

**INSTITUTO POLITÉCNICO DE SANTARÉM**

**Escola Superior de Educação**



**POLITÉCNICO  
DE SANTARÉM**

**A gestão de processos na administração educacional: estudo de caso no Instituto  
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil**

**Trabalho de Projeto**

**Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional**

**EDUARDO OLIVEIRA DOS SANTOS**

**Orientação:**

**PROFESSOR DOUTOR PEDRO COSTA RAMOS**

Fevereiro, 2023

“Não é na resignação, mas na rebeldia em face das injustiças que nos afirmaremos “ Freire, 2004.

## AGRADECIMENTOS

Serei eternamente grato a Juliano Moreira (*In memoriam*), primeiro médico negro formado no Brasil que humanizou o tratamento psiquiátrico neste País. Contrariando um pensamento racista em voga no meio acadêmico, que atribuía os problemas psicológicos da população brasileira à miscigenação, me permitindo hoje a garantia de acesso ao tratamento da ansiedade e do transtorno de déficit de atenção com hiperatividade (TDAH), como consequência a oportunidade de realização desta qualificação profissional.

Agradeço à amada amiga Léia Nunes (*In memoriam*), que por anos me acompanhou na participação do processo de seleção deste Mestrado. A sua risada estará sempre presente ao me recordar dos nossos momentos, este sonho é nosso! Te dedico, com amor.

Agradeço aos meus pais, Maria Lúcia e Gregório Rodrigues, pois mesmo tendo concluído somente o primeiro ciclo de estudos e sem entender o valor desta formação, me abraçaram com orgulho. E ainda, a minha tia/mãe Aparecida Rodrigues, o tio Sebastião e a querida prima Adriana que me resgataram em um momento de vulnerabilidade social e me ensinaram o que é o amor. Sou grato pelos seus esforços que por vezes excederam às suas possibilidades.

Agradeço a minha Irmã, Tatiane Ribeiro, amiga e confidente, que sonha os meus sonhos e me dá uns choques de realidade quando preciso. Aos meus sobrinhos Isaque, Miguel e Valentina que são a minha dose diária de felicidade e amor.

Agradeço ao meu companheiro Fábio Fiori, que sempre me incentiva a crescer e ser melhor. Por estar sempre presente, por ser o meu apoio, por me ouvir por horas e horas, por me encorajar, por encher o meu coração de ânimo quando eu não conseguia avançar.

Agradeço aos amigos que conhecem o meu coração e que compartilham dos meus desafios e conquistas, sem vocês não sei de onde tiraria forças para me manter em frente.

Sou grato ao meu orientador, Professor Doutor Pedro Ramos, por aceitar este desafio, por caminhar comigo durante este processo de aprendizado, por ser um referencial e apoio acadêmico, por empregar seu conhecimento me auxiliando em momentos que eu não acreditava ser possível concluir este ciclo.

Agradeço, ainda, às Instituições de ensino que tornaram este sonho possível, por me proporcionarem este aprimoramento acadêmico e por todo o apoio em todos os aspectos.

## **LISTA DE SIGLAS**

APA (American Psychology Association)

BPC (Benefício de Prestação Continuada)

CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior)

DRPO (Diretoria de Planejamento e Orçamento)

IFS (Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia)

IES (Instituição de Ensino Superior)

IPES (Instituições Públicas de Educação Superior)

LDB (Lei de Diretrizes de Base)

LDBEN (Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional)

MEC (Ministério da Educação e Cultura)

PRAD (Pró-Reitoria de Administração)

PREN (Pró-Reitoria de Ensino)

PRGP (Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas)

UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura)

# **A gestão de processos na administração educacional: estudo de caso no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil**

## **RESUMO**

Esta pesquisa tem como objetivo analisar como os processos de trabalho dos colaboradores da educação é desenvolvido no âmbito de duas Pró-Reitorias de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, sendo a Pró-Reitoria responsável pela Administração e a Pró-Reitoria de Ensino. Optou-se por desenvolver um trabalho de abordagem qualitativa, com a utilização do estudo de caso do tipo exploratório como estratégia de pesquisa. A coleta de dados ocorreu com a aplicação de questionários com perguntas fechadas aos colaboradores em exercício e ainda, a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela gestão de cada Pró-Reitoria pesquisada. Os resultados foram analisados e interpretados a partir da técnica de análise de conteúdo. Após a análise dos dados buscou-se o aprofundamento nas questões acerca da gestão de processos, na intenção de propor um projeto de intervenção para a posterior aplicação no âmbito do Instituto, centro desta investigação.

**Palavras-chave:** *Educação; Processos Internos; Fluxos de Trabalho; Visão Sistêmica; Avaliação Contínua.*

# **Process management in educational administration: a case study at Federal Institute of Education, Science and Technology in Brazil**

## **ABSTRACT**

This research aims to analyze how the work processes of education employees are developed within the scope of two Pro-Rectories of a Federal Institute of Education, Science and Technology in Brazil, with the Pro-Rectorate responsible for Administration and the Pro-Rectorate education. It was decided to develop a work with a qualitative approach, using an exploratory case study as a research strategy. Data collection took place with the application of questionnaires with closed questions to the employees in office and also, the application of semi-structured interviews to those responsible for the management of each Researched Pro-Rectorate. The results were analyzed and interpreted using the content analysis technique. After analyzing the data, we sought to deepen the questions about process management, with the intention of proposing an intervention project for subsequent application within the scope of the Institute, the center of this investigation.

**Key-words:** *Education; Internal processes; Workflows; Systemic Vision; Continuous evaluation.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	4
<b>PROBLEMÁTICA E QUESTÃO CENTRAL DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	7
<b>MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO</b> .....	8
<b>QUADRO DE HIPÓTESES</b> .....	10
<b>CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO</b> .....	11
1.1 <b>Conceito de organizações de ensino</b> .....	11
1.2 <b>Gestão de Processos</b> .....	13
1.3 <b>Definição de gestão de processos</b> .....	16
1.4 <b>Entendendo os processos organizacionais</b> .....	18
1.5 <b>Fluxogramas</b> .....	18
1.6 <b>Ciclo de vida dos processos</b> .....	21
1.7 <b>Formação do pensamento sistêmico - Stakeholders</b> .....	22
1.8 <b>Impacto pedagógico: visão sistêmica e compartilhada</b> .....	24
1.9 <b>Qualidade na prestação de serviços públicos</b> .....	25
1.10 <b>Gestão por processos no âmbito de uma organização de ensino</b> .....	27
1.11 <b>Estado da arte da educação no Brasil</b> .....	29
<b>CAPÍTULO II – METODOLOGIA</b> .....	33
2.1. <b>Estratégia de estudo escolhido – Estudo de caso</b> .....	33
2.2. <b>Características da pesquisa qualitativa</b> .....	34
2.3. <b>Técnicas de recolha de dados</b> .....	35
2.4. <b>Caracterização do universo da investigação</b> .....	37
2.5. <b>Pró-Reitoria de Administração - PRAD</b> .....	37
2.6. <b>Pró-Reitoria de Ensino - PREN</b> .....	38
2.7. <b>Caracterização dos sujeitos da pesquisa</b> .....	39
2.8. <b>Amostragem dos dados a serem coletados</b> .....	40
2.9. <b>Método de análise dos dados</b> .....	40
<b>CAPÍTULO III – CONTEXTO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO NO BRASIL</b> .....	42
3.1. <b>Legislação aplicada aos Instituto Federais de Educação no Brasil - IFS</b> .....	42
3.2. <b>Legislação aplicada aos servidores dos IFS no Brasil</b> .....	43
<b>CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO</b> .....	46
4.1. <b>Apresentação da organização educacional</b> .....	46
4.2. <b>Organograma do Instituto</b> .....	47
4.3. <b>Organograma da Reitoria do Instituto</b> .....	48
4.4. <b>Missão, visão e valores</b> .....	48
4.5. <b>Plano de Desenvolvimento Organizacional - PDI</b> .....	49

4.6. Relatório de Gestão do Instituto.....	56
<b>CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
5.1. Validação e análise dos instrumentos de coleta de dados.....	59
5.2. Resultados.....	60
5.3. Análise dos objetivos propostos .....	72
5.4. Nuvem de palavras formadas a partir da análise de conteúdo .....	73
<b>CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....</b>	<b>74</b>
6.1. Conclusões.....	74
6.2. Limitações da Investigação.....	75
6.3. Oportunidades para futuras investigações.....	75
6.4. Proposta de intervenção.....	76
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>79</b>
APÊNDICE I – Perguntas da Entrevista semiestruturada .....	82
APÊNDICE II – Entrevista I – Pró-Reitor de Administração .....	83
APÊNDICE III – Entrevista II – Pró-Reitora de Ensino Substituta .....	88
APÊNDICE IV – Inquérito por questionário .....	92
APÊNDICE V – Detalhamento dos resultados do Inquérito por questionário .....	95
APÊNDICE VI – Visão geral do resultado obtido nos Inquérito por questionário.....	98
APÊNDICE VII – Nuvem de palavras - Frequência dos vocábulos.....	103

## Índice de Quadros

Quadro 1: Artigos selecionado na Análise Bibliográfica de Orviedo & Juliatto (2021) .....	31
Quadro 2: Pontos fortes e fracos das técnicas de coleta de dados por Ribeiro (2008).....	36
Quadro 3: Categorias do Plano de Providências do Instituto (2021) .....	58

## Índice de Tabelas

Tabela 1: Simbologia para a criação do Fluxograma - CNMP .....	19
--	----

## Índice de Figuras

Figura 1: Elementos integrados por processos .....	13
Figura 2: Hierarquia dos Processos .....	15
Figura 3: Definição de Processo .....	17
Figura 4: Metodologia para a melhoria de desempenho – Bizagi .....	21
Figura 5: Fluxo de processos sistêmico – CNMP.....	23
Figura 6: Ciclo PDCA.....	27
Figura 7: Matriz SWOT .....	29
Figura 8: Organograma da Instituição.....	47
Figura 9: Organograma da Reitoria.....	48
Figura 10: Cronograma de construção do PDI 2024-2030 da Instituição (2022) .....	50
Figura 11: Eixo1: PDI 2024-2030 da Instituição (2022).....	52
Figura 12: Eixo2: PDI 2024-2030 da Instituição (2022).....	54
Figura 13: Eixo3: PDI 2024-2030 da Instituição (2022).....	55
Figura 14: Fluxo do processo de construção do Plano de Providências (2021) .....	57
Figura 15: Inquérito por questionário, questão n°: 2.....	61
Figura 16: Inquérito por questionário, questão n°: 1.....	63
Figura 17: Inquérito por questionário, questão n°: 3.....	64
Figura 18: Inquérito por questionário, questão n°: 4.....	65
Figura 19: Inquérito por questionário, questão n°: 5.....	66
Figura 20: Inquérito por questionário, questão n°: 6.....	67
Figura 21: Inquérito por questionário, questão n°: 7.....	68
Figura 22: Inquérito por questionário, questão n°: 8.....	69
Figura 23: Inquérito por questionário, questão n°: 9.....	70
Figura 24: Inquérito por questionário, questão n°: 10.....	71
Figura 25: Nuvem de palavras – Frequência de vocábulos.....	73

## INTRODUÇÃO

A gestão de processos foi inicialmente difundida no setor privado. Contudo, considerando a sua característica de dar enfoque na identificação, projeção, execução, documentação, mensuração, monitoramento e controle dos processos de negócios institucionais com o objetivo de se obter resultados alinhados ao plano estratégico da organização (Capote, 2011), passou a ser utilizada também no setor público.

Em consonância com apontamento de Motta (2013), tal metodologia têm servido como base para a aplicação desses conceitos no setor público, em razão da forte pressão da sociedade pela prestação de serviços públicos mais ágeis, transparentes e de qualidade.

Diante da constante evolução da forma em realizar um mesmo trabalho, com vistas a implementar maior efetividade aos processos organizacionais internos, faz-se necessária uma revisão contínua destes processos e dos fluxos de trabalho para alinhá-los ao objetivo da organização. Sendo essa uma responsabilidade compartilhada entre os stakeholders.

A pesquisa será realizada no âmbito de duas Pró-Reitorias de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil, sendo a Pró-Reitoria responsável pela Administração e a Pró-Reitoria de Ensino. Esta investigação exploratória será realizada com base em uma aplicação de questionários para a população de pesquisa e entrevistas com perguntas semiestruturadas aos gestores destas Pró-Reitorias.

Em consonância com a metodologia qualitativa, tendo como objetivo apresentar uma resposta à problemática, a escolha dos métodos de recolha dos dados está intimamente ligada a realidade de funcionamento da Instituição neste período de distanciamento social e de implementação do teletrabalho, assim como em outras Instituições Públicas Brasileiras. Sendo estes instrumentos os mais adequados para a investigação.

No Brasil, como base para os Órgãos que atuam na Administração Pública o Governo Federal lançou o programa chamado GESPUBLICA e o *Modelo de Excelência Em Gestão Pública - MEGP*, (2008), este modelo contém o guia de gestão por processos, sendo este um instrumento que orienta a modelagem e a gestão por processos voltados ao alcance de seus resultados. A descrição envolve a reflexão acerca de características de validade dos produtos e serviços prestados, de referências (normas e conhecimentos) observadas, de recursos consumidos e dos insumos necessários à tomada de decisão com qualidade pelas pessoas e pelas Instituições Públicas.

A Nova Gestão Pública, com a definição de práticas para a gestão da qualidade, de projetos e reengenharia, caracteriza a base para a gestão de processos nas Instituições Públicas no Brasil (Carvalho & Sousa, 2017).

Segundo Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica de comunicação que têm por objetivo auxiliar na melhoria dos processos existentes ou até implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Uma das ferramentas utilizadas no mapeamento dos processos é o fluxograma que ajuda no desenho dos processos, sendo possível a partir deles reformular um novo processo com melhorias. Segundo Capote (2011), essa notação para representação de processos é a mais completa e mais utilizada no mercado atual.

A compreensão do fluxo de trabalho com um olhar transectorial, de forma a entender a atribuição de cada setor envolvido no processo, pode-se apresentar como uma ferramenta vital para os gestores. E ainda, pode contribuir para o aperfeiçoamento dos processos gerando o impacto pedagógico esperado pela Organização.

Essa atenção aos processos internos emerge como uma solução à obsolescência gerencial do serviço público, sendo a implantação da gestão por processos uma promoção de transformação na busca da sustentação e da melhoria contínua (Davenport, 1994).

Os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia do Brasil são reconhecidos pela excelência na prestação dos serviços públicos, assim como pelo fomento da educação no País, colaborando de forma efetiva na formação dos brasileiros. O compartilhamento de conhecimento no planejamento dos fluxos de trabalho e na execução dos processos internos nestes Institutos pode contribuir positivamente para a inovação e para a melhoria na prestação destes serviços, sendo que, numa organização de educação a inovação é principalmente didática. A gestão por processos é vital para garantir que estes Institutos atinjam os seus objetivos e os mantenham em pleno funcionamento.

É de responsabilidade de seus gestores buscar a otimização e a manutenção dos processos internos, sendo sua aplicação eficaz, do mais alto nível decisório até o mais simples processo. Os estudos que otimizam os processos de gestão são importantes para a identificação dos *gaps* e suas fragilidades, possibilitando a aplicação de ferramentas da qualidade para proporcionar uma visão sistêmica dos processos e a elaboração de um plano de melhoria contínua com um impacto pedagógico substancial (Davenport, 1994).

Sendo assim, o sistema de trabalho em rede realizado pelos Institutos Federais de Educação, estão alinhados com a definição de Kaplan e Norton (1997), em referência às organizações modernas que operam com processos de negócio interfuncionais e que

ênfatizam a melhoria contínua dos produtos e processos visando garantir o sucesso organizacional.

Inovar é um desafio gerencial. Portanto, é vital compreender que existem diversos fatores que facilitam ou dificultam a implantação de ideias numa organização, se não identificarmos estes fatores não é possível inovar, e assim, ignoraremos que a organização tem um passado e uma prática própria moldada por seus colaboradores com o passar dos anos.

No âmbito das Instituições de Educação é imperativo buscar por qualidade na prestação dos serviços. E sobretudo, procurar permanentemente a satisfação de seus clientes e stakeholders.

## **PROBLEMÁTICA E QUESTÃO CENTRAL DE INVESTIGAÇÃO**

A pesquisa a ser aplicada nas Pró-Reitorias de Administração e de Ensino de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil é motivada por uma curiosidade em investigar como é realizada a gestão dos processos internos e os seus fluxos de trabalho, e ainda, se há difundida entre os colaboradores uma ideia de execução sistêmica dos processos, considerando as atribuições e competências da gestão das Pró-Reitorias focos da presente pesquisa.

Como problemática, esta investigação propõe: *“Há entre a Gestão e os colaboradores o conhecimento sobre o impacto pedagógico da análise dos fluxos de trabalho e uma efetiva avaliação contínua dos processos internos no âmbito das Pró-Reitorias de Administração e de Ensino de um Instituto Federal de Educação no Brasil, com vista a aprimorar estes processos e, assim, melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos deste Órgão de Educação?”*.

Por meio do presente estudo de caso, busca-se entender a problemática e encontrar caminhos para as possíveis soluções de desvios, propondo uma participação ativa do investigador e da população de pesquisa, ambos empenhados em buscar soluções, análise dos processos internos, os fluxos de trabalho, e ainda, avaliá-los e sobretudo, propor melhorias destes processos desempenhados no ambiente escolar.

## **MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO**

Esta investigação partiu das pesquisas bibliográficas acerca da gestão por processos na administração educacional e a gestão por processos na administração pública. Na pesquisa são referenciados autores como: Chiavenato (1989), Davenport (1994), Kaplan & Norton (1997), Freire (2004), Libâneo (2018), Orviedo & Juliatto (2021), entre outros.

A pesquisa de campo terá como base os questionários enviados aos colaboradores em exercício na Pró-Reitoria de Administração e na Pró-Reitoria de Ensino de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil. O questionário será elaborado a partir de reflexões e conhecimentos obtidos por meio de leituras e estudos sobre a gestão de processos no âmbito da administração pública federal. Para tanto, será distribuído o questionário aos servidores em exercício nas Pró-Reitorias citadas, assim como a realização de entrevistas com os gestores.

Para a análise dos dados será realizada a tabulação dos resultados, com o objetivo de avaliar a compreensão do tema proposto e a prática dos servidores atuantes. Será realizada a triangulação destes dados coletados a fim de obter diferentes perspectivas acerca do tema da pesquisa, consolidando assim as conclusões necessárias para o alcance dos objetivos propostos.

Os processos organizacionais alinhados ao planejamento gerencial da Organização impactam diretamente na experiência de quem consome estes serviços. O objetivo de avaliar a gestão por processos, hoje assume um papel importante para o desenvolvimento da organização, pois é necessário entender que o processo começa com a definição de seus objetivos, estando estes alinhados a missão, visão e valores, a definição de responsabilidades dos agentes, e ainda o planejamento do fluxo operacional que permita à sua melhoria contínua.

O objetivo desta investigação centra-se em entender se os processos internos desempenhados nas Pró-Reitorias de Administração e de Ensino deste Instituto cumprem à sua proposta, considerando os impactos pedagógicos destes processos numa Instituição de Educação e ainda, se atendem aos seus objetivos, gerando valor para a Instituição.

O objetivo geral visa compreender como é realizada a gestão de processos e, ainda, se há no âmbito da Instituição de ensino pesquisada, a difusão do conhecimento acerca desta temática. Esta melhor compreensão permitirá, a médio e longo prazo auxiliar as diferentes unidades institucionais a otimizar e partilhar conhecimento.

Os objetivos justificam-se em razão da necessidade de demonstrar a possibilidade de utilização de métodos e técnicas de melhoria de processos na administração pública federal, na intenção de otimizar os processos, considerando os princípios voltados ao serviço público, sendo:

- i. Investigar como o processo de trabalho é desenvolvido;
- ii. Mapear e analisar as possíveis dificuldades encontradas nos processos e identificar oportunidades de melhoria;
- iii. Propor possíveis reestruturações nos processos.

Ainda dentro dos objetivos de investigação espera-se que os resultados da pesquisa contribuam para:

- i. Analisar se é adotado na gestão organizacional do Instituto, no âmbito das Pró-Reitorias, o mapeamento e a melhoria de seus processos;
- ii. Perceber o entendimento dos colaboradores (stakeholders) sobre o mapeamento de processos e a sua devida aplicação;
- iii. Analisar alguns fluxos de trabalho e a sua efetividade;
- iv. Propor a realização de pesquisas futuras, considerando os resultados da investigação.

Deste modo a investigação buscará debruçar-se sobre a instituição, enquanto prestadora de serviços (Educação pública e gratuita), na intenção de contribuir para a compreensão de um pensamento sistêmico visando a melhor prestação de serviços à comunidade por meio da melhoria de seus processos internos e fluxos de trabalho.

## **QUADRO DE HIPÓTESES**

As hipóteses visam suportar o projeto de investigação, na intenção de responder à questão de partida. Considerando a revisão da literatura, inclusive, da respetiva desta problemática, busca-se atender às seguintes hipóteses:

- H1:** Os processos da forma como estão organizados influenciam positivamente a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto Federal de Educação pesquisado.
- H2:** Da forma em que os processos estão desenhados (fluxos de trabalho) há a perda de energia ou o retrabalho durante a sua execução.
- H3:** A cultura de avaliação dos processos institucionais é entendida com clareza pelos servidores.

## **CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Com base nas pesquisas bibliográficas, buscou-se reunir e apresentar os principais conceitos e modelos teóricos, cuja finalidade vise a estruturação e a modelagem de processos que constituam referências fundamentais na construção e constante evolução do pensamento científico e de sua aplicação neste domínio de gestão educacional, sendo este um modelo que sirva como base para referenciar a organização de ensino, os modelos de fluxos de trabalho, o pensamento sistêmico, o impacto pedagógico de tais ações, a avaliação e a melhoria contínua dos processos organizacionais do Instituto de Educação pesquisado.

Diante do amadurecimento das organizações públicas de ensino e do desejo de fornecer o melhor atendimento, e ainda, em atendimento à pressão para que os serviços públicos prestados sejam de qualidade, surge a necessidade da avaliação e mapeamento dos processos internos como uma forma de melhoria de seu desempenho, com o grande potencial de apoio à gestão educacional.

### **1.1 Conceito de organizações de ensino**

Considerando a busca por respostas para melhor perceber a problemática a que se propõe esta pesquisa com foco principal nos fluxos de trabalho e processos internos, ambos abordados no âmbito da gestão de processos e por processos, faz-se necessário compreender a importância e a influência das pessoas nestes processos de aprendizagem, no aprimoramento dos processos de trabalho, na contribuição para a melhoria contínua e no impacto pedagógico destas ações no ambiente organizacional de educação.

“As organizações são unidades sociais criadas por pessoas e constituídas de pessoas que interagem entre si no sentido de alcançarem objetivos específicos. Assim, as organizações são propositadas e planejadamente construídas e elaboradas para atingir determinados objetivos e são reconstruídas, isto é, reestruturadas e redefinidas à medida que os objetivos são atingidos ou à medida que se descobrem meios melhores para alcançá-los com menor custo e menor esforço. Uma universidade, por exemplo, dispõe de salas de aula, iluminação, computadores e sistemas de informação (sistemas físicos) no sentido de desenvolver um programa de educação (sistema abstrato).”

(Chiavenato, 1936, p.1-2).

De maneira complementar Libâneo et al. (2012), apresenta a seguinte definição de escola no contexto institucional que é o palco central onde será aplicada esta pesquisa:

“A escola é uma instituição social com objetivo explícito: o desenvolvimento das potencialidades físicas, cognitivas e afetivas dos alunos, por meio da aprendizagem dos conteúdos (conhecimentos, habilidades, procedimentos, atitudes, valores), para se tornarem cidadãos participativos na sociedade em que vivem”.

(Libâneo et al., 2012, p.45).

Assim, as organizações são sistemas sociais complexos, em consequência de sua composição, pois há pessoas atuantes em diversas atividades.

No âmbito escolar, as funções de planejamento, organização, direção e controle aplicam-se tanto nos aspectos pedagógicos quanto aos técnicos administrativos, ambos responsáveis pela educação e formação, inerentes às instituições de ensino. Portanto, a partir daqui, sempre que surgir a palavra organização, perceba como o ambiente organização de uma instituição pública de ensino.

Considerar a organização e a sua interdependência do meio social em que se está inserida é a base do enfoque contemporâneo das organizações de sistemas abertos. A organização é considerada um sistema aberto quando recebe insumos e devolve novos produtos após transformações, constituindo uma interação entre a organização e o seu ambiente (Likert, 1971).

“Praticamente toda iniciativa de uma organização para se adaptar a novas necessidades requer, em algum momento, uma análise de processo”.

(Baumol, 2008, p.56).

Portanto cada dia mais torna-se necessária que a organização se mantenha atenta ao cenário nacional e internacional, considerando que as decisões políticas internacionais e as mudanças nas diretrizes governamentais, sendo elas fontes que indicam a necessidade de mudanças e adaptações dos processos internos (Likert, 1975).

Os processos desempenhados no âmbito da Organização de ensino pesquisada, possuem uma natureza sistêmica, sendo estes processos uma junção da cultura organizacional que serve como um pano de fundo da relação entre os elementos a partir destes processos, a exemplo da estratégia organizacional, a estrutura, o conhecimento, a informação, a tecnologia e outros fatores.

**Figura 1**

*Elementos integrados por processos*



*Fonte.* Adaptado de Paim et al. (2009).

## **1.2 Gestão de Processos**

Antes de nos adentrarmos no assunto de gestão de processos, partiremos do conceito de “modelo de gestão”, exposto por De Sordi (2005), onde “a gestão se materializa por um conjunto de práticas, formalizadas ou não, que caracterizam a forma de atuação dos gestores na organização”.

Para que seja possível alcançar um modelo de excelência de gestão é fundamental que as diretrizes e normas relacionadas aos processos de uma organização, sejam previamente definidas, formalizadas e preferencialmente documentadas dando ampla divulgação e transparência a todos os envolvidos.

A partir da definição de modelo de gestão, pode-se definir que a gestão por processos constitui um modelo de gestão para a organização, na medida em que oferece instrumentos para os gestores atuarem baseados em diretrizes, políticas e procedimentos definidos.

Diante disso, cabe citar que existe uma hierarquia dos processos, partindo do nível de maior abrangência ao maior nível de detalhamento, como mostrado a seguir:

- i. Macroprocessos;
- ii. Processos;
- iii. Subprocessos;
- iv. Atividades;
- v. Tarefas.

A gestão de processos iniciou-se no setor privado e conforme as demandas da sociedade foram aumentando, ao passo que ocorria a evolução tecnológica, com o intuito de garantir a qualidade no serviço prestado, a gestão de processos foi implementada nos órgãos públicos do País. Sendo assim, será utilizada uma figura aplicada ao setor privado, sendo realizada uma analogia com o setor de Registro Acadêmico vinculado a Pró-Reitoria de Ensino deste Instituto.

