, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/GjkPPmCGpcZQ77CSRQ6s7vQ/>. Acesso em: 15 fev. 2023.
- ABPMP, A. O. B. P. M. P. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio, Corpo Comum de Conhecimento**. Brasília: ABPMP, 2013. v. 3. Disponível em: https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf. Acesso em: 7 abr. 2023.
- ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. **Cadernos ENAP**, n. 10, p. 52, 1997. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>. Acesso em: 20 ago. 2023.
- AGANETTE, E. Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, p. 187–201, 27 fev. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22288/17905>. Acesso em: 13 fev. 2023
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000**: Sistemas de gestão da qualidade — Fundamentos e vocabulário. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT NBR, 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9001**: Sistemas de gestão da qualidade — Requisitos. 3. ed. Rio de Janeiro: ABNT NBR, 2015.
- AUGUSTO, C. A. et al. Pesquisa Qualitativa: rigor metodológico no tratamento da teoria dos custos de transação em artigos apresentados nos congressos da Sober (2007-2011). **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 51, p. 745–764, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rest/a/zYRKvNGKXjbdHtWhqjxMyZQ/>. Acesso em: 10 mar. 2023.
- BARDIN, L.; RETO, L. A.; PINHEIRO, A. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BARROSO, L. R. Dez anos da Constituição de 1988. **Revista de Direito Administrativo**, v. 214, p. 1–25, 1 out. 1998. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47263/45375>. Acesso em: 9 mar. 2023.
- BLONSKI, F. et al. O Controle Gerencial na Perspectiva do New Public Management: O Caso da Adoção do Balanced Scorecard na Receita Federal do Brasil. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 1, n. 1, p. 15–30, 1 jan. 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/44219/o-controle-gerencial-na-perspectiva-do-new-publ--->. Acesso em 12 set. 2023.
- BOER, F. G.; MÜLLER, C. J.; TEN CATEN, C. S. Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 908–927, 1 jan. 2015. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2014->

0109/full/pdf?title=assessment-model-for-organizational-business-process-maturity-with-a-focus-on-bpm-governance-practices. Acesso em: 14 jun. 2023

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília. 1988, Sec. Art. 37.

BRASIL. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Brasília, DF. 1995. Disponível em: <https://www.biblioteca.presidencia.gov.br/publicacoes-oficiais/catalogo/fhc/plano-diretor-da-reforma-do-aparelho-do-estado-1995.pdf>. Acesso em: 5 mar. 2023.

BRASIL. Decreto nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. **Revogado pelo** Decreto nº 9.094, de 2017. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 23 fev. 2005. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm. Acesso em: 20 ago. 2023

BRASIL. Lei nº 11.892, DE 29 DE DEZEMBRO DE 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 29 dez. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/11892.htm. Acesso em: 16 abr. 2023

BRASIL. Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 8 out. 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 14 abr. 2023.

BRASIL. Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MP). Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. Instrução Normativa Conjunta MP/CGU n. 01, de 2016. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 2016. Disponível em: <https://repositorio.cgu.gov.br/handle/1/33947>. Acesso em: 13 fev. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.203, de 22 de novembro de 2017. Dispõe sobre a política de governança da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 2017 a. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2017/decreto-9203-22-novembro-2017-785782-publicacaooriginal-154277-pe.html>. Acesso em: 16 ago. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 18 jul. 2017 b. Disponível em: 7 abr. 2023.

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro 2017. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 15 dez. 2017 c. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 12 jun. 2023

BRASIL. Presidência da República. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 28 mar. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm. Acesso em: 8 set. 2023.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 24, de 18 de março de 2020. Dispõe sobre a elaboração, avaliação e revisão do planejamento estratégico institucional dos órgãos e das entidades da administração pública federal integrantes do Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal SIORG, estruturado nos termos do art. 21 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 3 abr. 2020 a, Sec. 1. Disponível em: <file:///C:/Users/eliana.amoedo/Downloads/Instru%C3%A7%C3%A3o%20Normativa%20N%C2%B0%2024,%20de%2018%20de%20mar%C3%A7o%20de%202020.pdf>. Acesso em: 12 maio 2023

BRASIL. Ministério da Economia. Decreto nº 10.382, de 28 de maio de 2020. Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece medidas de eficiência organizacional.... **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 29 maio 2020 b, Sec. 1, p. 3. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10382.htm. Acesso em: 5 maio. 2023.

