

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA PARA O DESENVOLVIMENTO
DO NORDESTE

AMANDA GOMES FILGUEIRAS

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E A
DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO NO DEPARTAMENTO DE COMPUTAÇÃO DA UFRPE**

RECIFE – PE

2024

AMANDA GOMES FILGUEIRAS

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E A
DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO NO DEPARTAMENTO DE COMPUTAÇÃO DA UFRPE**

Projeto de Dissertação apresentado ao Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, à Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão Pública.

Área de Concentração: Gestão Pública para o Desenvolvimento Regional

Orientadora: Dra. Taciana de Barros Jerônimo

RECIFE – PE

2024

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Maria Betânia de Santana da Silva, CRB4-1747

F481m

Filgueiras, Amanda Gomes

O mapeamento de processos organizacionais e a desburocratização de processos na gestão pública: um estudo de caso no departamento de computação da UFRPE / Amanda Gomes Filgueiras. – Recife, 2024.
71 folhas: il., 30 cm.

Orientadora: Prof.a Dra. Taciana de Barros Jerônimo.

Dissertação (Mestrado em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2024.
Inclui referências e apêndices.

1. Controle de processo. 2. Desburocratização. 3. Entidades governamentais. 4. Universidades e faculdades públicas. I. Jerônimo, Taciana de Barros (orientadora). II. Título.

378.107 CDD (22. ed.)

UFPE (CSA 2024 – 059)

AMANDA GOMES FILGUEIRAS

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS E A
DESBUROCRATIZAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO
DE CASO NO DEPARTAMENTO DE COMPUTAÇÃO DA UFRPE**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestra em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste.

Aprovada em: 25/03/2024

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Taciana de Barros Jerônimo (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof.^a Dr.^a Nadi Helena Presser (Examinadora Interna)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Fagner José Coutinho de Melo (Examinador Externo)
Universidade de Pernambuco

Dedico este trabalho aos meus filhos, Maria Alice Filgueiras Sales e João Vinícius Filgueiras Sales, que me motivam cada dia mais a ser uma pessoa melhor. Dedico também ao meu marido, Eric de Luna Sales, que sempre me incentiva a ser melhor através do estudo. A eles, todo meu amor, carinho e cuidado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu Deus, por sempre estar presente em todos os momentos da minha vida e me proporcionar que os acontecimentos, assim como esse mestrado, sejam na hora certa, por ter me dado forças quando pensei em desistir e por me fazer persistir em todas as dificuldades.

Agradeço imensamente aos docentes do programa do mestrado em Gestão Pública da UFPE que a todo momento, mesmo em meio a situações difíceis devido à pandemia do Covid-19, se propuseram a entregar o seu melhor e a incentivar os alunos no novo formato remoto.

Agradeço também, a turma Nº 19 do MGP, que permaneceu unida, durante todo o percurso e que muitas vezes nos ajudamos em dificuldades e compartilhamos felicidades.

Por fim, agradeço a minha orientadora, Professora Taciana Jerônimo que me acolheu, acreditou em mim, e me incentivou a ir até o fim.

RESUMO

Este trabalho evidenciou a temática de desburocratização dos processos organizacionais de instituições públicas ressaltando a importância do mapeamento de processos para tal finalidade. A instituição pública em que o estudo foi realizado foi a Universidade Federal Rural de Pernambuco, especificamente no Departamento de Computação, na Sede de Dois Irmãos, em Recife-PE. Foram elencados os processos finalísticos do referido departamento, momento em que, para foco deste trabalho priorizou-se, junto com a gestão, o processo de progressão docente. O objetivo deste estudo foi compreender como a desburocratização contribui para o serviço finalístico do processo de progressão docente dentro do Departamento de Computação da UFRPE. Para isto, buscou-se identificar através do mapeamento do processo de progressão docente e de relatos de servidores pontos possíveis de serem desburocratizados a fim de serem propostas sugestões de melhorias como forma de contribuição para a comunidade acadêmica. Especificamente, para essa finalidade, foi realizado o mapeamento do processo de progressão Docente no âmbito do Departamento de Computação, a identificação de possíveis gargalos que dificultam a celeridade processual, foram realizadas as sugestões de ações de desburocratização através dos resultados do mapeamento do processo e, também, a identificação dos valores e/ou resultados que os clientes esperam no processo de progressão do DC. Como forma de embasar a pesquisa foram definidos eixos temáticos: instrumentos normativos de desburocratização da gestão pública, desburocratização e burocratização de processos e, por fim, PBMN. Foi a partir da análise do cruzamento dos dados dos instrumentos normativos de desburocratização da gestão pública, com a normativa que trata da tramitação do processo de progressão docente no âmbito da UFRPE, que se pôde alcançar os objetivos previstos neste estudo. Metodologicamente, esta pesquisa se classifica como qualitativa, estudo de caso, análise documental, entrevista com roteiro semiestruturado com os servidores do departamento. A conclusão deste estudo foi que é possível a realização de desburocratização de processos organizacionais na gestão pública, que existem pontos passíveis de serem desburocratizados no processo de progressão docente. Identificou-se a possibilidade e necessidade de automatização e de revisões periódicas nos instrumentos normativos internos à Instituição.

Palavras-chave: Desburocratização de processos, Mapeamento de processos, Instituições públicas.

ABSTRACT

This work highlighted the issue of reducing bureaucracy in the organizational processes of public institutions, highlighting the importance of mapping processes for this purpose. The public institution in which the study was carried out was the Federal Rural University of Pernambuco, specifically in the Computing Department, at the Dois Irmãos Headquarters, in Recife-PE. The final processes of the aforementioned department were listed, at which point, for the focus of this work, the teaching progression process was prioritized, together with management. The objective of this study was to understand how reducing bureaucracy contributes to the final service of the teaching progression process within the Department of Computing at UFRPE. To this end, we sought to identify, through mapping the teaching progression process and reports from employees, points that could be debureaucratized in order to propose suggestions for improvements as a form of contribution to the academic community. Specifically, for this purpose, the Docento progression process was mapped within the scope of the Computing Department, possible bottlenecks that hinder procedural speed were identified, suggestions for actions to reduce bureaucracy were made through the results of the process mapping and, also, the identification of the values and/or results that clients expect in the CD progression process. As a way of supporting the research, thematic axes were defined: normative instruments for reducing bureaucracy in public management, reducing bureaucracy and bureaucratization of processes and, finally, PBMN. It was from the analysis of the crossing of data from the normative instruments for reducing bureaucracy in public management, with the regulations that deal with the processing of the teaching progression process within the scope of UFRPE, that the objectives set out in this study were achieved. Methodologically, this research is classified as qualitative, case study, document analysis, interview with a semi-structured script with department employees. The conclusion of this study was that it is possible to reduce bureaucracy in organizational processes in public management, and that there are points that can be reduced in bureaucracy in the teaching progression process. The possibility and need for automation and periodic reviews of the Institution's internal regulatory instruments were identified.

Keywords: Debureaucratization of processes, Process mapping, Public institutions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Departamento de Computação UFRPE	19
Figura 2 - Símbolos mais utilizados na notação BPMN	24
Figura 3 - Símbolos mais utilizados na notação BPMN (parte 2).....	25
Figura 4 - Símbolos mais utilizados na notação BPMN (parte 3).....	26
Figura 5 - Exemplo de representação BPMN.....	27
Figura 6 - Áreas de atuação do Departamento de Computação da UFRPE:	38
Figura 7 - Cadeia de Valor do Departamento de Computação da UFRPE	40
Figura 8 - Fluxo da metodologia desta pesquisa	70
Figura 9 - Fluxo atual do processo de progressão docente no âmbito do DC – UFRPE:	71

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias de análise.....	30
Quadro 2 - Fases da coleta de dados	32
Quadro 3 - Relação de e-mails criados para o anonimato dos entrevistados:	33
Quadro 4 - Perguntas do roteiro semiestruturado aplicado nas entrevistas:	33
Quadro 5 - Perguntas por categoria.....	35
Quadro 6 - Detalhamento das Atividades do Processo:	36
Quadro 7 - Regras de análise de conteúdo de Bardin:	37
Quadro 8 - Relação dos entrevistados com as suas funções no DC	42
Quadro 9 - Visão dos entrevistados a cerca dos pontos a serem simplificados no processo de progressão docente:	43
Quadro 10 - Visão dos entrevistados a cerca das formalidades desnecessárias que superam o risco envolvido	45
Quadro 11 - Opinião dos entrevistados acerca de ferramentas tecnológicas prontas para uso para automatização do processo:	46
Quadro 12 - Visão dos entrevistados acerca do possível excesso de documentação – comprovação no processo de progressão docente	47
Quadro 13 - Visão dos entrevistados acerca de possíveis erros de avaliação por parte da comissão devido ao excesso de documentação a ser conferida	48
Quadro 14 - Visão dos entrevistados acerca de uma possível contribuição através da atuação integrada na expedição de documentos:	49
Quadro 15 - Visão dos entrevistados acerca do tempo de tramitação do processo dentro do Departamento de Computação:	50
Quadro 16 - Visão dos entrevistados acerca a exigência de anexar a portaria da CAPD no processo trazida pela Resolução	51
Quadro 17 - Visão dos entrevistados quanto ao tempo de tramitação do processo dentro do DC:	52
Quadro 18 - Opinião dos entrevistados quanto a exigência de 3 pareceres dentro do DC:	54
Quadro 19 - Visão dos entrevistados sobre a duplicidade da mesma documentação exigida no processo de progressão, também em outros processos da universidade:	55
Quadro 20 - Opinião dos entrevistados sobre a possibilidade de uso de ferramentas tecnológicas já existentes:	57

Quadro 21 - Visão dos entrevistados sobre haver na UFRPE grupos setoriais de trabalho com o objetivo de identificar, nas respectivas áreas, dispositivos legais ou regulamentares que prevejam exigências descabidas ou exageradas ou procedimentos desnecessários ou redundantes	59
Quadro 22 - Como os entrevistados fazem para abertura do processo de progressão funcional?	59
Quadro 23 - Visão dos entrevistados do que seriam os valores trazidos pela desburocratização do processo de progressão docente.....	61
Quadro 24 - Descrição dos entrevistados sobre como ocorre o fluxo processual do processo de progressão docente no DC:	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desburocratização por parte da Administração Pública.....	28
Tabela 2 - Classificação dos processos organizacionais.....	39
Tabela 3 - Especificação de progressão funcional docente na UFRPE:	41

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARC – Arquitetura e Redes de Computadores

BCC – Bacharelado em Ciência da Computação

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Model and Notation*

CAPD – Comissão de Avaliação e Progressão Docente

CTA – Conselho Técnico Administrativo

CBOK – *Business Process Management Common Book of Knowledge*

DC – Departamento de Computação

DE – Dedicação Exclusiva

ENSISO – Engenharia de Sistemas de Software

FC – Fundamentos da Computação

LC – Licenciatura em Computação

PIT – Plano Individual de Trabalho

PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*

PREG – Pró Reitoria de Ensino de Graduação

RIT – Relatório Individual de Trabalho

SIPAC – Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos

STF – Supremo Tribunal Federal

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

UNIPAMPA - Universidade Federal do Pampa

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
1.1. PROBLEMA DA PESQUISA	14
1.2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO	16
1.3. JUSTIFICATIVA	16
2. CONTEXTO DO ESTUDO	18
3. REFERENCIAL TEÓRICO	21
3.1. GESTÃO DE PROCESSOS	21
3.2. BPM E BPMN	22
3.3. BUROCRATIZAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA....	27
3.4. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	29
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	29
4.1. TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	29
4.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	31
4.2.1. Entrevistas	31
4.2.2. Mapeamento do processo de progressão docente no âmbito do DC	32
4.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	37
5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
5.1. ANÁLISE DOS RESULTADOS	42
5.1.1. O perfil dos entrevistados.....	43
5.1.2. Categoria: instrumentos normativos de desburocratização da gestão pública.....	43
5.1.3. Categoria: otimização do processo de progressão	56
5.1.4. Fluxo do processo de progressão docente	62
5.2. IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	64
6. CONCLUSÕES.....	66
6.1. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
6.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	67
6.3. ESTUDOS FUTUROS	67
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICES – FLUXOGRAMAS DA PESQUISA	72

1 INTRODUÇÃO

A constante necessidade de adaptação da organização ao mercado e a busca por melhoria contínua, em conformidade com os princípios constitucionais da eficiência e da eficácia, forçaram as instituições a se adaptarem. Fato realçado pelo evento da pandemia da COVID-19 ocorrida no ano de 2020, momento em que as instituições foram obrigadas a se adaptar ao novo modelo de trabalho remoto, com o auxílio da tecnologia.

Ao analisar as temáticas relacionadas ao Setor Público, que em sua maioria adota uma estrutura de organização por funções (dividida em departamentos), é comum identificar a necessidade de uma maior eficiência na realização dos processos (Andrade, 2017). Para que isso aconteça da melhor forma, é preciso que os membros do Setor Público tenham acesso à informação, às normas e às atualizações das adequações dos seus processos de negócio possibilitando assim, a atuação de forma mais estratégica, de acordo com os objetivos da administração pública.

Constantemente a Gestão Pública se depara com dificuldades em executar os seus processos de forma que possa entregar o valor que o cliente tem como expectativa. Isso se dá pela falta de gerenciamento da informação, que fomenta o acervo necessário ao mapeamento dos seus processos.

Assim, é comum identificar servidores públicos com dúvidas no que deve ser feito, qual a sequência de atividades que deve seguir e para qual unidade administrativa encaminhar, como proceder em determinadas situações, fato que muitas vezes pode acabar com uma decisão baseada em achismos e a gestão baseada em empirismo dos servidores.

Esse fator agrava o quesito burocracia que é comum na gestão pública adotar normativas e regras em instrumentos proferidos para sua organização e controle. No entanto o excesso de burocracia pode tornar os processos da administração pública redundantes e imersos em morosidades desnecessárias. Além do mais, ao executar alguns processos, percebe-se que existem caminhos que podem ser enxutos, tornando-os menos burocráticos e mais céleres.

Nessa perspectiva da gestão por processos, os órgãos públicos têm buscado estratégias para otimização de recursos afim de tonar seus processos mais ágeis e eficientes (Andrade, 2017), uma das estratégias utilizadas é a modelagem dos processos de negócio (*Business Process Management* - BPM). Com o exercício dessa prática, “torna-se possível o alinhamento entre as áreas estratégicas e as funcionais, bem como o fornecimento de uma estrutura sólida à organização para responder às mudanças do ambiente externo” (Santos, 2012).

Segundo Szilagyi (2010), o BPM é um conjunto de técnicas que exercidas através de uma metodologia, possibilita o mapeamento das reais necessidades da organização, facilitando assim o conhecimento da sua estrutura organizacional. É preciso que essas etapas de diagnóstico sejam bem executadas já que irão embasar o procedimento de melhoria contínua desses processos (Bueno; Maculan; Aganette, 2019).

