



ConBRepro

XIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



IA nas Engenharias

29 nov. a 01
de dezembro 2023

Metodologia para gestão e mapeamento de processos em uma instituição de ensino superior pública com base nas novas diretrizes do ministério da gestão e inovação em serviços públicos.

William da Silva Queiroz

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Paraná

Carla Regina Mazia Rosa

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Paraná

Marcia de Moraes Erbs

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Paraná

Silvana Pereira Detro

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Federal do Paraná

Resumo: A gestão de processos é vital para melhorar a qualidade do ensino e a eficiência da administração. No entanto, a Universidade Federal do Paraná (UFPR) enfrenta desafios de integração de processos, resultando em burocracia e ineficiências operacionais. O estudo propõe um modelo de gerenciamento de processos específico para um dos setores da universidade, incluindo mapeamento, melhorias e monitoramento dos processos. Além disso, enfatiza a importância da conformidade com regulamentações governamentais, destacando a necessidade de análise de riscos e documentação detalhada. Assim, a pesquisa oferece orientações valiosas para aprimorar a eficiência e qualidade dos serviços públicos na educação superior, especialmente em universidades que enfrentam desafios de integração e conformidade regulatória. O estudo é complementado com a proposição de um modelo de gestão de processos que inclui o mapeamento detalhado de processos, identificação de melhorias e conformidade regulatória. Destaca-se a importância da análise de riscos e documentação detalhada. Isso pode aprimorar a eficiência e qualidade dos serviços acadêmicos, contribuindo para a excelência operacional do órgão em questão.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Gestão Pública, Gerenciamento de Processos de Negócios, Universidade Federal.

Methodology for managing and mapping processes in a public higher education institution based on the new guidelines from the ministry of management and innovation in public services.

Abstract: Process management is vital to improving the quality of teaching and the efficiency of administration. However, the Federal University of Paraná (UFPR) faces process integration challenges, resulting in bureaucracy and operational inefficiencies. The study proposes a specific process management model for one of the university's sectors, including mapping, improvements

and monitoring of processes. Additionally, it emphasizes the importance of compliance with government regulations, highlighting the need for risk analysis and detailed documentation. Thus, the research offers valuable guidance to improve the efficiency and quality of public services in higher education, especially in universities facing integration and regulatory compliance challenges. The study is complemented with the proposal of a process management model that includes detailed process mapping, identification of improvements and regulatory compliance. The importance of risk analysis and detailed documentation is highlighted. This can improve the efficiency and quality of academic services, contributing to UFPR's operational excellence. **Keywords:** Process Management, Public Management, Business Process Management, Federal University.

1. Introdução

A ideia de processos não é uma novidade e tem suas origens na tradição da engenharia e no estudo de sistemas sociotécnicos. Nas últimas duas décadas, empresas japonesas foram pioneiras na implementação da gestão por processos, dando início a discussões generalizadas sobre tópicos como redesenho de processos, organização baseada em processos e gestão por processos (GONÇALVES, 2000).

Conforme apontado por Graham e Lebaron (1994), todas as atividades desempenhadas dentro de uma organização estão intrinsecamente ligadas a algum tipo de processo. Gonçalves (2000) complementa essa visão enfatizando que não há a existência de um produto ou serviço sem um correspondente processo organizacional, e, de maneira recíproca, não faz sentido que um processo empresarial exista sem a finalidade de fornecer um produto ou serviço.

A gestão de processos desempenha um papel crucial no âmbito da administração, aplicando-se tanto no setor privado quanto no setor público. Essa prática abrange a análise, a modelagem e o aprimoramento dos processos internos da organização, com o objetivo de aperfeiçoar a eficiência, a produtividade e a qualidade (PAIM *et al.*, 2009).