BRASIL, M. DO P., Orçamento e Gestão. **Carta de Serviço**. Brasília: MPOG/SG, 2009. Disponível em: <https://www.sepog.ro.gov.br/Paginas/52/carta-de-servicos>. Acesso em: 7 maio. 2023.

BRASIL, M. DO P., Orçamento e Gestão (MP). Decreto nº 3.507, de 13 de junho de 2000. Dispõe sobre o estabelecimento de padrões de qualidade do atendimento prestado aos cidadãos pelos órgãos e pelas entidades da administração pública federal direta, indireta e fundacional, e dá outras providências. **Revogado pelo dec. nº 6.932, de 11/08/2009**. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. 13 jun. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3507.htm. Acesso em: 10 jun. 2023.

BRASIL, M. DO P., Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Modelo de excelência em gestão pública**. Brasília: MP, SEGESP, 2014. v. 1/2014. Disponível em: <https://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/598>. Acesso em: 6 ago. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. **Rede TransformaGov**. Disponível em: https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/inovacao-governamental/rede-transformagov/copy_of_rede-transformagov. Acesso em: 22 set. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO E GESTÃO - MP. Manual de Gestão de Integridade, Riscos e Controles Internos da Gestão. 14 ago. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de->

conteudo/publicacoes/planejamento/controlle-interno/manual_de_girc___versao_2_0.pdf. Acesso em: 8 set. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, O. E G. (MP). **Guia de gestão de processos de governo: áreas de integração para governo eletrônico: arquitetura e-PING de interoperabilidade**. Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/620>. Acesso em: 13 jun. 2023

BRASIL. PROGRAMA DE GESTÃO ESTRATÉGICA E TRANSFORMAÇÃO. **Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov)**. GOV.BR. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/transformagov/programa>. Acesso em: 8 ago. 2023.

BRESSER PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07–40, 1996. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/702/550>. Acesso em: 10 out. 2023.

BRESSER PEREIRA, L. C. B. Do estado patrimonial ao gerencial. **Um Século de Transformações**. São Paulo: Cia das letras, 2001. Disponível em: <https://www.bresserpereira.org.br/papers/2000/00-73EstadoPatrimonial-Gerencial.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2023.

BRODBECK, A. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 4, p. 699–720, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Norberto-Hoppen/publication/318117611_Uma_Metodologia_para_Implementacao_da_Gestao_por_Processos_em_Organizacoes_Publicas/links/59c4fc72458515548f288c6c/Uma-Metodologia-para-Implementacao-da-Gestao-por-Processos-em-Organizacoes-Publicas.pdf. Acesso em: 6 nov. 2023.

CAMPELO, G. S. B. Administração pública no Brasil: ciclos entre patrimonialismo, burocracia e gerencialismo, uma simbiose de modelos. **Ciência & Trópico**, v. 34, n. 2, p. 297–324, 2010. Disponível em: <https://periodicos.fundaj.gov.br/CIC/article/view/871/592>. Acesso em: 13 set. 2023.

CAMPOS, V. F. **TQC. Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês**. 9 ed. ed. Minas Gerais: Falconi, 2014.

CARVALHO, K. A. DE; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 19, n. 2, p. 1–18, 1 maio 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298/pdf>. Acesso em: 28 set. 2023.

CAVALCANTE, P. L. C.; CUNHA, B. Q. É preciso inovar no governo, mas por quê? **Repositório do Conhecimento do IPEA**, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8785/1/%c3%89%20preciso%20inovar.pdf>. Acesso em: 15 out. 2023.

COSTA, A. C. P. DA et al. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 3, p. 741–772, 12 nov. 2018.

Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4816/1/Alinhamento%20da%20gest%C3%A3o%20de%20processos%20com%20os%20mecanismos%20do%20modelo%20de%20governan%C3%A7a%20p%C3%ABlica%20do%20TCU%20o%20estudo%20de%20caso%20em%20uma%20universidade%20federal%20da%20Amaz%C3%B4nia%20Oriental.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2023.