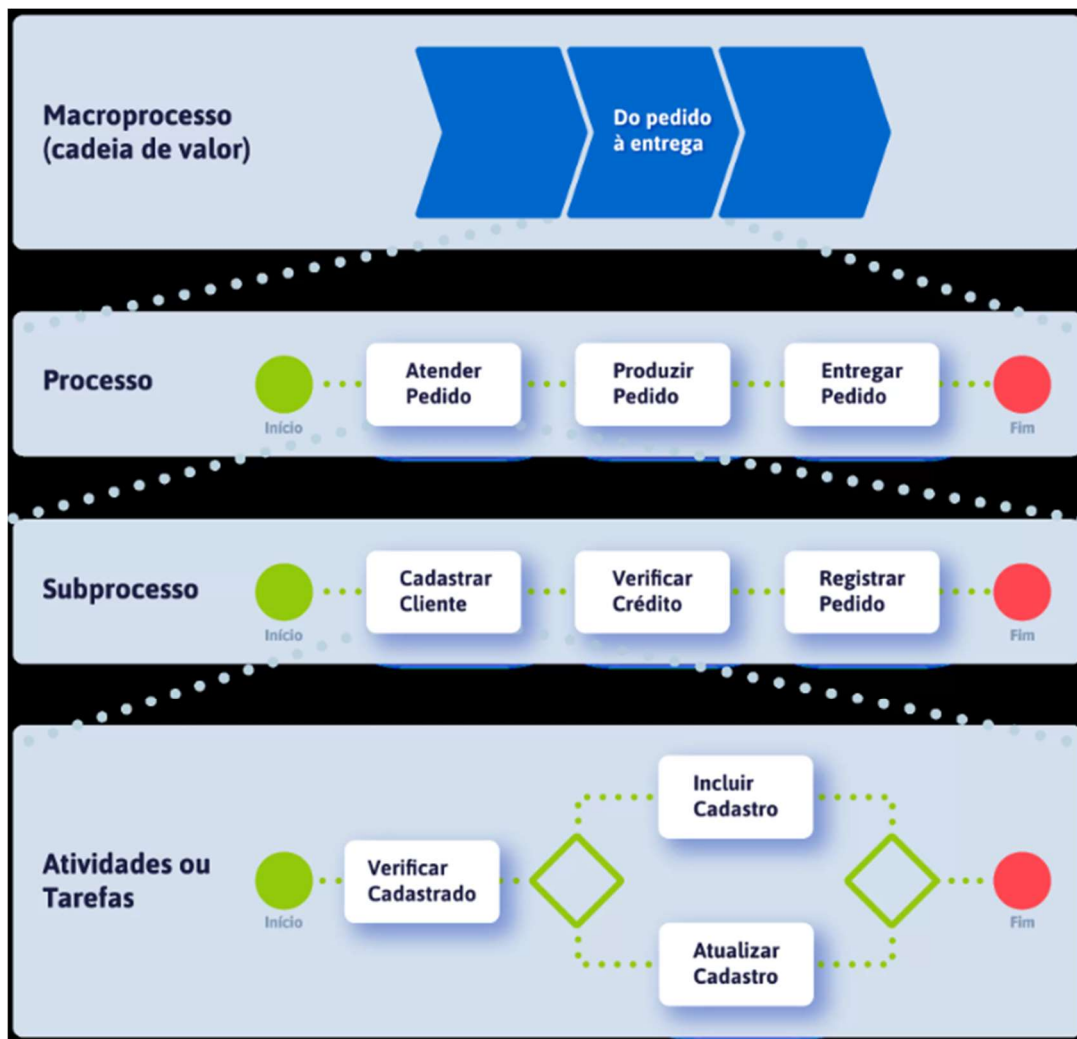
Considerando o organograma do Instituto em Pesquisa e a vinculação da Coordenação Geral de Registro Acadêmico à Diretoria de Ensino nos *Campi*, sugere-se a análise de um processo de solicitação de Declaração Escolar por um aluno com matrícula ativa, envolverá os passos a seguir:

- i. Macroprocessos = Pedido da Declaração de Escolaridade;
- ii. Processos = Acolher o pedido;
- iii. Subprocessos = Consultar o registro do aluno solicitante;
- iv. Atividades ou Tarefas = Atualizar cadastro, se necessário e emitir a declaração.

Após a exemplificação, segue a figura representando a hierarquia dos processos:

**Figura 2**

*Hierarquia dos Processos*



Fonte. Euax.com.br (2021).

Para a consecução de cada tipo de macroprocesso da organização, é necessária a articulação de diversas ações que podem se desdobrar na execução de processos, subprocessos, atividades e tarefas.

### **1.3 Definição de gestão de processos**

A gestão por processos está intimamente relacionada com a eficácia e efetividade organizacional, em seu sentido amplo e sistêmico, já a gestão de processos é responsável pela eficiência, sendo o mais restrito e detalhado nível de execução das responsabilidades.

A gestão por processos envolve os recursos humanos, a definição dos papéis dos atores dos processos, a estrutura organizacional, as políticas e regras que orientam a conduta dos servidores, as tecnologias envolvidas na execução dos processos e a gestão do conhecimento.

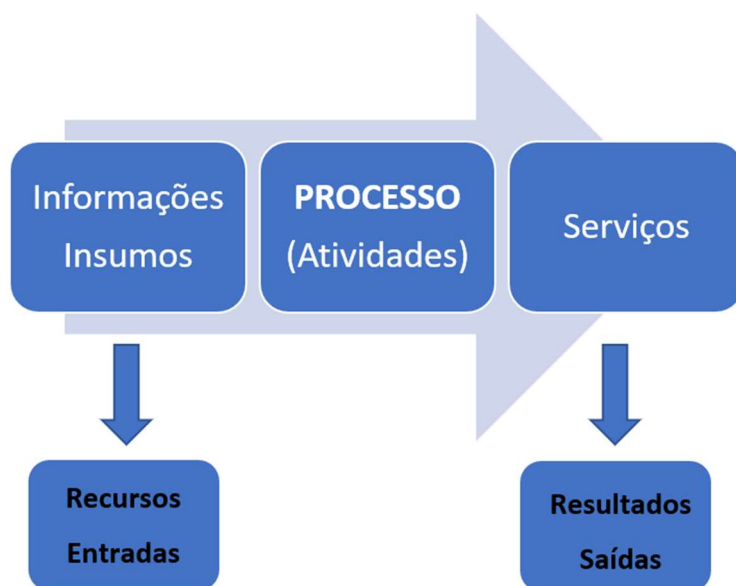
Segundo De Sordi (2005), a gestão de processos consistem em planejar, executar, medir e melhorar o desempenho de determinado processo, visto num contexto de estruturas departamentais, sem considerar a dinâmica das macro operações organizacionais. Já a gestão por processos é mais abrangente e parte de uma visão integrada da organização, considerando seus diversos aspectos de forma dinâmica.

Os processos podem entendidos a partir de diferentes definições. Segundo Hammer e Champy (1994), definem a gestão de processos como um grupo de atividades numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo de clientes. Já para Gonçalves (2000), processo é qualquer atividade ou o conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.

De acordo com Davenport (1994), um processo consiste em uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, consistindo em uma estrutura para a ação, sendo representado graficamente por Biazzi et al. (2011).

**Figura 3**

*Definição de Processo*



Fonte. Adaptado de Biazzi et al. (2011).

De acordo com o Guia de Gestão de Processos do Ministério do Planejamento - Brasil (2011), conceitua-se processo como um “conjunto de recursos e atividades interrelacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizados para agregar valor”. No âmbito das políticas nacionais o GesPública do Ministério do Planejamento - Brasil, “um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão”.

No âmbito da Administração Pública Federal, na qual o Instituto pesquisado está inserido, entende-se como processo, como sendo um conjunto integrado e sincrónico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adiciona valor às pessoas que fazem uso dos produtos e/ou serviços gerados.

Segundo Gonçalves (2000), quando a organização foca na gestão por processos, deixa de olhar apenas pra si e passa a se preocupar com o cliente dos seus serviços, impactados diretamente pela gestão destes processos. Neste modelo o trabalho colaborativo passar a ter valor e otimiza a interação dos atores dos processos, suas áreas e a tomada de decisões se torna mais horizontalizada, reduzindo possíveis perdas e interferências.

Para garantir esta interação segura e dinâmica, cada vez mais organizações buscam por ferramentas de tecnologia que darão suporte à gestão por processos. Neste contexto surgiu uma nova tecnologia o *Business Process Management System* - BPMS, uma ferramenta que

automatiza o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) e o apoia em todas as suas etapas, desde o mapeamento e modelagem de processos até o monitoramento do desempenho e da otimização destes processos.

Segundo Harrington (1993), segundo o ponto de vista macro, os processos são as atividades-chave necessárias para administrar e operar uma organização. Sendo assim, a identificação dos principais processos de uma organização deve responder às perguntas: “O que fazemos como empresa?” e “Como fazemos isto?”

## **1.4 Entendendo os processos organizacionais**

O caminho para a identificação dos processos deste Instituto, partirá das perguntas formuladas por Harrington (1993), sobre “O que fazemos como empresa? E “Como fazemos isto?”. Sendo assim, a pesquisa busca, entre outros objetivos, identificar os agentes/atores dos processos, seus objetivos, os recursos empenhados e o contexto de sua execução.

Em momento oportuno, este trabalho irá propor a aplicação de uma metodologia de melhoria dos processos, envolvendo as definições e a apropriação dos conteúdos apresentados. Considerando a importância da disseminação de conhecimentos iniciais sobre o mapeamento e a melhoria de processos de trabalho, apresentam-se as definições em forma de roteiro:

- i. Melhoria de gestão: Consiste em delimitar os problemas relevantes, identificar as possíveis causas, propor soluções, elaborar um plano de ação e monitorar a implementação das ações;
- ii. Mapeamento de Processos: Demonstrar em forma de mapa de processos com o auxílio do software Bizagi, com base na dotação BPMN;
- iii. Melhoria de Processos: Simplificar os processos eliminando as atividades que não agregam valor, pensar novas formas de fazer e monitorar todo este processo.

## **1.5 Fluxogramas**












No Brasil, a notação para o mapeamento do fluxo mais comum foi originalmente aprovada como um padrão pela *American National Standards Institute* - ANSI em 1970, incluindo um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados, facilitando o entendimento rápido do fluxo de um processo, desde então a ferramenta tem sido utilizada por décadas.

O fluxograma é uma ferramenta bastante difundida na gestão de processos, seu objetivo é auxiliar no desenho dos processos, sendo possível a partir dos símbolos apresentados, a organização das atividades e tarefas organizacionais. E assim, a partir deles é possível reformular um novo processo com melhorias.

Segundo Capote (2011), essa notação para representação de processos é a mais completa e mais utilizada no mercado atual.

**Tabela 1**

*Simbologia para a criação do Fluxograma - CNMP*

Símbolo	Descrição
	Indica o início das atividades representadas no fluxograma. É o ponto de partida para que a rotina de trabalho possa ser realizada.
	Indica que mais de um fator pode dar início a uma rotina de trabalho. Esse símbolo é utilizado quando for possível identificar que as atividades do fluxograma podem começar a partir de vários eventos distintos.
	Representa uma atividade do fluxograma. Contém, em seu interior, a descrição resumida da atividade representada.
	Utilizado quando o fluxograma tiver a possibilidade de seguir mais de um caminho. Geralmente é representado com uma pergunta que possibilita apenas duas respostas: sim ou não. Cada uma dessas respostas irá conduzir a sequência das atividades para um caminho específico.
	Utilizado para representar que a sequência de uma atividade irá seguir mais de um caminho simultaneamente (de forma paralela). Nesse caso, a saída de uma atividade irá dar início a, no mínimo, duas novas atividades que serão realizadas de forma independente.
	Utilizado sempre que a sequência de atividades puder seguir um dentre múltiplos caminhos possíveis existentes no fluxograma. Por analogia, esse símbolo poderia representar o cruzamento de várias vias de trânsito. Uma vez que fosse tomada a decisão de qual via seguir, nenhuma outra poderia ser percorrida ao mesmo tempo.
	Representa uma anotação de texto, uma observação que o elaborador do fluxograma entendeu ser necessária para esclarecer ou acrescentar informações relevantes ao leitor.
	Representa a sequência em que as atividades estão sendo executadas. Informa o sentido de realização dessas atividades.
	Representa um ponto de ligação entre duas atividades. Geralmente esses pontos são descritos com letras do alfabeto. Como exemplo, uma atividade pode estar sendo direcionada para um ponto "A" dentro do fluxograma. Outro ponto "A", por sua vez, estará dando sequência a uma atividade em outro local do fluxograma, como se estivesse interligando essas duas atividades.
	Demonstra que será necessário aguardar um prazo para realização da atividade seguinte (exemplo: 15 dias). Também pode representar uma atividade realizada de forma cíclica (exemplo: às 09 horas). Normalmente, essa informação é descrita junto ao símbolo.
	Indica o fim das atividades representadas no fluxograma. Esse símbolo descreve o ponto em que se encerra a rotina de trabalho descrita.

Fonte. Metodologia de Gestão de Processos - CNMP (2013).

Como resultado da criação de um fluxograma, temos um maior entendimento sobre como são desenvolvidas as tarefas, sendo possível entender quais são os passos principais de uma

sequência, quem é o responsável por uma tarefa, entender quais são os principais pontos de decisão e os desdobramentos de cada uma delas.

Este elemento gráfico permite ainda, quantificar o volume de trabalho, após o diagnóstico dos processos de responsabilidade do setor em pesquisa, identificar os possíveis entraves nos processos, evitando assim desperdícios e permitindo uma visão ampla dos processos.

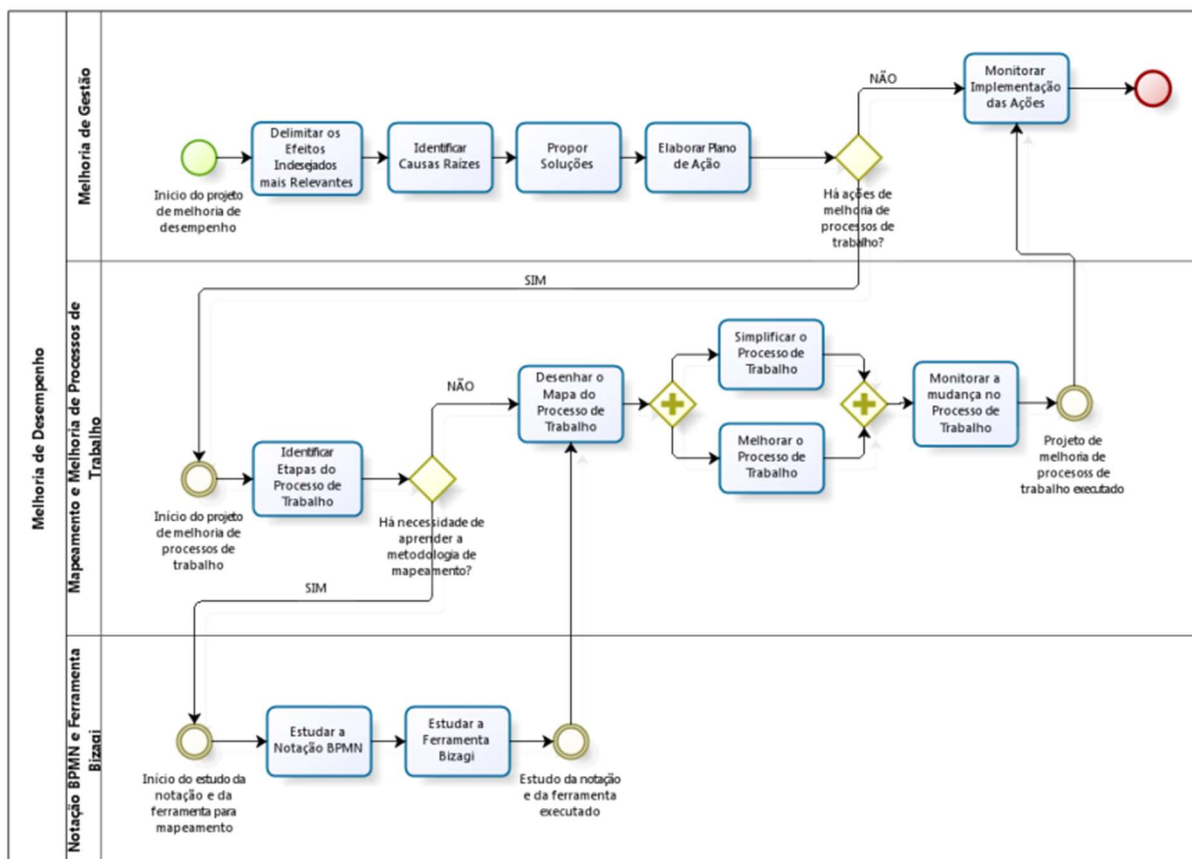
A elaboração de um fluxograma visa identificar melhorias em um processo, por isso o desenho deve ser exatamente como é executado hoje e não como deseja que seja no futuro, pois somente com um cenário real e atual será possível identificar possíveis pontos de melhoria.

Portanto, ao se ter uma visão sistêmica dos processos após o desenho dos fluxos de trabalho, a organização poderá identificar perdas de energia durante a execução e até mesmo duplicidade na execução, sendo o fluxograma um racionalizador do trabalho, de fácil compreensão e otimização.

Neste contexto, contaremos com o apoio de um software denominado *Bizagi*, para apresentar a metodologia de mapeamento de processos, considerando as etapas e os símbolos definidos na Tabela 1.

**Figura 4**

*Metodologia para a melhoria de desempenho*



Fonte. Harrington (1993).

## 1.6 Ciclo de vida dos processos

Conforme Adair e Murray (1996), devemos nos atentar ao fato de que os métodos e as ferramentas de melhoria e o redesenho de processos propiciam os melhores resultados, quando o processo é bem delineado, com começo e fim demarcados, quando há uma ou mais formas de medi-lo e quando pode ser analisado passo a passo.

As principais características dos modelos de desenho de processos propiciam variações de propósito no âmbito da organização, porém são interdisciplinares e representam um conjunto central de símbolos para garantir a descrição sistemática dos processos de trabalho.

## **1.7 Formação do pensamento sistêmico - Stakeholders**

Considerando a organização como uma unidade social em que pessoas estão em contato a todo o momento com processos e atribuições inerentes às suas funções, é de elevada importância perceber as suas habilidades e motivações que possam vir a contribuir para o alcance dos objetivos das instituições. Para tanto, além da maneira com que as pessoas constroem seus saberes desde a infância e que podem influenciar o desenvolvimento de suas habilidades e motivação.

Neste contexto, seguir os fluxos internos podem ser em algum momento um desafio a ser superado pela pessoa responsável por executar tal tarefa, para tanto é relevante a interferência de um mediador na capacitação da pessoa.

“Os mediadores são todas as pessoas que organizam com intencionalidade sua interação e atribuem significados aos estímulos que o educando recebe.”

(Tébar, 2011, p. 114).

Pode-se inferir deste contexto de entendimento de causa e finalidade das ações como uma possibilidade de abertura para uma visão pessoal ampliada do contexto geral em que se encontra a organização, sendo necessário observar as influências e crenças das pessoas para dirimir impactos negativos nos processos da organização.

Segundo Beck (1987), ainda crianças as pessoas desenvolvem determinadas ideias sobre si, sobre os outros e sobre o mundo. As crenças são aprendizados tão cristalizados que nem mesmo a criança percebe. Ao crescer fazemos destas ideias verdades absolutas, é como as coisas são, sendo esta afirmação compreendida ao entrar em contato com pessoas de diferentes formações e saberes executando um mesmo processo de trabalho.

Bandura (1989), aborda o conceito de autoeficácia, definindo como sendo as crenças do indivíduo sobre suas próprias capacidades para mobilizar motivação, recursos cognitivos e planejamento necessário para o sucesso de suas ações.

Tal mediação sabiamente proposta, por Tébar (2011), permite que a pessoa perceba de forma sistêmica o processo no qual está inserida e o efetivo impacto de suas ações ao realizá-lo, transcendendo a sensação de realização de processos isolados.

“A mediação é um fator humanizador de transmissão cultural. O homem tem como fonte de mudança a cultura e os meios de informação. O mediador se interpõe entre os estímulos ou a informação exterior para interpretá-los e avaliá-los. Assim, o estímulo muda de significado, adquire um valor concreto e cria no indivíduo atitudes e críticas flexíveis. A explicação do mediador amplia o campo de compreensão de um dado ou de uma experiência, gera disposições novas no organismo e produz uma constante

retroalimentação informativa (feedback). Trata-se de iluminar a partir de diferentes pontos um mesmo objeto do nosso olhar”.

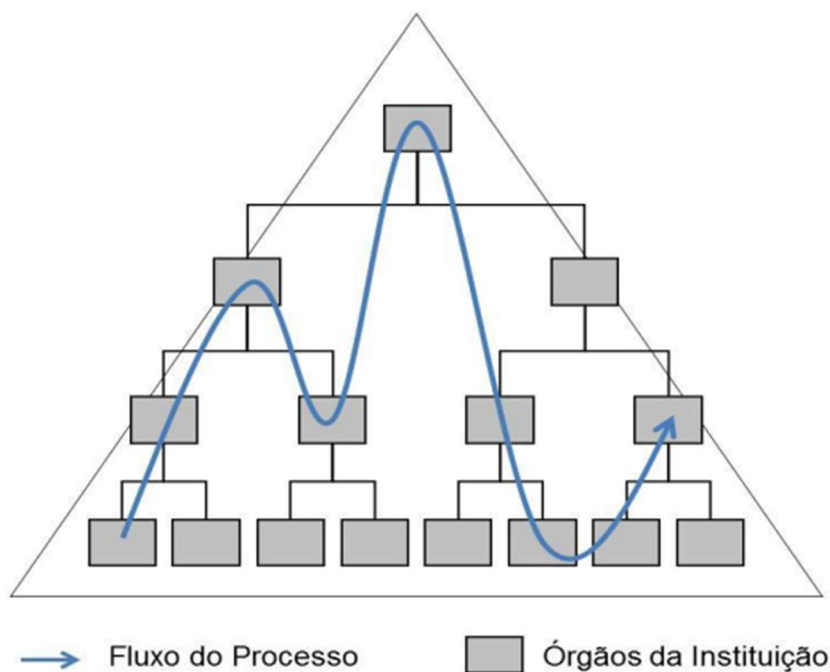
(Tébar, 2011, p. 77).

A partir do conceito de processos, subentende-se que a organização é um “mar de processos”, em contínua execução pelas pessoas que compõem sua força de trabalho. Estes processos estão inter-relacionados e interagem entre si, de tal forma que os produtos ou serviços deles provenientes constituem a entrada para um ou mais processos na sequência de execução, que busca o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes.

Portanto, devemos entender que os processos não se limitam a um setor da organização. Considerando que as Instituições possuem, em sua maioria, uma estrutura hierarquizada, com uma divisão clara de especificidades, podemos considerar que os processos perpassam todas as áreas de forma flúida, conforme figura a seguir:

**Figura 5**

*Fluxo de processos sistêmico - CNMP*



Fonte. Metodologia de Gestão de Processos - CNMP (2013).

## **1.8 Impacto pedagógico: visão sistêmica e compartilhada**

Segundo Júnior e Scucuglia, (2011), o pensamento sistêmico pode ser percebido como um processo de desenvolvimento e aprimoramento combinado de um quadro de concepções gerais e de diversas abordagens, metodologias, modelos teóricos voltados aos diversos temas complexos da realidade.

Segundo o Guia de Referência Da Gestão Para Excelência - FNQ., (2016) publicado pela Fundação Nacional de Qualidade – FNQ no Brasil, a qualidade é definida como a totalidade de características de uma entidade (atividade, processo ou produto), organização, ou uma combinação destes, que lhes confere capacidade de satisfazer as necessidades explícitas dos clientes e demais partes interessadas.

“Um dos critérios de excelência do modelo de excelência da gestão do FNQ são os processos. Esse critério aborda a definição, a análise e a melhoria dos processos principais do negócio e dos processos de apoio. Também aborda o estabelecimento de relações e estímulo de melhor desempenho dos fornecedores, destacando o desenvolvimento de sua cadeia de suprimentos. O critério aborda ainda os processos econômico-financeiro voltados para a sustentabilidade econômica do negócio”.

(Kanaane et al., 2010, p. 136-137).

Conforme Júnior e Scucuglia, (2011), uma visão da gestão por processos nos permite viabilizar uma interpretação organizacional que pensa sistematicamente, alterando definitivamente o modelo mental de organograma para um modelo transversal ponta-a-ponta,

Cientes da importância de uma visão sistêmica e compartilhada dos processos internos, visando a alavancagem da qualidade na prestação dos serviços públicos, as pessoas têm a oportunidade de promover ações efetivas no ambiente organizacional.

“Uma visão compartilhada não é uma ideia. Nem que essa ideia seja tão importante quanto a liberdade. Ao contrário, é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder. Pode ser inspirada por uma ideia, mas quando evolui – quando é estimulante o suficiente para obter o apoio de mais de uma pessoa-, deixa de ser uma abstração. Torna-se palpável. As pessoas começam a vê-la como se existisse. Poucas forças, se é que existe alguma, nas questões humanas, são tão poderosas quanto uma visão compartilhada”.

(Senge, 2013, p.67).

A partir do momento em que a pessoa se percebe no contexto organizacional e possui uma visão sistêmica dos processos desempenhados pela organização, e ainda, consegue ver o impacto positivo causado na sociedade e nos clientes destes serviços públicos, pode-se

gerar uma sensação de motivação nas pessoas, pois elas se sentem parte da organização e responsáveis pelo seu sucesso e qualidade.

Portanto, a total aceitação de um processo é ver o seu pleno funcionamento, preferencialmente na forma em que foi planejado. Contudo, sabe-se que nem tudo o que é planejado nem sempre funciona como o esperado, sendo mais comum aos processos novos, isso ocorre por não haver um conhecimento prévio ou experiência com tal processo (Kanaane et al., 2010).

## **1.9 Qualidade na prestação de serviços públicos**

É importante enxergar as oportunidades de melhoria em meio às pressões das demandas diárias e imediatistas no ambiente de trabalho, assim é possível combater as causas das disfunções nos processos e não apenas manter o foco nos sintomas, dificultando a implementação de melhorias.

“Nossas formas de pensar não sistêmicas nos levam constantemente a focalizar as mudanças de baixa alavancagem: não vemos as estruturas subjacentes às nossas ações, mas focalizamos os sintomas, onde o estresse é maior. Consertamos ou aliviamos os sintomas. Mas tais esforços, na melhor das hipóteses, simplesmente melhoram a situação a curto prazo, piorando-a a longo prazo”.

(Senge, 2013, p.90).

As pessoas inseridas na organização são diretamente responsáveis por sua transformação, ou seja, são elas que efetivamente conseguem transformar a história da organização.

“Essa atenção aos recursos humanos torna-se evidente pelo contínuo desenvolvimento de estratégias e ferramentas para garantir o efetivo envolvimento dos recursos humanos da organização no suporte da gestão de qualidade”.

(Tigani & Aziz, 2012, p.77).

Paladini (2012), afirma que a forma mais adequada para envolver as pessoas na produção da qualidade é considerá-las como são, sendo elas dotadas de especificidades e características, nem mais, nem menos. A qualidade também é percebida como a condição necessária de aptidão para o fim a que se destina, de acordo com a Organização Europeia de Controle Da Qualidade - EOQC. (1972).