No contexto do setor privado, a principal ênfase recai sobre a maximização dos lucros, a competitividade e a satisfação do cliente. As empresas privadas costumam possuir uma estrutura hierárquica mais ágil e flexível, o que possibilita tomadas de decisões mais rápida e a capacidade de se adaptar prontamente às exigências do mercado. A gestão de processos no setor privado concentra-se na obtenção de eficiência operacional, na redução de despesas e na otimização dos recursos disponíveis (TCU, 2013).

A gestão de processos desempenha um papel significativo em ambas as esferas, uma vez que se concentra na identificação de oportunidades de aprimoramento, na eliminação de ineficiências, na redução de despesas, na padronização de procedimentos, na promoção da transparência e da prestação de contas, na melhoria da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos e na otimização da utilização de recursos, tudo isso com o objetivo de atender às necessidades dos clientes ou cidadãos de forma mais eficaz (PAIM *et al.*, 2009; TCU, 2013).

No campo da educação, sobretudo no ensino superior, a gestão de processos tem encontrado aplicação para aprimorar as operações educacionais. A uniformização de procedimentos, a detecção de ineficiências e a integração de tecnologias têm desempenhado um papel fundamental na melhoria da qualidade do ensino, na avaliação do desempenho institucional e na tomada de decisões fundamentadas em dados (SECCHI, 2009).

Atualmente, a implementação da gestão de processos na Universidade Federal do Paraná (UFPR) está em andamento, porém, enfrenta desafios significativos em termos de integração e desenvolvimento. A universidade conta com um setor dedicado a orientar os gestores e servidores em questões relacionadas aos processos, mas ainda não foi estabelecido um modelo completo e transparente para a integração eficaz dos órgãos

internos em conformidade com as resoluções em vigor. Além disso, não existem registros de projetos anteriores de gerenciamento de processos na universidade (FLORIANO, 2021).

Para superar esses desafios, Moreno-Enguix, Lorente-Bayona e Gras-Gil (2018), lembra que é necessário fortalecer a cultura de gestão de processos na universidade por meio da capacitação dos colaboradores.

A ausência de uma integração efetiva entre os diversos setores e unidades internas representa um dos principais desafios a serem superados na implementação da gestão de processos na UFPR. Isso porque essa falta de integração pode levar à duplicação de processos, redundância de trabalho e ao surgimento de burocracias excessivas. Esses fatores, por sua vez, prejudicam a eficácia e a agilidade da administração da universidade (FLORIANO, 2021).

A UFPR possui 14 setores educacionais, além de outros órgãos administrativos, e nenhum deles registrou a implementação de um gerenciamento de processos até o momento. No entanto, o Setor de Educação Profissional e Tecnológica (SEPT) se destaca como uma exceção, pois adotou um sistema de trabalho mais simplificado desde sua fundação em 2009. Esse setor pode servir como exemplo para a implementação de práticas de gestão de processos em outros setores da universidade (SIORG, 2023).

2. Referencial Teórico

No final da década de 1970, em um contexto em que o Estado de Bem-Estar Social predominava e o modelo de administração pública influenciado por Max Weber prevalecia, surgiu um amplo debate global sobre a necessidade de reformar as estruturas estatais. Esse debate foi motivado por quatro fatores socioeconômicos de grande relevância na época. O primeiro deles foi a crise econômica mundial, que impactou diversas economias e demandou a implementação de medidas para enfrentá-la. Em segundo lugar, houve uma crise fiscal caracterizada pelo aumento da pressão sobre os recursos públicos e pela urgência de equilibrar as finanças governamentais. O terceiro fator foi a ingovernabilidade, que se manifestou na crescente complexidade dos problemas sociais e na dificuldade em tomar decisões eficazes para resolvê-los. Por fim, a globalização e as transformações tecnológicas trouxeram desafios relacionados à competitividade e à necessidade de se adaptar rapidamente às mudanças no cenário global. Esses fatores combinados estimularam debates intensos e reformas significativas no campo da gestão pública em todo o mundo (ABRUCIO, 1997).