COSTA, F. L. DA; COSTA, E. M. L. DA. Nova história da administração pública brasileira: pressupostos teóricos e fontes alternativas. **Revista de Administração Pública**, v. 50, p. 215–236, abr. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/YtGvHZkhxfPvpBSXfSxp45x/>. Acesso em: 14 ago. 2023.

COSTA, M. DE S. et al. Mapeamento de processos de trabalho no IFS: uma realidade institucional. **Anais Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT)**, v. 1, n. 1, p. 625–629, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ifs.edu.br/periodicos/SNCT/article/view/1214/976>. Acesso em: 15 set. 2023.

CRUZ, T. **Sistemas, Organização e Métodos**. 3ª edição ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2002.

DIAS, J. T. DE M.; IWAMOTO, H. M. Gestão de processos no setor público: um estudo na Universidade Federal do Tocantins. **Revista Produção Online**, v. 19, n. 1, p. 203–228, 15 mar. 2019. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3189/1764>. Acesso em: 12 set. 2023.

DRUMOND, A. M.; SILVEIRA, S. DE F. R.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência?: modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública**, v. 48, p. 3–25, fev. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/fsJhVDkhWY3n3HYXpJwcT9d/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 set. 2023.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer, 2018.

E.R., M.; HANGGARA, B. T.; ASTUTI, H. M. Model for BPM implementation assessment: evidence from companies in Indonesia. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 5, p. 825–859, 1 jan. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-08-2016-0160/full/html>. Acesso em: 17 set. 2023.

FERNANDES, A. A. C. M.; LOURENÇO, L. A. N.; SILVA, M. J. A. M. Influência da Gestão da Qualidade no Desempenho Inovador. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 16, p. 575–593, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/mvfnmS4ZXhHmFTGJQtTZcqq/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 ago. 2023.

FERREIRA JÚNIOR, A. A. F.; MOTA, A. P. C. Modelagem de Processos em Bibliotecas Universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **BIBLOS**, v. 33, n. 1, p. 67–93, 2019. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/7957/7267>. Acesso em: 18 ago. 2023.

FNQ, F. N. DA Q. **Modelo de Excelência**. Brasília: FNQ, 2013. Disponível em: https://fnq.org.br/comunidade/wp-content/uploads/2018/12/n_2_modelo_de_excelencia_da_gestao_meg_fnq.pdf. Acesso em: 13 nov. 2023.

FNQ, F. N. DA Q. **Pré-diagnóstico da gestão com o Modelo de Excelência da Gestão - MEG**. Org. Disponível em: <https://fnq.org.br/pre-diagnostico-da-gestao/>. Acesso em: 29 jun. 2023.

FONTES, A. DE M.; SANTOS, A. C. DO N.; LIBÓRIO, F. O. Modelagem de processos com o BPMN para a melhoria de processos acadêmicos do IFS. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 41716–41728, 29 jun. 2020. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/erbase/article/view/8573/8474>. Acesso em: 5 set. 2023.

FURTADO, J. C.; PRADELLA, S.; KIPPER, L. M. **Gestão de processos da teoria à prática: aplicando a metodologia de simulação para a otimização do redesenho de processos**. São Paulo: Atlas, 2012. v. 1

GIANSANTE, N.; GONÇALVES, R.; CAMPOS, R. DE. Análise da aplicação da gestão por processos em uma seção de uma faculdade pública. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 13, n. 4, p. 289–289, 1 nov. 2018. Disponível em: <https://revista.feb.unesp.br/gepros/article/view/2036/875>. Acesso em: 13 set. 2023.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 6–9, mar. 2000a. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 20 ago. 2023.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 8–19, dez. 2000b. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/mkmmhVjFCVSjhqPtZWCpHTQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 jul. 2023.

GOV, M. DOS T. **Os 8 Fundamentos do novo Modelo de Excelência da Gestão (MEG)**. GOV.BR. Disponível em: <https://www.gov.br/transportes/pt-br/assuntos/porta-da-estrategia/artigos-gestao-estrategica/os-8-fundamentos-do-novo-modelo-de-excelencia-da-gestao-meg>. Acesso em: 28 jun. 2023.