Neste contexto é possível associar a qualidade ao desenvolvimento das pessoas e consequentemente dos processos, assim como a capacidade de aperfeiçoamento dos processos desempenhados pela organização, visando o alcance de seus objetivos.

A gestão pela qualidade total é uma estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais. É importante perceber que a organização é um sistema vivo e em constante interação com o ambiente no qual está inserida e dele depende.

De acordo com, o Modelo de Excelência Em Gestão Pública - MEGP. (2008), tratando sobre os processos no serviço público, por meio da análise da eficácia dos processos devem ser identificados os potenciais de melhoria, visando o diagnóstico e a implementação de novas características que promovam a agregação de valor para os cidadãos/usuários e para as demais partes interessadas no processo.

Para a decisão de melhorar um processo é necessário que haja algum resultado em desacordo com o desejável. É a chamada ação decorrente de um problema, cuja causa não é percebida a partir do entendimento sequencial das atividades que constituem o processo. Para auxiliar nesta ação cabe a implementação de uma ferramenta denominada ciclo PDCA que possibilita o diagnóstico e correção de uma falha no processo (Júnior & Scucuglia, 2011).

O ciclo PDCA tem por objetivo auxiliar na execução da estratégia organizacional. Portanto, a estratégia deve estar previamente desenvolvida para que seja implementada por uma equipe preparada e consciente.

Segundo Deming (1990), o ciclo PDCA ou o Ciclo de Deming, conforme o nome do autor, é um método de gestão que visa a melhoria contínua dos processos. Sendo este ciclo baseado em quatro etapas: planejar (*PLAN*), fazer (*DO*), checar (*CHECK*) e agir (*ACT*).

Apresenta-se a definição do ciclo PDCA proposta por Campos (2001), sendo:

“O PDCA é um método de gerenciamento de processos ou de sistemas. É o caminho para se atingirem as metas atribuídas aos produtos dos sistemas empresariais”.

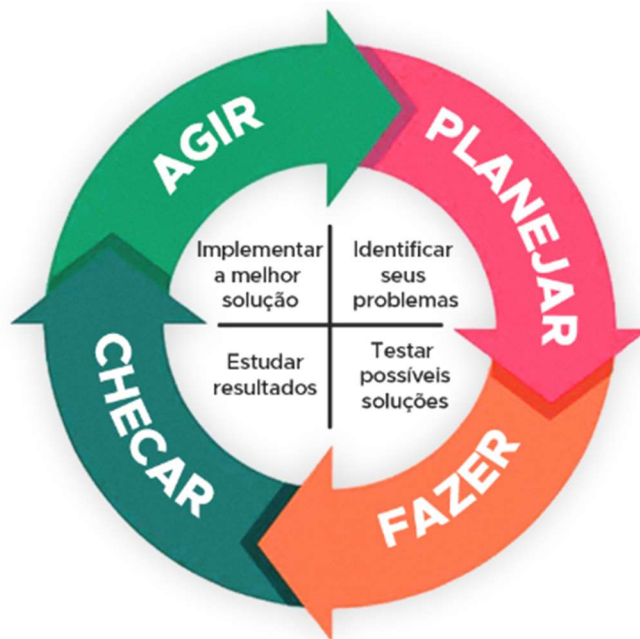
(Campos, 2001, p. 262)

A utilização do ciclo PDCA na gestão de processos, sendo inclusive citada da Norma NBR ISO 9001:2000 (1947) do Brasil, provê o gerenciamento da rotina de trabalho conforme descrito por Campos (2001).

A representação do ciclo PDCA segue um fluxo contínuo entre as etapas.

**Figura 6**

*Ciclo PDCA*



*Fonte.* Ciclo PDCA de Deming (1990), adaptado.

O termômetro para a melhoria em um processo pode partir de uma insatisfação dos “clientes” atendidos pela organização, no caso de uma instituição pública de ensino os clientes podem ser entendidos como os alunos.

Segundo Libâneo et al. (2012), uma escola de excelência é aquela que cria e assegura condições organizacionais, operacionais e pedagógico-didáticas que permitam o bom desempenho dos professores em sala de aula, de modo que todos os seus alunos sejam bem-sucedidos em suas aprendizagens.

### **1.10 Gestão por processos no âmbito de uma organização de ensino**

O estudo dos processos de uma organização educacional pode abrir portas para a inovação e mudança, tornando estes processos dinâmicos e mais fluidos. Esta pesquisa busca reunir um conjunto de técnicas e ferramentas adequadas à abordagem da mudança

organizacional com reflexo direto na estratégica. Dentre as abordagens de mudança, destacam-se a Administração da Qualidade Total, a Reengenharia de Processos e a Aprendizagem.

A aprendizagem organizacional compreende o exame dos processos atuais e suas estruturas básicas, para possibilitar a adaptação dos processos de modo a apoiar mudanças que agregam valor ao processo. Portanto, é necessário iniciar este trabalho com o mapeamento dos processos.

Conforme Maranhão e Macieira (2004), o mapeamento de processos da organização é o conhecimento e análise dos processos e o seu relacionamento numa visão top-down, ou seja, do nível gerencial ao operacional, tornando possível a eficiente obtenção dos produtos e serviços resultantes destes processos.

O mapeamento de processos e o pensamento sistêmico assemelham-se, porém, um mapa de processos é uma apresentação gráfica estática do que está ocorrendo na organização no momento do diagnóstico, embora demonstre os fluxos interdependentes. Ao contrário da visão sistêmica que sempre observa as inter-relações dinâmicas no ambiente. Contudo, embora sejam distintas, tais ferramentas se complementam e são úteis para a implantação por meio da equipe de reestruturação organizacional (Ross, 1995).

O dia a dia e a rotina de trabalho que acontece no nível operacional da Organização é orientado no sentido de dirimir as falhas em desacordo com os objetivos organizacionais em razão das variações que ocorrem nos processos, e quando necessário eliminá-las, com o objetivo de promover a melhoria do processo.

Em consonância com a gestão estratégica, a gestão de processos também possui metas pré-estabelecidas em um nível operacional, as quais deverão estar alinhadas às metas contidas no nível estratégico.

Uma ferramenta da gestão que pode ser utilizada no âmbito de uma Instituição Escolar é a Matriz SWOT, apontada por Chiavenato e Sapiro (2003) como uma possibilidade de cruzar as oportunidades e as ameaças à Organização com os seus pontos fortes e fracos.

A avaliação estratégica realizada com o apoio da Matriz SWOT, sendo uma das ferramentas mais utilizadas para este fim, relaciona as oportunidades e ameaças contidas no ambiente externo à Instituição com as forças e fraquezas do seu ambiente interno. Estes quatro cenários servem para mapear a situação organizacional, conforme apresentado a seguir:

**Figura 7**

*Matriz SWOT*



Fonte. Matriz SWOT adaptado Chiavenato e Sapiro (2003).

Tratando-se de ambiente interno, as organizações precisam avaliar periodicamente as suas forças e fraquezas. Estão contidas neste contexto as estratégias financeiras, de prestação de serviços e organizacionais, aplicando no contexto de prestação de serviços públicos na área de educação o conceito de competências de fabricação, apontadas por Kotlher (2000).

Já no ambiente externo, procura-se identificar oportunidades e ameaças, sendo assim, deve-se avaliar as interações da Instituição de ensino com o ambiente em que ela se encontra. Segundo Cobra (2003), o ambiente externo envolve a análise das forças macro ambientais, englobando os fatores demográficos, econômicos, tecnológicos, legais, sociais e culturais, e ainda, os fatores micro ambientais que compreendem os clientes dos serviços prestados, aplicando-se o conceito de clientes dos serviços públicos, fornecedores e outros.

### **1.11 Estado da arte da educação no Brasil**

Para a formulação do estado da arte do tema de investigação e para o levantamento da bibliografia foi utilizado o portal de teses da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de

Nível Superior – CAPES - Brasil., 1951, pois ser este o sistema online oficial do governo brasileiro para depósito de teses e dissertações brasileiras, vinculado ao Ministério Da Educação - MEC - Brasil.

O portal da CAPES é um repositório que atua na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* em todo o Brasil, sendo o local de depósito obrigatório no Brasil, sendo assim ela compreende todas as dissertações de mestrado e teses de doutorado do Brasil.

O objetivo das buscas no repositório brasileiro é utilizar este recurso de informação científica e tecnológica para o aprimoramento de novas pesquisas e sobretudo, ter conhecimento do que está a correr no mundo científico. O levantamento dos estudos sobre a educação no Brasil, foi vital para a melhor compreensão do tema proposta pela investigação, sendo as pesquisas realizadas por meio da utilização das palavras-chave apresentadas no resumo da pesquisa, compreendendo o período de 2018 a 2022, excluindo as pesquisas que fogem ao tema central da investigação.

Durante a pesquisa bibliográfica, nota-se a publicação de Orviedo & Juliatto (2021) que possui massiva relevância para a investigação do tema proposto. Para esta metodologia foi aplicada a proposta de Kitchenham (2004), que define uma revisão sistemática como um meio de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas disponíveis relevantes para uma questão de pesquisa específica, ou fenômeno de interesse.

A publicação *Gestão de processos no serviço público: uma análise bibliométrica de Orviedo & Juliatto (2021)*, compreende uma análise sistemática, sendo os artigos selecionados por meio de planilha do software Excel, sendo mesurados os indicadores: ano de publicação, reconhecimento dos periódicos, autores com maior produtividade ligados ao País de destaque e palavras-chave, sendo: *Gestão de Processos e Serviço Público*, associadas com o operador 'AND' e para cada eixo foram selecionadas suas variações em inglês.

Tais pesquisadores da análise bibliométrica, realizaram a busca sistematizada por meio do Portal de Periódico da CAPES, tendo sido selecionadas 3 bases de dados com a mesma estratégia de busca: Scielo, por se tratar de uma plataforma multidisciplinar e por disponibilizar revistas latino-americanas de Portugal e Espanha, assim como as plataformas Scopus e Web of Science por oferecerem uma multidisciplinaridade e possuírem uma abrangência mundial. Durante a pesquisa foram encontrados 3 artigos escritos em espanhol, 6 em português e o restante (39) no idioma inglês, publicados no período de 1999 a 2021.

**Quadro 1:**

*Artigos selecionado na Análise Bibliográfica de Orviedo e Juliatto, 2021.*

Quadro de artigos selecionados na Análise Bibliográfica por ORVIEDO, S. K.; JULIATTO, D. L. (2021).			
Título	Autores	Ano	Fonte
Public services: a standard process model following a structured process redesign	MUKHERJEE et al	2021	Business Process Management Journal
The resurgence of business process re-engineering in public sector transformation efforts: exploring the systemic challenges and unintended consequences	WEERAKKODY et al.	2021	Information Systems and e-Business Management
Prerequisites for process management implementation in the public administration of Ukraine	KHADZHYRADIEVA et al.	2020	International Journal of Criminology and Sociology
Information and Communication Technology (ICT) Governance Processes: A case Study	CANEDO et al.	2020	Information
An analysis of the implementation of business process re-engineering in public services	ELAPATHA et al.	2020	Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity
Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário	DAEHN et al.	2020	RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informação
Innovating business processes in public administrations: towards a systemic approach	FORLIANO et al.	2020	Business Process Management Journal
Attributes of process maturity of public administration units in Poland	KRUKOWSKI et a	2019	Administrative Sciences
Organisational culture as a determinant of Business Process Management in the Community Offices in Poland	KRUKOWSKI et a	2019	Administrative Sciences
Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores	RAMOS et al.	2019	Revista Gestão & Tecnologia
Enterprise Business Process Management in the public sector: the case of the Department of Human Services (DHS) Australia	BANDARA et al.	2018	Journal of Information Technology Teaching Cases
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	COSTA et al.	2018	Revista do Serviço Público
Modeling of the process of movement of permanent goods between units of public agencies	LEMOIS et al.	2018	Systems & Management
Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: A systematic literature review	SYED et al.	2018	Australasian Journal of Information Systems
Improving the quality of business process descriptions of public administrations: Resources and research challenges	FERRARI et al.	2018	Business Process Management Journal
Administración pública comparada: análisis de laboratorios públicos de Brasil y Argentina	RESENDE JUNIOR et al.	2017	Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas
Gestão por Processos: Novo modelo de gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior	CARVALHO et al.	2017	Revista Administração em Diálogo
Process mapping for road works planning and coordination	HUSSAIN et al.	2017	Built Environment Project and Asset Management
Business Process Management notation for a costing model conception	ARAUJO et al.	2016	Brazilian Journal of Operations & Production Management
A fresh approach in the optimization of government processes using algorithms: A case study of retirement procedure in Cameroon	ETOUNDI et al.	2016	Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries
Organizational restructuring supported by Business Process Management: A holistic perspective in a Federal Institution of Higher Education	CASTELLANELLI	2016	Revista Espacios
Administración electrónica: por qué implantar una política de gestión de procesos institucionales en las administraciones públicas	GARCÍA-GONZÁLE	2016	El Profesional de la Informacion
Análise e redesenho de processos no setor público: identificação de melhorias em um processo de compra	BORGES et al.	2016	HOLOS
Process management in public organizations: Application of a model in a Federal Institution of Higher Education	CASTELLANELLI	2016	Revista Espacios
Application of a BPM adoption model based on the Diffusion of Innovation Theory in Federal Institutions of Higher Education	CASTELLANELLI	2016	Revista Espacios
The drive for change in public organizations: A critical analysis of management fashions	ROMAN	2015	International Journal of Organization Theory and Behavior
Scope of business process reengineering in public sector undertakings	MATHEW et al.	2015	Asian Social Science
Inter-organizational business process verification in public administration	FLÁVIO, C. et. Al.	2015	Business Process Management Journal
Implementing lean office: A successful case in public sector	MONTEIRO et al.	2015	FME Transactions

Knowledge-intensive process management: a case study from the public sector	MANFREDA et al.	2015	Baltic Journal of Management
Improving the efficiency of public administrations through business process reengineering and simulation: A case study	RINALDI et al.	2015	Business Process Management Journal
Business process management capabilities in local governments: A multi-method study	NIEHAVES et al.	2013	Government Information Quarterly
Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira	MÜCKENBERGER et al.	2013	Produção
Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el Ayuntamiento de Zaragoza	SALVADOR-OLIVIÁNet al.	2012	El Profesional de la Informacion
Business process governance: A comparative study of Germany and Japan	NIEHAVES et al.	2012	Business Process Management Journal
Transformational change and business process reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch public sector	WEERAKKODY et al.	2011	Government Information Quarterly
Business process reengineering in UAE public sector: A town planning case study	HESSON et al.	2007	Business Process Management Journal
A methodology for increasing business process maturity in public sector	STEMBERGER et al.	2007	Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management
Business process reengineering role in electronic government	MARTIN et al.	2006	IFIP International Federation for Information Processing
Towards e-government: A survey of problems in organisational processes	SUNDBERG et al.	2006	Business Process Management Journal
Private-sector tools for the public sector: Business process management scores big at a Florida state agency	WEEKS et al.	2006	Journal of Organizational Excellence
Process transformation: Limitations to radical organizational change within public service organizations	McNULTY et al.	2004	Organization Studies
Process management in the public sector: The experience of one-stop shops in Italy	ONGARO	2004	International Journal of Public Sector Management
BPR: Alive and well in the public sector	MACINTOSH	2003	International Journal of Operations & Production Management
Processes in e-government - A holistic framework for modelling electronic public services	PALKOVITS et al.	2003	Lecture Notes in Computer Science (including subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)
Business process management: Public sector implications	GULLEDGE et al.	2002	Business Process Management Journal
Business process reengineering in the public sector: The case of the housing development board in Singapore	THONG et al. YAP et al.	2000	Journal of Management Information Systems
Business process re-engineering in the public sector: A study of staff perceptions and critical success factors	McADAM et al.	1999	Business Process Management Journal

*Nota.* Fonte: Adaptado de Orviedo & Juliatto (2021).

Até chegar ao filtro de 48 artigos, os pesquisadores Orviedo & Juliatto (2021), partiram de um número total de 828 publicações. Nota-se que a gestão de processos no serviço público, a partir do ano de 2015 alcança um pico de publicações, o equivalente ao percentual de 52% dos artigos apresentados no Quadro 1, portanto, é visível o aumento do interesse de pesquisadores quanto ao tema proposto.

## **CAPÍTULO II – METODOLOGIA**

Neste capítulo busca-se apresentar a metodologia utilizada para a realização da presente investigação, que possibilita o alcance dos objetivos propostos. Além da revisão literária, faz-se necessária a aplicação de um método de pesquisa que torne possível o desenvolvimento de todas as fases desta investigação.

Com a utilização de um método é possível aplicar técnicas de recolha de dados que nos respondem ou não as hipóteses e diretrizes de pesquisa.

### **2.1. Estratégia de estudo escolhido – Estudo de caso**

Após a revisão literária apresenta-se a metodologia para a investigação a realizar-se no Instituto Federal de Educação no Brasil. A aplicação da metodologia Estudo de Caso tem por objetivo conhecer a realidade de um setor importante para o desempenho educacional da organização, por meio da implementação desta estratégia.

O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que pode ser utilizada para responder às perguntas “como” e “por que” e têm o seu foco em contextos do dia a dia de casos reais. É um método abrangente de investigação empírica que possibilita a coleta e a análise de dados (Yin, 2001).

A partir do estudo de caso pretende-se, por meio da análise dos dados coletados e sugestão de possíveis melhorias dos processos internos, aperfeiçoar os serviços prestados pelo Instituto de Educação pesquisado e ainda, detalhar com base nas situações reais a vivência e os fatos relacionados a gestão de processos da organização, desenvolvidas pelos colaboradores das Pró-Reitorias de Administração e de Ensino deste Instituto.

O estudo de caso:

“Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando o que há nela de mais essencial e característico. O pesquisador não pretende intervir sobre o objeto a ser estudado, mas revelá-lo tal como ele o percebe”

Fonseca (2002, p. 33).

O estudo de caso descritivo costuma ter como base objetivos bem definidos com a finalidade de descrever uma solução aplicada a determinado contexto, dando suporte à organização e mostrando possíveis caminhos e ferramentas de melhoria dos processos internos.

Sendo assim, trata-se de um estudo exploratório que, segundo Gil (2008), "é desenvolvido para proporcionar uma visão geral, acerca de determinado fato. Este estudo é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado".

## **2.2. Características da pesquisa qualitativa**

Segundo Bogdan e Biklen (1994), em pesquisas qualitativas, os dados são descritivos e emergem de documentos oficiais, notas de campo, discurso dos sujeitos, entre outros. Os instrumentos de coleta são a observação, a observação participante, o estudo de documentos diversos, a entrevista semiestruturada e a não estruturada. Nas pesquisas quantitativas, os autores afirmam que os dados são numéricos e emergem de codificação quantificável, variáveis operacionalizadas, contagens. Os métodos de coleta são experimentos, inquéritos, entrevistas, conjunto de dados, formulários e questionários.

As investigações de pesquisa qualitativa diferem entre si, quanto ao método, à forma e aos objetivos, segundo Godoy (1995) há muitas diferenças entre as investigações qualitativas e por isso pode-se apresentar um conjunto de características essenciais para identificar uma investigação deste tipo, sendo elas:

- i. O ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
- ii. O caráter descritivo;
- iii. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida como preocupação do investigador;
- iv. O enfoque indutivo.

Para o presente estudo, em princípio, os pesquisadores partiram de hipóteses pré-estabelecidas, se preocupando em buscar dados ou evidências que corroborem ou neguem tais suposições. Para o instrumento de coleta de dados, optou-se pelo inquérito por questionário, partindo de questões fechadas que durante a investigação tornaram-se mais diretas e específicas, sendo uma característica aplicável para o estudo de caso com a aplicação de inquérito por questionário, entrevistas semiestruturadas aos gestores e a análise

qualitativa dos dados coletados com a aplicação de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011).

Portanto, conforme Creswell (2007), a pesquisa qualitativa é dotada de características, a exemplo da aplicação de múltiplos métodos para a coleta dos dados, os dados coletados envolvem textos, as questões de pesquisa e métodos de coleta podem mudar durante a investigação, se necessário for, e é interpretativa.

### **2.3. Técnicas de recolha de dados**

Para esta investigação propõe-se uma investigação qualitativa, com base em pesquisa exploratória da bibliografia, documentos oficiais do Instituto centro da investigação, sendo consolidada pela aplicação de questionário fechado aos servidores (professores e técnicos) envolvidos. E ainda, a aplicação de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis pela gestão máxima das Pró-Reitorias pesquisadas.

Foi criado e aplicado um questionário, por meio da plataforma online do Google (Google Forms), com a finalidade de buscar responder o primeiro objetivo específico da pesquisa: como o processo de trabalho é desenvolvido nas Pró-Reitorias de Administração e de Ensino de um Instituto Federal de Educação do Brasil.

Em consonância com a proposta de uma pesquisa qualitativa, optou-se por aplicar entrevistas com perguntas semiestruturadas aos gestores responsáveis pelas Pró-Reitorias. Considerando a definição de Triviños (1987) sendo: a entrevista semiestruturada caracterizada por questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa.

Com a aplicação do instrumento de pesquisa buscou-se caracterizar os servidores quanto às especificidades de seus processos e como desempenham seus macroprocessos, processos, subprocessos, tarefas e atividades nas Pró-Reitorias em estudo, em especial no que diz respeito ao mapeamento e análise das principais dificuldades encontradas na forma de desempenhar os seus processos internos e os fluxos de trabalho, e ainda, buscar identificar oportunidades de melhoria, em razão da necessidade de demonstrar a possibilidade de utilização de métodos e técnicas de melhoria de processos na administração pública federal.

Ao responderem, os sujeitos indicaram o grau de concordância em relação a cada afirmação, por meio de uma escala tipo Likert, sendo: 1 – totalmente em desacordo a 5 – totalmente de acordo.

Propostas inicial sobre a gestão por processos para a criação do inquérito por questionário:

- i. A organização dos processos de trabalho e a geração de valor ao Instituto;
- ii. O Instituto tem o conceito de gestão por processos escrito e publicado;
- iii. Enquanto servidor público neste Instituto, executo os processos sem retrabalho;
- iv. Possuo um fluxo para os processos desempenhados;
- v. As Pró-Reitorias em pesquisa possuem uma eficiente divisão de tarefas;
- vi. Percebo falhas ao desempenhar as atividades no âmbito das Pró-Reitorias;
- vii. Se há a prática de diagnóstico dos riscos na execução dos processos;
- viii. Há o monitoramento dos processos após a etapa de execução;
- ix. Sobre a implementação de melhoria de processos;
- x. Entender se há a difusão dos objetivos organizacionais;

Ribeiro (2008), aponta os pontos fortes e fracos na utilização das técnicas de coleta de dados escolhidas para esta pesquisa, como sendo:

## Quadro 2:

### *Pontos fortes e fracos das técnicas de coleta de dados*

TÉCNICA DE COLETA	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<b>Questionário</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantem o anonimato;</li> <li>• Questões objetivas de fácil pontuação;</li> <li>• Questões padronizadas que garantem a uniformidade;</li> <li>• Facilidade de conversão dos dados para arquivos de computador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Restrito a pessoas aptas à leitura;</li> <li>• Pode conter itens polarizados ou ambíguos;</li> <li>• Baixa taxa de respostas para questionários a depender do suporte de envio;</li> <li>• Difícil pontuar questões abertas.</li> </ul>
<b>Entrevista</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidade na aplicação;</li> <li>• Facilidade de adaptação de protocolo;</li> <li>• Viabiliza a comprovação e esclarecimento de respostas;</li> <li>• Taxa de resposta elevada;</li> <li>• Pode ser aplicada a pessoas não aptas a leitura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consomem maior tempo de aplicação;</li> <li>• Não garante o anonimato;</li> <li>• Requer treinamento especializado do investigador;</li> <li>• Questões que direcionam as respostas.</li> </ul>

Fonte. Adaptado de Ribeiro (2008).

Enquanto pesquisadores, durante toda a investigação nos comprometemos a estar sempre atentos aos princípios éticos, tendo solicitado a carta de consentimento aos participantes da pesquisa, bem como cumprindo com as implicações do termo de sigilo e

confidencialidade. Sendo assim, os questionários foram respondidos respeitando o sigilo dos participantes e com a devida solicitação do consentimento, sempre mantendo o sigilo da identidade quanto às respostas transcritas para fins de análise e conclusão da pesquisa.

## **2.4. Caracterização do universo da investigação**

O universo da investigação envolverá os servidores (gestores, técnicos e professores) que atuam na Pró-Reitoria de Administração – PRAD, e na Pró-Reitoria de Ensino – PREN de um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil.

Portanto, sendo uma só instituição atuando de forma descentralizada, e ainda, possuindo uma Reitoria e dez *campi*, os processos internos devem ser desempenhados de forma alinhada ao planejado pela PRAD e PREN, evitando o retrabalho e a perda da eficiência de seus fluxos e ainda, servindo como uma forma de organização e melhoria após o mapeamento destes processos.

## **2.5. Pró-Reitoria de Administração - PRAD**

A Pró-Reitoria de Administração - PRAD é o órgão executivo com funções normativa e consultiva sobre matéria administrativa, econômica, orçamentária e financeira, em conformidade com a programação anual de trabalho e com as diretrizes orçamentárias que superintende, coordena, fomenta e acompanha as atividades e políticas de planejamento operacional, de administração e de gestão orçamentária, financeira e patrimonial do IFB.

Compete à Pró-Reitoria de Administração planejar, dirigir e controlar a execução das atividades de planejamento e administração orçamentária e financeira e efetuar o gerenciamento de recursos humanos e patrimoniais.

A PRAD é responsável por:

- i. Promover as políticas institucionais, com vistas a garantir a execução dos planos orçamentários, financeiros e patrimoniais do Instituto;
- ii. Colaborar com a Reitoria na promoção de equidade institucional entre os *campi*, quanto aos planos de investimentos do Instituto;
- iii. Administrar os espaços físicos e a infraestrutura utilizados pela Reitoria.

Além das atribuições citadas, seguem algumas das competências da PRAD:

- i. Executar as políticas institucionais, com vistas a garantir a execução dos planos orçamentários, financeiros e patrimoniais do Instituto;
- ii. Elaborar e consolidar, com o Ministério da Educação, a proposta orçamentária anual do Instituto;
- iii. Garantir a manutenção das instalações do Instituto;
- iv. Supervisionar o uso e a conservação dos recursos alocados ao Instituto, bem como acompanhar a execução das ações das áreas de orçamento e finanças, material e patrimônio do Instituto;
- v. Representar o Instituto nos foros específicos da área, quando se fizer necessário;
- vi. Zelar pela adequação dos procedimentos administrativos às necessidades acadêmicas;
- vii. Opinar a respeito de projetos relativos à utilização de prédios, de instalações do Instituto e de áreas dos *campi*;
- viii. Elaborar a prestação de contas anual do Instituto;
- ix. Emitir pareceres e fixar normas em matérias de sua competência;
- x. Emitir parecer sobre o orçamento do Instituto;
- xi. Decidir sobre propostas, indicações ou representações em assunto de sua competência;
- xii. Executar outras funções que, por sua natureza, lhe estejam afetas ou lhe tenham sido atribuídas.