No cenário de recursos limitados e enfraquecimento do poder do Estado, surgiu a Nova Gestão Pública (NGP), cujas raízes remontam aos esforços de acadêmicos britânicos e pensadores americanos republicanos. Inicialmente, a NGP tinha uma orientação predominantemente econômica, com um foco na redução de despesas. Com o passar do tempo, essa abordagem foi refinada e passou por um processo de desenvolvimento (ABRUCIO, 1997).

Contribuindo com o tema, Pereira (2000) afirma que existem três formas de administração do Estado: a administração patrimonialista, a administração pública burocrática (weberiana) e a administração pública gerencial, também conhecida como NGP. A administração patrimonialista não tem como objetivo o interesse público, mas sim o interesse do Estado. Ela era típica das monarquias absolutas anteriores ao capitalismo e à democracia, em que não havia separação entre o patrimônio privado do monarca e o patrimônio público. Essa forma de administração se baseia no clientelismo.

A administração pública burocrática surgiu na Europa no século XIX, nos Estados Unidos no início do século XX e no Brasil nos anos 1930. Seu objetivo era combater o nepotismo

e a corrupção decorrentes do patrimonialismo. Para isso, foi estabelecido um serviço público profissional, com um sistema administrativo impessoal, formal e racional. No entanto, o excesso de controle nos processos fez com que o Estado se voltasse para si mesmo e se afastasse de sua missão essencial, que é servir à sociedade (BRASIL, 1995; PEREIRA, 2000).

Dessa forma, a abordagem gerencial da administração pública, também conhecida como NGP, visou a modernização do Estado e aprimoramento da eficiência da administração pública, com um foco maior no cidadão como cliente. Com esse propósito, procurou fortalecer a cidadania através do estímulo ao controle social e da adoção de práticas inspiradas na administração privada (PEREIRA, 2000).

No Brasil, a reforma gerencial teve início na segunda metade do século XX e foi influenciada pelo gerencialismo britânico. Essa reforma foi uma resposta tanto à ampliação das responsabilidades econômicas e sociais do Estado quanto ao avanço tecnológico e à globalização da economia mundial. Em 1995, foi implementada por meio do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, que foi coordenado pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado (MARE) (BRASIL, 1995).

Para Pereira (2000), a reforma teve como objetivo estabelecer as instituições legais e organizacionais necessárias para permitir uma gestão mais profissional e moderna do Estado brasileiro.

Resumidamente, a abordagem NGP utiliza um conjunto de ferramentas de gestão com o objetivo de modernizar o Estado e tornar a administração pública mais eficiente, com a redução de custos, e centrada no cidadão como usuário, buscando fornecer serviços de maior qualidade. Em outras palavras, busca-se promover uma cultura gerencial e uma administração orientada para alcançar resultados (BRASIL, 1995).

Com o objetivo de alcançar uma Administração Pública focada em resultados, diversas iniciativas foram tomadas desde o final da década de 1980, visando proporcionar um serviço público de maior qualidade e produtividade. Essas iniciativas estão resumidas na TABELA 1.

Tabela 1 – Ações do governo para a administração voltada ao resultado

Ano	Nome da Iniciativa
1979	Programa Nacional de Desburocratização
1990	PBQP - Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade (foco nos processos)
1991	FPNQ - Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade e o PNQ - Prêmio Nacional da Qualidade
1995	MARE - Ministério de Administração e Reforma do Estado e Plano Diretor da Reforma do Estado
1997	PQAP - Programa de Qualidade e Participação na Administração Pública (foco na gestão e nos resultados)
1998	PQGF - Prêmio Qualidade da Gestão Pública
1999	Extinção do MARE, transferência do PQGF para o Ministério do Planejamento e Gestão
2000	Transformação do PQAP para PQSP - Programa de Qualidade no Serviço Público (qualidade no atendimento ao cidadão)
2005	GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (gestão por resultados e orientada para o cidadão)
2023	Proposta de Cadeia de Valor da Educação para Instituições de Ensino Superior

Fonte: Adaptado de Hosken (2011)

Nessa perspectiva, foi estabelecido em 1990 o PBQP, que deu origem ao Subcomitê da Administração Pública, o precursor dos Programas de Qualidade no Serviço Público. Com a criação do MARE em 1995, foi instituído o PQAP, que defendia a qualidade como um meio de modernização da estrutura do Estado (FERREIRA, 2009).