HAMANAKA, R. Y.; AGANETTE, E. C. Aplicações da metodologia BPM em Instituições de Ensino Superior. **Informação em Pauta**, v. 7, n. 00, p. 1–19, 25 fev. 2022. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/61704/218092>. Acesso em: 5 jun. 2023.

HAMANAKA, R. Y.; C. AGANETTE, E. Aplicações da metodologia BPM em Instituições de Ensino Superior: um estudo comparativo. **Informação em Pauta**, v. 7, n. 1, p. 1–19, 25 fev. 2022. Disponível em: <http://periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/61704/218092>. Acesso em: 14 out. 2023.

HUANG, Z.; LU, X.; DUAN, H. Mining association rules to support resource allocation in business process management. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 8, p. 9483–9490, 1 ago. 2011. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417411001795>. Acesso em: 16 jun. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Cidades e Estados | IBGE**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/pa.html>. Acesso em: 30 set. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 188/2017 – CONSUP**. Belém, PA, 2017. Disponível em: <https://ifpa.edu.br/documentos-institucionais/0000/cgrci/resolucao>. Acesso em: 2 out. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023**. Belém, PA, 2019a. Disponível em: <https://ifpa.edu.br/pdi-2019-2023-01>. Acesso em: 11 maio. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Desenvolvimento Institucional (2019-2023) | Documento_PDI.knit**. Belém, Instituto Federal do Pará. 2019b. Disponível em: <https://pdi.ifpa.edu.br/index.html>. Acesso em: 9 jul. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Instrução Normativa 06/2019**. Belém, PA, 2019c. Disponível em: <https://ifpa.edu.br/documentos-institucionais/0000/aceso-a-informacao/6023-instrucao-normativa-n-06-de-5-de-julho-de-2019/file>. Acesso em: 8 nov. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. I. F. DO P. **EGPGP**. Disponível em: <https://dpdi.ifpa.edu.br/egpgp>. Acesso em: 29 jun. 2023a.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **ALEPA debate implantação do Polo Universitário de Ananindeua**. Disponível em: <https://ananindeua.ifpa.edu.br/component/content/article?id=331>. Acesso em: 9 jul. 2023b.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Trabalho do Escritório de Gerenciamento de Projetos de Gestão de Processos**. EGPGP, , 2020c. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://sipac.ifpa.edu.br/public/baixarPortariaIFPA.do?idUnidade=4&numero=598&ano=2021>. Acesso em: 19 jun. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Processo 23051.016619/2020-65**. , 2020d. . Acesso em: 5 out. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Plano de trabalho - equipes**. EGPGP/IFPA, , 2020e. . Acesso em: 5 out. 2022

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Dispõe sobre o Regimento Interno da Reitoria, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará, que regulamenta as atividades da administração da Reitoria**. Belém, PA, 4 jan. 2020f. Disponível em: <https://ifpa.edu.br/documentos-institucionais/regimento-interno-da-reitoria>. Acesso em: 5 jul. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Atualização do SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos**. Disponível em: <https://ifpa.edu.br/component/content/article?id=1228>. Acesso em: 31 out. 2023g.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Estatuto Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará.** , 27 ago. 2020h. Disponível em: chrome-extension://efaidnbnmnnibpcajpcglcfindmkaj/https://ifpa.edu.br/documentos-institucionais/0000/aceso-a-informacao/5596-estatuto-ifpa/file. Acesso em: 29 set. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Portaria nº 1250/2020/GAB/IFPA.** EGPGP/IFPA, , 13 out. 2020i.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Resolução nº 546/2021 - CONSUP.** Belém, PA, 24 jan. 2022a. Disponível em: https://belem.ifpa.edu.br/docpublic/2022/janeiro-2/950-resolucao-ifpa-consup-n-546-2021-de-11-de-novembro-de-2021-que-dispoe-sobre-a-estrutura-organizacional-de-referencia-para-os-campi-do-ifpa. Acesso em: 8 nov. 2023

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ **O que é o PDI?** Disponível em: https://ifpa.edu.br/o-que-e-o-pdi. Acesso em: 25 set. 2023b.

INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ. **Relatórios de Gestão de 2022.** Belém, PAIFPA, , 2023. Disponível em: https://transparencia.ifpa.edu.br/arquivos/relatorios-de-gestao. Acesso em: 28 set. 2023

IRITANI, D. R. et al. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, p. 164–180, mar. 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/7DSFq4j8NyNn6qnryGRLKw/abstract/?lang=pt. Acesso em: 12 maio 2023.

KERZNER, H. **Gerenciamento de Projetos:** uma Abordagem Sistêmica para planejamento, programação e controle. 10. ed. São Paulo: Blucher, 2011.

LARIÚ, C. I. A política social que queremos: um embate entre universalismo e focalização. **Revista do Serviço Público**, v. 55, n. 4, p. 71–75, 2004. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1344/1/2004%20Vol.55%2cn.4%20Luri%c3%ba.pdf. Acesso em: 28 ago. 2023.

LIMA, D. H.; VARGAS, E. R. DE. Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir? **Revista de Administração Pública**, v. 46, p. 385–401, abr. 2012. Disponível em: https://dspace.almg.gov.br/handle/11037/9952?locale=en. Acesso em: 15 abr. 2023.

LIMA, J. DOS S. M.; CARVALHO, V. D. H. DE; FREITAS JÚNIOR, O. DE G. Modelagem de um Escritório de Gerenciamento de Processos: estudo em um campus de uma Universidade Federal Brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 26, p. 51–73, 12 nov. 2021. Disponível em: https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/36226/28360. Acesso em: 14 abr. 2023.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. **Um guia de governança para resultados na administração pública.** Brasília: Publix, 2010.

MARTINS, H. F.; MARINI, C. Governança Pública Contemporânea: uma tentativa de dissecação conceitual. **Revista do TCU**, n. 130, p. 42–53, 3 dez. 2014. Disponível em: https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/40. Acesso em: 10 out. 2023.

MARTINS, L. D. P. Implantação de melhorias de processos no registro acadêmico de uma universidade federal através da técnica BPMN (business process model and notation). 2 set. 2021. Disponível em: https://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_359_1852_42132.pdf. Acesso em: 10 abr. 2023.

MORAES, M. D. N. N.; ALVES FILHO, A. Sistematização dos processos de gestão: uma proposta de intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando-UAE/EAJ/UFRN. **Revista Principia - Divulgação Científica e Tecnológica do IFPB**, v. 1, n. 37, p. 102, 21 dez. Disponível em: 2017. <https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/principia/article/view/1735>. Acesso em: 8 maio 2023.

MORAES, M. DE N. N. **Sistematização dos processos de gestão como contribuição para melhoria da gestão pública**: uma proposta de intervenção para a Unidade de Atendimento ao Educando – UAE/EAJ/UFRN. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) - Rio Grande do Norte: Universidade Federal do Rio Grande do Norte, 1 abr. 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/jspui/handle/123456789/21525?mode=full>. Acesso em: 16 ago. 2023.

NASCIMENTO, J. C. H. B. DO. Reduzindo a Assimetria Informacional de Estudos de Casos em Contabilidade: Uma Revisão de Boas Práticas de Governança. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 1–15, 2018. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/scg/article/view/14171/9524>- Acesso em: 18 abr. 2023

NOBRE, F. et al. A Amostragem na Pesquisa de Natureza Científica em um Campo Multiparadigmático: Peculiaridades do Método Qualitativo. **Atas CIAIQ2016 Investigação Qualitativa em Educação**, v. 3, n. 2016, p. 157–166, 2007. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n22/a17v38n21p13.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2023.

NOVAES, C.; LASSO, S.; MAINARDES, E. W. Percepções de qualidade do serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 1, p. 107–123, 30 mar. Disponível em: 2015. <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11206/8001>. Acesso em: 23 jun. 2023.

OLIVEIRA, A. L. B. DE; TEN CATEN, C. S.; MULLER, C. J. Ranking dos fatores críticos de sucesso na implantação do BPM em Instituições Federais de ensino superior. 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/232717>. Acesso em: 5 abr. 2023.

OLIVEIRA, F. A. DE. Economia e política das finanças públicas no Brasil: um guia de leitura. **Brazilian Journal of Political Economy**, v. 30, p. 534–535, set. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/kfJp4pYNrM373StKYkgX6CK/>. Acesso em: 8 abr. 2023.