Por esta razão, para que exista a gestão por processos, é necessário que haja como ponto de partida o entendimento da necessidade de realização do mapeamento dos processos, e a consolidação das informações e dos documentos que consistirão em insumos utilizados para a visualização dos fluxos desses processos por todos os servidores de uma instituição (TOLFO, FLORA e FIORENZA, 2016). Ao realizar o mapeamento de processos, pode-se atingir um certo grau de desburocratização, já que “é considerado uma forma eficaz de identificar a fonte de descaminho dentro das organizações e ajuda a evitar a ocorrência de processos independentes que não consideram todo o processo” (Milanesi, 2022).

O mapeamento de processos é de grande importância nas organizações públicas já que, segundo Aganette (2020), “sem um mapeamento bem-feito não existe a gestão por processos”. O mapeamento pode ser utilizado como um difusor capaz de proporcionar o compartilhamento das informações e responsabilidades das tarefas de rotina (Aganette, 2020). Dessa forma, esse estudo se propôs a realizar o mapeamento do processo de progressão horizontal no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE.

1.1. PROBLEMA DA PESQUISA

É recorrente o sentimento de retrabalho dos docentes do Departamento de Computação (DC) da UFRPE ao submeterem para aprovação, os processos de progressão docente, pois é necessário consolidar um grande número de documentos comprobatórios, que são exigidos também para outros tipos de processos, como por exemplo o Plano Individual de Trabalho (PIT) e o Relatório Individual de Trabalho (RIT).

Além do mais, são formadas comissões departamentais para a avaliação e aprovação dos referidos processos, que rotineiramente precisam avaliar os mesmos documentos em mais de um tipo de processo. Boa parte dos docentes do Departamento de computação se queixam de ter que pausar suas atividades como docente por um intervalo de 2 a 3 dias para conseguir instruir corretamente o seu processo de progressão pois é necessário além de ter que ir atrás das declarações com outras pessoas e setores, enumerar e codificar os documentos de acordo com o grupo pertencente para que assim facilite a leitura e avaliação da comissão.

Com isso, é recorrente o sentimento de trabalho exaustivo e desnecessário já que muitos dos documentos poderiam ser disponibilizados pela própria universidade.

Nessa perspectiva, a desburocratização em seu sentido amplo, “tem por finalidade agilizar a execução do serviço, eliminando custos e procedimentos desnecessários” (SILVA; OLIVEIRA; 2018).

Dessa forma, esse estudo se propôs a realizar o mapeamento do processo de progressão horizontal, no que se refere à realização de seus trâmites no espaço de tempo em que permanece no âmbito do Departamento de Computação, com o objetivo de identificar se existem pontos possíveis de desburocratização, e que comprometam a celeridade processual, tornando-o “burocrático”, e que permita responder a seguinte questão: “Como a desburocratização do processo de progressão docente pode contribuir para o Departamento de Computação da UFRPE?”

1.2. OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICO

Este trabalho teve como objetivo geral compreender como a desburocratização contribui para o serviço finalístico do processo de progressão docente dentro do Departamento de Computação da UFRPE.

Para tanto, o presente trabalho teve como objeto de estudo, especificamente, o processo de progressão horizontal docente, classificado como finalístico no âmbito do DC, e apontado pela sua gestão como um dos processos que tem mais relevância para os docentes do departamento já que resulta em retornos financeiros.

Os objetivos específicos deste estudo foram:

- I. A realização do mapeamento do processo de progressão Docente no âmbito do DC;
- II. Identificação de possíveis gargalos que dificultam a celeridade processual;
- III. Sugestões de ações de desburocratização através dos resultados do mapeamento do processo.
- IV. Identificação da percepção dos resultados que os clientes esperam no processo de progressão do DC.

1.3. JUSTIFICATIVA

Não é de hoje que se fala em Desburocratização do serviço público, pois segundo Silva e Oliveira (2018), já havia um decreto Decreto nº 83.740 em 1979 (atualmente revogado), que instituiu o Programa Nacional de Desburocratização, o que confirma que já nessa época havia

a necessidade de combater os impedimentos à eficiência enaltecidos pela burocracia em excesso.

Em meados dos anos 1990, através do termo Reengenharia de Processos, surgem as primeiras abordagens do Gerenciamento de processos de negócio com o objetivo de realizar as melhorias contínuas em seus processos na Gestão Pública (Ribeiro et al. apud Mionne e Turner, 2012).

Percebe-se com isso que a preocupação na otimização de processos de negócio em âmbito público é recorrente e já permeia por décadas. No entanto, na atualidade, pode-se observar que os processos internos das instituições ainda precisam se adequar ao princípio da eficiência para atender com qualidade as demandas da sociedade. Atualmente, ainda é possível identificar o excesso da burocracia nos processos internos das Instituições Públicas (Silva; Oliveira, 2018).

A UFRPE, como autarquia, está inserida neste universo que necessita de melhorias em seus processos internos, pois pode-se identificar redundâncias, retrabalhos e excesso de formalismo, o que compromete a celeridade processual e desgasta a comunidade acadêmica.

Nessa perspectiva, como forma de contribuição para a desburocratização dos processos internos da UFRPE, esta pesquisa teve por objetivo a realização do mapeamento do processo de progressão docente desde o momento em que há a solicitação pelos docentes do DC, através da abertura de processo eletrônico no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), e assim recebidos pela Secretaria do Departamento, até a sua saída do departamento, momento que seu trâmite interno finaliza.

Após a realização do referido mapeamento, foi realizada a sua análise sob influência da Desburocratização do âmbito público, para que fosse possível, dessa forma, propor as melhorias aos gargalos que foram identificados.

O mapeamento teve como finalidade a maior geração de valor na entrega, pois possibilitou a visualização de todo o fluxo dos referidos processos realizado para a entrega de um serviço, sendo possível a identificação de gargalos, retrabalhos, desperdícios, possíveis automações, contribuindo assim, para a desburocratização de seus processos internos.

Dessa forma, o presente estudo tem como cunho inovador a percepção que os clientes têm sobre o processo, assim como a sua metodologia, estudo de caso, que trouxe uma abordagem simplificada podendo ser aplicada em futuros mapeamentos.

2. CONTEXTO DO ESTUDO

O DC é um departamento acadêmico da UFRPE Sede, que tem sob sua orientação os cursos de Bacharelado em Ciência da Computação (BCC) e Licenciatura da Computação (LC).

Atualmente, não existe no cenário do DC nenhuma especialização / pós graduação. Criado em 2018, através da Portaria No 262/2018 da Reitoria da UFRPE, de 22 de Fevereiro de 2018, atualmente conta com 48 docentes efetivos e 5 técnicos administrativos, atualmente não possui em seu quadro nenhum docente substituto.

Importante mencionar que a maioria dos docentes, são de regra do concurso prestado, dedicação exclusiva, ou seja, só podem exercer as atividades de ensino de forma remunerada no âmbito da UFRPE e podem ser 40H semanais ou 20H semanais.

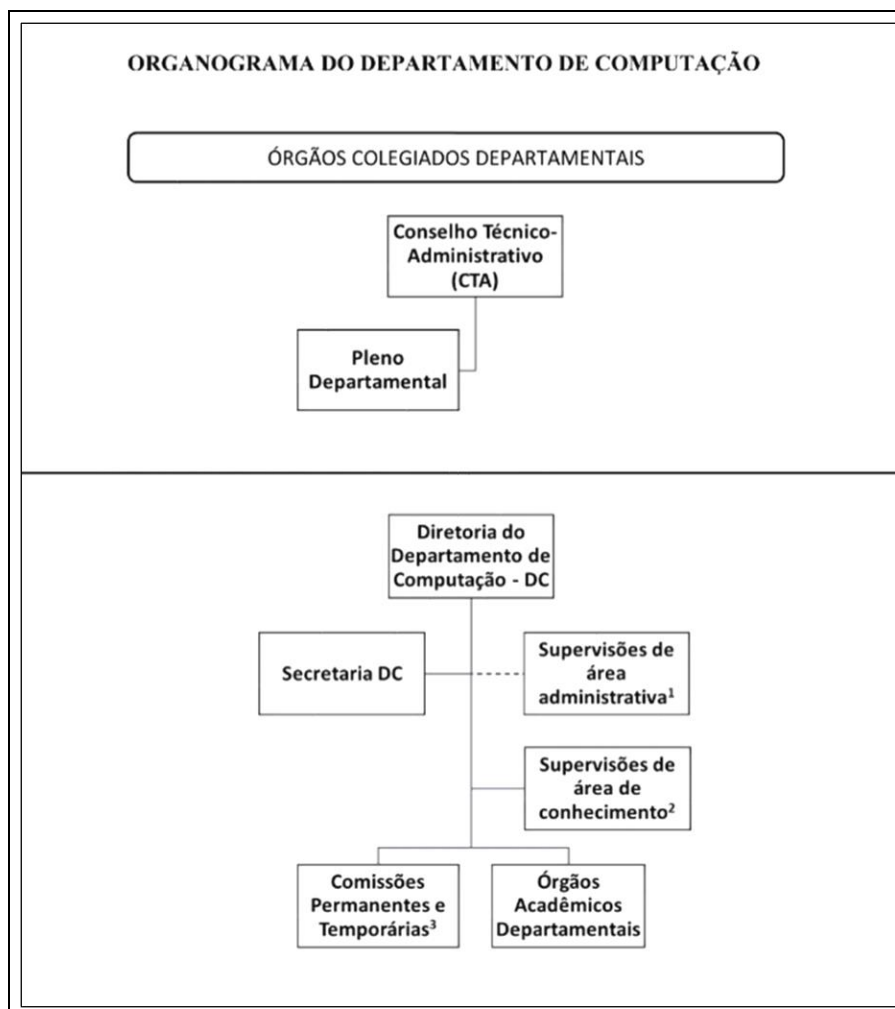
Os docentes devem, por legislação específica, cumprir no mínimo 8H de disciplinas a cada período. A fiscalização de tal carga horária é de responsabilidade da Diretoria do próprio departamento. Apesar de alguns docentes serem lotados para ministrar algumas disciplinas “externas”, ou seja, em outro departamento, este, não é responsável pela fiscalização e controle da carga horária de tal docente.

No entanto, no DC há alguns docentes que solicitaram a exclusão da Dedicação Exclusiva (DE) por motivos maiores. Já os Técnicos administrativos possuem uma jornada de trabalho de 40H semanais, 8H diárias, 5 dias por semana.

As disciplinas do departamento são criadas e ofertadas para os cursos de Bacharelado em Ciência da Computação e Licenciatura da Computação que, por sua vez, assim como os outros cursos da Universidade Federal Rural de Pernambuco, estão sob gerenciamento da Pró Reitoria de Ensino de Graduação (PREG).

Dessa forma, fica a cargo deste Departamento, gerir Infraestrutura, Recursos materiais e humanos com a finalidade de produzir serviços que agreguem valor para seus clientes finais.

A Figura 1 evidencia informações estruturais a cerca do organograma do departamento para entendimento visual da estrutura funcional.

Figura 1 - Organograma Departamento de Computação UFRPE

Fonte: Site do Departamento de Computação UFRPE.

O Conselho Técnico e Administrativo é responsável pela aprovação das solicitações dos docentes e técnicos formalizadas através de processos eletrônicos. Mensalmente, há duas reuniões ordinárias deste conselho e, havendo necessidade, a Direção pode convocar extraordinárias, se for o caso.

Abaixo do CTA, está o Pleno Departamental onde são colocados em pauta os assuntos para os quais não se formalizam os processos eletrônicos, contudo, precisam de alguma deliberação. A Diretoria do DC vem em seguida, assessorada pela Secretaria departamental e pelas supervisões de área administrativa: Supervisão de comunicação, Supervisão de Coperação e Inovação, Supervisão de Laboratórios de Informática, Supervisão de Infraestrutura.

Além das supervisões de área de conhecimento: Fundamentos da Computação (FC), Engenharia de Sistemas de Software (ENSISO) e Arquitetura e Redes de Computadores (ARC) as quais subdividem/clasificam os 48 docentes efetivos do departamento.

Outrossim, existem as comissões criadas pela Diretoria do departameno com o objetivo de descentralizar e delegar alguns tipos de tarefas. Alguns exemplos são as comissões de Ensino, Pesquisa e Extensão que deliberam pareceres para processos relativos a projetos em cada uma dessas áreas.

Apesar da relevância, o DC ainda não possui uma sistemática para gerenciar a carga horária docente e o quantitativo de pesquisas e extensões realizados pelos seus docentes.

Como um Departamento Acadêmico, seus clientes finais são os 48 docentes nele lotados. Para cada um desses docentes, o DC precisa entregar em seus processos o valor esperado, por isso, é preciso realizar o mapeamento de seus processos, afim de que a Gestão (Direção do DC), tenha uma visão holística e possa tomar decisões mais alinhadas aos objetivos estratégicos e de forma mais assertiva.

Assim como outros Departamentos acadêmicos, o DC precisa atuar em várias áreas de gestão.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Este tópico se motiva a apresentar conceitos sobre Gestão de processos na Gestão Pública, sua importância, a notação BPM e a ferramenta utilizada para modelagem de processos. Também, se destina também a tratar dos aspectos da desburocratização da Gestão pública, a sua relevância para o cumprimento dos princípios constitucionais da eficiência e eficácia, e sobre como o mapeamento de processos pode contribuir para essa finalidade.

3.1. GESTÃO DE PROCESSOS

De acordo com o *Project Management Body of Knowledge* (PMBK) (2013, p. 47), um processo é “um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré especificado. Cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, com as saídas estimadas e resultantes das entregas nas etapas anteriores.”

Dessa forma, pode-se entender que o conjunto de atividades sequenciais que ocorrem desde a entrada dos insumos materiais ou não materiais (informações e dados) para processamento, até a saída que resulta a entrega de um produto ou serviço é denominado de “processo”.

Para que ocorra uma maior entrega de valor nos resultados dos processos é necessário que sejam gerenciados, pois a possibilidade de gerenciar os processos facilita a integração de todos os setores à estratégia geral da empresa, ao conciliar suas atividades numa visão horizontal (Bueno, Maculan e Alanette, 2019). Esse gerenciamento permite a visualização de como os processos e seus resultados ocorrem para que haja uma melhoria contínua na entrega de valor aos clientes, sejam internos ou externos à instituição.

Uma etapa prévia de grande relevância a ser executada para um bom gerenciamento, é o mapeamento de processos pois sob a ótica de Bueno, Maculan e Aganette (2019) argumentam que o mapeamento de processos é fundamental para a implementação da gestão por processos. Ele serve para identificar, representar, visualizar e analisar os processos de negócios existentes em uma organização, permitindo melhorias e a modelagem de novos processos alinhados aos objetivos estratégicos das empresas.