No ano de 1999, o PQSP foi estabelecido por meio do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, com o objetivo central de priorizar o atendimento ao cidadão. Para alcançar essa meta, o programa empregou diversas ferramentas, como pesquisas de satisfação dos usuários dos serviços públicos, a implementação de Padrões de Atendimento ao Cidadão e a criação de unidades de atendimento integrado conhecidas como Serviços de Atendimento ao Cidadão (SACs) (FERREIRA, 2009).

No ano de 2005, o Governo Federal promulgou o Decreto nº 5.378, estabelecendo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GESPÚBLICA). Esse programa foi criado com o propósito de unificar o Programa da Qualidade com o Programa Nacional de Desburocratização, buscando assim aprimorar a gestão pública e reduzir a burocracia (FERREIRA, 2009).

O objetivo do GESPÚBLICA era promover a qualidade dos serviços e gerar benefícios sociais, colocando o processo como ponto central de ação prática (BRASIL, 2005).

Em 2023, foi realizada Proposta de Cadeia de Valor da Educação, desenvolvida em colaboração entre o Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos e o Ministério da Educação (MEC) e mais de 20 instituições federais de ensino superior, por meio de diversas oficinas, representando um importante marco no contexto educacional. É relevante destacar que esta cadeia de valor não deverá ser adotada de forma rígida, mas sim como uma diretriz flexível e adaptável.

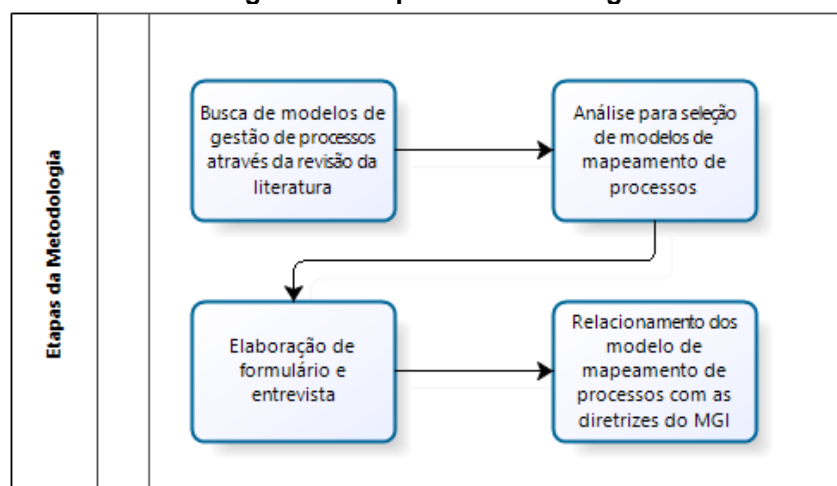
Os documentos disponibilizados oferecem orientações detalhadas sobre como interpretar e aplicar essa proposta no processo de construção da cadeia de valor específica de cada instituição. Ao seguir essas diretrizes, as universidades e institutos federais estarão aptos a desenvolver uma cadeia de valor que seja coerente com suas metas e que contribua para aprimorar a eficácia e a qualidade de seus serviços educacionais.

Essa iniciativa representa um passo significativo em direção à melhoria contínua do sistema educacional, incentivando a reflexão e a personalização da cadeia de valor de acordo com as necessidades e realidades de cada instituição de ensino.

3. Metodologia

A pesquisa será desenvolvida em quatro etapas. As etapas foram definidas e adaptadas ao contexto com base na abordagem de Battilani *et al.* (2021), Costa (2019) e Daehn *et al.* (2020). A FIGURA 1 a seguir mostra essas etapas.