PAIVA, M. B. M. et al. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 47–71, 20 dez. 2017. Disponível em: Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n4p47>. Acesso em: 14 maio 2023.

PALUDO, A. **Administração Pública**. 5ª ed. São Paulo: Método, 2015.

PAZ, B. C. DA; BERMEJO, P. H. D. S.; SILVA, S. DE A. M. Gestão de processos como ferramenta para o aprimoramento da gestão pública: estudo de caso da implantação em uma organização pública do Poder Judiciário. **Gestão de Funções e Processos e Outros Temas**

Relacionados à Administração da Justiça, 2020. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/24687>. Acesso em: 9 abr. 2023.

PEREIRA, F. L. et al. A importância da inovação na gestão de processos administrativos da universidade pública, por meio da implementação da tecnologia de certificação digital.

Revista da UNIFEDE, v. 1, n. 21, p. 1–23, 31 out. 2017. Disponível em: <https://periodicos.unifebe.edu.br/index.php/RevistaUnifebe/article/view/384>. Acesso em: 17 jun. 2023.

PRADELLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94–121, 24 ago. 2013. Disponível em: <http://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/486/462>. Acesso em: 20 jun. 2023.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos: da teoria à prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PYON, C.; WOO, J.; PARK, S.-C. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. **Expert Syst. Appl.**, v. 38, p. 3267–3279, 1 abr. 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417410009206>. Acesso em: 16 ago. 2023.

RAMOS, K. H. C. et al. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 161–186, 30 set. 2019. Disponível em: file:///C:/Users/eliana.amoedo/Downloads/Dificuldades_e_beneficios_da_implantacao_da_gestao.pdf. Acesso em: 23 out. 2023.

SANTOS, R. C. DOS; COSTA, M. DE S. Automação de processos de trabalho em setores administrativos no IFs. **Anais Semana Nacional de Ciência e Tecnologia (SNCT)**, v. 2, n. 1, p. 205–208, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ifs.edu.br/periodicos/SNCT/article/view/948/893>. Acesso em: 23 ago. 2023.

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**, v. 11, n. 1, 30 jun. 2012. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/996>. Acesso em: 25 out. 2023.

SGANDERLA, M. A. et al. Gestão de Processos como Metodologia para Levantamento de Requisitos na Especificação de Sistemas: o caso de uma Instituição de Ensino Superior. 2019. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/GEST%C3%83O-DE-PROCESSOS-COMO-METODOLOGIA-PARA-DE-NA-DE-Ribeiro-Molz/705a2772850414b787e6bc60ef69a3290e0b0f26>. Acesso em: 29 nov. 2023

SILVA, S. R. C. E. Da redemocratização do Brasil através das Constituições de 1946 e 1988. **Araucaria**, v. 13, n. 26, 1 out. 2011. Disponível em: <https://revistascientificas.us.es/index.php/araucaria/article/view/1381>. Acesso em: 5 nov. 2023.

SYED, R. et al. Getting it right! Critical Success Factors of BPM in the Public Sector: A Systematic Literature Review. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, 9 jan. 2018. Disponível em: <https://journal.acs.org.au/index.php/ajis/article/view/1265>. Acesso em: 19 out. 2023.

TCU, T. DE C. DA U. **Governança pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública e ações indutoras de melhoria | Portal TCU**. Brasília: TCU, 2013. Disponível em: <https://www.terrabrasilis.org.br/ecotecadigital/index.php/estantes/gestao/2857-governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-administracao-publica>. Acesso em: 29 out. 2023.

TCU, T. DE C. DA U. **Referencial Básico de Governança Organizacional**. 3. ed. Brasília: TCU, 2020.

TOOR, T.; DHIR, T. Benefits of integrated business planning, forecasting, and process management. **Business Strategy Series**, v. 12, p. 275–288, 8 nov. 2011. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17515631111185914/full/html>. Acesso em: 15 nov. 2023.

VAZ, J. C. **A Delicada Disputa Pelas Cabeças na Evolução do Serviço Público no Brasil Pós-redemocratização**. Especial, ed. Brasília: Cadernos ENAP, 2006. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001737630>. Acesso em: 15 maio 2023.