Entende-se com isso que uma instituição que gerencia seus processos através do mapeamento, tem seus produtos e serviços alinhados aos seus objetivos estratégicos, alcançando assim bons resultados.

As instituições públicas precisam gerenciar a forma como entregam produtos e serviços, já que de acordo com o Guia da Gestão de Processos do STF (2019, p.08), esse gerenciamento “proporciona a organização do trabalho baseada na melhoria contínua das suas atividades por meio de planejamento, análise, modelagem, otimização, implantação e monitoramento dos processos de trabalho”.

Gerenciar processos em organizações de grande porte, como o caso das universidades, requer além da burocracia para sua organização, uma forma de simplificação de seus fluxos com o objetivo de torná-los mais céleres, permitindo assim que esteja em consonância com o princípio da eficiência previsto no Art. 37 da Constituição da República de 1998 (Machado Júnior, 2020)

3.2. BPM e BPM

Para realização do Gerenciamento de processos de negócio comumente chamado em inglês de “*Business Process Management*” (BPM), a realização do mapeamento necessita de algumas ferramentas para levantamento, classificação, representação e modelagem que permitem a visualização do processo como um todo da forma que é realizado atualmente, e que, a partir dos materiais gerados, permitam a identificação de gargalos, retrabalhos e desperdícios que tornam os processos mais burocráticos, permitindo sua correção e melhoria.

Dessa forma, ao adotar tal metodologia, a instituição pública pode atender às demandas dos seus clientes finais de uma forma mais assertiva, agregando maior valor. Nas instituições públicas o BPM “envolve a análise, modelagem, implementação, execução, monitoramento ou controle e melhoria contínua da gestão de processos” (Ribeiro *et al. apud* Mionne e Turner, 2012).

Para tanto, utiliza-se ferramentas de modelagem para realizar a representação gráfica dos processos de acordo com a notação BPMN. Uma organização é formada por departamentos, regras de negócio e a forma como essas regras são executadas respeitando a hierarquia e demais particularidades pertinentes formando assim, um fluxo de processos organizacionais ou de negócios. Processos de negócio, são que trabalhos que entregam valor para seus clientes e/ou apoia ou gerencia outros processos (*Project Management Body of Knowledge*, 2013).

Por isso, os processos são inter-relacionados e podem ser classificados em 3 tipos de acordo com o CBOK (2013, p. 36), a saber:

- Primários: Interfuncional ponta a ponta que agrega valor diretamente para o cliente. São chamados também de essenciais ou finalísticos;

- Suporte: Dão suporte aos processos primários e a outros processos de suporte. A diferença entre esses e os primários é que o primeiro agrega valor para outros processos e o segundo, diretamente para os clientes finais da organização.
- Gerenciamento: processos que tem como objetivo monitorar, controlar, medir e administrar o futuro do negócio.

Para realizar a modelagem dos processos permitindo assim o gerenciamento dos processos de negócio, existe uma notação metodológica denominada de BPMN, *Business Process Model and Notation*, uma notação que permite a configuração de uma foto do fluxo processual através de figuras e símbolos. A linguagem BPMN têm sido a mais utilizada para a representação de processos de negócio, pois, por ser de fácil entendimento e pela sua popularidade, acabou se estabelecendo como um padrão de mercado para modelagem de processo de negócio (Universidade Federal de Minas Gerais, 2019).

A utilização dessa notação tem crescido e seu uso tem se tornado cada vez mais comum já que atualmente existem vários softwares que a utilizam para a realização do diagrama de processos de negócio (*Project Management Body of Knowledge*, 2013) como por exemplo a BIZAGI e a Heflo.

A Heflo é a ferramenta de modelagem de processo de negócio da *google*, que possui uma interface autoexplicativa, é de fácil manuseio e permite o compartilhamento com outros usuários, pois é *on-line*.

A notação BPMN utiliza raias que dividem o modelo em linhas paralelas e cada uma delas representa o papel desempenhado por um ator do processo. O processo é desenhado de forma que demonstre as atividades desempenhadas em forma de fluxo interligadas por conectivos (*Project Management Body of Knowledge*, 2013). Verifica-se na Figura 2 os símbolos/eventos mais utilizados na notação BPMN, os quais são utilizados para conectar as atividades dos processos de negócio.

Figura 2 - Símbolos mais utilizados na notação BPMN

 Evento de início	Indica o evento que inicia o processo. Dica: é o "de" no diagrama de escopo.
 Atividade tipo nenhum	Atividade genérica. Dica: Para nomear uma atividade, use um verbo no infinitivo e um substantivo específico.
 Atividade tipo serviço	Atividade que ocorre automaticamente sem necessidade de interferência humana.
 Atividade tipo manual	Atividade realizada por uma pessoa, sem uso de sistema.

Fonte: *Project Management Body of Knowledge*, 2013

Figura 3 - Símbolos mais utilizados na notação BPMN (parte 2)

 Atividade tipo usuário	Atividade executada por uma pessoa com a utilização de um sistema.
 Subprocesso	Representa uma atividade que pode ser decomposta em um conjunto de outras atividades.
 Gateway exclusivo	Representa uma decisão na qual somente um dos caminhos pode ser escolhido. Também pode unificar fluxos, indicando que o primeiro caminho que chegar até ele dará continuidade ao fluxo do processo.
 Gateway paralelo	Indica a divisão do fluxo em dois ou mais caminhos percorridos simultaneamente. Quando usado para realizar a convergência de fluxos, revela que todos os caminhos paralelos que chegam até ele devem ser concluídos para dar continuidade ao fluxo.
 Gateway inclusivo	Simboliza uma condição que permite ao fluxo seguir por um ou mais caminhos. Também deve ser usado para convergir os caminhos, pois o fluxo somente seguirá quando todos os caminhos ativados finalizarem.
 Conector fluxo de sequência	Mostra a sequência de execução das atividades em um processo.

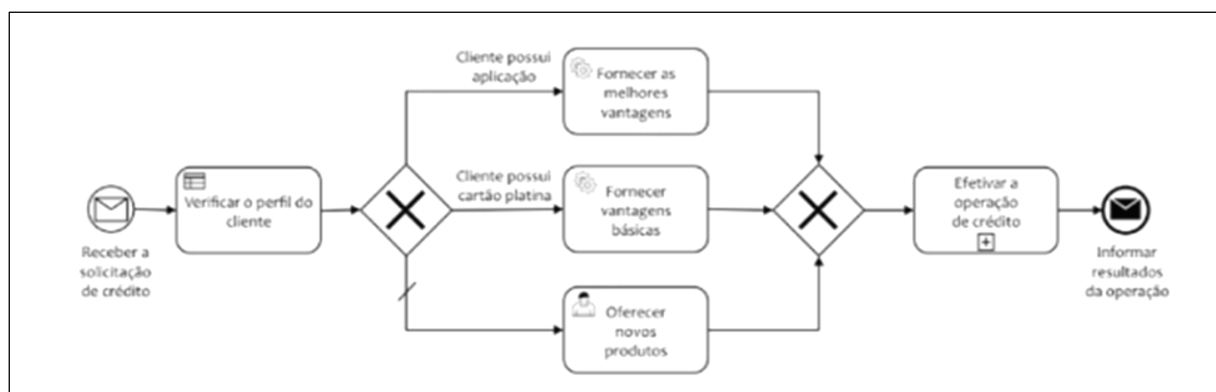
Fonte: *Project Management Body of Knowledge*, 2013

Figura 4 - Símbolos mais utilizados na notação BPMN (parte 3)

 Conector associação	Usado para associar dados e artefatos, tais como objetos de dados e anotações.
 Objeto de dados	Representa dados que são insumos para a execução de atividades ou dados resultantes de atividades.
 Anotação	Adiciona informações complementares para facilitar a leitura do diagrama.
 Evento intermediário tipo temporal	Evento que indica um tempo de espera entre as atividades.
 Evento intermediário tipo mensagem	Evento que indica o envio (ícone preenchido) ou o recebimento de mensagem (sem preenchimento).
 Evento intermediário tipo ligação	Evento que conecta duas pontas de um mesmo processo para evitar cruzamento de linhas ou ligar diferentes páginas. A seta preenchida simboliza a saída; e a seta sem preenchimento, a entrada.
 Evento de fim	Indica que o processo chegou ao seu fim. Dica: é o “até” no diagrama de escopo.

Fonte: *Project Management Body of Knowledge*, 2013

Para exemplificar o uso da representação BPMN, este trabalho apresenta a Figura 5, uma representação gráfica em BPMN de um simples processo de solicitação de crédito. Na referida figura, pode-se identificar os eventos inicial e final que neste processo específico, são motivados por uma comunicação com o cliente, as tarefas desempenhadas pelos seus atores, as setas contínuas que representam uma sequência, os *gateways* dos tipos exclusivo e inclusivo para representar os possíveis caminhos a serem seguidos.

Figura 5 - Exemplo de representação BPMN

Fonte: *Project Management Body of Knowledge*, 2013

Assim, através da notação BPMN, é possível elaborar a representação do fluxo do processo, o que proporciona o gerenciamento dele, permitindo a sua padronização, a verificação de etapas obsoletas, a identificação de desperdícios, retrabalhos com o objetivo de proporcionar melhoria contínua.

Sobre a viabilidade da aplicação do BPM na administração pública, segundo Ribeiro et al. (2012) identificaram que a aplicação de gestão de processos no setor público resulta em bons resultados, como redução de custos, tempo, identificação de gargalos e simplificação dos processos. Contudo, é necessário levar em conta as especificidades da gestão de processos nesse setor, devido à existência de processos mais complexos, estruturas rígidas, recursos escassos e mudanças legais e regulamentos. Além disso, é imprescindível o conhecimento da administração legal, que influencia o fluxo das atividades na administração pública.

Entende-se com isso que a aplicação do BPM em âmbito público é viável desde que haja a conformidade com as normas e diretrizes de cada instituição, principalmente na fase do mapeamento denominada por As-Is (situação atual) e que, caso seja identificada alguma possibilidade de alteração que resulte em melhoria no processo e desburocratização.

3.3. BUROCRATIZAÇÃO E DESBUROCRATIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Embora a burocracia tenha sido criada como forma de organização administrativa, ao longo dos anos, percebeu-se que o seu excesso termina por conduzir a organização à “escravidão” das suas próprias normas (Araujo, Barp e Nummer; 2019), impedindo-a de prosperar rumo aos objetivos finais e estratégicos. Ou seja, o excesso de formalismo contribui para dificultar o alcance dos resultados, em vez de tornar o processo mais eficiente.

A burocracia foi instituída no âmbito público com o objetivo de organizar a Gestão Pública, já que corresponde a uma organização Administrativa, seja ela pública ou privada, que possui como parâmetro de funcionamento o caráter legal da legislação interna, a racionalidade, e a formalidade na realização de seus procedimentos internos (Paludo, 2012).

Nessa perspectiva, no âmbito da UFRPE, identifica-se na maioria de seus processos o excesso de formalismos que resultam em uma burocracia não funcional, ocasionando o atraso nas entregas, e minimizando assim o valor atribuído ao cliente final.

Em virtude das consequências dessas disfunções da burocracia, a Constituição Federal do ano de 1998, traz a inclusão de um novo princípio: o princípio da eficiência, fato ocorrido por meio da Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998 (Oliveira; Gromann, 2016). Para Oliveira e Gromann (2016), tal princípio não norteia o funcionamento da administração pública apenas por meio da Legalidade, mas, também exige resultados positivos para o serviço público e a satisfação por parte das necessidades da comunidade e de seus membros.

Não é de hoje que a Administração Pública tem a necessidade de desburocratizar seus processos. Após as inadequações da reforma burocrática Daspiana em 1930, que previa a modernização da administração pública de forma centralizada em unidades administrativas denominadas de Dasps, em 1967, houve a primeira tentativa de descentralização das atividades com a criação do Decreto-lei nº 200/1967, que entre outros aspectos, estabeleceu regras para aquisição direta de bens e serviços ou mediante contratação direta (Paludo, 2012).

Contudo, foi em 1979, com a criação do Programa Nacional de Desburocratização (PND), através do Decreto nº 83.740/1979 que houve a tentativa da desburocratização e aumento da eficiência da Administração Pública por meio da melhoria dos processos administrativos (Paludo, 2012).

A Tabela 1 demonstra alguns instrumentos que fizeram/fazem parte da tentativa de desburocratização por parte da Administração Pública e o que pode ser visto como uma contribuição para a desburocratização dos processos internos.

Tabela 1 - Desburocratização por parte da Administração Pública

Instrumento	Referência	Objetivo
Decreto-lei nº 200 de 1967	Segundo Paludo (2012), foi elaborado a partir de estudos de comissões criadas com o objetivo de encontrar meios de descentralizar os serviços (Cosbs), e da Cepa (Comissão de estudos administrativos).	• Centralização política e de recursos • Descentralização Administrativa (PALUDO, 2012)

Decreto nº 83.740 de 1979 (PND) (Revogado pelo Decreto nº 5.378, de 2004)	Conforme Paludo (2012), foi elaborado pela Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (Semor), instituído pelo Ministro Hélio Beltrão	• Simplificação de procedimentos • Aumento da eficiência • Eliminação de informações desnecessárias (PALUDO, 2012)
Criação do Ministério da Desburocratização	Presidente João Batista Figueiredo	• Revitalização e agilização das Organizações do Estado • Descentralização da autoridade
Decreto nº 5.378 de 2005 (Revogado pelo Decreto nº 9.094, de 2017)	Presidente Luiz Inácio Lula da Silva	• Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
Decreto nº 9.094 de 2017	Presidente Michel Temer	• Simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos
Lei 13.726 de 2018	Presidente Michel Temer	• Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios e institui o Selo de Desburocratização e Simplificação

Fonte: A pesquisa (2024)

Na linha antagônica do que é a burocratização, a desburocratização consiste em extinguir, em seus processos internos, as evidências que possam torná-los lentos, com excesso de formalismos desnecessários.

Para que a organização alcance os resultados através da desburocratização, “é fundamental a modernização e inovação dos serviços públicos, com a implementação de novas tecnologias e ainda novos modelos de gestão,” (Siqueira, 2019, p. 06).

Dessa forma, seguindo as mesmas intenções da Administração Pública, há a preocupação, por parte da gestão da UFRPE, em tornar seus processos mais simples, transparentes e ágeis.

3.4. DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE

Diante do exposto no referencial teórico deste estudo e, em consonância com os objetivos gerais e específicos a serem alcançados, as categorias de análise foram definidas conforme Quadro 1.

Quadro 1 - Categorias de análise

Categorias	Objetivos
Intrumentos normativos de desburocratização da gestão pública	Identificar, segundo a legislação estabelecida pela Gestão Pública, para desburocratização da máquina pública, indícios de desburocratização no processo de progressão docente no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE.
Otimização do processo de progressão	Identificar se existem etapas que possam ser otimizadas (desburocratizadas) no processo de progressão docente no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE.
Fluxo do processo de progressão docente	Mapear processo de progressão docente no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE

Fonte: A pesquisa (2024)

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem por finalidade detalhar os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa que podem ser observados no diagrama 1 nos apêndices dessa dissertação.