Figura 1 – Etapas da Metodologia



Fonte: Os autores (2023)

3.1 Revisão Bibliográfica

A metodologia empregada neste estudo baseou-se no método proposto por Kitchenham (2004), que utiliza procedimentos estruturados para revisões sistemáticas, aliada à análise bibliométrica. A revisão sistemática é considerada um dos métodos mais rigorosos na pesquisa bibliográfica. Kitchenham (2004), define a revisão sistemática como um meio de identificar, avaliar e interpretar todas as pesquisas relevantes disponíveis para uma questão de pesquisa específica ou fenômeno de interesse.

No processo de seleção dos estudos na revisão sistemática, aplicou-se o método bibliométrico. Medeiros *et al.* (2015) definem a análise bibliométrica como uma forma de tratar os dados obtidos na revisão sistemática, desmembrando esses dados em seus componentes fundamentais, chamados aqui de indicadores bibliométricos, que serão apresentados a seguir.

Neste estudo, o processo de coleta e análise de dados foi dividido em quatro etapas: I) definição dos parâmetros de busca; II) definição das palavras-chave e identificação das bases de dados; III) realização da pesquisa; e IV) seleção dos dados.

Na definição dos parâmetros de busca, estabeleceram-se critérios específicos para a seleção dos artigos, os quais devem atender aos seguintes requisitos: I) serem relacionados ao setor público ou variações relacionadas ao assunto, como Gestão Pública, Serviço Público, *Public Service* e *Public Administration*; II) serem relacionados ao contexto do gerenciamento de processos ou variações relacionadas ao assunto, como *Process Management*, Gestão por Processos e *Business Process Management*.

Os termos de busca utilizados foram ("*Business Process Management*" OR "Gerenciamento de processos" OR "*Process management*" OR "gestão por processos") AND ("*Public Service*" OR "*Public Administration*" OR "Gestão Pública" OR "Serviço Público").

Nas palavras *Public Service**, *Public Administration**, *Business Process Management* * e *Process Management**, foram acrescentadas ao final o asterisco (*) para que sejam contempladas na busca das palavras no singular e plural.

A busca sistematizada foi realizada no Portal de Periódico da CAPES, com acesso via CAFE (Comunidade Acadêmica Federada). Foram selecionadas duas bases de dados com a mesma estratégia de busca: *Scopus* e *Web of Science (WoS)*. A *WoS* foi escolhida para

permitir o acesso a mais de 12.000 periódicos, conforme indicado por Costa (2019). A *Scopus* foi selecionada por ser a maior base de dados, conforme apontado por Filser, Silva e Oliveira (2017). Ambas são consideradas os principais padrões de citação, de acordo com Cisneros *et al.* (2018), Mongeon e Paulhus (2016) e Tunger e Eulerich (2018).

Além das bases previamente definidas, foram aplicados critérios de exclusão adicionais para mapear os artigos: período de publicação de 2013 a 2022 (últimos 10 anos), idioma inglês e meio de publicação limitado a artigos.

Após a realização da pesquisa, foi possível encontrar um total de 231 artigos. Através dos critérios de exclusão, resultou em 20 artigos que se qualificaram para a análise detalhada.

3.2 Análise para mapeamento de processos

Dentre as várias abordagens utilizadas nos 20 artigos, a técnica mais comumente empregada é a combinação de entrevistas e formulários. Conforme apontado por Ferrari *et al.* (2018), a criação de entrevistas e formulários é uma prática essencial no contexto do mapeamento de processos no setor público, fundamental para o eficaz gerenciamento desses processos. Essas ferramentas possibilitam uma coleta sistemática de informações e dados relacionados aos processos existentes, contribuindo para uma compreensão mais profunda de sua estrutura, fluxo de trabalho e oportunidades de melhoria.

