

RELATÓRIO TÉCNICO

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

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

MOSSORÓ

2023

RESUMO

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

INSTITUIÇÃO/SETOR

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

PÚBLICO ALVO DA INICIATIVA

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

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

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

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

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

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

OBJETIVOS

O relatório tem como principal objetivo auxiliar as Instituições Federais de Ensino na implementação do Gerenciamento de Processos como ferramenta de Governança Pública, 98

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

RECOMENDAÇÕES:

Esta seção apresenta resultados da pesquisa “**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR:** Um Estudo de Caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA)”. A pesquisa envolveu um esforço investigativo de caráter qualitativo com a realização de entrevistas semiestruturadas dirigidas aos servidores gestores de unidades administrativas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) com questões focadas no aprofundamento do conhecimento desses servidores acerca da técnica de GP aplicadas para o alcance das metas do PDI 2021 – 2025 da UFERSA. A interpretação dos dados foi orientada pela Análise de Conteúdo, com auxílio do *software Atlas.ti 7*. A partir da análise dos dados coletados, foi possível identificar que os gestores não possuem maior conhecimento na íntegra da ferramenta de Gerenciamento de Processos e que esta não está totalmente implementada nas IFES. Desta forma o guia recomenda capacitações que tratam do assunto, além de melhorar a estrutura do Escritório de Processos das instituições já que essa é a unidade responsável por assessorar as demais unidades das instituições sobre o GP. Tomando como base os resultados alcançados na dissertação em questão, pode-se estabelecer algumas sugestões para o público alvo. Desse modo, o Quadro 1 apresenta as recomendações para cada resultado obtido na dissertação.

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

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

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

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

Fonte: Autor (2023)

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

CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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