4.1. TIPIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa classificou-se quanto a sua Natureza como “Aplicada” pois ao gerar materiais que possibilitem a contribuição para a desburocratização dos processos internos do DC, proporcionou o conhecimento que contribuiu para a reflexão da resolução dos objetivos específicos desta pesquisa (Prodanov e Freitas, 2013).

Justifica-se por estudo de caso como afirmam Prodanov e Freitas (2013), já que esta pesquisa foi realizada em um ambiente específico no Departamento de Computação da UFRPE, e consistiu em coletar e analisar informações sobre determinado fenômeno, a fim de estudá-lo em aspectos variados de acordo com o assunto da pesquisa.

Classifica-se quanto à forma de estudo, como uma pesquisa descritiva, pois descreveu o passo a passo utilizado na coleta de dados que foi realizada através de entrevistas. Uma pesquisa descritiva “visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Prodanov e Freitas, 2013, p. 56). Nessa pesquisa, de forma qualitativa, as opiniões, as observações e as percepções dos entrevistados foram os elementos para identificação das categorias de análise. Dessa forma, foi utilizada a análise de conteúdo para a identificação das percepções dos entrevistados.

Barros e Lehfeld (2010, p.84) afirmam que na pesquisa descritiva não há a interferência do pesquisador, já que ele busca “descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, bem como sua natureza, características, causas, relações, reflexões e conexões do fenômeno”.

Por fim, do ponto de vista da abordagem do problema, esta pesquisa foi classificada como qualitativa, já que Prodanov e Freitas (2013, p. 70) afirmam que a pesquisa qualitativa “pelo fato de não utilizar dados estatísticos em forma de inferência como o centro do processo de análise de um problema.”

4.2. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Sob a ótica de Prodanov e Freitas (2013), no estudo de caso, “o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando o ambiente em que são coletados.”

Sob a ótica de Bardin (1997), a qual norteou os procedimentos metodológicos deste estudo, esta pesquisa está dividida em 3 fases, assim como está descrita no Quadro 2.

Quadro 2 - Fases da coleta de dados

Fases	Etapa	Procedimentos
1	Pré-análise	Estudo do referencial teórico e da normativa interna que trata do processo que foi mapeado nesta pesquisa; Definição das categorias de análise; Elaboração do roteiro da entrevista; Aplicação da entrevista; Transcrição das entrevistas; Realização do mapeamento dos processos.
2	Exploração do material	Extração dos dados importantes; Realização da triangulação dos dados;
3	Tratamento dos resultados e interpretação (Análise dos dados)	Análise da triangulação dos dados; Gerar artefato da análise dos dados; Realização das considerações finais

Fonte: A pesquisa (2024)

Nessa perspectiva, este estudo levou em consideração os dados do seu referencial teórico, a resolução UFRPE Nº 09/2020 que trata das diretrizes do processo de progressão docente, e realizou a coleta dos dados através de entrevistas, tendo como instrumento para tal, um roteiro pré estabelecido alinhado com o objetivo geral da pesquisa.

4.2.1. Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com roteiro semiestruturado que teve a sua elaboração baseada no referencial teórico através das categorias de análise que foram definidas na qual as perguntas que constituem o Quadro 5 deste estudo. Para um maior alinhamento aos objetivos deste estudo, foram entrevistados 3 docentes do Departamento de Computação.

A aplicação da entrevista foi realizada de forma remota por meio da plataforma Google meet. As entrevistas foram gravadas, transcritas e avaliadas de forma anônima utilizando a técnica Delphi já que de acordo com Kaio e Securato (1997). Esta técnica possui como principal objetivo, o anonimato, que tenta evitar um domínio psicológico por parte das pessoas participantes da entrevista, seja por razões de personalidade, por deferência à autoridade ou qualquer outro motivo, de forma a permitir que todos participem e ofereçam a sua opinião sem qualquer julgamento.

Dessa forma, para proporcionar maior anonimato, foram criados e-mails genéricos, elencados no Quadro 3, para cada entrevistado, também foi permitida a realização da entrevista sem o uso das câmeras, além de outras particularidades que permitiram a eficácia do anonimato.

Quadro 3 - Relação de e-mails criados para o anonimato dos entrevistados:

Entrevistado(a):	E-mail:
Entrevistado(a)1	colabdc1@gmail.com
Entrevistado(a)2	colabdc2@gmail.com
Entrevistado(a)3	colabdc3@gmail.com

Fonte: A pesquisa (2024)

O roteiro semiestruturado foi elaborado à luz dos instrumentos normativos de desburocratização da Administração Pública e da resolução UFRPE que trata da instrução e tramitação do processo de progressão docente na UFRPE, ambos elencados no referencial teórico deste estudo. As perguntas foram descritas no Quadro 4.

Quadro 4 - Perguntas do roteiro semiestruturado aplicado nas entrevistas:

Nº	Perguntas:
1.	O Art. 14 do Decreto DECRETO-LEI Nº 200, DE 25 DE FEVEREIRO DE 1967 traz “O trabalho administrativo será racionalizado mediante simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco”. Ao analisar as diretrizes da RESOLUÇÃO No 009/2019, que trata da instrução e tramitação do processo de progressão docente na UFRPE, você consegue associa-la a simplificação de processos? Como?
2.	O art.1º do DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, traz em seu inciso V: “eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido”. Você identifica formalidades necessárias e desnecessárias no processo de progressão docente? Quais? Para cada resposta de formalidades desnecessárias, informar se acredita ser superior ao risco envolvido.
3.	O Art. 1º Decreto DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, traz em seu inciso VI: “A aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações.” Dessa forma, você identifica alguma solução tecnológica no atual processo de progressão docente otimize as condições de compartilhamento das informações?
4.	Você acredita que existem soluções tecnológicas prontas para uso que possam otimizar a instrução (juntada de documentos) e o fluxo do processo (comunicação) de progressão docente? Quais?
5.	A Lei LEI Nº 13.726, DE 8 DE OUTUBRO DE 2018 traz em seu Art. 5º Os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderão criar grupos setoriais de trabalho com os seguintes objetivos: I - identificar, nas respectivas áreas, dispositivos legais ou regulamentares que prevejam exigências descabidas ou exageradas ou procedimentos desnecessários ou redundantes; Dessa forma ao analisar a RESOLUÇÃO No 009/2019, que trata da instrução e tramitação do processo de progressão docente na UFRPE, você consegue realizar algum tipo de associação? Por quê?

6.	Ao analisar a RESOLUÇÃO No 009/2019 em seu Art. 13 que traz a documentação necessária para progressão: “Para a solicitação de progressão funcional ou promoção por cumprimento do interstício e desempenho acadêmico, o servidor deverá abrir processo administrativo contendo: 1. requerimento do(a) docente à Direção, solicitando a progressão/promoção, informando o período do interstício (Anexo I); 2. cópia da portaria da última progressão/promoção, se houver ocorrido; Confere com o original assinado pela Reitora e arquivado nesta Secretaria Geral. 3. relatório documentado de atividades, referente ao interstício da requisição (Anexo IV). Dessa forma, na sua concepção, existe excesso de documentação/ comprovação? Qual(ais)? A autodeclaração de veracidade ajudaria?
7.	Acredita que este excesso de documentação pode gerar um sentimento de exaustão na análise do processo e até mesmo favorecer “erros” de avaliação por parte da CAPD? Influência na avaliação.
8.	Ainda sobre a documentação e comprovação das atividades exigidas pela RESOLUÇÃO No 009/2019, você acredita que o inciso III do Decreto DECRETO N° 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017 que traz como possível desburocratização: “a atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade” poderia contribuir para eliminação do excesso de documentação exigida (caso haja)?
09.	Quanto ao tempo de tramitação do processo de progressão docente no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE, você acha que está de acordo com o estimado pela Resolução RESOLUÇÃO No 009/2019? Recebimento, encaminhamento, pareceres e aprovação do CTA.
10.	Segundo a RESOLUÇÃO No 009/2019 em seu Art. 16 - Nos casos de progressão funcional ou promoção por interstício e desempenho acadêmico a Direção deverá, ao receber o processo, anexar portaria de nomeação da Comissão de Avaliação de Pessoal Docente (CAPD) e encaminhar a essa comissão, no prazo de cinco dias, para análise e Decisão. Você acredita que esse procedimento é necessário? Por quê?
11.	Conforme a RESOLUÇÃO No 009/2019 em seu Art.16, parágrafo 1º, A CAPD deverá analisar e emitir Parecer sobre a progressão/promoção no prazo máximo de 15 (quinze) dias, restituindo, o processo para análise do CTA, que deverá apresentar Decisão em 15 (quinze) dias. Em seguida, a Direção providenciará o envio à CPPD, em dois dias úteis. O que acha do tempo estimado para as atividades acima relacionadas?
12.	A RESOLUÇÃO No 009/2019, traz como tramitação a exigência de dois pareceres no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE atualmente, um proferido pela CAPD e outro proferido por um membro do CTA, além da Decisão do CTA que profere a aprovação final pelo Departamento. O que acha dessas exigências? Identifica alguma redundância ou desperdício?
13.	Parte da documentação exigida pela RESOLUÇÃO No 009/2019, é também exigida em outros processos requeridos pelos docentes. Acredita que existem maneiras de simplificar este fato? Exemplos.
14.	Descreva como o que você precisa fazer para abrir o processo de progressão docente.
15.	Ao simplificar (desburocratizar) a instrução e tramitação do processo de progressão docente, qual valor traria para a vida funcional dos docentes. dos avaliadores da CAPD e da gestão do DC?
16.	Descreva como ocorre o processo de Progressão Docente no âmbito do Departamento de Computação – UFRPE.

Fonte: A pesquisa (2024)

Desta maneira as perguntas do roteiro semiestruturado aplicado nas entrevistas podem ser classificadas nas categorias de análise conforme o Quadro 5.

Quadro 5 - Perguntas por categoria

Categorias	Perguntas
Intrumentos normativos de desburocratização da gestão pública	1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13
Otimização do processo de progressão	3, 5, 14, 15
Fluxo do processo de progressão docente	16

Fonte: A pesquisa (2024)

4.2.2. *Mapeamento do processo de progressão docente no âmbito do DC*

O mapeamento do processo foi realizado em paralelo à aplicação das entrevistas, considerando a coleta de seus dados para a elaboração do mesmo, conforme pode ser observado na Pergunta 17 do questionário elaborado para este estudo, vide quadro 6. Para a realização do mapeamento do processo de progressão docente, foi adotado o passo a passo de acordo com as etapas definidas por Biazzo (2000):

1. Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
3. Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “author-reader” (no qual o “reader” pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

Por sua vez, esta pesquisa utilizou um software de modelagem BPMN para diagramação do modelo, que por motivos de afinidade e de maior possibilidades de recursos foi a Heflo.

A Heflo é uma ferramenta de diagramação da Google, on-line e colaborativa, pode ser utilizada para modelagem de fluxos de processos de negócio para empresas ou para atuar na área acadêmica.

Atendendo a etapa “1” definida por Biazzo (2000), a fronteira do processo finalístico escolhido como objeto deste estudo teve o espaço de tramitação a solicitação do docente, através da abertura de processo eletrônico no SIPAC da unidade do Departamento de Computação, que é o sistema utilizado para abertura e tramitação de processos eletrônicos na UFRPE, o recebimento pela Secretaria do DC e seus encaminhamentos internos até a sua saída.

Para a realização do mapeamento, foi elaborado, conforme o Manual de mapeamento de processos da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) o detalhamento das atividades do processo que pode ser verificado no Quadro 6.

Quadro 6 - Detalhamento das Atividades do Processo:

Atividade	Ator do processo	Quem realiza	Descrição
Solicitação de abertura de processo eletrônico no SIPAC	Docente interessado	Docente interessado	O docente elenca toda a documentação necessária conforme a resolução UFRPE Nº 09-2019 envia um e-mail para o protocolo.
Abertura de processo eletrônico no SIPAC	Protocolo, através do e-mail processo@ufrpe.br	Servidor(a) lotado no protocolo	Forma o processo eletrônico no sipac e envia-o ao departamento de computação.
Recebimento do processo no DC	Secretaria do DC	Servidoras lotadas na secretaria do DC	Recebe o processo no SIPAC e encaminha-o para a comissão de avaliação e progressão docente (CAPD) tando no sipac quanto no trello.
Análise e avaliação	CAPD	Comissão designada pela direção do DC para avaliar e emitir parecer	Analisa o processo, caso esteja de acordo com as normas vigentes, emite parecer que pode ser favorável ou desfavorável. Caso não esteja, devolve o processo ao interessado para ciência e possíveis correções. A devolução é comunicada ao interessado através do Tello.
Encaminhamento para relato	Secretaria do DC	Servidoras lotadas na secretaria do DC	Após o parecer da CAPD, a secretaria encaminha o processo para um membro do CTA para análise e emissão de relato. Essa etapa também é realizada tanto no sipac através de despacho, quanto no trello para comunicação interna.
Emissão de relato	Membro do CTA	Membro do CTA escolhido pela secretaria do DC	Analisa o processo e emite relato que pode ser favorável ou não. No caso de ser favorável, o processo é colocado na pauta da próxima reunião do CTA. Já para o caso de ser desfavorável, o processo é devolvido ao interessado para ciência e possíveis ajustes.
Reunião do CTA	CTA	Todos os membros presentes na reunião	Após o relato, o processo aguarda a data da próxima reunião do CTA conforme calendário pré-definido e divulgado. Em reunião, o processo é apresentado pela presidência (direção do DC) e colocado para aprovação ou não. Caso seja aprovado pela maioria dos membros, com a decisão do CTA, o processo sai do DC para tramitar nas demais instâncias. Caso não seja aprovado, com a decisão, o processo é devolvido ao interessado para ciência e arquivamento no DC.
Decisão do CTA	Secretaria elabora e membros assinam	Servidoras da secretaria do DC e membros do CTA	A secretaria do DC elabora a decisão e insere no processo no SIPAC para assinatura de todos os membros presentes.
Saída do processo do Dc	Secretaria do DC	Servidoras lotadas na secretaria do DC	Após assinatura da decisão por todos os membros, a secretaria encaminha o processo para a CPPD, que irá prosseguir com o proximo passo da tramitação do processo fora do DC. Ao mesmo tempo, o card no trello é arquivado.

Fonte: A pesquisa (2024)

Dessa forma, para uma representação visual, foi diagramado o modelo do processo na notação BPMN a ser visualizado nos apêndices dessa dissertação.

4.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Como definido no *corpus* desta pesquisa, para a análise e organização da coleta dos dados, este estudo utilizou a metodologia de análise de conteúdo de Bardin (1997) que permite a realização de uma triangulação de dados extraídos de diferentes fontes. Dessa forma, a triangulação dos dados permitiu observar, um comparativo dos dados das entrevistas realizadas com os dados com as diretrizes da resolução que trata do processo de progressão docente na UFRPE – Resolução UFRPE Nº 09/2019.