Outros estudiosos ressaltam que as entrevistas representam um meio eficaz para obter informações qualitativas dos envolvidos nos processos. É crucial conduzir entrevistas com diversos atores, como funcionários, gestores e usuários dos serviços, a fim de capturar múltiplas perspectivas e *insights* valiosos. As entrevistas podem ser realizadas de maneira individual ou em grupo, empregando um roteiro de perguntas estruturado para garantir a consistência e abrangência na coleta de dados (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014).

Assim, os formulários são uma ferramenta valiosa para a obtenção de dados quantitativos relacionados aos processos. Eles podem ser elaborados com perguntas objetivas e escalas de avaliação, permitindo a quantificação de variáveis como tempo de execução, volume de atividades e frequência de ocorrência de eventos específicos. Os formulários podem ser distribuídos aos participantes do processo ou preenchidos eletronicamente, facilitando a coleta e análise dos dados (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Ao desenvolver entrevistas e formulários para o mapeamento de processos no setor público, é essencial priorizar a clareza e a objetividade das perguntas, garantindo respostas precisas e pertinentes. Além disso, é fundamental assegurar a confidencialidade das informações coletadas e promover um ambiente propício à participação dos envolvidos (KRUKOWSKI; RACZYNSKA, 2019).

Por meio do uso adequado de entrevistas e formulários, torna-se viável a obtenção de informações detalhadas acerca dos processos existentes, possibilitando a identificação de gargalos, ineficiências e oportunidades de aprimoramento. Essas ferramentas oferecem uma base sólida para o mapeamento e análise dos processos, pavimentando o caminho para a implementação de ações corretivas e melhorias necessárias, com o intuito de otimizar o desempenho e a qualidade dos serviços prestados pelo setor público (RAMOS; MONTEZANO).

3.3 Elaboração de Formulário e Entrevista

Nesta seção, apresentaremos o formulário desenvolvido com base nas perguntas e questionamentos de Ferrari *et al.* (2018) e Pereira da Costa (2019), para o mapeamento de processos no SEPT. O objetivo desse instrumento é coletar informações detalhadas sobre os processos existentes, visando compreender sua estrutura, fluxo de trabalho e identificar oportunidades de melhoria.

A criação deste formulário fundamenta-se na necessidade de obter dados consistentes e relevantes para o gerenciamento eficaz dos processos no setor público. Ele contempla uma série de perguntas estruturadas que abrangem diferentes aspectos dos processos, como descrição, participantes, fluxo de trabalho, tempo e recursos, controle de qualidade e *feedback* para melhoria contínua.

Ao utilizar este formulário, almejamos obter respostas precisas e abrangentes, permitindo uma compreensão aprofundada dos processos analisados. Ele fornece uma base sólida para o mapeamento, análise e tomada de decisões relacionadas à otimização dos processos no setor público.

O formulário foi elaborado considerando as características e particularidades do setor público, bem como a importância de coletar informações qualitativas e quantitativas para uma visão completa e objetiva dos processos em questão. Além disso, respeitamos os princípios de confidencialidade, garantindo a segurança e privacidade das informações compartilhadas pelos envolvidos.

Esperamos, assim, obter *insights* valiosos e dados consistentes para direcionar as ações de melhoria, promovendo a eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos oferecidos à população."

Descrição do Processo:

- a) Qual é o objetivo principal deste processo?
- b) Quais são as principais etapas envolvidas no processo?
- c) Quais são os resultados esperados ao final do processo?

Participantes e Responsabilidades:

- a) Quais são os cargos ou funções dos envolvidos no processo?
- b) Quais são as responsabilidades de cada participante?
- c) Existe algum órgão ou departamento específico responsável por supervisionar o processo?

Fluxo de Trabalho:

- a) Como as informações fluem dentro do processo?
- b) Quais são os principais documentos ou formulários utilizados no processo?
- c) Qual a sequência específica de atividades a ser seguida?