Este órgão executivo possui funções importantes para o andamento das atividades desempenhadas pelo Instituto, sendo a gestão de processos facilmente identificada em algumas contribuições, a exemplo: promover as políticas institucionais.

## **2.6. Pró-Reitoria de Ensino - PREN**

A PREN é a Pró-Reitoria a responsável por planejar, coordenar, supervisionar, executar, fiscalizar e controlar as políticas de ensino para a instituição, em consonância com as diretrizes emanadas do Ministério da Educação no Brasil, e acompanhar a implementação dessas políticas, além de avaliar o seu desenvolvimento.

A PREN é responsável por:

- i. Articular com as Direções-Gerais dos *campi* que compõem o Instituto todas as ações do Ensino;
- ii. Articular a integração entre Ensino, Pesquisa e Extensão em conjunto com as Pró-Reitorias de Pesquisa e Inovação e de Extensão;
- iii. Representar o Órgão de Educação investigado no Fórum de Pró-Reitores de Ensino da Rede Federal de Educação Profissional e socializar as decisões conjuntas do fórum no âmbito deste Instituto.

Além das atribuições citadas acima, a PREN tem a competência de:

- i. Acompanhar o planejamento e desenvolvimento dos projetos no âmbito das coordenações envolvidas com a permanência, a formação, o desenvolvimento e a qualidade do Ensino Técnico e os Projetos Especiais, bem como os Cursos de Graduação e a normatização dos fluxos e manuais das bibliotecas;
- ii. Planejar cursos de formação visando a qualificação para as diferentes etapas e modalidades;
- iii. Avaliar a reação, os resultados e o impacto dos cursos de formação;
- iv. Promover seminário e encontros de formação continuada.

Sendo a PREN o órgão executivo que planeja com os *campi*, superintende, coordena, fomenta, executa e acompanha as atividades e as políticas de ensino, articuladas à pesquisa e à extensão, é vital haver uma preocupação com os processos internos deste setor, uma vez que as normatizações são aqui planeadas e onde podem ser desenhados os fluxos de trabalho que serão compartilhados com os colaboradores envolvidos nestes processos.

Portanto, a importância da escolha deste setor como um dos focos da investigação, justifica-se por ser a PREN que por meio de seus processos internos possui um papel fundamental na eficiência, eficácia e qualidade na prestação de serviços públicos aos alunos e demais usuários destes serviços.

## **2.7. Caracterização dos sujeitos da pesquisa**

Nos setores investigados há servidores com formações variadas, a exemplo de: administradores, pedagogos, entre outros.

No Instituto pesquisado é comum que haja servidores envolvidos com a normatização dos processos educacionais que acumulam a competência de gestores e são professores de diversas áreas do conhecimento neste mesmo Órgão.

## **2.8. Amostragem dos dados a serem coletados**

A amostragem representa os servidores que atuam direta e indiretamente junto à PRAD e a PREN. Os sujeitos ativos totalizaram 50 (cinquenta) potenciais participantes. Excluídos os que se encontram em férias ou afastamentos.

O questionário foi organizado numa escala do tipo likert a cinco pontos: sendo o mais baixo grau: “1 - Totalmente em desacordo” ao grau mais elevado “5 - Totalmente de acordo”. Composto por 10 questões, tendo sido respondido por um total de 47 (quarenta e sete) servidores, totalizando a adesão de 94% dos sujeitos da pesquisa.

As entrevistas seguirão um roteiro de perguntas semiestruturadas preestabelecidas pelo pesquisados, com o objetivo de aferir a percepção dos gestores acerca do tema pesquisado.

Neste sentido, a entrevista e o inquérito por questionário visam obter uma percepção, sobre a visão dos inquiridos quanto às suas experiências no âmbito do Instituto pesquisado, acerca da gestão de processos.

## **2.9. Método de análise dos dados**

Como instrumentos de pesquisa, optou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas aos gestores e do inquérito por questionário aos demais servidores, para a obtenção de dados que subsidiem a pesquisa, sendo a aplicação realizada entre os meses de novembro e dezembro de 2022.

A sistematização dos dados obtidos na investigação, que fornecem respostas ao problema investigado, serão interpretados, com o propósito de realizar a ligação das informações com outros conhecimentos previamente obtidos, que devem ser separados em seus aspectos básicos e submetidos a uma reflexão (Gil, 2008).

Após a coleta dos dados busca-se responder à pergunta de pesquisa, a análise das hipóteses e o alcance dos objetivos propostas na investigação. Os dados serão tratados com o auxílio do software Excel para a tabulação dos resultados e a escrita do Capítulo V – Análise e discussão dos dados.

Na discussão dos dados extraídos na investigação serão apresentados os resultados pertinentes à resposta do problema de pesquisa na forma qualitativa, tornando possível a

integração dos resultados obtidos, além de fornecer dados para a proposição de melhorias. Conforme os preceitos da análise de conteúdo proposto por Bardin (2014).

## **CAPÍTULO III – CONTEXTO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO NO BRASIL**

A Lei nº 11.892/2008 - Presidência Da República do Brasil, instituiu a rede federal de educação profissional, científica e tecnológica, criando os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil.

### **3.1. Legislação aplicada aos Instituto Federais de Educação no Brasil - IFS**

Os Institutos Federais de Educação no Brasil constituem a rede federal de educação e são vinculados ao Ministério da Educação – MEC, conforme o artigo 1º da Lei nº 11.892/2008. Art. 1º: Fica instituída, no âmbito do sistema federal de ensino, a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, vinculada ao Ministério da Educação e constituída pelas seguintes instituições:

- i. Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - Institutos Federais;
- ii. Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR;
- iii. Centros Federais de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca - CEFET-RJ e de Minas Gerais - CEFET-MG;
- iv. Escolas Técnicas Vinculadas às Universidades Federais; e (Redação dada pela Lei nº 12.677, de 2012);
- v. Colégio Pedro II. (Incluído pela Lei nº 12.677, de 2012).

Os Institutos Federais de Educação são instituições de educação básica, profissional e superior, funcionam de forma multicampi e são especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas modalidades de ensino em vigor no Brasil.

Entre os objetivos e finalidades dos Institutos Federais de Educação, destaca-se a qualificação profissional da população, com a finalidade de desenvolver a economia local, regional e nacional.

A promoção da integração e verticalização da educação básica à educação profissional e a educação superior são características dos Institutos. O art. 7º item IV da Lei No 11.892/2008 - Brasil, aponta como objetivo dos Institutos Federais: Desenvolver atividades de extensão de acordo com os princípios e finalidades da educação profissional e tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais, e com ênfase na produção, desenvolvimento e difusão de conhecimentos científicos e tecnológicos.

Vê-se a importância da integração do que é aprendido em sala com o mundo do trabalho em que os alunos terão contato, sendo desenvolvidas atividades direcionadas para o crescimento pessoal e profissional dos estudantes.

### **3.2. Legislação aplicada aos servidores dos IFS no Brasil**

A Lei nº 8.112/1990 - Brasil, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Conforme o Título IV – Do Regime Disciplinar – Capítulo I – Dos deveres do servidor público, Art.116, onde são deveres do servidor:

- i. Exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo;
- ii. Ser leal às instituições a que servir;
- iii. Observar as normas legais e regulamentares;
- iv. Cumprir as ordens superiores, exceto quando manifestamente ilegais;
- v. Atender com presteza.

Os servidores do Instituto em pesquisa, devem atenção à Lei que regula o acesso e a sua permanência enquanto servidor público federal.

É a Lei nº 11.091, de 12 de Janeiro de 2005 - Brasil, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

A Lei Nº 11.091/2005 - Art. 1º Fica estruturado o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, composto pelos cargos efetivos de técnico-administrativos. 2º O regime jurídico dos cargos do Plano de Carreira é o instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, observadas as disposições desta Lei.

Case destacar a lei, em razão da maioria dos servidos envolvidos na pesquisa e atuantes nas Pró-Reitorias serem da carreira de técnicos administrativos da educação. Contudo, não há apenas técnicos como já citamos, existem professores atuando como Pró-Reitores, Diretores gerais, Coordenadores gerais e Coordenadores setoriais no Instituto.

A Lei no 4.881-A, de 06 de dezembro de 1965 - Brasil, dispõe sobre o Estatuto do Magistério Superior, com o título do Estatuto e seus Objetivos:

- i. Art. 1º Esta Lei institui o regime jurídico do pessoal docente de nível superior, vinculado à administração federal;
- ii. Art. 2º Para os efeitos deste Estatuto, entendem-se como atividades de magistério superior àquelas que pertinentes ao sistema indissociável do ensino e pesquisa, se exerçam nas universidades e estabelecimentos isolados em nível superior, para fins de transmissão e ampliação do saber;
- iii. Parágrafo único. Constituem, igualmente, atividades de magistério aquelas inerentes à administração escolar e universitária privativas de docentes de nível superior.

Enquanto servidores da educação os professores devem basear a sua conduta na Lei nº 9.394, de 20 de Dezembro de 1996 que Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Onde os artigos:

- i. Art. 1º A educação abrange os processos formativos que se desenvolvem na vida familiar, na convivência humana, no trabalho, nas instituições de ensino e pesquisa, nos movimentos sociais e organizações da sociedade civil e nas manifestações culturais.
- ii. 1º Esta Lei disciplina a educação escolar, que se desenvolve, predominantemente, por meio do ensino, em instituições próprias.
- iii. 2º A educação escolar deverá vincular-se ao mundo do trabalho e à prática social.

Mais, na Secção IV-A – Da Educação Profissional Técnica de Nível Médio, o Art. 36-B dispõe ainda um parágrafo único. O qual alude à preparação geral para o trabalho e, facultativamente, a habilitação profissional poderá ser desenvolvida nos próprios estabelecimentos de ensino médio ou em cooperação com instituições especializadas em educação profissional.

A Lei Nº 12.014, de 6 de Agosto de 2009, Brasil, altera o art. 61 da Lei no 9.394/1996, com a finalidade de discriminar as categorias de trabalhadores que se devem considerar profissionais da educação:

- i. Art. 1º O art. 61 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, passa a vigorar com a seguinte redação:
- ii. “Art. 61. Consideram-se profissionais da educação escolar básica os que nela estando em efetivo exercício e tendo sido formados em cursos reconhecidos.

O art. 61 da Lei no 9.394/1996 abrange as seguintes classes profissionais dentro das instituições de ensino:

- i. Professores habilitados em nível médio ou superior para a docência na educação infantil e nos ensinos fundamental e médio;
- ii. Trabalhadores em educação portadores de diploma de pedagogia, com habilitação em administração, planejamento, supervisão, inspeção e orientação educacional, bem como com títulos de mestrado ou doutorado nas mesmas áreas;
- iii. Trabalhadores em educação, portadores de diploma de curso técnico ou superior em área pedagógica ou afim.

A formação dos profissionais da educação, de modo a atender às especificidades do exercício de suas atividades, bem como aos objetivos das diferentes etapas e modalidades da educação básica, terá como fundamentos:

- i. A presença de sólida formação básica, que propicie o conhecimento dos fundamentos científicos e sociais de suas competências de trabalho;
- ii. A associação entre teorias e práticas, mediante estágios supervisionados e capacitação em serviço;
- iii. O aproveitamento da formação e experiências anteriores, em instituições de ensino e em outras atividades”.

A Lei N° 12.772, de 28 de Dezembro de 2012, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal, sobre a Carreira do Magistério Superior, incorpora o Art. 14 que visa definir o próprio plano, i.e., desenvolve a Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico, estipulando as condições da progressão funcional e promoção, na forma disposta nesta Lei.

Portanto, enquanto servidores públicos há normativos que regem a conduta do servidor na intenção de garantir a sua atuação de forma a garantir o cumprimento da missão institucional o alcance de seus objetivos e a prestação de um serviço de qualidade aos cidadãos.

## **CAPÍTULO IV – CARACTERIZAÇÃO DO INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**

### **4.1. Apresentação da organização educacional**

O Instituto Federal de Educação pesquisado é uma instituição federal de ensino, autarquia vinculada ao Ministério da Educação e que faz parte da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. O Instituto está presente em dez regiões administrativas do Distrito Federal, ofertando centenas de cursos nos mais diversos níveis (técnico de nível médio, graduação e pós-graduação). A comunidade do IFB é composta por 1.383 servidores ativos e colaboradores, sendo 586 técnicos administrativos e 797 docentes, responsáveis por atender 21.099 estudantes (fonte: IFB em números), conforme publicação no site da Instituição.

O Instituto Federal de Educação no Brasil, centro desta investigação, integra uma rede junto aos demais Institutos Federais de Educação do Brasil, sendo essa uma maneira de intensificar a troca de conhecimentos, possibilitando o alinhamento à definição de Kaplan e Norton (1997), em referência às organizações modernas que operam com processos de negócio interfuncionais e que enfatizam a melhoria contínua dos produtos e processos visando garantir o sucesso organizacional.

Segundo a Lei N° 11.091/2005, Art. 2º, os efeitos desta Lei são consideradas Instituições Federais de Ensino os órgãos e entidades públicos vinculados ao Ministério da Educação que tenham por atividade-fim o desenvolvimento e aperfeiçoamento do ensino, da pesquisa e extensão e que integram o Sistema Federal de Ensino.

O Instituto pesquisado é uma instituição pública que oferece Educação Profissional gratuita, na forma de cursos e programas de formação inicial e continuada de trabalhadores (FIC), educação profissional técnica de nível médio e educação profissional tecnológica de graduação e de pós-graduação, articulados a projetos de pesquisa e extensão.

A estrutura multicampi faculta à instituição fixar-se em vários eixos tecnológicos, diversificando seu atendimento, de conformidade com a vocação econômica das regiões em que se encontram. É composto por uma Reitoria e 10 *campi*, e conta com cinco Pró-Reitorias, sendo: de Administração, de Ensino, de Extensão e Cultura, Gestão de Pessoas e de Pesquisa e Inovação.

Há um órgão colegiado, criado em conformidade com os artigos 7º e 8º do Estatuto deste Instituto. O Conselho Superior do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia pesquisado, tem por finalidade colaborar para o aperfeiçoamento do processo educativo e

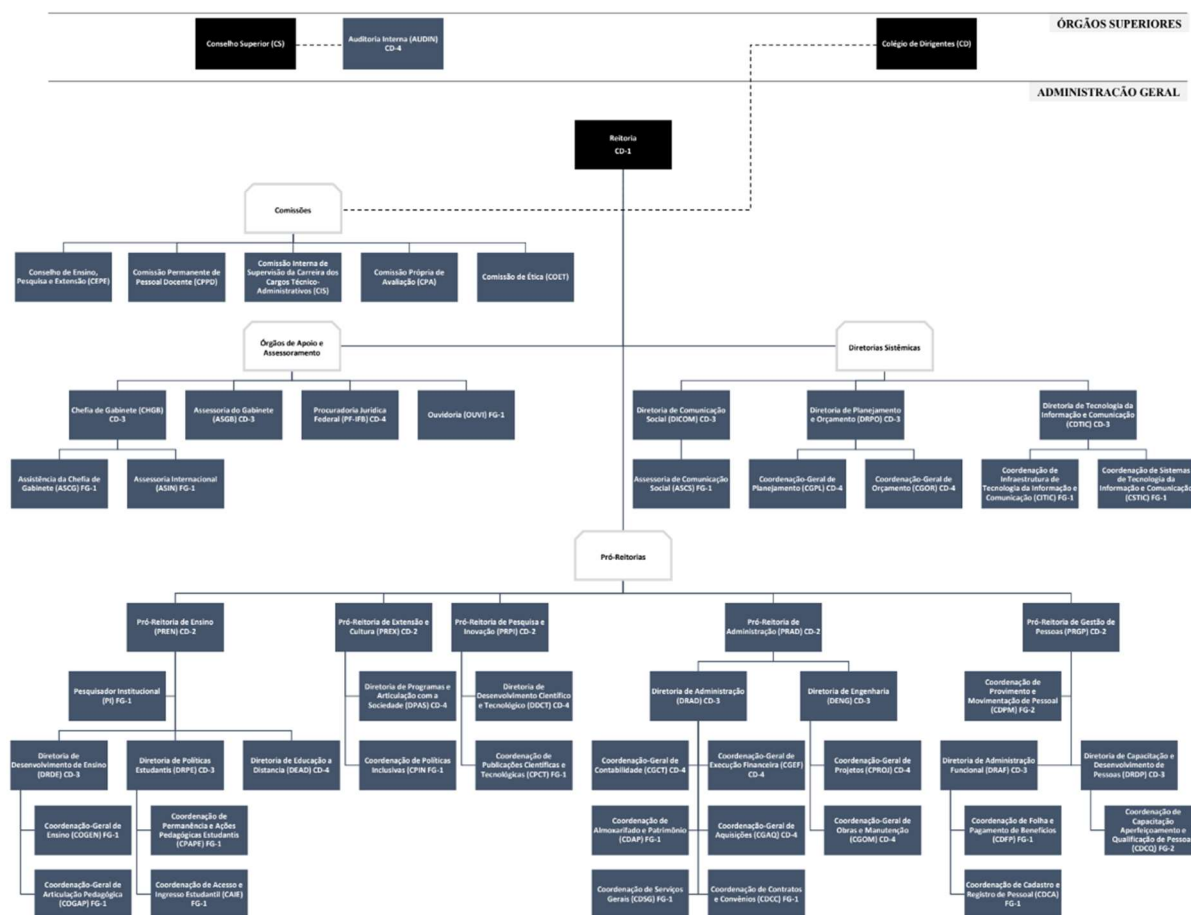
administrativo em conjunto com a comunidade interna e externa e zelar pela correta execução da política educacional da Instituição.

## 4.2. Organograma do Instituto

Para uma melhor visualização do organograma do Instituto em pesquisa, segue a apresentação da estrutura da Reitoria.

**Figura 8**

*Organograma da Instituição*



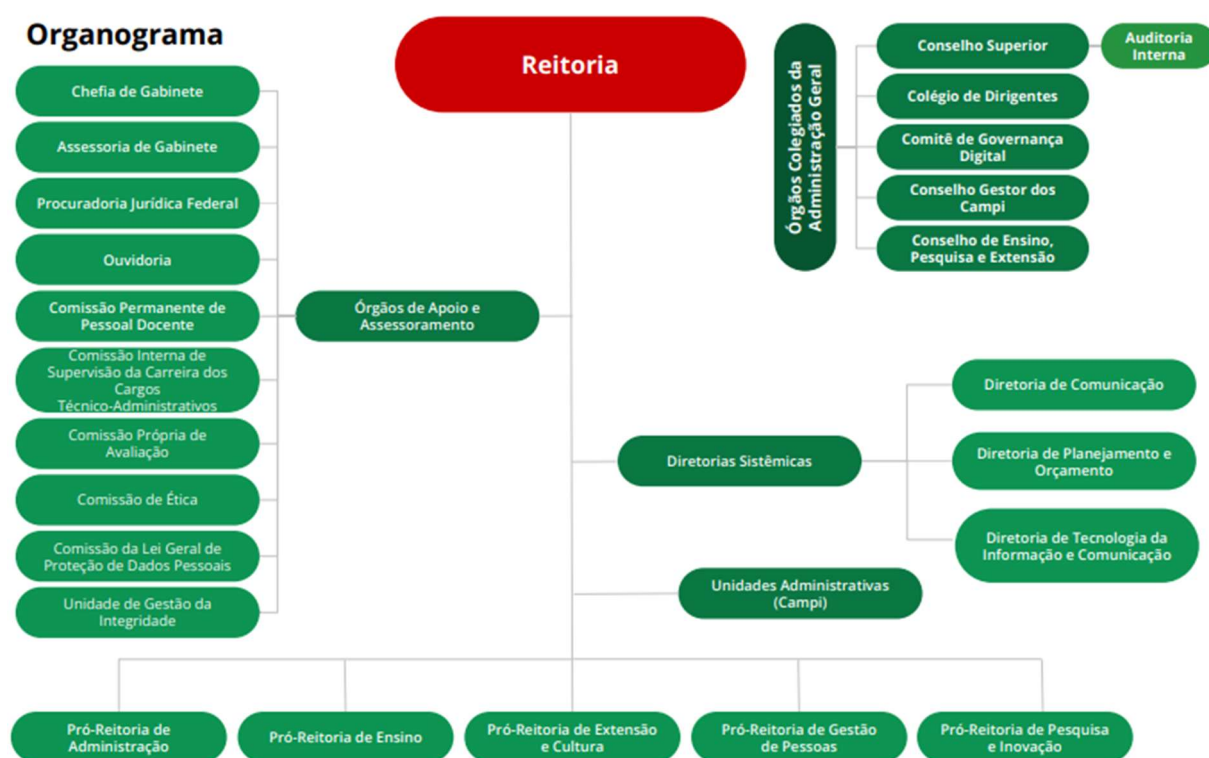
Fonte. ANEXO III Resolução do Instituto pesquisado (2017).

### 4.3. Organograma da Reitoria do Instituto

Para uma melhor visualização do organograma da Reitoria, apresenta-se na Figura 9 a respectiva estrutura, onde encontram-se as Pró-Reitorias em investigação.

**Figura 9**

*Organograma da Reitoria*



Fonte. Relatório de Gestão do Instituto pesquisado, 2021. p. 17.

### 4.4. Missão, visão e valores

A missão tem por base oferecer ensino, pesquisa e extensão no âmbito da Educação Profissional e Tecnológica, por meio da inovação, produção e difusão de conhecimentos, contribuindo para a formação cidadã e o desenvolvimento sustentável, comprometidos com a dignidade humana e a justiça social.

A visão visa consolidar-se como instituição pública de excelência em Educação Profissional e Tecnológica, pesquisa aplicada e extensão, ofertante de formação inovadora,

inclusiva, pautada no respeito à diversidade e à sustentabilidade, de forma integrada com a sociedade.

Ao passo que os valores entroncam um conjunto de princípios que visam dar outra perspectiva à organização:

- i. Ética;
- ii. Educação como bem público gratuito e de qualidade;
- iii. Formação crítica, emancipatória e cidadã;
- iv. Gestão democrática: transparência, participação, autonomia, pluralismo e integração;
- v. Respeito à diversidade e à dignidade humana;
- vi. Promoção da inclusão;
- vii. Inovação;
- viii. Sustentabilidade econômica e socioambiental.

#### **4.5. Plano de Desenvolvimento Organizacional - PDI**

Em consonância com as estratégias para tornar a Instituição mais eficiente e eficaz, no intuito de garantir o impacto positivo por meio dos serviços prestados pela Organização, encontra-se em andamento a construção do *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030 (2022)*.

O Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, é o documento norteador do planejamento estratégico das Instituições de Educação Superior - IES. Nele estão definidos a missão, a visão, os valores e as estratégias da instituição com a finalidade de atingir seus objetivos e metas para um período mínimo de cinco anos.

O PDI é um documento aponta o Instituto em pesquisa como uma organização que vai além da caracterização enquanto uma Instituição de Ensino Superior – IES, em razão da oferta de formação profissional desde a sua iniciação até a pós-graduação. Logo, este plano deve contemplar todos os segmentos, considerando fatores além dos aspectos técnicos.

Há um chamamento para a participação popular na criação do plano, na intenção de envolver todos os segmentos nesta etapa de planejamento institucional.

Conforme o Decreto n.º 5.773, de 9 de maio de 2006, o PDI é requisito obrigatório para o reconhecimento e avaliação dos cursos superiores da instituição. Em sua composição elementar, constitui-se da filosofia de trabalho, a declaração da missão e o perfil institucional, as orientações para as diretrizes pedagógicas, as atividades acadêmicas e a infraestrutura que desenvolve e/ou pretende desenvolver nos anos de vigência, e ainda a programação para as ofertas de cursos.

O Ministério da Educação – MEC, recomenda que a elaboração do PDI explicita como o documento foi construído e a interferência que terá sobre a dinâmica da Instituição, tendo como pressuposto o atendimento às normas vigentes. Deve-se considerar a clareza e a objetividade do texto, a coerência, de forma a adequar os seus elementos, e a factibilidade, demonstrando a viabilidade de seu cumprimento.

O plano serve de guia para a elaboração do planejamento institucional, sua estrutura é definida por meio do Decreto Nº 9.235/2017. O PDI tem por finalidade orientar a avaliação institucional e de cursos superiores, bem como o direcionamento que a IES precisa seguir.

Conforme definido na Lei Nº 11.892/2008 - Presidência Da República Do Brasil, os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicampi; portanto devem ter um PDI, requisito imprescindível para reconhecimento e avaliação de cursos superiores e da própria instituição. Apresenta-se o cronograma de ações do *PDI 2024/2030 (2022)*, conforme figura a seguir:

## Figura 10

### *Cronograma de construção do PDI 2024-2030 da Instituição (2022)*

O processo de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030 cumprirá o seguinte cronograma:

PRINCIPAIS ETAPAS DO PROCESSO	DATA/PERÍODO	STATUS DA ETAPA
Evento de abertura dos trabalhos	21/09/2022	Concluída
Período de inscrição para compor as comissões temáticas e locais	09/09 a 02/10/2022	Concluída
Aplicação de formulário junto a comunidade para construir a Matriz SWOT	21/09 a 31/10/2022	Concluída
Capacitação das Comissões Temáticas e Locais	10 a 14/10/2022	Concluída
Período de visitas das comissões temáticas às unidades do IFB	31/10 a 02/12/2022	Concluída
Período de coleta das contribuições junto à comunidade do IFB por meio de formulários eletrônicos	31/10 a 23/12/2022	Em andamento
Oficina Matriz SWOT	17/11/2022	Concluída
Construção do Bloco 1: Planejamento Estratégico	05/10/2022 a 27/01/2023	Em andamento
Construção do Bloco 2: Aspectos Gerais	31/10/2022 a 27/01/2023	Em andamento
Construção do Bloco 3: Oferta de Cursos e Infraestrutura	31/10/2022 a 20/01/2023	Em andamento
Revisão e compilação das contribuições no documento PDI	24/01 a 17/03/2023	
Consulta Pública - CP	20/03 a 30/04/2023	
Avaliação das contribuições da CP e publicação da devolutiva	02 a 18/05/2023	
Envio da proposta do PDI para o Conselho Superior	Até 19/05/2023	
Deliberação do Conselho Superior	20/06/2023	
Publicação do novo PDI no site do IFB	Julho/2023	

Fonte. ANEXO IV CRONOGRAMA PDI (2022).

Neste momento, o prazo para as contribuições na construção do PDI 2024 - 2030 foram prorrogadas até o dia 23/12/2022. Sendo assim, a comissão central de elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI reforça o convite à comunidade para a construção deste documento tão importante para a Instituição em pesquisa.