Os dados extraídos da revisão do referencial teórico, normativas internas, do mapeamento dos processos e das entrevistas foram triangulados e posteriormente analisados para elaboração do material de análise que subsidiou as implicações gerenciais e as considerações finais.

Para a análise dos dados, foram consideradas as regras de análise de conteúdo de Bardin (1997) representadas pelo Quadro 7.

Quadro 7 - Regras de análise de conteúdo de Bardin:

Regras	Significado	Aplicação na pesquisa
Regra da exaustividade	uma vez definido o campo do corpus [...] é preciso terem-se em conta todos os elementos desse corpus.	
Regra da representatividade	A análise pode efectuar-se numa amostra desde que o material a isso se preste. A amostragem diz-se rigorosa se a amostra for uma parte representativa do universo inicial	Foram entrevistados 3 docentes do DC.
Regra da homogeneidade	Os documentos retidos devem ser homogêneos, quer dizer, devem obedecer a critérios precisos de escolha e não representar demasiada singularidade fora destes critérios de escolha	Os critérios de escolha foram alinhados com os objetivos deste estudo, sendo elencados para análise instrumentos que tratam da Desburocratização na gestão pública assim como as normativas internas da UFRPE.
Regra de pertinência	Os documentos retidos devem ser adequados, enquanto fonte de informação, de modo a corresponderem ao objetivo que suscita a análise.	Os documentos analisados são Instrumentos legislativos, proferidos pela Gestão Pública, diretamente relacionados com o objetivo deste estudo.

Fonte: BARDIN, 1977, p. 97 e p.98

5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Através do mapeamento realizado através deste estudo junto à Direção do DC, foram identificadas e elencadas as áreas de atuação do DC representadas pela Figura 6 deste estudo. Tal mapeamento possibilitou a identificação e priorização do processo que foi objeto de estudo desta pesquisa, o processo de progressão funcional docente.

Figura 6 - Áreas de atuação do Departamento de Computação da UFRPE:



Fonte: A pesquisa (2024)

As quatro áreas elucidadas pela figura 2, consolidam os vários processos pelos quais as entregas são realizadas aos seus clientes. Por sua vez, o processo priorizado para este estudo, o processo de progressão funcional docente, é classificado como primário e finalístico de acordo com o detalhamento da Tabela 2 deste estudo.

Tabela 2 - Classificação dos processos organizacionais

Principais/ Primários/ Finalísticos	Resultam na entrega de algum produto e/ou serviço ao cliente final
Secundários / Suporte	Geram bens e serviços internos, no entanto são indispensáveis para que os principais sejam executados
Gerenciais	Ligados às estratégias e utilizados nas tomadas de decisão

Fonte: Paludo, (2012)

Para cada um dos processos elencados existe uma normativa interna a ser seguida, denominadas de “resoluções”, que por sua vez tratam da documentação necessária, dos seus requisitos e de suas tramitações. Essa normativa foi utilizada como diretriz no mapeamento a ser realizado.

Na UFRPE há um cenário atual que é da necessidade de desburocratizar algumas atividades que já não precisam fazer parte do rol de atividades executadas gerencialmente, resultando em maior eficiência.

Entende-se por eficiência, segundo Oliveira *et al.* (2020), fator que determina que o servidor público desempenhe suas atribuições com maior agilidade, perfeição, qualidade e utilizando técnicas de administração moderna.

Dessa forma, utilizando-se do princípio da eficiência é possível tornar os processos internos menos burocráticos e agregar um maior valor ao cliente final.

Em relação a isso, foi feita uma pesquisa interna onde 41,7% dos servidores disseram concordar com essa readequação dos processos.

Além disso, identifica-se também, a exigência de excesso de pareceres para aprovação da maioria das solicitações dos clientes finais do Departamento. Tais solicitações são feitas através da formalização de processos eletrônicos que foram classificados nesse estudo através de uma Cadeia de Valor que pode ser analisada na Figura 7.

Figura 7 - Cadeia de Valor do Departamento de Computação da UFRPE

Fonte: A pesquisa (2024)

Para constituir a cadeia de valor do Departamento de Computação da UFRPE, foram identificados e classificados junto a Gestão (Direção) do DC, os processos gerenciais, que constituem aqueles relacionados às estratégias, definição de objetivos e metas; os processos finalísticos, que são os que entregam produtos e/ou serviços aos clientes finais do departamento, os docentes e por último os processos de suporte, que dão apoio aos processos finalísticos; identifica-se também na respectiva cadeia as saídas dos processos e seus beneficiários.

Ao analisar a Cadeia de valor descrita na figura 3 deste estudo, foi possível identificar, nos processos finalísticos, a caixa “Gerenciar e atender solicitações dos Docentes” que abrange o processo objeto de estudo deste trabalho: progressão funcional docente.

O respectivo processo foi mapeado obedecendo a parte da sua tramitação, a que corresponde às responsabilidades do Departamento de Computação, ou seja, desde o momento em que é recebido pela sua Secretaria, até o momento em que sai do departamento para seguir o restante da tramitação em outros departamentos da universidade.

Como todos os processos internos da UFRPE, o processo de progressão docente obedece às diretrizes de normativas internas que podem ser observadas na Tabela 3.

Tabela 3 - Especificação de progressão funcional docente na UFRPE:

PROCESSO	FINALIDADE	NORMATIVAS
Progressão funcional dos docentes	Solicitação dos Docentes para aprovação do pedido de Progressão funcional em relação ao interstício estimado.	- RESOLUÇÃO UFRPE Nº 009/2019

Fonte: A pesquisa (2024)

Identificou-se, através de relatos dos próprios docentes do DC, durante as entrevistas realizadas para este estudo, o excesso de burocracia em determinar vários tipos de documentações comprobatórias que na ótica dos docentes seriam desnecessárias, algumas em redundância, além de também gargalos nos fluxos das tramitações.

Exemplo disso é que as mesmas comprovações utilizadas nos processos de progressão funcional são requeridas em outros processos.

Para elucidar a percepção da UFRPE quanto a burocracia em seus processos internos, foi realizada pela Pró Reitoria de Planejamento da UFRPE (PROPLAN), uma pesquisa interna na comunidade acadêmica da UFRPE, em Novembro de 2021, a qual demonstra que o fator da burocratização dos processos é presente em seu cenário atual, pois, ao responderem se a UFRPE possui processos extremamente burocráticos, 56,3% da população da comunidade acadêmica da UFRPE afirmou que os seus processos são excessivamente burocráticos (UFRPE, 2022).

Tal pesquisa, realizada através de questionário (*Google forms*) foi disponibilizada na ferramenta colaborativa interna *TRELLO* e apresentada ao Comitê de Governança, Gestão de Riscos e Controles Internos da UFRPE, com o objetivo de averiguar a percepção dos servidores em relação ao seu trabalho e atividades realizadas na instituição.

Dessa forma, evidencia-se ainda mais a necessidade de um melhor gerenciamento de processos de negócio com o objetivo de desburocratizar seus processos de trabalho, documentações e tramitações desnecessárias.

A fim de contribuir para a Desburocratização dos processos internos, e a partir disso agregar maior valor na entrega dos serviços prestados pelo DC, este estudo priorizou o mapeamento do processo de progressão funcional docente, já que é um processo que entrega um serviço diretamente aos clientes finais do departamento, os seus docentes.

É ao final do mapeamento de processos que se conseguiu identificar seus fluxos, gargalos, desperdícios e pôde-se contribuir para a realização de sua reestruturação e

desburocratização já que de acordo com Milanesi (2022) apud Leal (2023) “o mapeamento de processos é considerado uma forma eficaz de identificar a fonte de descaminho dentro das organizações e ajuda a evitar a ocorrência de processos independentes que não consideram todo o processo”.

5.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentadas informações e trechos das entrevistas realizadas com 3 servidores do Departamento de computação com o objetivo de identificar os pontos melhorados no processo de progressão docente.

As perguntas das entrevistas, que podem ser observadas na seção 3.2.1 deste estudo tiveram como base as categorias de análise definidas no quadro 4, na seção 3.4 deste trabalho.

As entrevistas tiveram em média 40 minutos de duração e foram realizadas remotamente, pela plataforma de reuniões Google Meets nos dias 18/08/2023 e 20/10/2023. Os entrevistados tiveram a sua identidade preservada, garantindo-se o anonimato, pois foram criadas contas aleatorias para sua realização.

5.1.1 O perfil dos entrevistados

Por uma questão estratégica para atendimento do objeto deste estudo, foram entrevistados 3 docentes do departamento de computação conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Relação dos entrevistados com as suas funções no DC

CARGO	CÓDIGO	FUNÇÃO NO DC
Docente	E1	Servidor do DC
Docente	E2	Servidor CAPD
Docente	E3	Servidor Docente

Fonte: A pesquisa (2024).

Como observa-se no quadro 08, foram entrevistados docentes que têm ou tiveram alguma experiência, ou, na área administrativa, ou especificamente no processo de progressão docente como no caso do presidente da CAPD.

Dessa forma, os entrevistados possuem conhecimento tanto a nível de cliente, já que submetem os processos para pleitear as progressões, quanto a nível de atores envolvidos nos trâmites administrativos do referido processo.

Cada entrevistado tem uma perspectiva a cerca do processo, um tem a visão da gestão, o E2 tem a ótica da avaliação da comissão de progressão docente e o E3 tem a perspectiva de

um docente que já está a bastante tempo no departamento e que já esteve no lugar de gestor do departamento.

5.1.2 Categoria: instrumentos normativos de desburocratização da gestão pública

Esta categoria consiste em identificar, segundo a legislação estabelecida pela Gestão Pública, para a Desburocratização da máquina pública, indícios de Desburocratização no processo de progressão docente no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE.

Tal categoria foi explorada nas questões 1, 2, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13 do questionário elaborado para a realização das entrevistas. As perguntas foram elaboradas extraindo-se trechos das Leis que visam desburocratizar a máquina pública citadas no referencial teórico deste estudo, realizando um comparativo com a resolução interna que trata da progressão docente na UFRPE, para obter retorno do entrevistado sobre possíveis pontos a serem desburocratizados no referido processo.

Dessa forma, ao serem questionados sobre “simplificação de processos e supressão de controles que se evidenciam como puramente formais ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco” houve um entendimento de que há a necessidade de controle, no entanto, há redundâncias e procedimentos necessários que, de certa forma, seriam sanados com automatização do processo e/ou supressão de um dos pareceres requisitados pela resolução vigente na universidade.

Quadro 9 - Visão dos entrevistados a cerca dos pontos a serem simplificados no processo de progressão docente:

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Eu acho que um ponto que poderia ser discutido na linha dessa legislação que você comentou é se o parecer da CAPD já é o suficiente para análise no CTA, pq como funciona? Uma vez que o processo é recebido, ele passa por uma análise criteriosa da CAPD, e é de fato essa comissão que o processo é cascavilhado, os documentos são olhados, a pontuação é olhada e aí a CAPD emite um parecer positivo ou negativo, e em seguida, ele vai para relato de um membro do CTA. Tipicamente esse relato copia essa decisão da CAPD, eu nunca vi até o momento, um relato que fosse contra uma decisão da capd, e aí o CTA ele vota o relato né? ... É um ponto que eu imagino uma redundância, é no relato, embora eu não sei e ele pode ser suprimido por que eu acho que todas as matérias que são votadas no cta, o</i>

	<i>que a gente vota é o parecer do relator, então em termo aí de etapas que o processo passa, eu acho que existe esse ponto de redundância que eu não sei se pode ser suprimido.</i>
E2	<i>“Não é simples de se fazer e também não é simples de avaliar. Posso te dar meu feedback, toma um tempo pra fazer e também toma um tempo pra avaliar. Eu acho que tem uma questão que seria fundamental aí pra Rural que seria automatizar. se você automatiza isso, se você tivesse uma ferramenta quando vc tem cada ponto e aí o professor pudesse carregar cada documento e depois gerasse um relatório de forma automática, eu acho que isso facilitaria muito tanto a vida do professor que submete quanto do professor que precisa avaliar isso.</i>
E3	<i>“Eu acho que há um controle grande, pq assim, pelo que eu entendo, quase tudo que a gente faz aqui na rural já é documentado, já é com a própria universidade, a partir do momento que eu tenho que provar pra própria universidade que eu fiz aquilo ali, se eu não conseguir em tempo hábil um documento, ou não encontrar e tudo mais, a culpa é minha dado que eu tô na própria universidade fazendo para ela, com ela, entendeu? Eu acredito que deveria ter um mecanismo muito mais simples de fazer isso, eu sei que alguns documentos estão sendo digitalizados já né? nos processos... mas teria que ter algo como meu histórico, tudo que eu faço, já que a gente dá entrada na progepe e tudo mais, era pra o histórico da própria universidade, então teria que ter um mecanismo muito mais simples de fazer isso...”</i>

Fonte: A pesquisa (2024).

Percebe-se ainda, na fala do entrevistado E3, um sentimento de certa “revolta” quando expõe sua insatisfação em ter que anexar documentos comprobatórios que a própria universidade emite.

Ao citar o DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017, que dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, que traz em seu inciso V: “eliminação de formalidades e exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido” questionou-se sobre as formalidades que considerariam desnecessárias no referido processo, momento em que foi observado mais uma vez que há a necessidade de facilitar a obtenção dos documentos comprobatórios emitidos pela universidade,

bem como de suprimir algumas redundâncias como por exemplo o relato do CTA e ainda a sugestão de automatização da etapa de junção dos documentos solicitados.

Quadro 10 - Visão dos entrevistados acerca das formalidades que superam o risco envolvido

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Eu acho que o relato deveria ser suprimido, eu só não sei se ele pode do ponto de vista do regimento da UFRPE ser suprimido. Mas eu acho que é uma etapa redundante. Eu acho que o CTA deveria bater o martelo em cima da análise da CAPD que é uma análise criteriosa, pormenorizada, cuidadosa, tem que ser assim e uma vez feita essa análise eu acho que o cta deve perfeitamente endossar e isso ser encaminhado.”</i>
E2	<i>“É, eu não acho que seja um processo ruim, eu acho que seja até um processo correto de pedir pros professores comprovarem aquilo sabe? Só que eu acho que a talvez a universidade teria que facilitar mais a obtenção desses documentos, acho que o problema é esse, é você ter que pegar esses documentos. E aí também tem aquela questão também que os professores nem se incomodam em olhar a Lei, eu por exemplo na CAPD a gente tem um guia, disponibiliza esse guia, os professores não olham esse guia, não seguem os templates aí assim, eu não acho que seja um processo tão complicado, acho que é mais a questão de obtenção desses documentos que às vezes fica oneroso sabe, pensando agora nesse momento que você tá falando...”</i>
E3	<i>“...desnecessárias com certeza.. como exemplo mais simples que é por exemplo eu ter que informar no processo o meu interstício e um documento da minha última progressão... a universidade tem essa informação e eu tô dizendo pra ela o que ela já sabe...entende? Então o risco de eu perder meu interstício, de ser prejudicado por que eu tenho que comprovar pra ela o que ela já sabe, ela tem essa informação pq ela que me mandou, é algo que é superior a essa desnecessidade.</i> <i>Se a gente pudesse saber de alguma forma, ter uma base de informações do que a gente faz na rural que a gente pudesse olhar e só dar o okay, por exemplo, e aí o que não tivesse naquele corpo, o que fosse externo à rural, por exemplo uma participação em congresso, um artigo, algo mais, aí eu acho que a gente precisaria inserir isso aí, entendeu?”</i>

Fonte: A pesquisa (2024)

Dessa forma, foram identificadas nos trechos das falas dos entrevistados etapas desnecessárias que poderiam ser suprimidas, exceção de informação a ser prestado, quando se

precisa anexar documentos que a própria universidade emite e a necessidade de melhoria no acesso aos documentos solicitados.