Tempo e Recursos:

- a) Qual é o tempo médio de execução do processo?
- b) Quais são os principais recursos (humanos, financeiros, materiais) necessários para executar o processo?
- c) Existem gargalos ou atrasos conhecidos que afetam o tempo de conclusão do processo?

Controle de Qualidade:

- a) Quais são os critérios de qualidade aplicáveis a este processo?
- b) Existem indicadores de desempenho utilizados para medir a qualidade do processo? Se não existem, onde está registrado o resultado do trabalho realizado?
- c) Quais são as ações corretivas implementadas em caso de desvio dos padrões de qualidade?

Feedback e Melhoria Contínua:

- a) Existe um mecanismo para coletar *Feedback* dos usuários ou envolvidos no processo?
- b) Quais são as práticas adotadas para identificar oportunidades de melhoria?
- c) Como as melhorias são implementadas e monitoradas?

4. Resultados do relacionamento da metodologia com as diretrizes

A validação da arquitetura de negócios e processos desempenha um papel crucial para assegurar que a implementação do gerenciamento de processos não apenas atenda às metas internas da organização, mas também cumpra os requisitos externos estabelecidos pelas regulamentações governamentais (RAMOS; MONTEZANO, 2015).

Essa etapa não se limitou apenas a aspectos técnicos, mas também representa uma estratégia estruturada para alcançar a excelência operacional do setor, ao mesmo tempo que mantém a conformidade com as regulamentações em constante evolução.

A avaliação da conformidade da arquitetura de negócios e processos com as normas governamentais é de suma importância para organizações que buscam implementar uma cadeia de valor em conformidade. As melhores práticas envolvem uma compreensão aprofundada das normas, a identificação de requisitos específicos, a avaliação de riscos e a documentação detalhada. É essencial realizar uma análise abrangente da arquitetura de TI em relação à segurança e à privacidade dos dados, bem como fornecer treinamento e conscientização à equipe. Além disso, é fundamental implementar um sistema de monitoramento contínuo e conduzir auditorias internas e externas.

Um processo robusto de gerenciamento de mudanças garante que as atualizações sejam devidamente avaliadas quanto à conformidade, e um plano de resposta a incidentes ajuda a lidar eficazmente com violações de conformidade. A busca pela melhoria contínua é uma parte integrante desse processo e, em situações complexas, a consultoria especializada pode ser benéfica. Essas práticas capacitam as organizações a alcançarem e manter a conformidade com as regulamentações governamentais enquanto otimizam sua cadeia de valor, garantindo a integridade e a responsabilidade em suas operações.

5. Conclusões

Neste estudo, desenvolvemos uma metodologia abrangente para a gestão e mapeamento de processos em uma instituição de ensino superior pública, alinhada com as recentes diretrizes do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos. Ao longo deste processo de pesquisa, conduzimos uma análise detalhada dos procedimentos existentes, identificamos áreas de melhoria e implementamos mudanças significativas para aprimorar a eficiência e a qualidade dos serviços prestados.

A implementação da metodologia permitiu uma compreensão mais profunda dos processos internos da instituição, resultando em uma maior transparência e na otimização de recursos. Além disso, o alinhamento com as diretrizes governamentais demonstrou o compromisso da instituição em seguir as melhores práticas na gestão pública.

É importante ressaltar que o sucesso da metodologia depende não apenas da implementação inicial, mas também da manutenção contínua e do monitoramento dos processos ao longo do tempo. A gestão de processos é um processo em constante evolução, e a adaptação às mudanças nas diretrizes governamentais e às necessidades da instituição é fundamental para o sucesso contínuo.

No contexto da educação superior pública, a gestão eficaz de processos desempenha um papel crucial na promoção da excelência acadêmica e na entrega de serviços de alta qualidade aos estudantes e à comunidade. Esperamos que esta metodologia sirva como um guia valioso para outras instituições que buscam aprimorar seus processos internos e atender às crescentes expectativas de eficiência e qualidade na administração pública.

Referências

ABRUCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** ENAP.1997.