Histórico dos PDI's do Instituto:

- i. 1º edição: PDI 2009/2013, elaborado pela comunidade e a sua finalidade foi nortear o planejamento da Instituição na sua fase de implantação;
- ii. 2º edição: PDI 2014/2018, elaborado pela comunidade e a sua finalidade foi orientar o planejamento institucional com vistas à consolidação da Instituição no Estado do Distrito Federal e na Rede Federal;
- iii. 3º edição: PDI 2019/2023, mantendo a colaboração social na elaboração, teve por finalidade focar no atendimento dos objetivos estratégicos e no alcance da visão institucional para o próximo quinquênio;
- iv. O PDI 2024-2030 encontra-se em elaboração e possui eixos temáticos que se encontram alinhados aos objetivos da presente investigação, sendo:
  - o Comissão Temática Eixo 1 - Planejamento, avaliação e desenvolvimento institucional;

**Figura 11**

*Eixo1: PDI 2024-2030 da Instituição (2022).*



PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL

————— 2 0 2 4 / 2 0 3 0 —————

Instituto Federal de Brasília

Comissão Temática Eixo 1: Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional

---

## Coleta de sugestões e contribuições

Seja bem vindo ao formulário de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024-2030.

O objetivo deste formulário é o de coletar sugestões junto à comunidade sobre os temas que estão sob a responsabilidade da Comissão Temática Eixo 1: Planejamento, Avaliação e Desenvolvimento Institucional. Os temas englobam os seguintes tópicos:

As informações coletadas serão tratadas de forma confidencial e contribuirão para a construção do PDI 2024/2030 do IFB.

O período para preenchimento deste formulário será de 31/10 a 23/12/2022.

Qual(is) o(s) tópico(s) deseja contribuir \*

- 01. Perfil Institucional;
- 08. Planejamento estratégico institucional;
- 11. Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional;
- 13. Processo de Monitoramento, controle e revisão do PDI;
- 14. Conclusão;
- Anexo I (Glossário dos indicadores).
- Outro: \_\_\_\_\_

Faça o upload do arquivo contendo as suas contribuições acerca dos seguintes tópicos:

- 01. Perfil Institucional** (Histórico, Finalidade, Objetivos Institucionais, Missão, Visão e Valores);
- 08. Planejamento estratégico institucional** (Objetivos estratégicos, Indicadores; Metas institucionais; Planejamento anual);
- 11. Avaliação e acompanhamento do desenvolvimento institucional** (Avaliação institucional interna e externa);
- 13. Processo de Monitoramento, controle e revisão do PDI** (Relatório de avaliação de resultados, Plano de Providências; Metodologia de Revisão do PDI);
- 14. Conclusão** (Explicitar a importância do PDI para o alcance dos objetivos do IFB);
- Anexo I - Glossário dos indicadores** (Ficha Técnica dos indicadores).

Fonte. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030.(2022).

- Comissão Temática Eixo 2 - Políticas acadêmicas; e

**Figura 12**

*Eixo2: PDI 2024-2030 da Instituição (2022).*



The image shows the cover of a form titled "Coleta de sugestões e contribuições" (Collection of suggestions and contributions) for the "PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL (PDI) 2024-2030". The form is from the "Instituto Federal de Brasília" and is managed by the "Comissão Temática Eixo 2: Políticas Acadêmicas". The form includes a logo with "PDI" in a red circle on a green background, the text "PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL", the years "2024 / 2030", and the institution's name. Below the title, there is a welcome message, an objective statement, and a deadline of 31/10 to 23/12/2022.

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL**

2024 / 2030

Instituto Federal de Brasília

Comissão Temática Eixo 2: Políticas Acadêmicas

## Coleta de sugestões e contribuições

Seja bem vindo ao formulário de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024-2030.

O objetivo deste formulário é o de coletar sugestões, junto à comunidade acadêmica, que auxiliem na elaboração do **Projeto Pedagógico Institucional - PPI**, cuja construção está sob a responsabilidade da **Comissão Temática Eixo 2: Políticas Acadêmicas**. A proposta de PPI apresentada pela comissão deixará de ser um documento a parte, pois o seu conteúdo será totalmente integrado ao novo PDI.

As informações coletadas serão tratadas de forma confidencial e contribuirão na construção do PDI do IFB.

O período para preenchimento deste formulário será de **31/10 a 23/12/2022**.

*Fonte.* Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030.(2022).

- Comissão Temática Eixo 3 - Políticas de gestão e infraestrutura.

**Figura 13**

*Eixo3: PDI 2024-2030 da Instituição (2022).*



PLANO DE  
DESENVOLVIMENTO  
INSTITUCIONAL

— 2 0 2 4 / 2 0 3 0 —

Instituto Federal de Brasília  
**Comissão Temática Eixo 3: Políticas de Gestão e Infraestrutura**

---

## Coleta de sugestões e contribuições

Seja bem vindo ao formulário de construção do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2024-2030.

O objetivo deste formulário é o de coletar sugestões junto à comunidade sobre os temas que estão sob a responsabilidade da **Comissão Temática Eixo 3: Políticas de Gestão e Infraestrutura**.

As informações coletadas serão tratadas de forma confidencial e contribuirão na construção do PDI do IFB.

O período para preenchimento deste formulário será de **31/10 a 23/12/2022**.

Qual(is) o(s) tópico(s) deseja contribuir \*

- 4. Perfil do corpo docente e técnico administrativo;
- 5. Organização Administrativa;
- 6. Infraestrutura;
- 6.1 Infraestrutura física e instalações;
- 6.2 Infraestrutura tecnológica;
- 6.3 Recursos tecnológicos e de audiovisual;
- 6.4 Infraestrutura e promoção da acessibilidade e de atendimento diferenciado a pessoas com necessidades específicas;
- 6.5 Cronograma de expansão da infraestrutura;
- 7. Aspectos financeiros e orçamentários;
- 9. Políticas institucionais;
- 10. Planos institucionais;
- 12. Gestão de Riscos.
- Outro: \_\_\_\_\_

Fonte. Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030 (2022).

O Instituto informa que todas as contribuições serão analisadas individualmente e comporão uma devolutiva que será elaborada pela comissão temática responsável pelo tema e divulgada oportunamente no site do IFB, sendo a formação destas comissões tendo sido realizadas por meio de manifestação de interesse da comunidade.

A Matriz SWOT, enquanto ferramenta de gestão foi utilizada no processo de construção do Planejamento Estratégico. Como vimos no referencial teórico, tem como objetivo diagnosticar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da instituição, levando em consideração os fatores internos e externos. Sendo assim, o Instituto mostra-se empenhado em construir o PDI de forma democrática e participativa.

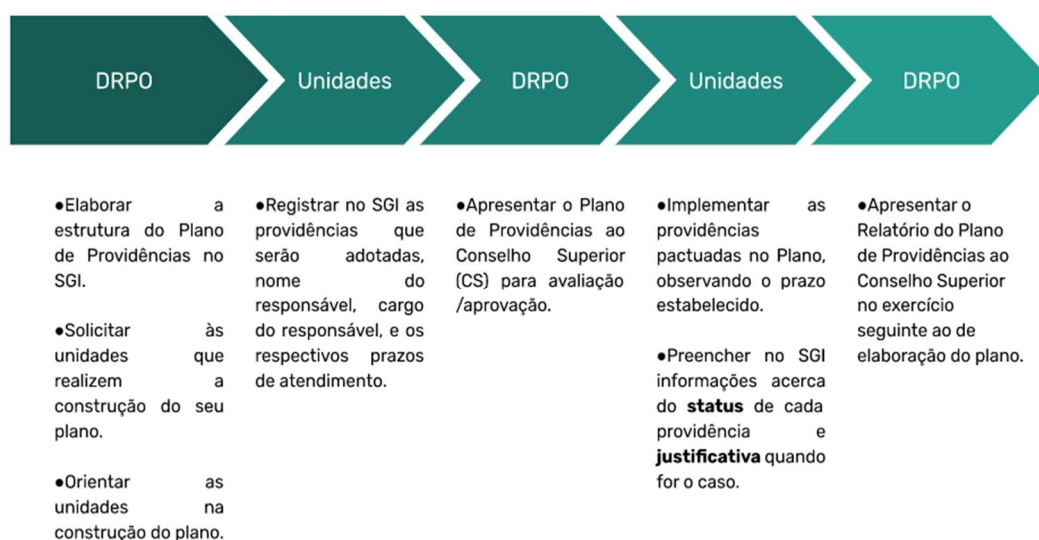
#### **4.6. Relatório de Gestão do Instituto**

O Instituto pesquisado torna público o Relatório de Gestão e Planos de Providências, desde o ano de 2008 na página institucional, em atendimento ao princípio constitucional da transparência.

Conforme publicação do Instituto, o Plano de Providências ou Plano de Ação é um documento elaborado pelo Dirigente máximo da unidade administrativa, que formaliza as ações que serão adotadas para alavancar o desempenho da unidade no tocante ao atingimento das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do IFB, e que não foram alcançadas no exercício de referência, tendo o seu desempenho demonstrado no Relatório de Gestão. Ressalta-se que o Plano de Providências foi idealizado para atender a uma recomendação do Conselho Superior quando da aprovação do Relatório de Gestão.

### Figura 14

*Fluxo do processo de construção do Plano de Providências (2021)*



*Fonte.* Plano de Providências do instituto Pesquisado (2021).

Os objetivos do Plano são:

- I. Aprimorar procedimentos, melhorar os controles e aumentar a responsabilidade gerencial;
- II. Apoiar o Gestor na condução das atividades administradas, proporcionando-lhe a oportunidade de corrigir falhas ou minimizá-las;
- III. Contribuir para a efetividade das ações de controle; e
- IV. Contribuir para o aperfeiçoamento do desempenho da Instituição.

Importante destacar que todo indicador do PDI que não atinge sua meta, em outras palavras, que tem sua performance abaixo de 100%, é incluído no Plano de Providências.

Contudo, dentro deste universo existem indicadores que ficaram bem próximos da meta e outros que ficaram bem distantes. No intuito de qualificar essa distinção é que se faz a análise de Performance do Plano de Providências.

Para realizar esta análise, definiu-se uma classificação de Performance dos indicadores com as seguintes categorias: ruim, regular e bom.

Desta forma, as categorias foram atribuídas de acordo com os seguintes critérios:

### Quadro 3

*Categorias do Plano de Providências do Instituto, (2021)*

<b>Categoria</b>	<b>Critério</b>
Ruim	Performance menor ou igual a 33%
Regular	Performance maior que 33% e menor ou igual a 66%
Bom	Performance maior que 66%

*Fonte.* Plano de Providências do Instituto Pesquisado (2021).

Portanto, O Plano deve ser elaborado pelos dirigentes máximos das unidades administrativas do Instituto (Gabinete da Reitoria, Diretorias Sistêmicas, Pró-Reitorias e os *campi*) com o apoio de suas equipes e sob a orientação da Diretoria de Planejamento e Orçamento - DRPO. Todo o preenchimento dos dados do Plano é realizado no Sistema de Gestão Integrado (SGI) em projeto próprio organizado pela DRPO.

## **CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS**

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma discussão dos resultados obtidos na investigação. Sendo o intuito da aplicação dos instrumentos de pesquisa, testar as 3 (três) hipóteses da pesquisa, assim como agregar informações pertinentes ao projeto de pesquisa que seguirão destacados nos demais tópicos.

Neste sentido, buscou-se consolidar os dados obtidos, a partir da apresentação da base teórica contida no capítulo I, das metodologias utilizadas na pesquisa, conforme o capítulo II, o contexto em que se encontra o Instituto em pesquisa, segundo o capítulo III e a sua devida caracterização, enquanto Instituto de Educação, conforme o capítulo IV.

Segundo Bardin (2014), a análise de conteúdo compreende três etapas, sendo a primeira delas a organização, etapa que compreende a busca por documentos a serem analisados no âmbito da investigação. Após pesquisa bibliográfica e análise prévia dos documentos, optou-se por utilizar além das ferramentas de coleta de dados (Entrevistas e questionários), documentos institucionais relevantes para a investigação, a exemplo do Relatório de Gestão e do Plano de Providências 2021, assim como os processos desempenhados no âmbito das Pró-Reitorias investigadas.

A segunda etapa compreende a codificação e será realizada a partir das entrevistas com os gestores. A unidade de registro analisada será a temática gestão de processos, sendo o tema central da investigação, considerando a unidade de contexto do registro apresentado durante as entrevistas.

A etapa final desta metodologia compreende a categorização dos dados coletados que serão agrupados em categorias para a melhor compreensão da análise, caracterizando uma generalização analítica da pesquisa qualitativa apresentada, sendo os gestores entrevistados identificados por: Servidor PRAD e Servidora PREN.

Por fim, é realizada uma avaliação crítica da pesquisa, ressaltando alguns aspectos que podem ser explorados de forma mais aprofundada, com o objetivo de extinguir as possibilidades levantadas após a análise dos dados obtidos.

### **5.1. Validação e análise dos instrumentos de coleta de dados**

Ao elaborar os inquéritos por questionário para a recolha de dados e antes de utilizá-los sistematicamente, foram realizados testes para perceber se as questões estavam adequadas com a precisão necessária ao pretendido, tendo sido realizado um refinamento adequado após os *feedbacks*.

As perguntas das entrevistas seguiram o mesmo rito de validação por voluntários antes da aplicação à população de pesquisa. As entrevistas foram realizadas com os gestores do mais alto nível hierárquico no âmbito das Pró-Reitorias de Administração e da de Ensino, sendo os questionários tendo sido respondidos pelos níveis táticos e operacionais destas Pró-Reitorias.

No intuito de perceber a proposta de pesquisa, sendo: Há entre a Gestão e os colaboradores o conhecimento sobre o impacto pedagógico da análise dos fluxos de trabalho e uma efetiva avaliação contínua dos processos internos no âmbito das Pró-Reitorias de Administração e de Ensino de um Instituto Federal de Educação no Brasil com vistas a aprimorar estes processos e, assim, melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos deste Órgão de Educação, foram aplicadas entrevistas aos gestores e questionários aos demais servidores.

O inquérito por questionário foi aplicado, conforme proposto no cronograma de execução das atividades, sendo composto por 10 questões, tendo sido respondido por um total de 47 (quarenta e seis) servidores, totalizando a adesão de 94% dos sujeitos da pesquisa, após o envio aos 50 (cinquenta) potenciais participantes.

Em consonância com os objetivos desta pesquisa, tornou-se relevante entrevistar os gestores das Pró-Reitorias para ter o foco não só nos processos ou sobre os processos, mas também uma visão sistêmica fora dos processos, acerca da gestão.

Portanto, foram entrevistados 2 (dois) gestores, sendo o(a) gestor(a) da Pró-Reitoria de Administração e o(a) gestor(a) da Pró-Reitoria de Ensino, conforme resultados apresentados no subtítulo 5.2 Resultados.

## **5.2. Resultados**

Neste capítulo, apresentam-se os dados recolhidos por meio das ferramentas de pesquisa, incluindo as perguntas formuladas para as entrevistas semiestruturadas com perguntas que visam atingir o objetivo da pesquisa. Segundo Manzini (2004), é possível criar um planejamento de coleta de informações por meio da elaboração de um roteiro para este fim.

Considerando as características de um processo como um trabalho contínuo e rotineiro que deve gerar resultados constantes e padronizados à Instituição, ser permanente e replicável e corresponder aos objetivos organizacionais agregando valor aos serviços públicos

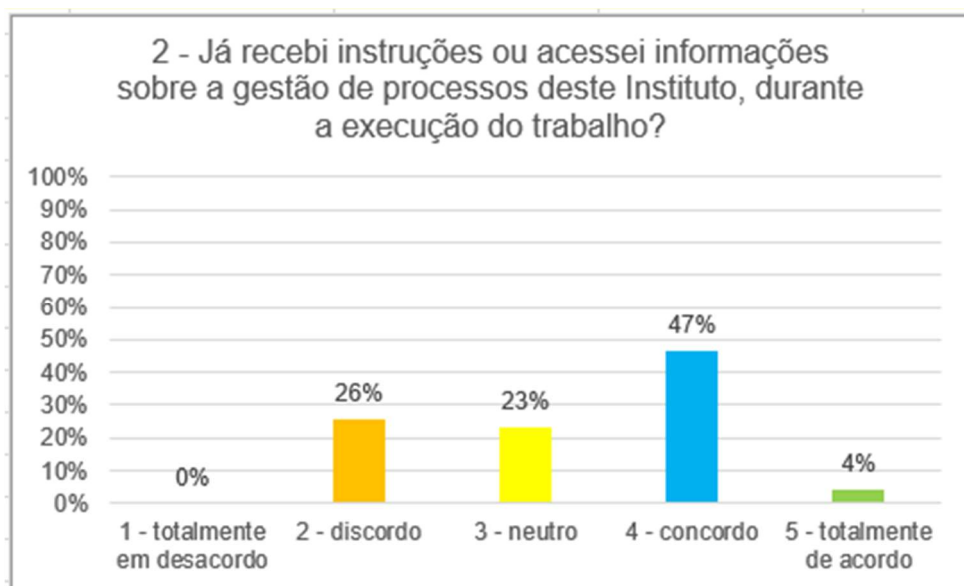
ofertados aos clientes desta organização, seguem neste tópico apontamentos referentes aos resultados obtidos após a aplicação das ferramentas de recolha de dados.

Em princípio, os servidores foram questionados sobre as instruções e/ou treinamentos acerca da gestão de processos no Instituto. A maioria dos respondentes informou que durante a execução do seu trabalho já receberam instruções ou acessaram informações sobre o tema de gestão de processos, o que corrobora com o *Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030 (2022)*, disponível na página da Instituição, conforme destinação de Comissão Temática Eixo 1 - Planejamento, avaliação e desenvolvimento institucional.

Apresenta-se como resultado da questão 2 do questionário, onde os servidores foram perguntados sobre o recebimento de instruções acerca do desempenho de seus processos.

### Figura 15

*Inquérito por questionário, questão n°: 2.*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Observa-se do resultado do questionário que 47% dos respondentes concordam sobre a disponibilidade de material acerca da gestão de processos e instruções sobre este tema no âmbito das Pró-Reitorias.

Nesta investigação se faz uso da análise por relevância implícita de palavras ditas pelos entrevistados que não se repetem nos relatos recolhidos, mas que guardam em si, riqueza e

relevância para a investigação. Sendo assim, apresentam-se as respostas do Servidor PRAD e da Servidora PREN, sobre o tema:

Servidor PRAD: “Têm sido feitos investimentos na parte de capacitação para a atualização de normas, não normas gerais do instituto, mas legislações superiores que são alteradas, então acabam refletindo nos processos de trabalho. ”

Servidora PREN: “Eu enquanto professora, trabalho no Campus e vim prestar serviços aqui, a minha formação eu considero uma autoformação porque aprendi a lidar com os processos aqui na própria Reitoria com os meus colegas, mexendo, errando e refazendo. ”

Depreende-se dos resultados que há a preocupação com a capacitação acerca do tema da investigação. Contudo, os servidores devem buscar meios de capacitar-se, a exemplo da parceria publicada entre a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PRGP do pesquisado e uma plataforma denominada *Plataforma ALURA*, onde é possível encontrar cursos sobre a gestão de processos.

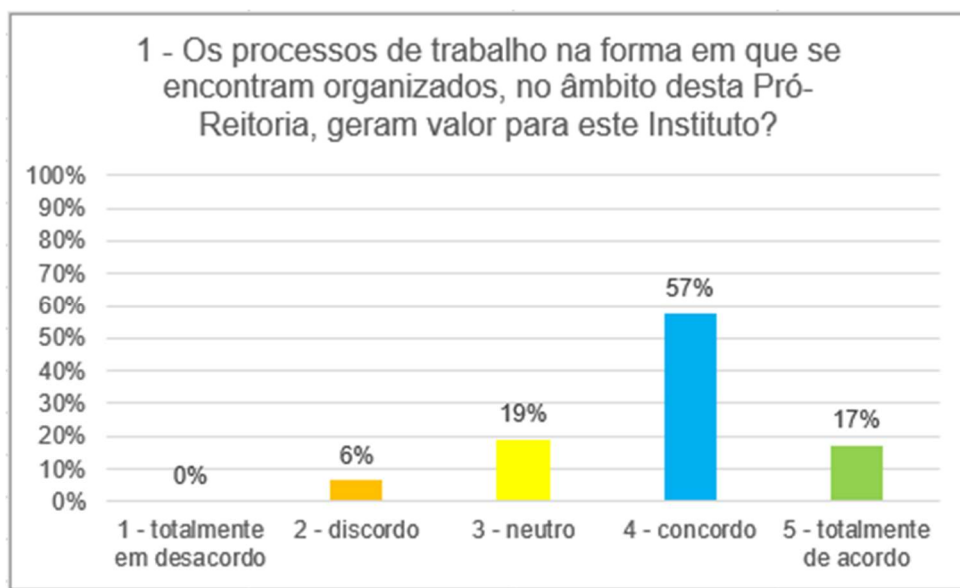
A partir daqui, apresentam-se os resultados, após a coleta dos dados realizando a associação com as hipóteses da pesquisa:

**H1:** Os processos da forma como estão organizados influenciam positivamente a qualidade dos serviços prestados pelo Instituto Federal de Educação pesquisado.

Em consonância com a primeira hipótese da pesquisa, apresenta-se os resultados obtidos por meio do inquérito por questionário, onde os servidores respondentes em sua maioria concordam ou estão totalmente de acordo com a organização dos processos de trabalho que executam no âmbito das Pró-Reitorias.

**Figura 16**

*Inquérito por questionário, questão n°: 1*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Nota-se uma resposta positiva de 74% dos respondentes, considerando os 57% que concordam e os 17% que estão totalmente de acordo com a forma em que os processos se encontram organizados.

Considerando o resultado dos respondentes e em observância ao apontamento realizado pela Servidora PREN, em complementação à questão 3 quando perguntada se a equipe atual atua de forma interdisciplinar? A resposta é: “Sim. Encontram-se atuando em todos os níveis dos projetos e processos, desde a sua concepção, o planejamento, a elaboração, e a execução.”

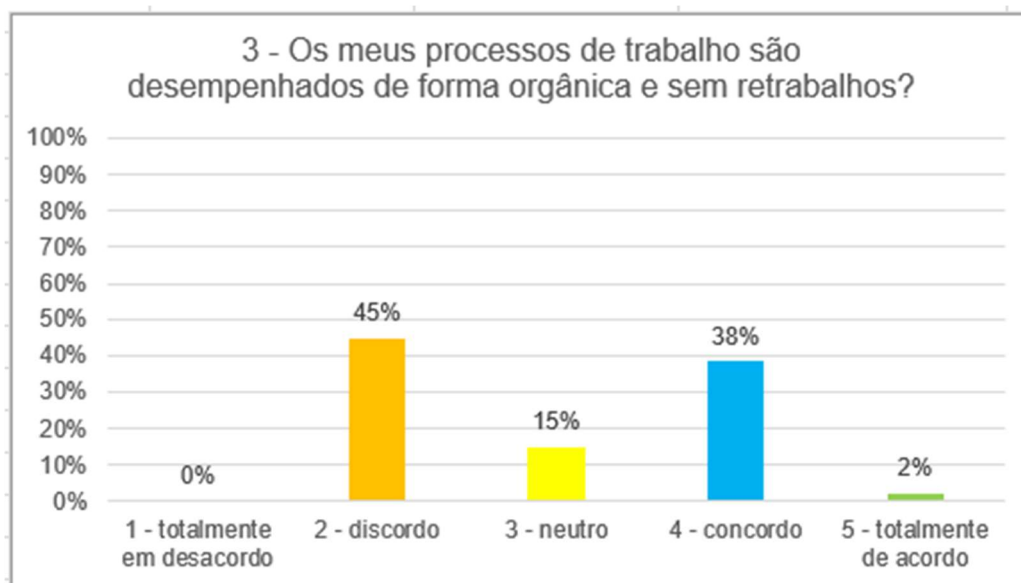
Subentende-se que os próprios servidores atuam de forma a executar e controlar seus próprios processos.

**H2:** Da forma em que os processos estão desenhados (fluxos de trabalho) há a perda de energia ou o retrabalho durante a execução.

Em atendimento ao que foi colocado na segunda hipótese da pesquisa, e ainda, conforme a resposta dos servidores inquiridos, nota-se que há processos de trabalho que necessitam de melhorias por apresentar possíveis falhas ou perda de energia, conforme apresentado na pergunta de número 3 (três).

**Figura 17**

*Inquérito por questionário, questão n°: 3*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Os respondentes apontam para um descontentamento com o desempenho das atividades e a perda de energia destes processos.

Tratando-se dos fluxos de trabalho a servidora PREN destaca: “Se eu tivesse esse quadro de servidores que me auxiliasse na parte de execução (...), pois eu preciso pensar e eu preciso também executar, eu não tenho hoje alguém para este fim, até temos, mas o pouco que a gente faz diante deste quadro é muito! É pensado, gerido e executado por toda a equipe pois não há apenas uma equipe responsável por essa execução”.

E ainda, “Retrabalho não, mas tem trabalho que fica parado, esperando. Por exemplo, estamos com um processo sobre dicas pedagógicas, esse projeto: dicas pedagógicas parou, parou porque não tem recurso. Mesmo quando havia recurso, tinha uma questão de um processo que barrou, pois na PREN optou-se por não fazer edital e sim uma contratação por meio de licitação, mas quando chegou lá na frente (PRAD), isso foi barrado.”

Em consonância com o apontamento da PREN, o Servidor PRAD destaca: “Com relação ao retrabalho e a perda de energia de fazer e refazer, porque o que foi feito inicialmente não é aproveitado, existem sim casos de processos em que o trabalho é praticamente perdido, isso existe e por vários motivos, até mesmo em processos licitatórios que são os que temos melhor mapeamento.”

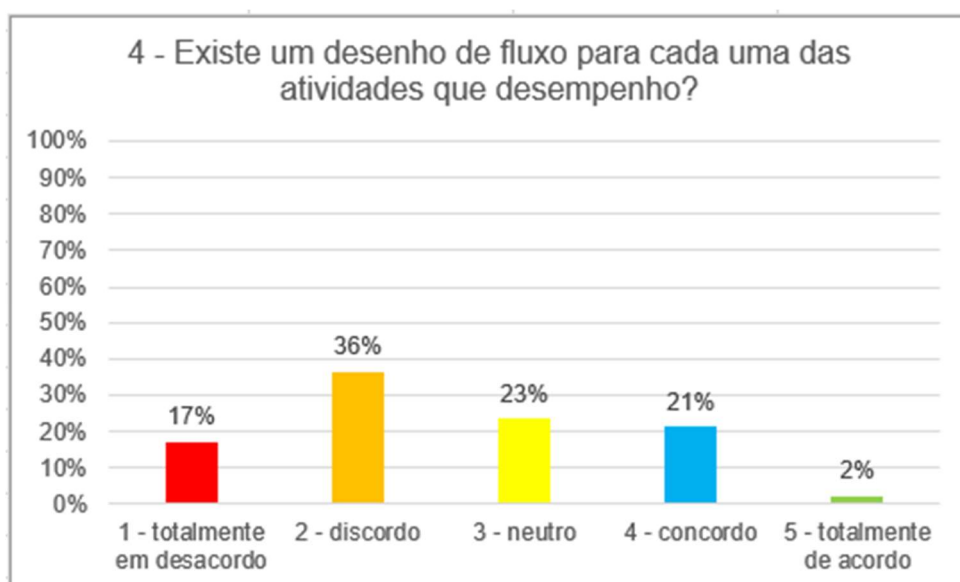
Neste caso específico, após o levantamento dos documentos institucionais nota-se a publicação dos procedimentos a serem adotados nos casos de processos a serem enviados

a pasta de licitações. Contudo, pode haver uma falha de comunicação que gerou uma perda do trabalho realizado e conseqüentemente o travamento deste processo citado pela Servidora PREN.