Ao questionar se acreditam que existem soluções tecnológicas prontas para uso que possam otimizar a instrução (juntada de documentos) e o fluxo do processo (comunicação) de progressão docente, os entrevistados foram unânicos nas respostas afirmativamente ver no Quadro 11.

Quadro 11 - Opinião dos entrevistados acerca de ferramentas tecnológicas prontas para uso para automatização do processo

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Eu acho que o trrello é uma ferramenta já pronta que ajuda bastante no quesito comunicação, no quesito visualização de informações, pq vc ver no quadro onde o seu processo está, quem está mexendo nele, e eu acho, complementando a minha resposta, que a gente ainda tem margem para desenvolver ferramenta.”</i>
E2	<i>“...eu acho que assim, que eu saiba, seria justamente o pessoal lá do CIN – UFPE, que utiliza essa ferramenta pra poder fazer toda a progressão deles, aí não sei a que nível de automação é, o quão conectada é com outros sistemas, mas, pelo que eu entendi, facilita muito a vida dos professores”.</i>
E3	<i>“...Não sei te dizer qual agora, mas, posso citar um exemplo do IFPE, pelas conversas com os colegas, eu sei que o processo de progressão lá é bem mais simples do que nas universidades federais por exemplo.”</i>

Fonte: A pesquisa (2024)

Analisando os relatos dos entrevistados, percebe-se não só que há, na perspectiva deles, ferramentas prontas para uso que possam ajudar a melhorar o processo de progressão docente, como também que outras instituições federais utilizam de alguma ferramenta de automação para otimizar o referido processo.

Ainda sobre possíveis eliminações de redundâncias e exigências desnecessárias, foi questionado aos entrevistados se existe algum excesso de documentação exigida pela resolução UFRPE Nº 09-2019 que trata da instrução do referido processo.

Quadro 12 - Visão dos entrevistados acerca do possível excesso de documentação – comprovação no processo de progressão docente

Entrevistados	Relatos
E1	“... por quê é que se exige uma portaria da última progressão. É como se a universidade estivesse dizendo, eu não sei se você progrediu certo? Coloque aí se você progrediu!” “...Me disseram bem claramente, você precisa colocar a resolução que reconhece seu diploma, então eu coloco, mas a universidade já não sabe que reconheceu o meu diploma né?” “...eu defendo que tudo o que se refere ao que o docente faz dentro da universidade, não tem necessidade de ser enviado uma cópia, acho que uma declaração de veracidade é mais do que suficiente e mesmo se o docente coloca que participa de um projeto de pesquisa que vale 5 pontos e no final ele assina que as informações são verdadeiras, pra mim é mais que suficiente pq a capd tem como verificar que esse projeto existe e de atribuir uma pontuação a essa projeto. Se o docente diz eu orientei o aluno x y z no pibic, pra que que ele vai colocar uma declaração se a universidade sabe que ele orientou? ta registrado!”
E2	“...se tivesse alguma ferramenta que tivesse alguma ferramenta automática que se comunicasse com as ferramentas da universidade seria a melhor solução”
E3	“Eu parto do princípio, não sei qual a lei, mas quando a gente assina uma autodeclaração, a gente sofre as consequências caso não seja verdade, se eu digo que fiz uma coisa e não fiz, tem uma lei que vai atras disso e vai resolver o problema, eu vou sofrer as consequências, então se eu tenho uma lei que age nesse sentido, uma declaração de auto veracidade resolveria o problema.”

Fonte: A pesquisa (2024)

Percebe-se pelos relatos dos entrevistados o sentimento de retrabalho quando mencionam precisar juntar documentos emitidos pela própria universidade para comprovar as atividades. Um dos documentos, em especial, a portaria da última progressão, foi mencionado ao longo das entrevistas por dois dos três entrevistados como uma obrigação desnecessária, já que, a portaria é emitida pelo setor de pessoal da universidade e fica registrada no acervo funcional de cada servidor.

Já sobre o sentimento de exaustão que poderia acontecer na Comissão de Avaliação e Progressão docente devido ao possível excesso de comprovação de documentos, quando questionado aos entrevistados se poderia ocasionar possíveis erros de avaliação, percebeu-se

que dois deles acreditam positivamente enquanto um deles, o presidente da CAPD, acredita que os erros que podem ocorrer dão-se por conta de erros de instruções no processo por parte dos interessados.

Quadro 13 - Visão dos entrevistados acerca de possíveis erros de avaliação por parte da comissão devido ao excesso de documentação a ser conferida

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Eu acho que a exaustão leva a erros e acho que a redundância leva à exaustão.”</i>
E2	<i>“Eu acho que o maior risco aí é que acontece bastante são os professores que não mandam os documentos organizados, que não seguem uma ordem, aí esse caso é o mais difícil...”</i>
E3	<i>“Com certeza. Você tá cansado, no final é muita informação que você precisa checar, você ou vai ter uma tendência a ser mais flexível e fazer uma leitura na vertical ou você vai acabar tendo, vai demorar mais o processo e você pode até gerar erros né? tá cansado e tal..”</i>

Fonte: A pesquisa (2024)

Este estudo apresentou no seu referencial teórico, entre os instrumentos utilizados pela Administração Pública, para a desburocratização de seus processos internos, o DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017. Dessa forma, na entrevista, foi questionado sob a luz do inciso III do referido decreto, se a atuação integrada e sistêmica na expedição de atestados, certidões e documentos comprobatórios de regularidade” poderia contribuir para eliminação do excesso de documentação exigida.

Quadro 14 - Visão dos entrevistados acerca de uma possível contribuição através da atuação integrada na expedição de documentos

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Totalmente de acordo...” “...é a informatização do registro de informações e da emissão desses registros, aumenta a eficiência, aumenta a segurança...”</i>
E2	<i>Eu acho que sim, é aquela questão, se houvesse uma integração, tecnologias que não precisasse do professor ir atrás de coisas simples como por exemplo, declaração de disciplinas dadas, sabe, esse tipo de coisa assim, sabe? Se por exemplo, vc ter um sistema automático que essa parte de disciplina já fosse calculado automaticamente, que o professor não precisasse preencher na mão, em planilha de excel sabe?</i>
E3	<i>“Você perde um tempo muito grande, sabe? Mesmo que você já tenha uma metodologia muito organizada, mas mesmo assim, por que, eu tenho uma pasta que tudo que eu público, pasta de progressões, eu já crio e já vou fazendo, por exemplo, agora eu vou pra associado III, eu tenho uma pasta que tudo que eu vou recebendo vou colocando lá, só que algumas coisas passam despercebidas e eu não coloco, preciso correr atrás depois. De qualquer forma, as que eu já tenho vou precisar ordenar isso, organizar, fazer uma associação, isso quer dizer que vou perder aí pelo menos um dia de trabalho e isso causa um impacto.”</i>

Fonte: A pesquisa (2024)

Observa-se através das falas dos entrevistados que a possível expedição integrada dos documentos na Universidade iria trazer benefícios como otimização do tempo, diminuição do desgaste, simplificação do processo, pois, os documentos já iriam, de alguma forma, estar disponíveis para o interessado, sem que houvesse a necessidade do mesmo solicitar nos setores responsáveis.

Já sobre o tempo de tramitação do processo no Departamento de Computação, quando questionados se estaria de acordo com a necessidade do processo em questão, foi observado que o uso de uma ferramenta digital, o Trello, ajudou na comunicação interna do departamento, otimizando assim o tempo de tramitação do processo. Observou-se, também, que a CAPD é

célere com a avaliação e emissão dos pareceres, o que, segundo o predisente da respectiva comissão, não acontecia no passado.

Quadro 15 - Visão dos entrevistados acerca do tempo de tramitação do processo dentro do Departamento de Computação

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Eu acho que graças a nossa tendência em investir em digitalização, a exemplo do trello, eu acho que a gente consegue ficar dentro do prazo da resolução, não posso falar por outros departamentos, mas graças a uma dinâmica que a gente instaurou dentro do departamento e o fato da CAPD estar usando ativamente essa dinâmica, a gente consegue atender ao prazo da resolução, mas, pra isso a gente precisou instaurar essa dinâmica”.</i>
E2	<i>“...a gente anda com uma certa celeridade com esses processos pq envolve questão financeira dos professores, mas importante ressaltar que no passado não era bem assim não que funcionava não...”</i>
E3	<i>“...aqui no DC é bem célere o processo, eu não vejo atraso no departamento, pelo menos é o sentimento que eu tenho.”</i>

Fonte: A pesquisa (2024).

O tempo de tramitação no Departamento de computação, está de acordo com o necessário atualmente, de acordo com os entrevistados. Em continuidade, foi questionado aos entrevistados se, conforme resolução, a ação de a Direção do DC, após o recebimento do processo pela Secretaria, precisar anexar ao processo a portaria da CAPD para depois dar andamento seria realmente necessário, momento em que pôde-se observar que em unanimidade, há uma manifestação de desnecessidade em tal exigência da resolução, como mostra os argumentos no Quadro 16.

Quadro 16 - Visão dos entrevistados acerca a exigência de anexar a portaria da CAPD no processo trazida pela Resolução

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Não é necessário, essa portaria está disponível para todos olharem no site do departamento e foi publicada no boletim da universidade, então pq a direção precisa pegar essa portaria pra incluir no processo? Eu acho que é mais um exemplo da redundância documental que pode ser evitada se a gente criar mecanismos do tipo o que ja esta registrado na universidade, o proprio sistema, o sigs ou o que quer que seja ja diz e ai a gente nao precisa inserir novos pdfs pra dizer isso.”</i>
E2	<i>“Eu acho que isso não faz sentido nenhum, colocar esse tipo de portaria pq é o pessoal que vai assinar então pra que colocar o nome deles? n sei. Eu acho que isso é mais por conta de alguma desorganização que existe em outras instâncias da rural e eles nao conseguem saber quem faz parte dessa comissão, acho que é mais dessa natureza sabe, acho que é uma desorganização em outros níveis e aí o pessoal não consegue identificar quem é da CAPD do dc quem não é e aí precisa, mas, olhando para agente do Departamento, a gente não teria necessidade disso, seria pra outras pessoas.”</i>
E3	<i>“Eu acredito que não exatamente pelo ponto que levantamos anteriormente, basta assinarem, pq veja, é papel, se a gente quiser fazer algo de errado, a gente xeroca, muda, faz, imprime diferente, ninguém vai checar se aquela portaria é de verdade, então é mais pró forme do que qualquer outra coisa, acaba sendo mais um paradigma aí que engessa do que .. se vc tem a assinatura de quem é da capd lá dizendo que ele é da CAPD, que ele é membro, pronto, pouco importa se tem algum documento.. Também não comprova certo? Diz que tá lá, mas, não comprova. Pra mim é só mais uma burocracia.”</i>

Fonte: A pesquisa (2024)

Assim, pôde-se observar que tal exigência trazida pela resolução de progressão docente da UFRPE é desnecessária e redundante na visão dos interessados, pois todas as portarias emitidas internamente são divulgadas no boletim interno de serviços. Outrossim, levantando a pauta do tempo para elaboração dos pareceres da comissão e do CTA estimado pela Resolução

Nº 009/2020 UFRPE, foi observado que ultrapassa 15 dias úteis somente no CAPD, contribuindo para a morosidade de resposta a solicitação do docente.

Quadro 17 - Visão dos entrevistados quanto ao tempo de tramitação do processo dentro do DC

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Eu acho que existe um risco na segunda etapa que é o envio da análise para o cta.. porque.. é... ocorre às vezes, a gente faz duas reuniões ordinárias por mês, mas, aí acontece da gente não conseguir fazer por conta de quórum, então considero o seguinte.. se sai da capd e vai para o cta e pega uma dessas reuniões ordinárias em que a gente não consegue fazer por conta de quórum, vai para o mês seguinte... Então esses 15 dias do cta tem um risco envolvido, com relação a capd eu acho que eles vem cumprindo os 15 dias de análise mas, no caso do cta tem esse problema que não é responsabilidade do cta, simplesmente pega um período que pode não acontecer uma reunião e aí a gente ultrapassa os 15 dias...”</i>
E2	<i>“Pensando na CAPD, esse grupo que a gente tem hoje funciona muito bem e assim como eu sou presidente sempre que sai alguém eu tento sempre colocar pessoas que sei que são compromissadas nesse sentido pq a gente sabe que tem professor que não responde zap, nao responde e-mail. Quando alguém sai, e isso é muito comum, faz parte, pos doc, a cada dois anos uma pessoa muda, e a gente sempre tenta colocar pessoas que sejam compromissadas e que façam com agilidade esses processos sempre levando em consideração essa questão pq o efeito financeiro do professor é a data do parecer da CAPD sabe e aí a gente tenta fazer as coisas com celeridade para não prejudicar outras pessoas. E aí te respondendo a pergunta de forma mais direta, duas semanas é suficiente.”</i>
E3	<i>“...eu entendo que esse é um processo que principalmente pro CTA demanda uma urgência, algo que poderia ser feito assíncronamente, não precisaria ter uma reunião síncrona pra isso, deveria ser aberto, o pessoal vai lá e assina, deveria dar um prazo para assinar, seria mais rápido do que ter que esperar ter uma data pra isso, principalmente por que o nosso interstício vai ser impactado pelo aval da CAPD. Então todos os benefícios estão condicionados a isso e pode impactar até na aposentadoria, então eu</i>

	<i>acho que processos desse tipo teriam que ser mais rápidos. Pelo menos a metade disso, uma semana tem que ser resolvido e obviamente que sendo modificado o processo, na UFPE, o interstício é retroativo, mesmo que eu passe um mês da data, o servidor não é prejudicado.”</i>
--	--

Fonte: A pesquisa (2024)

Analisando as respostas dos entrevistados, percebeu-se que há um conflito de opiniões entre a Gestão do DC e o Docente mais antigo que já exerceu atividade administrativa, pois, o primeiro afirmou que seria mais seguro haver um maior intervalo de tempo para o parecer do CTA, já que as reuniões são ameaçadas por conta de falta de quorum, o segundo, por sua vez, afirmou que devido à relevância do processo, por se tratar de algo com impacto financeiro, não deveria precisar de reuniões síncronas, havendo um momento para assinatura das decisões assincronamente.