BALDAM, M, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática.** Rio de Janeiro: Elsevier. 2014.

BATTILANI, C.; GALLI, G.; ARECCO, S.; REVETRIA, R.; DAMIANI, L. Business Process Re-engineering in Public Administration: The case study of Western Ligurian Sea Port Authority. **Sustainable Futures.** 2022

BRASIL. **Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993.** Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.

_____. **Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado.** Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado. Brasília: MARE, 1995.

CISNEROS, L; IBANESCU, M; KEEN, C; LOBATO-CALLEROS, O; NIEBLA-ZATARAIN, J. Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors' networks. **Scientometrics**, v, 117, p. 919–951, jan, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11192-018-2889-1>. Acesso em: 29 de set. 2023.

COSTA, L.; BARBOSA, M. B. A.; BALDAM, R. D. L.; COELHO, T. D. P. Challenges of Process Modeling in Architecture and Engineering to Execute Projects and Public Works. **Journal of Construction Engineering and Management.** 2019.

DAEHN, C.M.; BIANCHI, I. S. Gestão de dados e processos: impactos efetivos no marketing público e criação de valor ao usuário. RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informação. 2020

FERRARI, A.; WITSCHER, H. F.; SPAGNOLO, G. O.; GNESI, S. Improving the Quality of Business Process Descriptions of Public Administrations: Resources and Research Challenges. **Business Process Management Journal.** 2018.

FILSER, L. D; SILVA, F. F.; OLIVEIRA, O. J. State of research and future research tendencies in lean healthcare: a bibliometric analysis. RIUNESP. 2017.

FLORIANO, A. M. **Manual de Gestão de Processos da UFPR.** SIBI/UFPR, 2021.

GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution.** San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.8-19, 2000.

KITCHENHAM, B. **Procedures for performing systematic reviews.** Keele, UK, Keele University. 2004.

KRUKOWSKI, K.; RACZYNSKA, M. Attributes of Process Maturity of Public Administration Units in Poland. **Administrative Sciences.** 2019.

MEDEIROS, I. L.; VIEIRA, A.; BRAVIANO, G.; GONÇALVES, B. S. Revisão Sistemática e Bibliometria facilitadas por um Canvas para visualização de informação. **Revista Brasileira de Design da Informação**, Vol 25, pp 251, 2015.

MONGEON, P.; PAULHUS, A. **Who are the acknowledgees? An analysis of gender and academic status**. Quantitative Science Studies, 2020.

MORENO-ENGUIX, M. D. R.; LORENTE-BAYONA, L. V.; GRAS-GIL, E. Social and Political Factors Affect the Index of Public Management Efficiency: A Cross-Country Panel Data Study. **Social Indicators Research**, 2018.

PAIM, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEREIRA DA COSTA, A. C.; PACHECO, L.; NASCIMENTO, A. F. Alinhamento da gestão de processos com os mecanismos do modelo de governança pública do TCU: O estudo de caso em uma universidade federal da Amazônia Oriental. **Revista do Serviço Público**, 2018.

PEREIRA, L. C. B. A reforma gerencial do Estado de 1995. **Revista de Administração Pública**, 2000.

RAMOS, K. H. C; MONTEZANO, L. C. J. Difficulties and benefits of the implementation of process management in federal public organization from the perspective of the servers. **Gestao & Tecnologia**, 2015.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, 2009.

SIORG, 2023. Disponível em <https://siorg.gov.br/siorg-cidadao-webapp/resources/app/consulta-estrutura.html>. Acesso em 27 abr. 2023.

TCU. Tribunal de Contas da União. Instituto Serzedello Correa. **Curso de Mapeamento de Processos de Trabalho com BPMN e Bizagi**. 2013.

TUNGER, D.; EULERICH, M. Bibliometric analysis of corporate governance research in German-speaking countries: applying bibliometrics to business research using a custom-made database, **Scientometrics, Springer; Akadémiai**, 2018.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, 2004.