As respostas dos servidores sobre a existência de fluxos de trabalho para todas as atividades desempenhadas, ratificam a resposta da pergunta anterior quando, pois, se há a perda de energia durante ou após a execução dos fluxos de trabalho, pode haver falhas nos desenhos dos processos, conforme mostrado na questão de número 4 (quatro).

**Figura 18**

*Inquérito por questionário, questão n°: 4*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Sendo assim, a falta de fluxo de processos para as atividades desempenhadas pelos respondentes gera uma necessidade de maior atenção, e até mesmo a forma como cada servidor desempenha a mesma atividade pode ser prejudicial ao processo se não houver um desenho do que necessariamente precisa ser executado.

O Servidor PRAD destaca: “Com relação ao retrabalho e a perda de energia de fazer e refazer, porque o que foi feito inicialmente não é aproveitado, existem sim casos de processos em que o trabalho é praticamente perdido, isso existe por vários motivos, até mesmo em processos licitatórios que são os que temos melhor mapeamento. ”

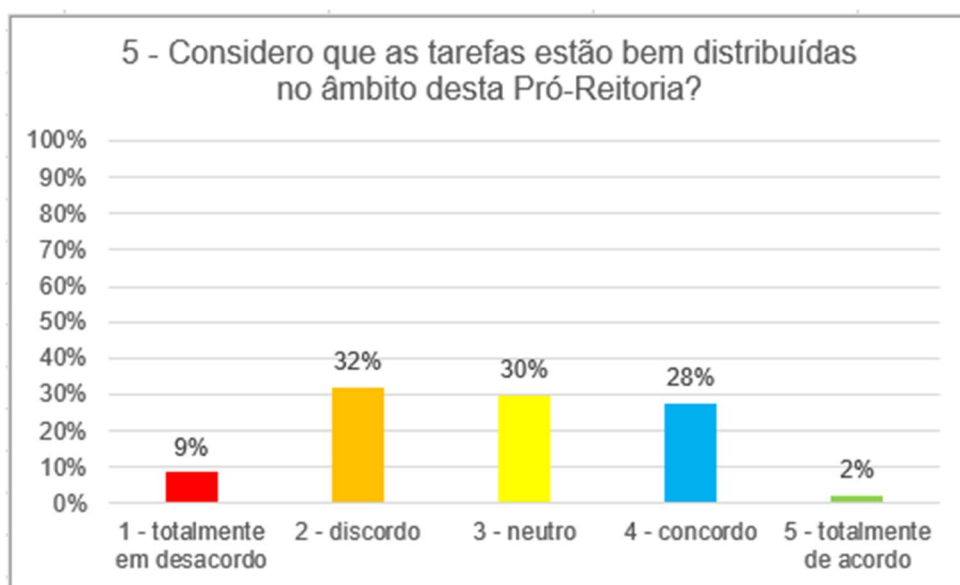
Depreende-se a necessidade de integração dos processos entre os setores, sendo a resposta da Servidora PREN uma evidência da falta de inter-relação quando se trata de

processos Inter setoriais ao dizer: “Aí você despende uma energia, eu mobilizei quatro servidores dos *campi* para este projeto, nós passamos dois meses debruçados em leituras para a escrita, desenvolvemos o projeto, fizemos o levantamento de preço. Contudo, este projeto encontra-se parado por não termos recebido um apoio na execução dos processos.”

Quando não há a organização dos fluxos de trabalho e a mensuração do quantitativo de força para realizá-lo, as tarefas podem ser mal distribuídas, gerando insatisfação e outros problemas advindos da estafa em desempenhar processo que geram retrabalhos e perda de energia.

### Figura 19

*Inquérito por questionário, questão n°: 5*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Entre os respondentes dos setores há uma variação média entre discordância e concordância sobre a distribuição das tarefas.

O Servidor PRAD considera que “não está bom ainda, faltam muitas coisas para serem normatizadas e atualizações não só de normas e fluxos de processos, mas isso também tem a ver de forma indireta com a estrutura organizacional, distribuição da força de trabalho, são coisas que indiretamente se relacionam. ”

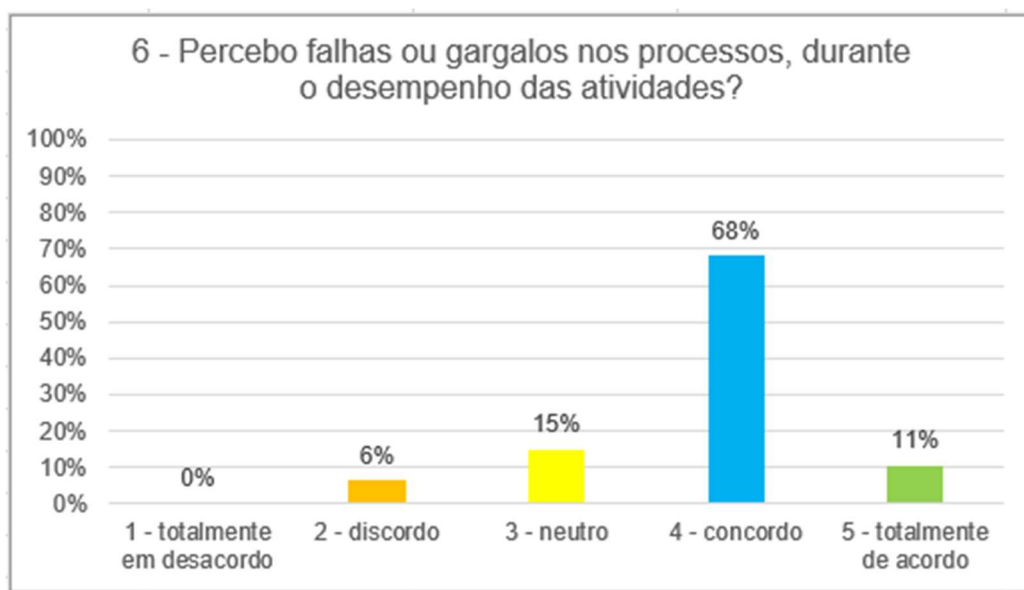
Alinhado ao pensamento do Servidor PRAD, a Servidora PREN entende: “Sobre os processos no âmbito da PREN eu considero que eu enquanto Diretora de Ensino deveria estar envolvida em questões mais complexas, questões pedagógicas. Contudo não consigo exercer

tais funções por estar envolvida, estou centrada e tenho que fazer a gestão de processos por não haver quem faça.”

Os respondentes percebem falhas ou gargalos durante a execução de seus processos, conforme demonstrado na questão de número 6 (seis).

## Figura 20

*Inquérito por questionário, questão n°: 6*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Em consequência à ausência da distribuição equitativa do trabalho e do desenho destes fluxos para auxiliar na execução, monitoramento e melhorias, os respondentes concordam que há falhas ou gargalos em seus processos. Corroborando com a resposta do Servidor PRAD quando aponta que: “Nos fluxos de trabalho e nos mapeamentos de processos como um todo, nós estamos entre o regular e o bom, longe de um ótimo, em algumas pastas temos o suficiente e em outras pastas não, então nós nos enquadrámos entre o regular e o bom, até mais pendendo para o regular do que para bom.”

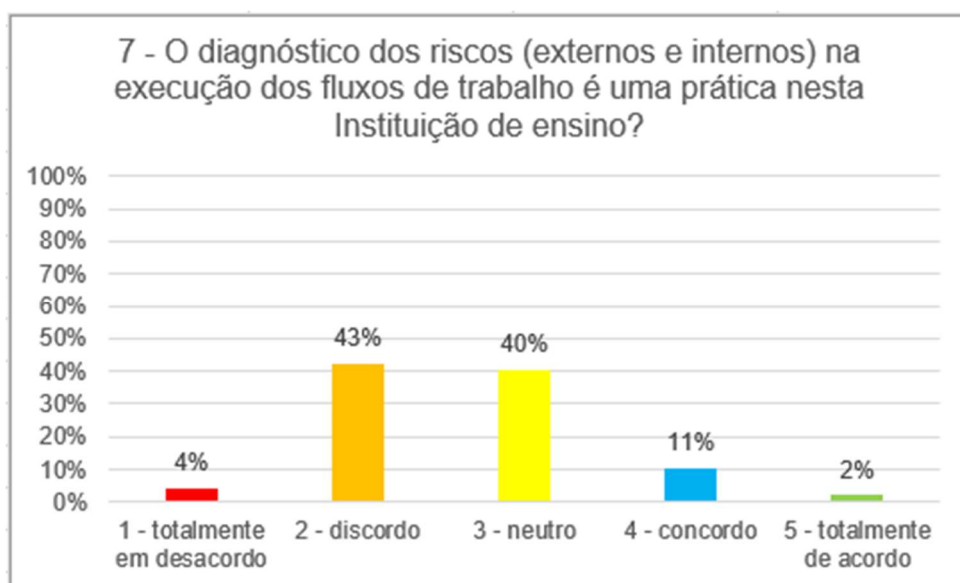
**H3:** A cultura de avaliação dos processos institucionais é entendida com clareza pelos servidores envolvidos.

A terceira hipótese aponta a fase de monitoramento e avaliação dos processos que deve ocorrer na fase *check* do ciclo PDCA, proposto na intervenção. Considerando que os

respondentes não identificam esta prática no Instituto, sendo as duas Pró-Reitorias as responsáveis pela normatização dos processos.

**Figura 21**

*Inquérito por questionário, questão n°: 7*

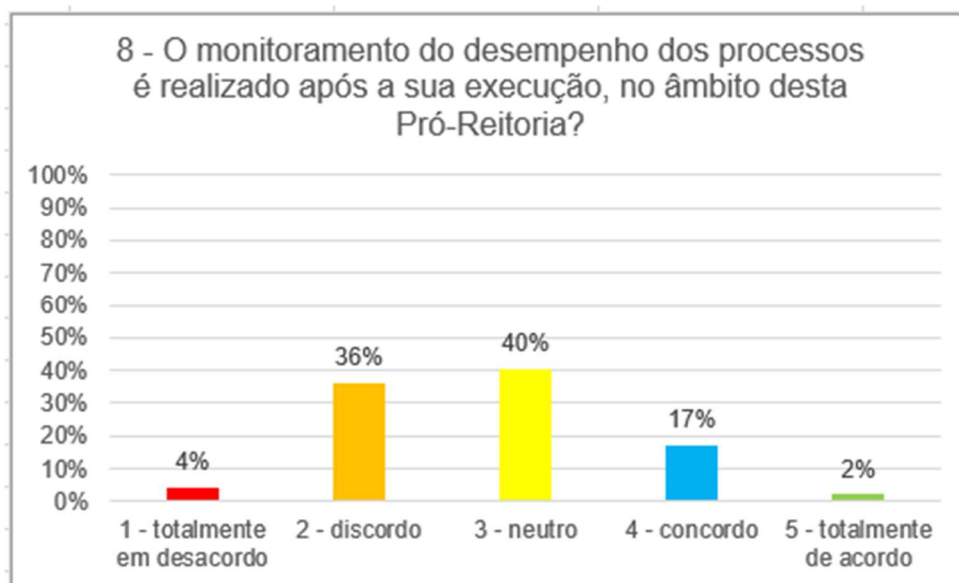


Fonte. Elaboração Própria (2022).

Corroborando com a falta de monitoramento dos processos, conforme apresentado no gráfico 7(sete), a questão 8 (oito) confirma a não realização desta fase tão importante para a implementação de melhorias nos processos.

**Figura 22**

*Inquérito por questionário, questão n°: 8*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Os servidores das Pró-Reitorias discordam sobre haver o monitoramento dos processos após a efetiva execução.

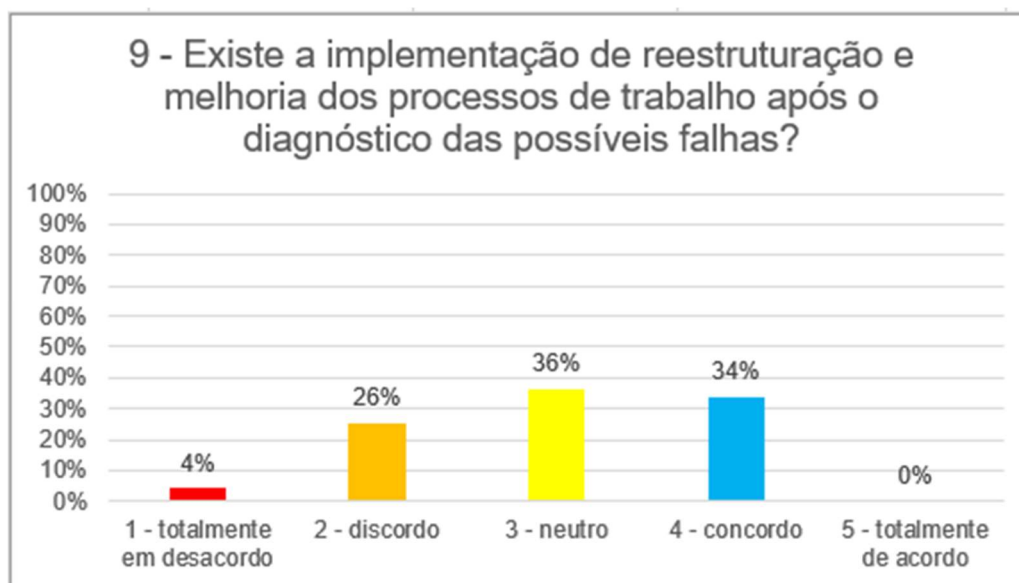
A Servidora PREN quando trata sobre o monitoramento dos processos pontua de forma objetiva: "A gente trabalha aqui, nossa... chega a ser exaustivo porque você acorda de manhã, o que que eu tenho que (...), o que eu não posso deixar passar hoje? Entendeu? Porque esse monitoramento dos processos é cansativo, é cansativo. Não temos uma previsão, porque a gente não tem pessoas, não temos recursos humanos para isso."

Contudo, o instituto por meio do seu Plano de Desenvolvimento Institucional compromete-se em observar a temática da gestão de processos, após este período pandêmico mundial.

Percebe-se que a implementação de melhorias ocorre de forma orgânica, contudo sem uma criticidade importante para o sucesso da organização no desempenho de suas tarefas, conforme apontam as respostas dos respondentes na questão de número 9 (nove).

**Figura 23**

*Inquérito por questionário, questão n°: 9*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

O gráfico aponta a concordância com melhorias nos processos. Contudo, tais melhorias nos processos são identificadas pelos próprios servidores que executam, não tendo um setor responsável por tal atividade em conjunto com as Pró-Reitorias.

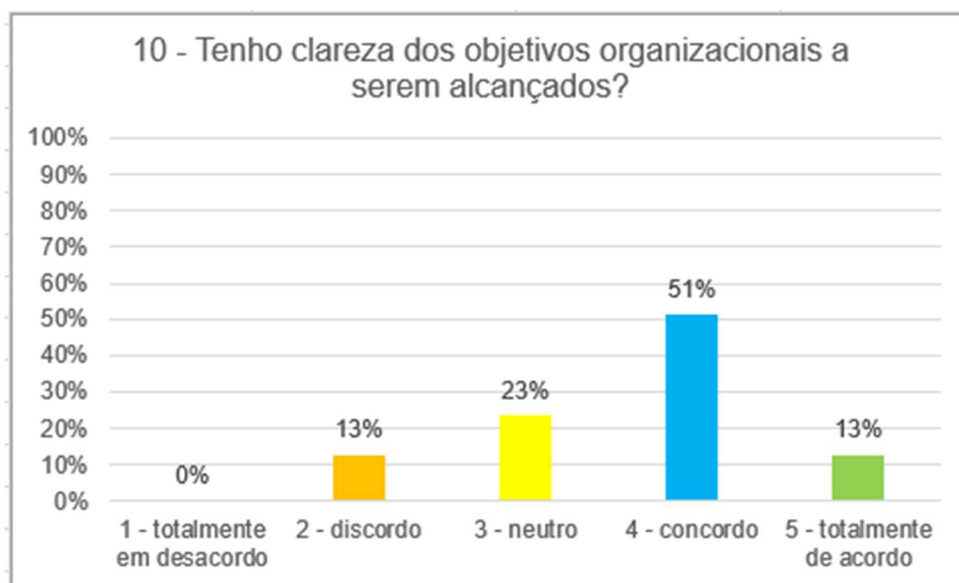
O Servidor PRAD compartilha: “Nós planejamos os processos e verificamos quantos foram realizados, quantos atingiram o resultado, quantos necessitam de ajustes e até mesmo a necessidade de priorização desses processos, realizamos assim a revisão dos processos no setor de licitações.”

O mesmo ocorre no âmbito da PREN, conforme aponta a gestora: “A etapa de monitoramento ocorre e é desenvolvida pela equipe. A equipe concebe, planeja e executa, nessa execução a equipe se autorregula e ela se monitora o tempo todo. “

No intuito de alcançar os objetivos propostos pela organização, os servidores respondentes afirmam ter clareza destes objetivos e mostram-se empenhados, considerando a quantidade de respostas obtidas no inquérito por questionário.

**Figura 24**

*Inquérito por questionário, questão n°: 10*



Fonte. Elaboração Própria (2022).

Os respondentes confirmam o apontamento dos gestores em serem equipes que aplicam as melhorias necessárias em seus próprios processos, em consonância com os objetivos organizacionais do instituto.

A Instituição assume a responsabilidade com a gestão de processos quando publica o Relatório de Gestão de 2021 com o seguinte apontamento: “Tendo em vista que o mapeamento de processos é um insumo importante para a gestão de riscos e considerando as dificuldades encontradas em 2021, está sendo desenvolvida uma metodologia que auxilie na agilidade desta etapa, que contará com a colaboração de todas as unidades elencadas no cronograma elaborado pela UGI com o objetivo de implementar uma gestão de riscos eficiente no IFB.”

“Para 2022, a Unidade de Gestão da Integridade possui o compromisso de cumprir com o novo cronograma estabelecido, o qual contempla a continuidade dos trabalhos relativos ao mapeamento de processos, início da etapa de gestão de riscos, além de intensificar as campanhas de conscientização e promoção à cultura de integridade dentro da instituição.”, conforme publicação dos Relatórios de Gestão (2022), da Instituição.

### **5.3. Análise dos objetivos propostos**

Os objetivos I, II e III foram alcançados por meio dos dados coletados e apresentados associados às hipóteses da investigação, sendo possível investigar a percepção dos servidores acerca do desempenho do trabalho no âmbito das Pró-Reitorias e ainda, ter ciência sobre possíveis processos que apresentam falhas ou perda de energia durante ou após a sua execução, necessitando assim de uma proposição de reestruturação e melhorias destes processos.

Considerando os objetivos IV e V que tratam sobre a gestão, o mapeamento, o monitoramento, a melhoria dos processos, e a disseminação desta cultura entre os envolvidos, entende-se que há uma lacuna de conhecimento a ser preenchida. Contudo, segundo o Relatório de gestão de 2021, o Instituto informa possuir uma unidade de gestão da integridade – UGI, e desde a sua constituição a organização vem trabalhando na implementação do Plano de integridade, cumprindo o cronograma de atividades voltadas ao mapeamento de processos.

Segundo a publicação dos fluxos de trabalho e procedimentos operacionais do setor de licitações (2022), o mapeamento dos processos constitui fase essencial para uma avaliação institucional de riscos, bem como no fortalecimento da cultura de integridade por meio de campanhas. Durante o ano de 2021, em virtude do cenário pandêmico, houve a necessidade de redefinição da priorização de outras ações a serem realizadas pela UGI e, por consequência, a etapa de mapeamento não foi concluída e o início da etapa de gerenciamento dos riscos teve que ser adiada.

O objetivo VI compreende a avaliação de um fluxo de trabalho apresentado para o(a) gestor(a) entrevistado(a) e analisado a efetividade da sua execução, conforme os objetivos organizacionais. Tendo sido diagnosticado uma necessidade de interação maior entre as Pró-Reitorias de Administração e de Ensino na fase de planejamento de uma licitação, com o intuito de diminuir a quantidade de processos não instruídos em conformidade com os parâmetros legais. Sendo esta necessidade sanada por meio de comunicação entre as partes e ainda, a maior procura da parte interessada por tutoriais disponíveis nos sites da Instituição, a exemplo da publicação: Fluxos de trabalho e procedimentos operacionais atualizado em 25/10/2022 pelo instituto.

Portanto, o objetivo VII vai além de oferecer contribuições para a melhoria da organização pesquisada, sendo descrito no item 6.3 – Oportunidades para futuras investigações. Em consonância com este objetivo, há ainda um plano de intervenção a ser sugerido para a implementação na Instituição em pesquisa, conforme o item 6.4 Proposta de intervenção.



## **CAPÍTULO VI – CONCLUSÕES E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO**

### **6.1. Conclusões**

Com a investigação proposta, foi possível realizar um diagnóstico da gestão dos processos e dos fluxos de trabalho da PRAD e da PREN, e ainda, perceber se há a falta de conhecimento dos servidores sobre o assunto discutido no referencial teórico.

Considerando que a gestão de processos busca prever, melhorar e criar um padrão para a realização das atividades, e garantir a participação efetiva dos envolvidos nos processos operacionais e rotineiros, desempenhados pela Organização no seu dia a dia, a efetiva gestão destes processos pode promover uma melhoria na qualidade da prestação dos serviços ofertados.

A proposta da investigação sobre o conhecimento acerca do impacto pedagógico das ações de análise dos processos de trabalho e a sua avaliação, são respondidas quando os processos que mais agregam valor à Instituição são desempenhados por pessoas motivadas a criar um planejamento, colocar em prática as ações, a checagem de seus processos e a correção dos possíveis desvios encontrados. Conforme aponta a Pró-Reitora de Ensino substituta - PREN, em entrevista concedida no âmbito desta pesquisa: “Na PREN, os processos são revistos durante a sua execução pelo(a) próprio(a) servidor(a) no desempenho de suas tarefas diárias.”

Sendo assim, nota-se uma inclinação para o aprimoramento destes processos, e assim, melhorar a qualidade na prestação dos serviços públicos deste Órgão de Educação.

O conhecimento e o talento dos recursos humanos são diferenciais competitivos das Organizações, sendo os bons resultados obtidos majoritariamente associados às pessoas que desempenham com excelência as suas responsabilidades, sendo necessário difundir entre todos os envolvidos, as metas e objetivos criados na fase do planejamento estratégico.

Segundo Chiavenato e Matos (2001), a visão estratégica compreende pensar e racionar sobre o futuro, com a criação de metas e objetivos de longo prazo. Ela abarca de forma distinta as variações internas e externas da Organização por meio de uma visão macro, considerando o todo e não somente as partes.

Sendo assim, as aplicações de correções por um servidor público da educação no ambiente escolar garantem a manutenção e sucesso daquele processo avaliado no momento de sua execução. Contudo, deve-se buscar a coordenação das ações que resolvam as falhas dos processos organizacionais de forma a atribuir àquele processo uma revisão

documentada, para que quando desempenhado por outra pessoa o tempo de aprimoramento e o conhecimento aplicado seja aproveitado.

Toda a Organização precisa ter uma visão adequada de si, de seus recursos, do relacionamento que quer manter com o cliente de seus serviços públicos, das atitudes a serem tomadas para atingir os objetivos organizacionais e do aproveitamento das oportunidades e antecipação aos desafios.

É vital que as Organizações busquem a implementação de um conjunto de práticas que tenham como objetivo buscar o aperfeiçoamento contínuo de seus processos organizacionais para manter a qualidade dos serviços prestados.

## **6.2. Limitações da Investigação**

Considerando o cenário pandêmico que acometeu todo o mundo e as suas consequências na forma de desempenhar as atividades laborais, a investigação sofreu limitações em razão da impossibilidade de encontro presencial com a população de pesquisa, estando a maioria dos servidores em regime de teletrabalho.

Fato este que culminou em uma investigação com a aplicação de inquérito por questionário intuitivo e de fácil resposta e a aplicação de entrevistas com apenas os gestores das Pró-Reitorias, possibilitando a análise qualitativa dos dados obtido. Contudo, os dados obtidos na pesquisa foram suficientes para responder a proposta de investigação, o alcance dos objetivos e o esclarecimento das hipóteses apresentadas.

## **6.3. Oportunidades para futuras investigações**

Em função dos resultados obtidos, nota-se a importância de compartilhar no âmbito das Organizações a sua missão, visão e os objetivos a serem alcançados por meio da execução de seus processos. Contudo, não é suficiente entender o valor de um processo se não há uma eficiente distribuição das atividades entre os responsáveis por sua execução.

As proposições para pesquisas futuras baseiam-se no fato de que a gestão de processos no âmbito de uma instituição de ensino é capaz de gerar valor aos usuários de seus serviços e ainda, proporcionar aos colaboradores uma execução eficaz das atividades e tarefas em consonância com os objetivos Institucionais. Contudo, o tema é pouco explorado.

Portanto, como sugestão, partindo do presente projeto como base para um diagnóstico inicial sobre a gestão de processos, pode-se implementar ferramentas da administração, a exemplo do ciclo PDCA, com o intuito de contribuir para a qualidade dos processos desempenhados no âmbito das organizações de ensino a médio e longo prazo, apontando assim para uma prestação de um serviço que agrega valor aos usuários e *stakeholders*.

Outras ferramentas podem auxiliar na proposição de novos estudos acerca da gestão de processos, a exemplo da 5W2H, sendo uma espécie de checklist de atividades, prazos e responsabilidades que devem ser desenvolvidas com clareza e eficiência pelos servidores públicos. Tal método tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará para a Instituição.

#### **6.4. Proposta de intervenção**

Espera-se que após a conclusão e a apresentação dos resultados obtidos nesta investigação ao público de pesquisa, seja possível despertar o desejo de reestruturar processos que apresentem falhas em sua execução, gerando perda de energia.

É importante que os servidores entendam a importância dos processos que desempenham no âmbito destas Pró-Reitorias e ainda, participem de forma ativa na proposição de melhorias, sendo estes os agentes que executam e possuem o conhecimento necessário para tornar o processo efetivo.

Após o diagnóstico da gestão dos processos nas Pró-Reitorias pesquisadas, nota-se o anseio subentendido nos resultados da pesquisa, pela criação de fluxos que otimizem o trabalho dos servidores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil.

Considerando o Instituto uma organização formada por pessoas com conhecimentos diversos, cabe ressaltar neste momento de proposta de intervenção: os princípios da gestão do conhecimento definidos por Nonaka e Takeuchi (1997), a saber:

- i. O conhecimento não tem origem e reside na cabeça das pessoas;
- ii. O compartilhamento do conhecimento exige confiança;
- iii. A tecnologia possibilita novos comportamentos ligados ao conhecimento;
- iv. O compartilhamento do conhecimento deve ser estimulado e recompensado;
- v. O suporte de direção e os recursos são fatores essenciais;
- vi. As iniciativas ligadas ao conhecimento devem começar com um programa piloto;

- vii. As aferições quantitativas e qualitativas são necessárias para avaliar a iniciativa;
- viii. O conhecimento é criativo e deve ser estimulado a se desenvolver de formas inesperadas.