A Resolução Nº 009/2019, traz como tramitação a exigência de dois pareceres no âmbito do Departamento de Computação da UFRPE atualmente, um proferido pela CAPD e outro proferido por um membro do CTA, além da Decisão do CTA que profere a aprovação final pelo Departamento, momento em que foi questionado a opinião dos entrevistados acerca dos dois pareceres e da decisão final do CTA para o mesmo processo.

Quadro 18 - Opinião dos entrevistados quanto a exigência de 3 pareceres dentro do DC

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“Redundante, reafirmo que o relato tradicionalmente é uma confirmação do parecer da capd, eu acho que se não houver nenhuma barreira regimental da ufrpe, pode ser suprimido, ainda mais se a gente consegue aumentar a segurança do processo, do trabalho da capd, através de inserção de tecnologia, eu acho que uma vez que sai da capd, não há dúvidas de que o processo está bem instruído, que o docente atingiu a pontuação que o período da progressão está correto e aí eu acho que está maduro para sair do departamento. Então eu acho redundante essas 3 etapas.”</i>
E2	<i>“...Eu acho que não precisa pq uma vez que a capd faz o parecer, pra quê precisa de relato?”</i> <i>“Essa parte do relato eu acho que é redundância e não tem necessidade.”</i>
E3	<i>“Eu particularmente eu não vejo o CTA tendo que cancelar o que a comissão já tá fazendo..”</i> <i>“A Comissão é especialista nisso, se a comissão está dizendo que está ok, quem é o CTA pra dizer que não está? É mais uma burocracia desnecessária. Eu não sei como poderia ser resolvido isso, a não ser que fosse automatizado, pra nao mexer no organograma, seria algo como todas as decisões da CAPD são canceladas automaticamente pelo CTA com exceção do pedido formal do docente caso discorde do parecer, caso concorde, o CTA automaticamente dá o aval. Pra dar a chance do CTA se manifestar caso seja necessário e da vontade do docente.”</i>

Fonte: A pesquisa (2024)

Observa-se no Quadro 18 unanimidade na afirmação de redundância e/ou burocracia desnecessária ao exigir 3 pareceres dentro do departamento, pois, acredita-se que, o parecer da comissão interna especialista no assunto (CAPD), já daria o respaldo necessário que o processo necessita, validando assim o seu envio para as instâncias externas ao departamento.

A documentação requerida para comprovação é extensa pois é a vida funcional do docente no interstício de dois anos. Essa mesma documentação é parte de outros processos que

o docente precisa instaurar na universidade, a exemplo dos processos de PIT e RIT (Plano Individual de Trabalho e Relatório Individual de Trabalho respectivamente).

Dessa forma, foi questionado aos entrevistados sob a ótica de cada um, a possibilidade, de existirem maneiras de simplificar esse retrabalho, e está apresentado no Quadro 19.

Quadro 19 - Visão dos entrevistados sobre a duplicidade da mesma documentação exigida no processo de progressão, também em outros processos da universidade

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“...eu acho que o caminho é a gente investir em informatizar, em registrar as informações, perfeito, diversas informações são compartilhadas por processos distintos e aí infelizmente a prática é que elas sejam duplicadas, duplicadas em cada processo, então eu acho que o caminho é realmente a universidade investir em registro dos dados e na emissão de certificados para que cada processo que precise de acesso a um dado, meramente mencione a necessidade daquele dado e aí no momento em que for feita a análise aquele dado seja verificado sem a exigência de você gerar pdfs do mesmo documento em processos diferentes.”</i>
E2	<i>“Eu acho assim é a questão de automatizar, de ter uma ferramenta que aí essa tudo isso poderia ser resolvido, progressão, PIT e RIT, tudo.”</i>
E3	<i>“...se a gente faz uma autodeclaração. Se a gente faz uma analogia com o imposto de renda, é mais ou menos isso, quando a gente não tinha o sistema do GOVbr, a gente tinha que comprovar o que eles já sabiam. Então cai mais uma vez nisso, a universidade testa o seu erro, e é o contrário, ela deveria facilitar que ele acertasse. Deveria ter algo do tipo automatizado em que a gente logasse lá e pudesse pedir tudo que a gente fez nesse interstício, e aí o sistema traria tudo, perguntaria “você concorda com tudo isso?” “quer acrescentar mais alguma coisa?” Feito isso, entra tanto no RIT quanto na progressão. O mesmo sistema resolveria o problema do RIT, PIT e progressão.</i>

Fonte: A pesquisa (2024)

Em análise das falas dos entrevistados, foi perceptível o desejo de automatização do processo, principalmente no que se refere aos documentos comprobatórios que fazem parte do acervo de documentos da universidade.

5.1.3 *Categoria: otimização do processo de progressão*

Esta categoria trata das questões 3, 5, 14 e 15 do questionário elaborado para coletas das informações necessárias para análise deste estudo.

Assim, em continuidade, ao citar novamente o DECRETO Nº 9.094, DE 17 DE JULHO DE 2017, dessa vez mencionando sobre o seu inciso VI: “A aplicação de soluções tecnológicas que visem a simplificar processos e procedimentos de atendimento aos usuários dos serviços públicos e a propiciar melhores condições para o compartilhamento das informações”, com o intuito de obter dos entrevistados informações acerca de ferramentas tecnológicas que pudessem ser utilizadas para melhoria do processo (Quadro 20).

Quadro 20 - Opinião dos entrevistados sobre a possibilidade de uso de ferramentas tecnológicas já existentes

Entrevistados	Relatos
E1	“O trelo é uma ferramenta que a gente já vem experimentando, é uma das possibilidades, eu advogo muito fortemente, a introdução de ferramentas de gestão nas secretarias dos departamentos, então tem monday, tem várias ferramentas de gestão que são usadas em gestão de projetos então eu acho que a gente deveria correr atrás dessas ferramentas para usar dentro do departamento pra que a gente possa além do sipac que é uma ferramenta que já existe e que a gente é obrigado a usar, que é uma ferramenta extraordinária, mas eu vejo um sipac mais como um repositório de processos e eu acho que a nível de departamento para tratar da tramitação interna do departamento eu acho que a gente deve adotar o uso de ferramentas de gestão e o trelo é uma dessas ferramentas.”
E2	“...acho que se tivesse uma ferramenta como eu falei no início eu acho que facilitaria todo o processo e evitaria tanto os erros que acontecem o tempo todo sabe? e se essa ferramenta já pudesse se conectar com o SIGAA já trazendo algumas declarações, esse tipo de coisa, seria perfeito sabe? se tivesse essa integração já com as ferramentas da rural, uma ferramenta que conseguisse anexar esses documentos e gerar esse relatório, facilitaria bastante esse processo de progressão.” “acho que o pessoal lá na UFPE tem uma ferramenta que eles usam para progressão, eu não conheço mas já ouvi falar que o pessoal lá tem sim.”
E3	“...o próprio sistema que a gente utiliza hoje né, o SIPAC, ele já permite de certa forma ter todo o histórico do docente, pq se ele vai participar de um projeto, ele precisa abrir um processo sobre isso, ou seja, se eu procurar todos os processos que eu abri, eu tenho todo meu histórico né? Então de certa forma tem como você conseguir essas informações, eu não sei o custo disso, se teria que desenvolver alguma ferramenta extra ou uma função extra mas, independente disso, um retorno desse impacto seria muito importante para esse processo de progressão.”

Fonte: A pesquisa (2024)

Como pode-se observar no Quadro 20, os entrevistados afirmaram ser possível a utilização de ferramentas de gestão já existentes no mercado para otimizar de alguma forma o processo de progressão docente.

Além disso, em uma das falas foi possível observar também a possibilidade de utilizar o SIPAC como repositório de uma possível ferramenta a ser desenvolvida com a finalidade de consolidar os documentos que estão no acervo da universidade e que são exigidos no processo.

Consecutivamente, para obter-se indicadores de possíveis atualizações de fluxos dos processos internos da UFRPE e até mesmo das resoluções vigentes, foi questionado sobre o Art. 5º da Lei LEI Nº 13.726, DE 8 DE OUTUBRO DE 2018 “Os Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios poderão criar grupos setoriais de trabalho com os seguintes objetivos: I - identificar, nas respectivas áreas, dispositivos legais ou regulamentares que prevejam exigências descabidas ou exageradas ou procedimentos desnecessários ou redundantes” se na UFRPE exigem grupos de trabalho com esta finalidade.

O Quadro 21 deste estudo ressalta a necessidade de criação de mecanismos como o supracitado com a finalidade de adequação das resoluções, atualização dos fluxos dos processos e implementação de melhorias e automações em busca de otimização e desburocratização dos mesmos.

Quadro 21 - Visão dos entrevistados sobre haver na UFRPE grupos setoriais de trabalho com o objetivo de identificar, nas respectivas áreas, dispositivos legais ou regulamentares que prevejam exigências descabidas ou exageradas ou procedimentos desnecessários ou redundantes

Entrevistados	Relatos
E1	“Há anos se usa a mesma resolução, então não vem se atualizando. Então eu acho que não existiu novidades nessa resolução com relação à tramitação.” “Se a gente pega a resolução e olha artigo por artigo, olhando com detalhes, eu acredito que a gente vai identificar vários pontos da resolução que pode ser simplificados, não consigo te dizer agora mas a gente no nosso departamento a gente ganhou expertise e tramita ela com eficiência, e a gente cumpre as etapas de maneira quase que automática e a gente muito dificilmente esbarra em casos omissos e em casos que exigem uma consulta que fogem à regra.”
E2	“Que eu saiba não, eu já estou há muito tempo nessa comissão, e eu nunca ouvi falar nada relacionado a grupos.”
E3	“Eu acredito que não há esse trabalho, a resolução deveria ser melhorada constantemente e não é. Por exemplo, eu já fiz esse ano o RIT, então a resolução do processo de progressão deveria utilizar o RIT para fazer o processo da progressão e a gente deveria acrescentar apenas o que não estava lá.”

Fonte: A pesquisa (2024)

Para elucidar fatores sobre como o docente se prepara e o que é necessário para a abertura dos seus processos de progressão docente, foi solicitado aos entrevistados que descrevessem o que precisam fazer para tal finalidade (Quadro 22).

Quadro 22 - Como os entrevistados fazem para abertura do processo de progressão funcional

Entrevistados	Relatos
E1	“...ao longo do interstício, sempre que eu realizo alguma atividade, eu já registro esse documento, o pdf, em uma pasta específica da progressão e eu já busco organizar essa pasta em em diversas subpastas, que contemplam as diversas dimensões das atividades docente, ensino, pesquisa, extensão, eu tento ao longo do tempo montar o meu processo de progressão.. então em razão desta organização, quando eu vou construir de fato o processo, eu tenho os documentos organizados em pastas e mesmo assim dá trabalho pq a resolução

	pede pra gente enumerar esses documentos, então precisamos abrir pdf por pdf, numerar esses documentos, colocar um código bastante inequívoco lá neh, docc2, docd3.. então mesmo eu tendo juntado os documentos de forma organizada, dá trabalho.. se eu não tivesse essa prática (..) seria um verdadeiro martírio.. e eu acho que é por isso que diversos professores atrasam seu processo pq chega o término do interstício é que vai juntar a documentação e tem atividade de dois anos atrás.... e às vezes o docente desiste e atrasa.. e algum dia no futuro ele vai fazer o processo... então da trabalho essa instrução documental, com docs que a gente precisa levantar e que muitas vezes já deveriam estar em algum sistema para verificação automática e isso para uma pessoa organizada como eu... ”
E2	“Eu sempre dou uma olhada no guia que a gente tem, só pra lembrar oq precisa ter de documentos, aí eu verifico quais são os documentos, depois preencho todos esses documentos, coloco a comprovação e aí eu mando para o e-mail lá de processos para abrir o processo (que isso já era pra ser automático tbm) aí eles abrem o processo e dão continuidade dentro da universidade.”
E3	“Eu tenho uma pasta aonde eu coloco 80% do que eu faço, então eu leio toda resolução denovo, montar o documento, estruturar ele, organizar por grupos cada documento que eu tenho. Depois olhar quais os documentos que estão pendentes, exemplo básico, a gente não recebe as declarações das disciplinas que ministra, parece que hoje já sai pelo SIGAA já melhorou um pouco, mas vou ter que pedir declaração de orientação, de estágios, de PIBIC, tem que ir atrás desses pontos, um dia só na dá né? Por que depende de outras pessoas.. ver os artigos que publicou depois tem que organizar isso tudinho em áreas, de ensino, pesquisa, extensão, administrativo.. depois tem que codificar pra facilitar a leitura do pessoal da capd...”

Fonte: A pesquisa (2024)

Ao analisar os relatos dos entrevistados, percebe-se que cada um tem a sua forma de organizar a documentação. Interessante mencionar que como o processo é aberto de 2 em 2

anos, comumente precisam ler novamente a resolução e as suas particularidades para relembrar as etapas do processo .

Por fim, foi questionado aos entrevistados qual(is) seria(am) o(os) valor(es) que a desburocratização deste processo trariam para as suas vidas funcionais e suas rotinas de trabalho no DC e na UFRPE (Quadro 23).

Quadro 23 - Visão dos entrevistados do que seriam os valores trazidos pela desburocratização do processo de progressão docente

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“...acho que a segurança é um desses valores, a segurança incrementada enormemente, a eficiência é crucial à esfera pública, a eficiência é incrementada enormemente, tbm é crucial à esfera pública, a eliminação de redundância é incrementada fortemente e, eu diria que a saúde mental, não se a gente pode considerar um valor, mas, a saúde mental ela é muito contemplada porque aí, o funcionário público que está envolvido nesse processo, ele deixa de atuar de maneira mecânica, braçal, repetitiva, para ter a oportunidade de uma atuação mais criativa. Eu defendo que o servidor precisa ser valorizado para que ele tenha uma atuação mais criativa. pra que ele possa sempre tá pensando em como ele pode oferecer um melhor serviço para a sociedade, agora enquanto a gente tiver perdendo tempo mergulhado em processo e carimbando processo, a gente não tem a oportunidade de atuação criativa. Então eu acho que essa melhora de qualidade de vida e de qualidade de trabalho é um valor agregado.”</i>
E2	<i>“Diminuir o tempo que a gente gasta com isso, focar em outras coisas. Por que são coisas burocráticas que muitas vezes não tem algum tipo de retorno, claro tem a questão financeira e tal mas é só burocracia, então acho que se diminuísse isso aí o docente poderia focar em outras coisas.”</i>

E3	<i>“Tempo, eu tô a quinze dias tentando parar, ter tempo pra fazer isso e não consegui ainda. Tem diversos valores, mas a questão do tempo... onde vc tem que parar suas atividades, se dedicar um a dois dias para se dedicar ao processo, ir atrás da documentação, fazer um levantamento memorial, pensando no que fez...se fossemos traduzir isso em horas trabalhadas, eu falo que no melhor caso perde um dia, no pior, 2, 3 dias, é só calcular aí as horas trabalhadas. E o impacto que eu tenho nas atividades que eu estou parando pra resolver isso e acabam se acumulando..”</i>
-----------	--

Fonte: A pesquisa (2024)

Como pode ser observado no Quadro 23, os entrevistados citaram resultados como: segurança, eficiência, saúde mental e tempo. Na visão dos entrevistados, tais valores poderiam ser observados ao desburocratizar o processo de progressão docente.