VELOSO, G. R. **Implementação e avaliação de políticas públicas de gestão: o caso Gespública**. Dissertação (Mestrado -- Programa de Mestrado Profissional em Governança e Desenvolvimento) - Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2019. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/handle/1/7289>. Acesso em: 19 abr. 2023.

VOM BROCKE, J. et al. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 530–548, 1 jan. 2014. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4242001/mod_resource/content/1/10%20principles%20good%20BPM.pdf. Acesso em: 18 nov. 2023.

APÊNDICE A – PRODUTO TÉCNICO: DIAGNÓSTICO – MAPEAMENTO DE PROCESSOS



DIAGNÓSTICO - MAPEAMENTO DE PROCESSOS



Apresentação

Este diagnóstico, desenvolvido como um produto tecnológico após a conclusão da dissertação intitulada "A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO NO INSTITUTO FEDERAL DO PARÁ – IFPA", aborda a padronização de processos com base na metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) que tem como foco principal promover a melhoria contínua dos processos organizacionais nas instituições.

Como resultado da pesquisa, foi produzido este diagnóstico, cujo propósito é mapear o estado atual (*AS-IS*) do processo, analisando seu funcionamento de maneira setorial. Além disso, busca identificar os processos prioritários, identificando gargalos e propondo melhorias sugeridas pelos próprios executores, especialistas no assunto. Posteriormente, esse processo passa por uma fase de modelagem.

A modelagem compreende o registro detalhado de todas as informações relacionadas às atividades do processo, realinhando-as de acordo com as melhores práticas de gestão.

Isso resulta na concepção de um novo processo (*To-Be*), que será implementado na rotina do IFPA. Ao iniciar os processos finalísticos, é possível alinhar sistematicamente as atividades à estratégia da IFPA, conforme preconizado pela metodologia BPM.

Com o levantamento dos processos finalísticos, busca-se garantir o alinhamento sistêmico das atividades à estratégia do IFPA. A padronização dos processos é essencial para evitar retrabalho, desperdício de recursos e garantir a eficiência e eficácia das atividades, gerando valor ao cliente. Essa abordagem contribui para a integração harmoniosa das operações, otimizando a execução das atividades e fortalecendo a missão institucional do IFPA.



Instruções

Etapa I - Dados do Processo:

Nesta fase, o líder do setor é encarregado de apresentar as informações essenciais do setor. No item 12, serão listados os processos existentes no setor. Contudo, é importante ressaltar que a conclusão deste item deve ocorrer após a conclusão do cálculo de priorização dos processos, que é a Etapa II do diagnóstico.

Etapa II - Cálculo de Priorização:

Nesta etapa, será feita a identificação dos processos do setor, com foco especial nos processos críticos. A avaliação baseia-se em critérios como *atrasos, erros, falta de comunicação, múltiplas instâncias de aprovação, duplicidade de tarefas, oportunidades de redução de custos e não atingimento de metas*. Utilize-se a Matriz GUT, fundamentada em três pilares:

Gravidade: Avaliação do impacto do problema na organização e nas pessoas, tanto a curto quanto a longo prazo, atribuindo uma nota de 1 a 5.

Urgência: Análise do tempo necessário para resolver o problema, evitando agravamentos de acordo com sua gravidade, também com uma pontuação de 1 a 5.

Tendência: Avaliação do potencial de crescimento e agravamento do problema, prejudicando os processos, com atribuição de nota de 1 a 5.

Após considerar as notas, aplique-se a uma fórmula simples de multiplicação. O processo com o maior resultado deve ser considerado prioritário.

Etapa III - Descrição do Processo:

Nesta etapa, serão detalhados os processos, incluindo a base legal, os passos para sua realização, identificação de gargalos, formulários utilizados (se aplicáveis) e sugestões de melhorias. O modelo contempla três abas para os processos, as quais devem ser criadas em número correspondente aos processos existentes no setor. Portanto, se houver 12 processos, serão criados 12 abas, ordenados de acordo com a prioridade atribuída durante a Etapa II do diagnóstico. O primeiro processo descrito em cada aba será considerado prioritário, e assim por diante.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
 INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ



DIAGNÓSTICO - MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Etapa I - Dados gerais do setor