No intuito de extrair o máximo na aplicação da gestão do conhecimento, os princípios descritos devem ser seguidos com sapiência, pois as pessoas têm uma tendência a guardar o conhecimento para si, porém com um certo estímulo, podem desenvolver o compartilhamento de ideias e conseqüentemente agregar valor à Instituição com a aplicação de uma melhoria aos processos desempenhados no âmbito do Instituto em pesquisa.

Em consonância com os objetivos descritos nesta investigação e de identificar as possibilidades de proposição de melhorias aos fluxos desempenhados pela população em pesquisa, o ciclo PDCA, citado no subtítulo 1.9 sendo um método de gestão inclinado a melhorar os processos, e ainda, a Matriz SWOT, descrita no subtítulo 1.10 para o apontamento das oportunidades e ameaças da Organização, são ferramentas da gestão da qualidade aplicáveis a este projeto.

Sendo assim, com vistas a implementação de um projeto de intervenção eficaz, sugere-se que seja realizado por etapas, a saber:

#### Etapa 1

- Definição da Equipe e/ou setor responsável pela gestão de processos no âmbito das Pró-Reitorias de Administração e de Ensino;
- Planejamento e levantamento das necessidades organizacionais (PDCA);
- Analisar o contexto em que se encontra o Instituto;
- Analisar os riscos e as oportunidades (SWOT).

#### Etapa 2

- Definição do escopo, política e objetivos e indicadores;
- Mapeamento dos processos;
- Análise de projetos existentes acerca da gestão de processos e gestão da qualidade:
  - Exemplos de documentos: Procedimentos operacionais de sistema - POP's, instruções, registros de atividades, interações, método de operação, recursos humanos, tecnologia e outros).

Etapa 3:

- Treinamento sobre os POP's criados em parceria com os setores;
- Implementação de procedimentos e criação de normativos;
- Revisão dos documentos e atualizações cabíveis;
- Treinamentos;
- Análise dos planos de ação;
- Acompanhamento das ações, análise crítica.

Etapa 4:

- Solicitação de auditoria interna para validar a implementação;
- Após o resultado da auditoria interna, implementar as melhorias nos processos.

Para tanto, considerando que o Instituto foco da investigação é uma Instituição pública de ensino, e qualquer força de trabalho deve ser designada pelo(a) dirigente máximo(a) do órgão por meio de uma comissão ou designação de um setor exclusivo, sendo essas etapas importantes para o início do planejamento para a realização de um diagnóstico mais detalhado acerca da gestão de processos, depreende-se que a consolidação deste projeto possui relevante contributo, após a formação no programa de Mestrado em Ciências da Educação/Administração Educacional.



- Metodologia de Gestão de Processos., (2013).  
file:///C:/Users/eduol/OneDrive/Documents/MESTRADO - MAE/Projeto - MAE/Material de Apoio/metodologia\_cnmp.pdf
- Cobra, M. (2003). *Consultoria em Marketing Manual do Consultor*. (1º edição). Cobra Editora e Marketing.
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES - Brasil. (1951).  
*Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES*.  
<https://www.gov.br/capes/pt-br>
- Creswell, J. W. (2007). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (2º edição). Artmed.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processos*.
- De Sordi, J. O. (2005). *Gestão por Processos: uma abordagem moderna da administração*. (Saraiva (Ed.)).
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Marques Saravia.
- Euax.com.br. (2021). *Hierarquia de Processos*. <https://www.euax.com.br/2021/02/hierarquia-de-processos/>
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*.
- Freire, P. (2004). *Pedagogia da autonomia: saberes necessários a prática educativa*. (Paz e Terra (Ed.)).
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (Atlas (Ed.); ed. 6).
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresa*. São Paulo - Brasil., v 35, Pg. 57-63.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). Processo que processo? *Revista de Administração de Empresas*.
- Guia de referência da gestão para excelência - FNQ*. (2016). Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).
- Hammer, M., & Champy, J. (1994). *Reengenharia - Revolucionando a Empresa*. (Campus (Ed.)).
- Harrington, J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. (M. Books (Ed.)).
- IFB. (2022). *Relatórios de Gestão e Planos de Providências do Instituto*.  
<https://www.ifb.edu.br/index.php/institucional/institucional/3458>
- Júnior, O. P., & Scucuglia, R. (2011). *Mapeamento em gestão por processos - BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos*. Metodologia GAUSS. M. Books do Brasil Editora LTDA.
- Kanaane, R., Filho, A. F., & Ferreira, M. das G. (2010). *Gestão Pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas*. Atlas.
- KAPLAN, R. ; NORTON, D. (1997). *A estratégia em ação*. Campus.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for Performing Systematic Reviews. In *Keele University*.  
<https://www.inf.ufsc.br/~aldo.vw/kitchenham.pdf>
- Kotlher, P. (2000). *Administração de Marketing*. Pearson prentice Hall.
- Libâneo, J. C., Oliveira, J. F. de, & Toschi, M. S. (2012). *Educação escolar: políticas, estrutura e organização*. (10º edição). Cortez.
- Licitações. (2022). *Fluxos de Trabalho e Procedimentos Operacionais*.  
<https://www.ifb.edu.br/licitacoes-e-contratos/fluxos-de-trabalho-e-procedimentos-operacionais>
- Likert, R. A. (1971). *Novos padrões de administração*. Pioneira.
- Likert, R. A. (1975). *A organização humana*. Atlas.

- Manzini, E. J. (2004). *Entrevista semi-estruturada: Análise de objetivos e de roteiros*.  
[https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf)
- Maranhão, M., & Macieira, M. E. B. . (2004). *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Qualitymark.
- Ministério da Educação - MEC. Brasil. (n.d.). <https://www.gov.br/mec/pt-br>
- Ministério do Planejamento, O. e G. (MP). (2011). *Guia de Gestão de Processos de Governo*.  
[http://gerifes.net/media/acervo/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo.pdf](http://gerifes.net/media/acervo/guia_de_gestao_de_processos_de_governo.pdf)
- Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão (MPOG). (n.d.). *GesPública: Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - Brasil*.
- Modelo de excelência em gestão pública - MEGP*. (2008). Gerência Executiva.
- Motta, P. R. M. (2013). *O estado da arte da Gestão Pública*.  
<https://www.scielo.br/j/rae/a/yqqMHSkZDs5k8HLbD76JxCM/?lang=pt>
- NBR ISO 9001:2000. (1947). *ISO 9001:2008*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. (2ª edição). Campus.
- Organização Europeia de Controle da Qualidade - EOQC*. (1972).
- Orviedo, S. K., & Juliatto, D. L. (2021). Gestão de processos no serviço público: uma análise bibliométrica. *Revista Brasileira de Administração Científica*.  
<https://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/6530>
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*.
- Paladini, E. P. (2012). *Gestão da qualidade: teoria e prática*. (3ª edição). Atlas.
- Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030*. (n.d.).  
<https://www.ifb.edu.br/institucional/pdi/32105-participacao-social>
- Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI 2024/2030*. (2022).  
<https://www.ifb.edu.br/institucional/pdi/32102-cronograma>
- Plataforma ALURA*. (n.d.). <https://www.alura.com.br/empresas>
- Ribeiro, E. (2008). A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. *Evidência, Olhares e Pesquisas Em Saberes Educacionais*, 4.  
[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia\\_artigos/tecnica\\_coleta\\_dados.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/tecnica_coleta_dados.pdf)
- Ross, R. (1995). *Pensamento sistêmico com mapeamento de processos: uma combinação natural*. Qualitymark.
- Senge, M. P. (2013). *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. (29ª edição). OP Traduções.
- Tébar, L. (2011). *O perfil do professor mediador: pedagogia da mediação*. (M. V. B. Alves (Ed.)). Editora Senac São Paulo.
- Tigani, E., & Aziz, O. A. (2012). *Get On Board*.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. (Atlas (Ed.)).
- Villela, C. da S. S. (2000). *Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional* [Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC].  
<https://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1148-D.pdf>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (D. Grassi. (Ed.); ed. 2).

## ANEXOS

### APÊNDICE I – Perguntas da Entrevista semiestruturada

1 – Há a formação, capacitação e/ou treinamentos acerca da gestão de processos neste Instituto?

2 – Existe um planejamento para a realização e/ou revisão do mapeamento (diagnóstico) dos fluxos de trabalho nesta Pró-Reitoria?

3 – Qual a sua percepção sobre a organização dos processos de trabalho, no âmbito desta Pró-Reitoria, considerando do mais alto nível dos macroprocessos até as tarefas?

4 – Existe a previsão de monitoramento dos processos nesta Pró-Reitoria?

5 – Os processos de trabalho que geram perda de energia e /ou retrabalho são revistos e/ou melhorados?

6 – Apresentação de um fluxo de trabalho de livre escolha.

## **APÊNDICE II – Entrevista I – Pró-Reitor de Administração**

Eu, Eduardo Oliveira, mestrando em Educação irei entrevistar o servidor responsável pela Pró-Reitoria de Administração – PRAD do Instituto pesquisado.

1 – Há a formação, capacitação e/ou treinamentos acerca da gestão de processos neste Instituto?

Bom, antigamente no Instituto existiu, por certo tempo, há alguns anos, de seis a sete anos atrás, existia um departamento que tomava conta da parte de normas e procedimentos, tinha uma coordenação. Esse departamento se responsabilizava pelos macroprocessos e normativos.

Há anos, desde 2013 ou 2014 encerrou-se. Hoje todos os macroprocessos são gerenciados por cada Pró-Reitoria ou Diretoria que se responsabiliza pela área de forma geral, ou seja, uma Coordenação Geral ou Diretoria Geral de determinada pasta.

No âmbito da Pró-Reitoria de Administração a atividade é executada muitas vezes por mim, pela Diretora de Administração e pelos demais Diretores das pastas vinculadas. Contudo, nos últimos três anos não houve investimento em capacitação e treinamentos de servidores para essa área de gestão de processos.

Tem sido feitos investimentos na parte de capacitação para a atualização de normas, não normas gerais do instituto, mas legislações superiores que são alteradas, então acabam refletindo nos processos de trabalho. Então, tem sido feito atualizações, e dessas atualizações a gente faz as atualizações dos nossos normativos, mas uma capacitação de gestão de processos que é a parte mais teórica do procedimento não temos, temos alguns fluxos e a gente atualiza esses que nós temos baseados em atualizações de normas superiores.

2 – Existe um planejamento para a realização e/ou revisão do mapeamento (diagnóstico) dos fluxos de trabalho nesta Pró-Reitoria?

Sim, há mais ou menos três anos nós tivemos muitas alterações de normas, uma específica foi a de licitações e atualizaremos os fluxos de trabalho, então a gente já tem isso um mapeado para começar a atualização de tudo no começo do ano que vem, pois a nova Lei de licitações entra em vigor em abril e a anterior será ser revogada.

No momento que eu cheguei, ao assumir aqui até hoje, a gente identificou vários fluxos que precisavam ser criados e outros tantos para serem atualizados.

Existiam muitos fluxos já estabelecidos pelas gestões anteriores, mas ao longo do tempo você vai atualizando, por conta de melhorias de processos.

Então alguns a gente mapeou e viu que não tinha que precisava fazer e outros para fazer atualização, a gente tem trabalhado nisso sim.

Não é um trabalho de dedicação exclusiva, não há um departamento que se dedique exclusivamente a isso e nem mesmo servidores que se dedicam exclusivamente. O que nós fazemos é que tem servidores que estão vinculados às suas pastas e dentro das suas execuções diárias a gente pegue uma força tarefa para fazer a atualização de um normativo, acontece assim por força tarefa. Não há um departamento ou um grupo de servidores para realizar esse monitoramento dos fluxos para identificar os que precisam ser atualizados, normalmente é uma ação anual onde a gente para, olha, revisa e mapeia o que precisa ser realizado e a gente vai durante o ano tentando atualizar e realizar essas ações nas janelas nas folgas do trabalho convencional durante a execução do trabalho convencional.

3 – Qual a sua percepção sobre a organização dos processos de trabalho, no âmbito desta Pró-Reitoria, considerando do mais alto nível dos macroprocessos até as tarefas?

Se fosse caracterizar em três níveis para responder a pergunta, se eu considerar três ou quatro níveis sendo ruim, regular, bom e ótimo, na minha visão infelizmente que nos encontramos entre regular e bom. Ainda não estamos no bom, considero que não está bom ainda, faltam muitas coisas para serem normatizadas e atualizações não só de normas e fluxos de processos, mas isso também tem a ver de forma indireta com a estrutura organizacional, distribuição da força de trabalho, são coisas que indiretamente se relacionam. Nos fluxos de trabalho e nos mapeamentos de processos como um todo, nós estamos entre o regular e o bom, longe de um ótimo, em algumas pastas temos o suficiente e em outras pastas não, então nós nos enquadrámos entre o regular e o bom, até mais pendendo para o regular do que para bom.

4 – Existe a previsão de monitoramento dos processos nesta Pró-Reitoria?

É possível sim prever uma melhoria, vou dar um exemplo específico em uma de nossas pastas, a pasta de licitações, contratações de forma geral. É sobre o monitoramento em que parte ele ocorre ou em que momento, vamos tratar disso. Em 2019 houve pelo ministério da economia uma alteração em um normativo e esse normativo superior ao ser alterado, impôs ao Instituto a obrigatoriedade de uma reorganização dos seus processos de licitações. Então, todo o processo de como é feita uma licitação, precisou ser reajustado por ser um atendimento a uma demanda do ministério da educação nós tivemos que fazer atender a uma demanda operacional da organização e quando nós fizemos essa alteração, nós forçamos um planejamento estratégico anual de todos os processos licitatórios da instituição.

Então houve um trabalho das pessoas planejarem a licitação previamente e claro existem ferramentas do governo federal para fazer isso, mas nós utilizamos essas ferramentas não só para cumprir a parte legal do normativo, mas também utilizamos o momento para revisar e atualizar os nossos processos como um todo. Como é um calendário anual, ao fim do ano nós fazemos um calendário e na submissão deste calendário anualmente, essa publicação é acompanhada do relatório do ano anterior e neste momento são observados os principais problemas que nós encontramos nos processos, aqueles que iniciaram, os que foram concluídos, aqueles que não foram previstos, mas tiveram que acontecer, porque existem ações em que não são planejadas, mas ao longo do ano ocorre uma necessidade. Então nós mapeamos isso.

Nós planejamos os processos e verificamos quantos foram realizados, quantos atingiram o resultado, quantos necessitaram de ajustes e até mesmo a necessidade de priorização desses processos, realizamos assim a revisão dos processos nesta pasta. Já em outras pastas da PRAD nós não temos nenhum processo parecido com esse então deixo registrado que por serem outras atividades nós não temos relatórios de execução propriamente ditos, associados a outras ferramentas de estudo. A exemplo do próprio relatório de gestão é possível que possamos ao longo do tempo criar uma ferramenta similar de avaliação dos processos das outras pastas, mas infelizmente pela especificidade das licitações não é possível copiar.

Entendo que os melhores momentos para realizar o monitoramento dos processos é ao final de cada ano, nós trabalhamos atendendo o ano civil para processos licitatórios, pagamentos e o ano civil é casado com estes procedimentos então seria um bom momento para se fazer essa avaliação dos processos.

5 – Os processos de trabalho que geram perda de energia e /ou retrabalho são revistos e/ou melhorados?

Com relação ao retrabalho e a perda de energia de fazer e refazer porque o que foi feito inicialmente não é aproveitado, existem sim casos de processos em que o trabalho é praticamente perdido, isso existe e por vários motivos, até mesmo em processos licitatórios que são os que temos melhor mapeamento.

Os processos que não têm uma instrução processual adequada em que faltam informação, às vezes uma pessoa faz um processo licitatório e não justifica a necessidade da licitação e da quantidade, a gente devolve o processo para essa pessoa incluir tais informações, essa pessoa percebe que está super estimada a quantidade que foi incluída, então ele precisa retomar o processo e refazer as pesquisas de preço e até mesmo quando se faz a justificativa para comprar materiais a pessoa deveria saber prontamente que necessitaria atender a uma demanda e outra, mas quando uma justificativa vem encaminhada de uma forma em que é necessário complemento de informações aí a pessoa por vezes percebe que o próprio material ou o bem em que se desejava adquirir não é mais necessário, neste momento há um retrabalho, nesta parte o retrabalho é dobrado, duplicado, por ser um trabalho tanto para quem instruiu o processo quanto para quem recebeu esse processo para analisar, pois quem recebe esse processo ao devolver a pessoa que iniciou precisa refazer algumas etapas do processo.

Alguns processos a serem realizados, como nova pesquisa de preço reorganizar o termo de referência, sendo assim a pessoa que receber novamente esse processo irá realizar uma nova análise de todo, isso acontece, mas em processos licitatórios pela organização que foi aplicada esse exemplo diminuiu muito, temos problemas pontuais, para alguns outros fluxos temos alguns retrabalhos com menor frequência tratando-se da perda de energia.

Com relação à sobrecarga de trabalho, existe sim, temos inclusive levantamento de atividades a serem executadas por servidores nos departamentos em relação a outras pastas da mesma instituição, a exemplo a pasta da Reitoria e a pasta de um Campos sendo a mesma pasta com as mesmas responsabilidades, nota-se uma relação de execução do trabalho como sendo o dobro ou o triplo de atribuições por servidor a depender da tarefa a ser desempenhada. Temos sim esta divergência de divisão de tarefas em relação a quantidade de trabalho realizado pela pasta.

6 – Apresentação de um fluxo de trabalho de livre escolha.

Relatório de Gestão: Este documento é divulgado no site da instituição, temos o calendário anual de licitações e uma lista de processos que compõem esse calendário, e essa lista traz

também o estágio do processo publicizando em que momento se encontram os processos licitatórios, esta planilha é atualizada semanalmente, informando se o processo encontra-se em análise jurídica, instrução processual, se já iniciou a fase interna ou externa da licitação, é um arquivo simples onde é possível observar o andamento dos processos em andamento no âmbito da pasta de licitação na PRAD, neste mesmo link temos todos os fluxos de trabalho da área de licitações, todos os procedimentos operacionais e temos também o mapeamento dos processos os seus estágios, com isso fazemos o relatório.

Continuação da pergunta 6 – Poderia citar duas licitações que são executadas na PRAD e geram valor direto ao cliente/aluno da Instituição?

De modo geral todos os processos licitatórios possuem ligação direta ou indireta com o nosso cliente final, ou seja, o aluno.

A exemplo das licitações para aquisição de equipamentos para os nossos laboratórios, por sermos uma instituição de ensino técnico, necessitamos de insumos laboratoriais para cumprir com a razão de ser desta instituição perante a sociedade.

Por termos na instituição acolhimento na casa do estudante também são adquiridos insumos alimentícios para a manutenção desses restaurantes universitários, sendo este um processo no âmbito da licitação que possui uma relação direta com o estudante, sendo este um contato bastante próximo entre a área de licitações da PRAD com o aluno da instituição.

### **APÊNDICE III – Entrevista II – Pró-Reitora de Ensino Substituta**

Eu, Eduardo Oliveira dos Santos, mestrando em educação, irei entrevistar a servidora responsável pela Diretoria de Desenvolvimento de Ensino e Pró-Reitora de Ensino Substituta, em razão de férias da titular.

1 – Há a formação, capacitação e/ou treinamentos acerca da gestão de processos neste Instituto?

A formação em gestão de processos oferecida pela gestão de pessoas do instituto, mas eu não participei dessas formações da Reitoria. Eu enquanto professora, trabalho no Campus e vim prestar serviços aqui, a minha formação eu considero uma autoformação porque aprendi a lidar com os processos aqui na própria Reitoria, com os meus colegas e mexendo, erra e torna a fazer, chega em uma outra Pró-Reitoria de destino e o processo volta porque foi instruído errado e volta para refazer. Há sim uma formação, inclusive na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PRGP, existem tutoriais para que você execute os seus processos, mas eu aqui aprendi muito ‘na raça’ e confesso que tenho um pouco de ojeriza a tutoriais, mas tudo bem, confesso que não os utilizo, mas sei que a PRGP disponibiliza e acredito que exista uma intenção em tornar os processos neste instituto mais objetivos, mais céleres.

2 – Existe um planejamento para a realização e/ou revisão do mapeamento (diagnóstico) dos fluxos de trabalho nesta Pró-Reitoria?

Os processos na Pró-Reitoria de Ensino - PREN são revistos quando necessário, mas não existe no âmbito da PREN um processo de formação específico para este fim.

Os processos são revistos quando necessário para acompanhamento, pois por exigência da Pró-Reitoria de Administração - PRAD, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas – PRGP, mas hoje no instituto não há um setor que trabalha exclusivamente com isso, todo mundo faz tudo.

3 – Qual a sua percepção sobre a organização dos processos de trabalho, no âmbito desta Pró-Reitoria, considerando do mais alto nível dos macroprocessos até as tarefas?

Sobre os processos no âmbito da PREN eu considero que eu enquanto Diretora de Ensino deveria estar envolvida em questões complexas, pedagógicas. Contudo não consigo exercer tais funções por estar envolvida e estou centrada e tenho que fazer a gestão de processos por não haver quem faça.

Então se eu não fizer o mínimo que tenho que fazer, não sai. O que eu devo fazer enquanto Diretora de Ensino é pensar nas estratégias de ordem pedagógica, mas é também executar e acabo perdendo muito tempo com a execução. Então, por não haver quem faça, acabo perdendo muito tempo, e se eu devo desenvolver um projeto de ensino eu tenho que fazer toda a parte intelectual, conceitual e estratégica, mas também tenho que fazer a parte de execução por não ter ninguém que faça.

Complementação da pergunta 3 – Neste momento, demanda-se maior tempo executando do que efetivamente gerenciando, correto?

Sim, não sobra tempo.

Pensar os processos é importante, mas se você não tiver quem execute, não adianta, fica apenas no campo das ideias. Então para que aquilo não fique apenas no campo das ideias precisamos de alguém responsável pela execução. Eu enquanto gestora da educação, uma diretora de ensino, preciso desenvolver muitos outros projetos.

Se eu tivesse esse quadro de servidores que me auxiliasse na parte de execução... pois eu preciso pensar e eu preciso também executar, eu não tenho hoje alguém para este fim, até temos, mas o pouco que a gente faz que diante deste quadro: é muito! É pensado, gerido e executado por toda a equipe pois não há apenas uma equipe responsável por essa execução.

Complementação da pergunta 3 – Entende-se que a equipe disponível hoje atue de forma disciplinar?

Sim. Atuando em todos os níveis dos projetos e processos, desde a sua concepção, o planejamento, a elaboração, e a execução.

4 – Existe a previsão de monitoramento dos processos nesta Pró-Reitoria?

A etapa de monitoramento ocorre e é desenvolvida pela equipe. A equipe concebe, planeja e executa, nessa execução a equipe se autorregula e ela se monitora o tempo todo. "A gente trabalha aqui, nossa... chega a ser exaustivo porque você acorda de manhã, o que que eu tenho que... o que eu não posso deixar passar hoje? Entendeu? Porque esse monitoramento dos processos é cansativo, é cansativo. Não temos uma previsão, porque a gente não tem pessoas não temos recursos humanos para isso."

Complementação da pergunta 4 – Para destinar pessoas apenas para esta etapa de monitoramento, correto?

Não, não temos.

E aí é assim, se eu pego um projeto, eu sou a responsável por ele desde a sua concepção até o monitoramento da sua última etapa.

5 – Os processos de trabalho que geram perda de energia e /ou retrabalho são revistos e/ou melhorados?

Retrabalho não, mas tem trabalho que fica parado, esperando. Por exemplo, estamos com um processo sobre dicas pedagógicas, esse dicas pedagógicas parou, parou porque não tem recurso. Mesmo quando havia recurso, tinha uma questão de um processo que barrou, pois na PREN optou-se por não fazer edital e sim uma contratação por meio de licitação, mas quando chegou lá na frente (PRAD), isso foi barrado.

Então, é um projeto que está em *standy by*, está em suspenso, não avança porque não houve uma orientação prévia para que se fizesse um edital. A orientação foi: vocês podem isso ou aquilo, e nós optamos pelo caminho mais fácil, pois fazer um edital é mais trabalhoso.

Quando nós avançamos neste processo e chegamos à PRAD para a fase de pagamento, o processo parou.

Aí você despende uma energia, eu mobilizei quatro servidores dos *campi* para este projeto, nós passamos dois meses debruçados em leituras para a escrita, desenvolvemos o projeto, fizemos o levantamento de preço. Contudo, este projeto encontra-se parado por não termos recebido um apoio na execução dos processos.

Complementação da pergunta 5 – Sobre o que se trata o projeto dicas pedagógicas?

Trata-se de um projeto de formação pedagógica a partir de vídeos, vídeos curtos com animações em que a gente leva conteúdo acerca das práticas pedagógicas, conceitos pedagógicos necessários para a formação de professores.

O projeto e o processo que se encontra parado é destinado a contratação para a criação dos vídeos contendo o conteúdo criado por nós. E este conteúdo didático pedagógico será destinado a professores.

O conteúdo versa sobre a educação profissional e tecnológica, sobre metodologias ativas, integração, conceitos acerca da prática pedagógica, inclusão, adaptação curricular.

Há duas temporadas destes vídeos disponíveis quando conseguimos avançar neste projeto, mas o último nós não conseguimos.

Nós recebemos a orientação de que a gente poderia realizá-lo de duas maneiras, de uma ou de outra, vocês podem fazer por licitação ou por edital.

Por edital, se fosse essa a primeira opção o projeto já teria acontecido, mas optamos fazer por licitação porque parecia mais rápido. A intenção era de que o projeto saísse de forma rápida, a PRAD, responsável pelo pagamento não concordou por não ser esta forma viável para pagamento por dispensa, não entendo muito bem destes processos, mas você precisa fazer três orçamentos para encontrar o mais barato isso tudo foi feito, mas ao chegar lá fomos informados de que esta não é a rotina e aí o projeto parou, por mais que você leve e torne a levar, torne a levar, torne a levar, torne a explicar... E aí o negócio parou.

Agora a gente vai buscar a aprovação deste projeto num colegiado para ver se conseguimos a aprovação dele, mas só no próximo ano, até porque neste momento não temos recurso.

6 – Apresentação de um fluxo de trabalho de livre escolha.

Sugiro você fazer a análise do projeto pipa, pois está mais completo, foi executado por edital e fluiu e foi executado.

## **APÊNDICE IV – Inquérito por questionário**

### **Seção 1 de 3 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE**

Prezado participante,

Este documento que você está lendo é chamado de Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Ele contém explicações sobre o estudo que você está sendo convidado a participar.

Este estudo é intitulado: “A gestão de processos na administração educacional: estudo de caso em um Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia no Brasil” e está sendo desenvolvido pelo pós-graduando em Ciências da Educação/Administração Educacional, Eduardo Oliveira dos Santos, sob a supervisão do Professor Drº Pedro Costa Ramos.

Antes de decidir se deseja participar (de livre e espontânea vontade) você deverá ler e compreender todo o conteúdo. Ao final, caso decida participar, será solicitado o preenchimento com as respostas ao questionário, por meio da plataforma GoogleForms.