1. Nome do Setor ou unidade		
2. e-mail do setor ou unidade		
3. Nome do chefe do setor		
4. telefone	5. e-mail	
6. Nome do chefe substituto do setor		
7. telefone	8. e-mail	
9. A qual unidade estratégica está vinculado o setor		
10. Responsável pelo diagnóstico (EGPGP)		
11. Breve descrição das atividades realizadas no setor		
12. Descreva quais os processos são executados no setor		
Nome do Processo	Fluxograma	Priorização
1. Processo de Progressão Por Mérito	Não	125
2. Progressão por Capacitação	Sim	0
3. Licença Capacitação	Não	80

Nesta etapa será apresentada as informações principais do setor, e no item 12 será colocado o processos identificados no setor, esse item só será preenchido após o cálculo de priorização dos processos da etapa II.



Etapa II - Priorização dos processos

Análise de Priorização dos Processos						
Nome do Processo						
1. Processo de Progressão Por Mérito						
Matriz GUT				Fluxograma	Ferramenta utilizada	Outros descreva
Gravidade	Urgência	Tendência	Total (G x U x T)	Não		
5	5	5	125			
Evidências						
Nome do Processo						
2. Progressão por Capacitação						
Matriz GUT				Fluxograma	Ferramenta utilizada	Outros descreva
Gravidade	Urgência	Tendência	Total (G x U x T)	Sim	Bizagi	
			0			
Evidências						
O processo já foi modelado e está funcionando corretamente						
Nome do Processo						
3. Licença Capacitação						
Matriz GUT				Fluxograma	Ferramenta utilizada	Outros descreva
Gravidade	Urgência	Tendência	Total (G x U x T)	Não		
4	5	4	80			
Evidências de falhas						
O processo tem uma instrução normativa, com os passos a passo, porém não tem um fluxograma. E ao acessar o portal do IFPA, aparecem as duas instruções, o que pode levar o servidor ao erro. Outro Problema identificado é que a instrução é o formulário não estão na mesma plataforma digital.						
<p>Notas: Nesta etapa, realiza-se a identificação dos processos existentes no setor. Focando na identificação dos processos críticos que baseia-se em critérios como atrasos, erros, falta de comunicação, múltiplas instâncias de aprovações, duplicidade de tarefas, oportunidades de redução de custos e metas não alcançadas. Para isso, utiliza-se a Matriz GUT, fundamentada em três pilares:</p> <p>Gravidade: Avaliação da gravidade do problema e seu impacto na organização e nas pessoas, tanto a curto quanto a longo prazo.</p> <p>Urgência: Análise do tempo necessário para resolver o problema, evitando agravamentos de acordo com sua gravidade.</p> <p>Tendência: Avaliação do potencial de crescimento e agravamento do problema, prejudicando os processos.</p> <p>Cada pilar é avaliado com uma nota de 1 a 5. Após a atribuição dessas notas, aplica-se uma fórmula simples de multiplicação. O processo com o maior resultado deve ser priorizado.</p>						

ANEXO I – AUTORIZAÇÃO PARA A REALIZAÇÃO DA PESQUISA



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO PARÁ
REITORIA/GABINETE DA REITORIA

DESPACHO Nº 2953/2023 - RE/GABREI (11.01.11)

Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO

Belém-PA, 05 de setembro de 2023.

DESPACHO FAVORÁVEL

Considerando a solicitação da Pesquisadora Jhanneth Talyta Costa, e a manifestação favorável da Diretoria de Planejamento e desenvolvimento Institucional, bem como da Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação e Inovação, Autorizo a realização de pesquisa integrante da dissertação intitulada " A PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: Um estudo de caso realizado no Instituto Federal do Pará - IFPA", a ser realizada no âmbito do IFPA.

ANA PAULA PALHETA SANTANA
REITORA DO IFPA

(Assinado digitalmente em 06/09/2023 16:02)
ANA PAULA PALHETA SANTANA
PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO
Matricula: 2515282

Processo Associado: 23051.014638/2023-96

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <http://sipac.ifpa.edu.br/public/documentos/index.jsp>
informando seu número: 2953, ano: 2023, tipo: DESPACHO, data de emissão: 05/09/2023 e o código de
verificação: 5694a052eb