Esteja à vontade, caso tenha perguntas sobre tudo o que não tiver entendido bem. O pesquisador responderá às suas perguntas a qualquer momento (antes, durante e após o estudo).

#### **Natureza e objetivos do estudo**

O objetivo deste estudo é: compreender como é realizada a gestão por processos, e ainda, se há a difusão do conhecimento sobre a gestão por processos no Órgão pesquisado.

A finalidade é investigar como o processo de trabalho é desenvolvido, mapear e analisar as possíveis dificuldades encontradas nos processos e identificar oportunidades de melhoria e, se possível, propor possíveis reestruturações nos processos.

#### **Procedimentos do estudo**

Sua participação consiste em responder ao questionário apresentado, que consiste em perguntas fechadas com uma escala de classificação usada para medir atitudes, percepções e opiniões. Ao responderem, os sujeitos deverão indicar o grau de concordância em relação a cada afirmação, por meio de uma escala tipo Likert, sendo: 1 (totalmente em desacordo) a 5 (totalmente de acordo).

#### **Riscos e benefícios**

Um possível risco à pesquisa seria a falta de adesão da população de pesquisa, impossibilitando a interpretação dos dados que servirão como base para uma proposta de melhoria dos processos do Instituto. Podendo, o pesquisador entrar em contato mais de uma vez solicitando a participação, podendo assim gerar certo desconforto.

O pesquisador e as instituições envolvidas nas diferentes fases da pesquisa proporcionarão assistência imediata, bem como se responsabilizam pela assistência integral aos participantes da pesquisa no que se refere às complicações e danos decorrentes da pesquisa.

### **Participação, recusa e direito de se retirar do estudo**

Sua participação é voluntária e você não terá nenhum prejuízo se não quiser participar.

Você poderá se retirar desta pesquisa a qualquer momento, bastando para isso entrar em contato com um dos pesquisadores responsáveis.

Conforme previsto pelas normas brasileiras de pesquisa com a participação de seres humanos, você não receberá nenhum tipo de compensação financeira pela sua participação neste estudo.

### **Confidencialidade**

Seus dados serão manuseados somente pelos pesquisadores e não será permitido o acesso a outras pessoas.

Os resultados deste trabalho poderão ser apresentados em encontros ou revistas científicas, entretanto, ele mostrará apenas os resultados obtidos como um todo, sem revelar seu nome, instituição a qual pertence ou qualquer informação que esteja relacionada com sua privacidade.

Considerando, que fui informado(a) dos objetivos e da relevância do estudo proposto, de como será minha participação, dos procedimentos e riscos decorrentes deste estudo, declaro o meu consentimento em participar da pesquisa, como também concordo que os dados obtidos na investigação sejam utilizados para fins científicos (divulgação em eventos e publicações).

Estou ciente que receberei uma via desse documento via e-mail, após responder ao questionário.

Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor ligar para o pesquisador: Eduardo Oliveira dos Santos, telefone n°: (xx) xxxxx-xxxx E-mail: [xxxxxxxxxxxx@gmail.com](mailto:xxxxxxxxxxxx@gmail.com).

### **Seção 2 de 3 - Gestão de Processos**

1 - Os processos de trabalho na forma em que se encontram organizados, no âmbito desta Pró-Reitoria, geram valor para este Instituto?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

2 - Já recebi instruções ou acessei informações sobre a gestão de processos deste Instituto, durante a execução do trabalho?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

3 - Os meus processos de trabalho são desempenhados de forma orgânica e sem retrabalhos?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

4 - Existe um desenho de fluxo para cada uma das atividades que desempenho?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

5 - Considero que as tarefas estão bem distribuídas no âmbito desta Pró-Reitoria?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

6 - Percebo falhas ou gargalos nos processos, durante o desempenho das atividades?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

### **Seção 3 de 3 - Melhoria dos Processos**

7 - O diagnóstico dos riscos (externos e internos) na execução dos fluxos de trabalho é uma prática nesta Instituição de ensino?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

8 - O monitoramento do desempenho dos processos é realizado após a sua execução, no âmbito desta Pró-Reitoria?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

9 - Existe a implementação de reestruturação e melhoria dos processos de trabalho após o diagnóstico das possíveis falhas?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

10 - Tenho clareza dos objetivos organizacionais a serem alcançados?

Resposta: ( ) 1 – totalmente em desacordo ( ) 2 – discordo ( ) 3 – neutro ( ) 4 – concordo ( ) 5 – totalmente de acordo

**APÊNDICE V – Detalhamento dos resultados do Inquérito por questionário**

Carimbo de data/hora	1 - Os processos de trabalho na forma em que se encontram organizados, no âmbito desta Pró-Reitoria, geram valor para este Instituto?	2 - Já recebi instruções ou acessei informações sobre a gestão de processos deste Instituto, durante a execução do trabalho?	3 - Os meus processos de trabalho são desempenhados de forma orgânica e sem retrabalhos?	4 - Existe um desenho de fluxo para cada uma das atividades que desempenho?	5 - Considero que as tarefas estão bem distribuídas no âmbito desta Pró-Reitoria?	6 - Percebo falhas ou gargalos nos processos, durante o desempenho das atividades?	7 - O diagnóstico dos riscos (externos e internos) na execução dos fluxos de trabalho é uma prática nesta Instituição de ensino?	8 - O monitoramento do desempenho dos processos é realizado após a sua execução, no âmbito desta Pró-Reitoria?	9 - Existe a implementação de reestruturação e melhoria dos processos de trabalho após o diagnóstico das possíveis falhas?	10 - Tenho clareza dos objetivos organizacionais a serem alcançados?
11/27/2022 13:17:29	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	5 - totalmente de acordo	1 - totalmente em desacordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	1 - totalmente em desacordo	3 - neutro
11/27/2022 14:13:08	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro
11/27/2022 22:03:24	3 - neutro	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro
11/28/2022 9:13:38	4 - concordo	3 - neutro	2 - discordo	3 - neutro	2 - discordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	2 - discordo	4 - concordo
11/28/2022 9:21:48	5 - totalmente de acordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo
11/28/2022 9:31:13	5 - totalmente de acordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro
11/28/2022 9:47:28	3 - neutro	3 - neutro	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro
11/28/2022 9:49:02	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo
11/28/2022 9:50:37	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo
11/28/2022 9:56:19	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro
11/28/2022 11:11:38	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro
11/28/2022 11:25:57	5 - totalmente de acordo	3 - neutro	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	5 - totalmente de acordo
11/28/2022 14:55:21	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo
11/28/2022 16:10:35	2 - discordo	3 - neutro	3 - neutro	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	2 - discordo	3 - neutro	3 - neutro
11/28/2022 19:07:07	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo
11/29/2022 7:18:41	4 - concordo	2 - discordo	3 - neutro	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo
11/29/2022 7:30:21	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo
11/29/2022 7:35:29	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo
11/29/2022 7:48:30	4 - concordo	3 - neutro	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	1 - totalmente em desacordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro

					desacord o					
11/29/2 022 7:51:55	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo 5 - totalmente de acordo
11/29/2 022 8:13:55	5 - totalmente de acordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo
11/29/2 022 8:13:57	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo
11/29/2 022 8:16:34	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	5 - totalmente de acordo	2 - discordo	4 - concordo	3 - neutro	2 - discordo
11/29/2 022 8:59:05	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo
11/29/2 022 9:09:45	5 - totalmente de acordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo
11/29/2 022 9:23:06	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	5 - totalmente de acordo
11/29/2 022 9:33:12	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	5 - totalmente de acordo	2 - discordo	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	4 - concordo
11/29/2 022 10:40:5 7	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro
11/29/2 022 10:47:3 9	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo
11/29/2 022 10:51:0 2	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo	1 - totalmente em desacordo	1 - totalment e em desacord o	4 - concordo	1 - totalment e em desacord o	1 - totalmente em desacordo	3 - neutro	2 - discordo
11/29/2 022 11:09:3 0	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	1 - totalment e em desacord o	5 - totalmente de acordo	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	2 - discordo	4 - concordo
11/29/2 022 11:29:1 1	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo
11/29/2 022 11:43:3 2	4 - concordo	3 - neutro	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo
11/29/2 022 11:49:0 7	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	2 - discordo	5 - totalmente de acordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo
11/29/2 022 12:01:4 0	5 - totalmente de acordo	5 - totalment e de acordo	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	5 - totalmente de acordo	4 - concordo	5 - totalmente de acordo
11/29/2 022 13:11:0 5	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo
11/29/2 022 13:35:0 1	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	5 - totalment e de acordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo
11/29/2 022 14:01:5 1	5 - totalmente de acordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	3 - neutro	2 - discordo
11/29/2 022 14:12:1 9	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo
11/29/2 022 14:32:1 7	3 - neutro	3 - neutro	2 - discordo	2 - discordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	2 - discordo
11/29/2 022 15:02:3 7	4 - concordo	5 - totalment e de acordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	4 - concordo
11/29/2 022 16:49:5 1	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	2 - discordo	5 - totalmente de acordo	1 - totalment e em desacord o	2 - discordo	3 - neutro	4 - concordo
11/29/2 022 17:27:2 4	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	2 - discordo	4 - concordo	3 - neutro	3 - neutro	2 - discordo	4 - concordo
11/29/2 022 22:03:4 9	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	1 - totalmente em desacordo	3 - neutro	4 - concordo	4 - concordo	2 - discordo	4 - concordo	5 - totalmente de acordo

11/30/2022 15:12:16	5 - totalmente de acordo	4 - concordo	5 - totalmente de acordo	3 - neutro	5 - totalment e de acordo	3 - neutro	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	5 - totalmente de acordo
12/1/2022 10:36:10	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	1 - totalmente em desacordo	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro
12/2/2022 15:10:36	4 - concordo	3 - neutro	4 - concordo	2 - discordo	2 - discordo	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	3 - neutro	4 - concordo

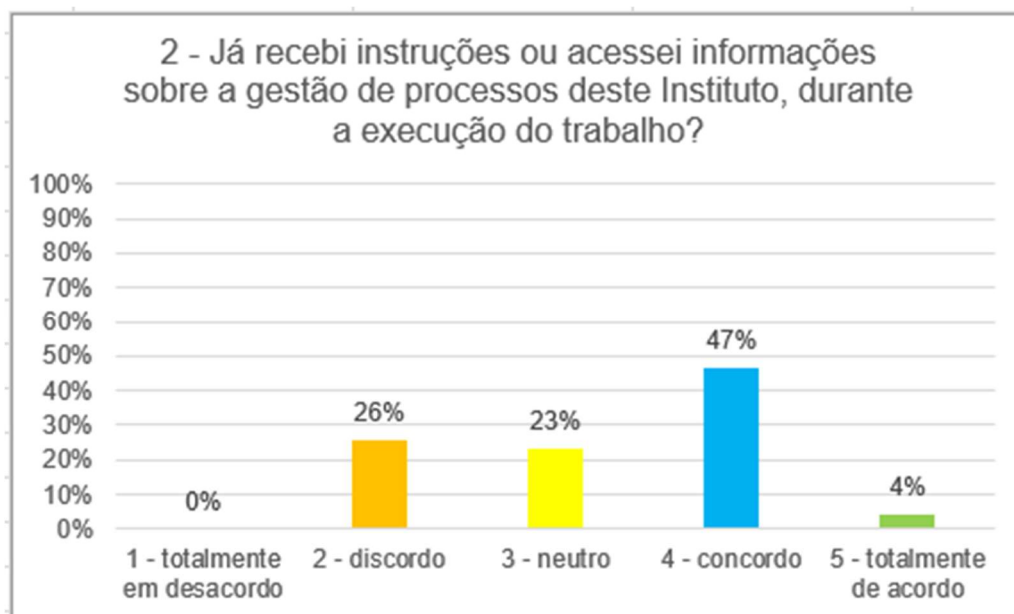
Nota: Elaborado pelo autor com a utilização do software Excel.

## APÊNDICE VI – Visão geral do resultado obtido nos Inquérito por questionário

As figuras representam os resultados das questões do questionário.

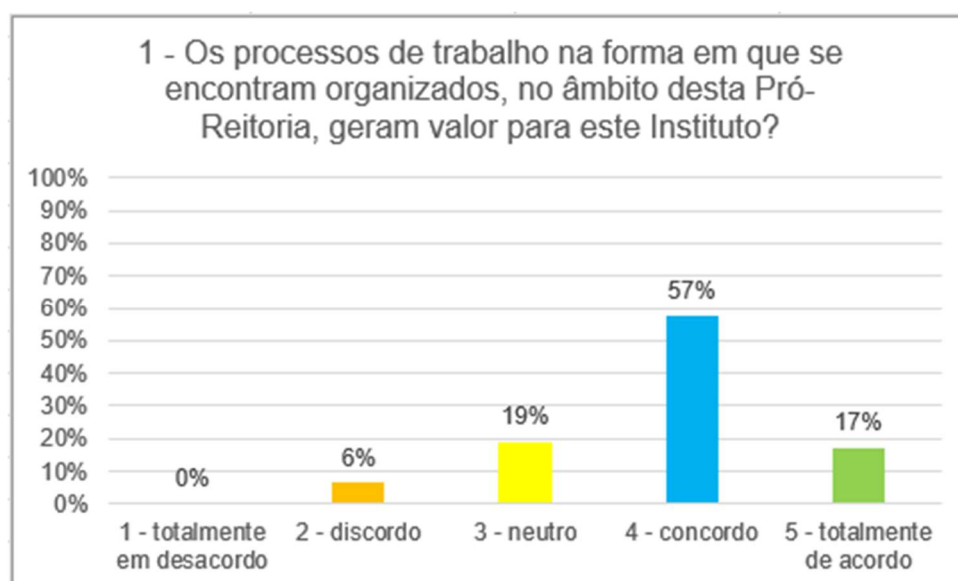
**Figura 15:**

*Inquérito por questionário, questão n°: 2.*



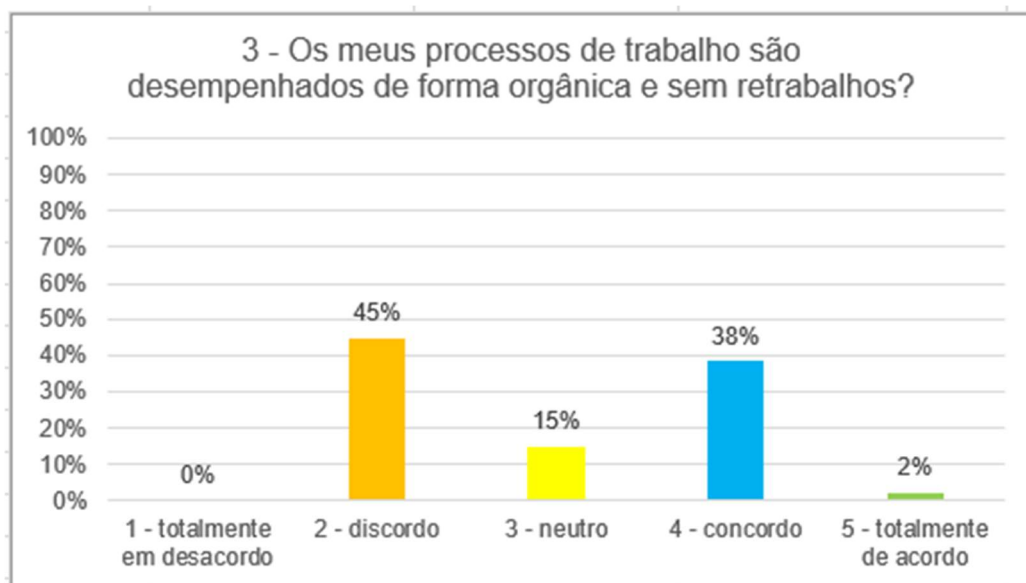
**Figura 16:**

*Inquérito por questionário, questão n°: 1*



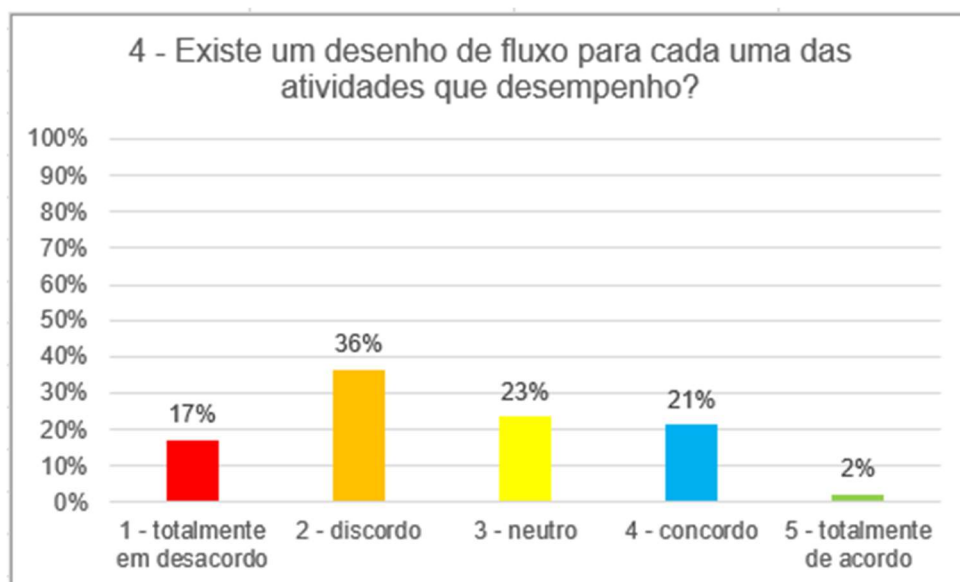
**Figura 17:**

*Inquérito por questionário, questão n°: 3*



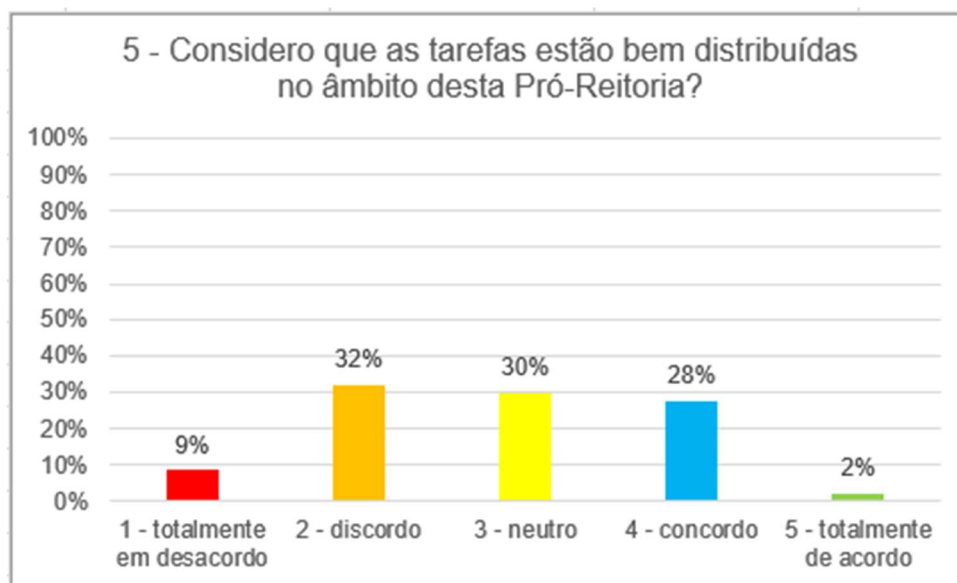
**Figura 18:**

*Inquérito por questionário, questão n°: 4*



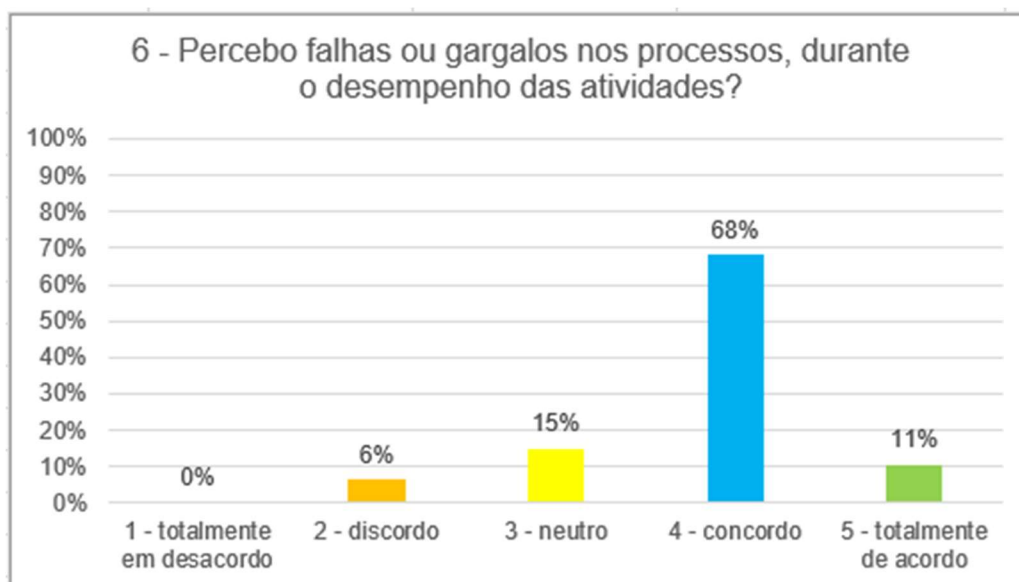
**Figura 19:**

*Inquérito por questionário, questão n.º: 5*



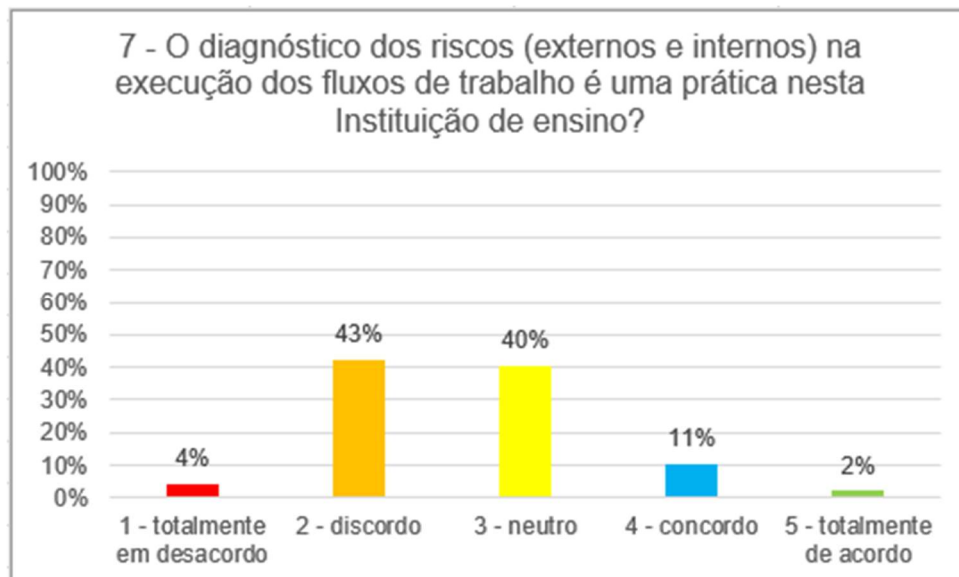
**Figura 20:**

*Inquérito por questionário, questão n.º: 6*



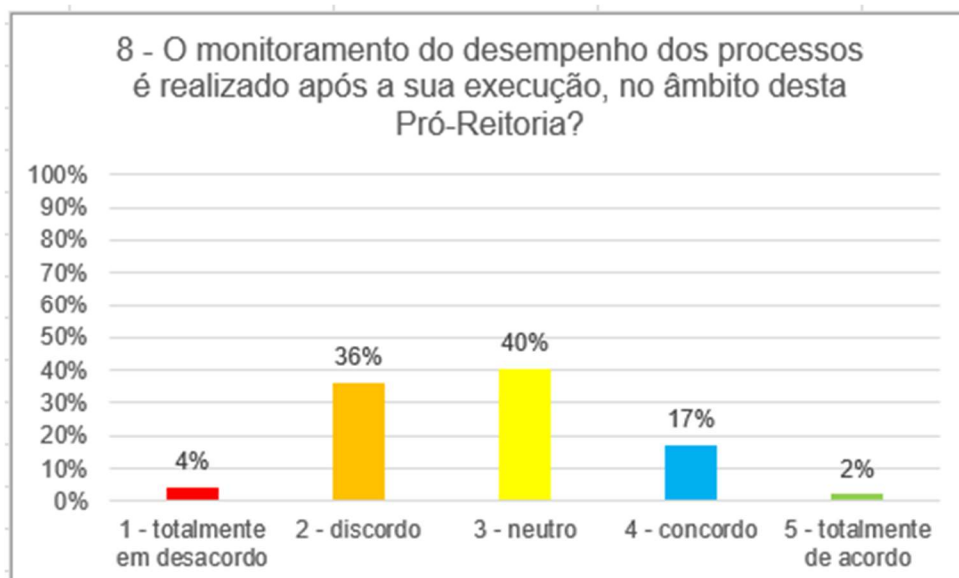
**Figura 21:**

*Inquérito por questionário, questão n.º: 7*



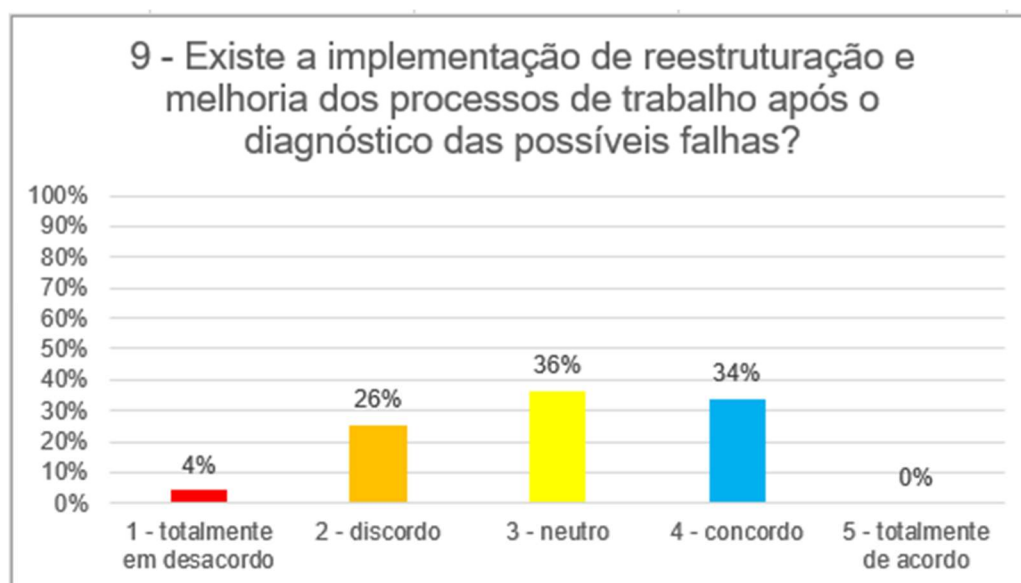
**Figura 22:**

*Inquérito por questionário, questão n.º: 8*



**Figura 23:**

*Inquérito por questionário, questão n.º: 9*



**Figura 24:**

*Inquérito por questionário, questão n.º: 10*