5.1.4 Fluxo do processo de progressão docente

Esta categoria trata do fluxo do processo desde que os docentes abrem o processo na UFRPE até o momento em que o mesmo sai do Departamento de Computação da UFRPE e representa a pergunta de número 16 do questionário elaborado para realização das entrevistas.

Para obter o conhecimento do respectivo fluxo, foi solicitado a cada entrevistado que descrevesse como ocorre o processo de Progressão Docente no âmbito do Departamento de Computação.

Quadro 24 - Descrição dos entrevistados sobre como ocorre o fluxo processual do processo de progressão docente no DC

Entrevistados	Relatos
E1	<i>“...uma vez que ele é instruído pelo docente inserindo toda essa documentação referente ao interstício de 2 anos contando a partir da última progressão, então tudo que acontece na vida funcional do docente relacionado a ensino, pesquisa e extensão e administração, então ele instrui o processo, abre o processo no sipac enviando um e-mail para o setor de protocolo com os anexos, o setor de protocolo cria o processo no sipac e é criada uma numeração. esse processo vem para o departamento, é recebido pela secretaria e é encaminhado para a CAPD, que é a comissão de avaliação de progressão docente, é uma comissão constituída por docentes do departamento e criada por uma portaria da</i>

	<i>direção. A CAPD analisa o processo, à Luz da Resolução, ela atribui uma pontuação ao docente, a partir da documentação apresentada pelo docente, essa pontuação está prevista na resolução, então os diversos documentos apresentados são classificados de acordo com as categorias que têm na resolução: tem documento que vale 5 pontos, atividade que vale 1 ponto, que vale 20. Então o docente na instrução do processo ele já sugere uma pontuação de acordo com o que ele apresentou mas aí a capd analisa todos aqueles documentos e atribui uma pontuação, claro que tem uma pontuação mínima pro docente conseguir a progressão. A CAPD emite um parecer, explicitando qual é a pontuação, se está de acordo com a progressão, explicitando qual é o interstício e a partir de que data valem os efeitos financeiros, isso consta também no parecer da CCPD. Ato contínuo o processo, ele vai pro âmbito do CTA, então começa com o relato de um membro do CTA que vai analisar o processo e vai emitir um relato informando se está de acordo ou não né?, sendo favorável ou não a aquela progressão, e, finalmente ele termina numa reunião do CTA, que vai analisar aquele processo, vai votar no relato do relator, estando de acordo ou não e emitir uma decisão. A Decisão do CTA é a última instância do processo de progressão no departamento, depois disso ele vai para outras instâncias fora do departamento.”</i>
E2	<i>“Até onde eu sei é o seguinte, primeiro o professor tem que verificar lá se já está no prazo para submeter, aí se tiver no prazo, aí ele pode submeter a documentação né, pode abrir o processo com até 2 meses de antecedência. Aí, gera toda a documentação e com toda a documentação abre um e-mail, pra aquele e-mail de processos pra eles abrirem o processo, aí uma vez que abre esse processo a Secretaria recebe e encaminha pra CAPD, aí dependendo da área da CAPD, um professor da CAPD vai atuar em cima desse processo e vai fazer o parecer, uma vez que fez o parecer, a gente comunica à secretaria, a secretaria encaminha esse processo para um professor, que eu acho que é o supervisor, fazer o relato e uma vez que o professor fez o relato, encaminha para a direção do departamento para que a direção junto com os outros professores do CTA deem o parecer para poder prosseguir para outras instâncias da universidade.”</i>

E3	<i>“...nao sei como tá hoje.. mas, a gente forma o processo através do e-mail, mandando pro departamento, o departamento recebe, encaminha pro capd, o capd indica quem vai ser o relator, dá o parecer, aí vai pra direção, a direção manda pro cta, o cta checa verticalmente se tá ok, a direção passa pro relator, o relator dá o ok, e é lido na reunião do CTA sei lá quando vai ter, dias depois.. é lido, todo mundo vota, aí sai a decisão, todo mundo assina e envia esse processo pro cppd.”</i>
-----------	---

Fonte: A pesquisa (2024)

Com base nessas informações, e também com base na tramitação que consta na Resolução UFRPE Nº 009 de 2020, pôde-se elaborar o diagrama do fluxo do processo de progressão docente até a saída do mesmo do DC.

5.2 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Nesta seção, este estudo se propõe a apresentar alternativas que possam colaborar com pontos que podem ser melhorados no processo de progressão docente com base nas necessidades relatadas pelos entrevistados que também são partes interessadas no processo sob diferentes pontos de vista.

Como foi elencado no referencial teórico deste estudo, a Gestão Pública já elucidou vários instrumentos com o objetivo de simplificar e otimizar os procedimentos internos da máquina pública.

Ao confrontar alguns desses instrumentos com a Resolução que trata do processo de progressão docente na UFRPE, percebeu-se que ainda há muito o que simplificar no processo de progressão funcional docente.

Pode-se considerar, na fala dos entrevistados, que a necessidade de aprovação do CTA, após a emissão do parecer do CTA seja um possível gargalo no processo, momento em que, o parecer da CAPD seria suficiente para a instância do departamento, dado a especialidade dos

membros no assunto e, além disso, também de acordo com a fala dos entrevistados, é difícil o CTA discordar do parecer da CAPD.

Dessa forma, são pontos de possíveis ações de desburocratização no processo de progressão docente:

- Eliminação da exigência de documentação comprobatória das atividades exercidas dentro da própria universidade ou automatização da emissão desses documentos;
- Eliminação da exigência da portaria da última progressão;
- Eliminação da exigência de parecer e decisão do CTA.

Sendo assim, este estudo aponta como principais sugestões de melhorias no processo de progressão docente a eliminação do excesso de documentos comprobatórios: Existe uma busca incessante por controles e comprovações do óbvio no processo, pois, os documentos expedidos pela própria universidade são exigidos para comprovação das atividades no processo. O exemplo mais peculiar deste fato, é a exigência da portaria da última progressão do docente. Informação esta que a universidade já tem, pois, caso o docente informe o período do interstício incorreto, o processo volta para o departamento para adequações.

Então, para simplificar esse excesso de controle e de documentos comprobatórios, a universidade deveria exigir apenas uma declaração de autoveracidade das atividades desempenhadas internamente, necessitando comprovar apenas as atividades desempenhadas fora do contexto da universidade, já que não há o conhecimento.

Automatização do processo: A universidade deveria investir mais em ferramentas tecnológicas que tivessem integração com o SIPAC, pois como os documentos internos são expedidos por lá, funcionaria como um repositório para geração automática de documentos por interessado.

Eliminação das redundâncias: Essa seção também ficaria responsável pela proposição de melhorias e atualizações nas resoluções mais antigas, proporcionando adequações dos processos ao cenário atual de trabalho, já que trabalha-se cada vez mais em ambiente mutáveis.

Outrossim, a exigência de parecer da comissão, relato do CTA, decisão do CTA para o mesmo processo, só traz redundância. A resolução que trata do referido processo deveria exigir apenas a avaliação e parecer da comissão especialista no assunto, e, depois, o processo já poderia ser encaminhado para as demais instâncias.

6 CONCLUSÕES

Esta seção tem como objetivo elucidar as considerações finais, limitações do estudo e estudos futuros a cerca do objeto de estudo desta dissertação.

Após análise deste estudo, chegou-se a conclusão de que é possível realizar a desburocratização de processos de negócio no âmbito público pois há instrumentos normativos que possibilitam a flexibilização de exigências rígidas que culminam em redundâncias e retrabalhos.

Apesar das instituições públicas serem mais normatizadas, que empresas privadas, por instrumentos legais que norteiam seus processos de negócio, assim como as normas, tais processos precisam ser revisados e atualizados adaptando-se às mudanças necessárias ao ambiente em que se vive.

Retomando a pergunta de pesquisa deste estudo “como a desburocratização do processo de progressão docente pode contribuir para o departamento de computação da UFRPE?” após realização desta pesquisa observa-se que realizando as ações das sugestões de desburocratização detalhadas neste estudo, pode contribuir agregando resultados sob a percepção dos entrevistados como por exemplo a otimização do tempo dedicado por cada docente para instruir o processo.

Outros resultados citados foram a segurança e a eficiência na tramitação do processo, tornando-o menos oneroso.

Além do que, especificamente no ambiente de estudo, o departamento de computação da UFRPE, a desburocratização do processo de progressão docente já foi iniciada através da informatização, quando foi implementado o SIPAC, em 2020, pois anterior a isso os processos eram físicos e ainda precisavam tramitar fisicamente pela universidade, o que ainda causava mais transtornos.

Em continuidade à desburocratização pela automatização, apesar de não possuir um módulo de progressão automática ainda, o SIGAA, atualmente já permite a emissão de declarações já autenticadas.

O conjunto das técnicas do BPMN vai ser oportuno para organização do fluxo do atendimento da progressão do docente e com isso haverá uma melhoria do processo a partir do

compartilhamento dessas informações e da reflexão e responsabilidade dos docentes de leborarem seus processos e enviarem via SIPAC para análise das comissões e conselhos.

Compreender como os trabalhadores percebem o fluxo de trabalho é fundamental para melhorar a eficiência, a satisfação e a colaboração dentro da organização. Contextualizar para contribuir para originalidade

A percepção dos trabalhadores em relação ao fluxo de trabalho é um aspecto crucial para entender a dinâmica organizacional, esta pesquisa trouxe de forma mais objetiva pela forma que foi realizado o mapeamento de processos, e isso é um avanço na literatura de mapeamento de processos.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como limitação deste estudo, ressalta-se a indisponibilidade de alguns docentes que foram convidados para colaborar mas por algum impedimento, se recusaram, tornando o recorte restrito do corpus de estudo.

O processo de progressão docente poderá sofrer alterações em sua tramitação quando o SIGAA for implementado para tal finalidade.

Com isso, após sua implantação, deve ser observado se o rito processual nas reuniões de CTA e CAPD vão continuar da mesma forma, porém, essa observação será possível em estudos futuros, posteriores a esta dissertação.

6.2 ESTUDOS FUTUROS

Como estudos futuros pode-se observar o mesmo processo em outros departamentos da universidade e também como é feito o mesmo processo de progressão em outras universidades com o objetivo de realizar um possível *benchmarking*.

É interessante também, estudar de forma mais detalhada, se existirem, os instrumentos mais atuais da gestão pública que tratam de desburocratização com a finalidade de proposição e adequação de melhorias internas.

REFERÊNCIAS

AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos sob a perspectiva da Ciência da Informação. **Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte**, v. 25, número especial, p. 187-201, fev. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22288/17905>. Acesso em: 25 fev. 2023.

ANDRADE, Elzimar de. **Gerenciamento de processos para melhoria da eficiência na administração pública: Estrutura de referência para a UTFPR**. 2017. 223 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

BARDIN, Laurenci. **Análise de conteúdo**. 1997.

BIAZZO, S. **Approaches to business process analysis: a review**. Business Process Management Journal, Vol. 6, N°2, 2000, pp. 99-112.

BPM CBOK Versão 3.0: **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP, São Paulo, 2013.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1990.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: Revisão sistemática de literatura. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/moci/article/view/19176>. Acesso em: 05 dez. 2022.

CAVALCANTE, André Luiz de Souza; ALVES, João Carlos de Oliveira. O gerenciamento de processos de negócios no setor público: desafios e perspectivas. **O Público e o Privado**, Fortaleza, n. 26, p. 1-18, jul./dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2265>. Acesso em: 05 jun. 2024.

MACHADO JÚNIOR, C. A. da S. (2020). **Gestão de Processos em Instituições de Ensino Superior: o Escritório de Processos da UFPE** (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal de Pernambuco, Recife. Orientador: Prof. Dr. Sílvio Luiz de Paula. Disponível em: <https://www.ufpe.br/procit/escritorio-de-processos>. Acesso em: 5 jun. 2024.

MILANESI, Camila Soria. **A influência de sistemas de gestão municipal na desburocratização de processos e agilidade na tomada de decisões nas políticas públicas: um estudo de caso na prefeitura de São João do Polêsine**. 2022. 19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública Municipal) - Universidade Federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/26688>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MOURA, Carlos de Almeida. Análise de processos em instituições de ensino superior: estudo de caso na Universidade Federal de Pernambuco. **Pensamento & Realidade**, São Paulo, v.

31, n. 1, p. 1-10, jan./jun. 2016. Disponível em:
<https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/27335>. Acesso em: 05 jun. 2024.

SANTOS, Higor Ricardo Monteiro. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. 2012. 134 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2012.

SILVA, David; OLIVEIRA, Jair. Percepção da burocracia existente em um serviço público com foco na melhoria de processos. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 4, n. 2, p. 396-409, 27 mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv4n2-102>. Disponível em:
<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/102>. Acesso em: 2 maio 2023.

SOUZA, Jonatas da Costa; SOUZA, Jairo da Costa. Business Process Management no âmbito das instituições públicas: uma revisão sistemática. **Revista O Público e o Privado**, Fortaleza, n. 26, p. 1-15, 2020. Disponível em:
<https://revistas.uece.br/index.php/opublicoeoprivado/article/view/2265>. Acesso em: 05 jun. 2024.

TCE - MTS (Brasil). **Tribunal de Contas. Manual para normalização de publicações técnico-científicas**. 2.0. ed. Mato Grosso do Sul: [s.n.], 2015. Disponível em:
<http://www.tce.ms.gov.br/portal-modernizacao/>. Acesso em: 12 abr. 2023.

TOLFO, C.; FLORA D. F.; FIORENZA, M. Modelagem de processos na gestão da segurança da informação: Um relato de experiência. Anais... III Encontro de Inovação em SI (EISI 2016). Evento integrante do XII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. **Manual de gestão de processos**: versão 2.0. Disponível em: <https://sites.unipampa.edu.br/eproc/files/2019/09/manual-de-gestao-de-processos-v-2-0-publicacao.pdf>. Acesso em: 5 jun. 2024.

VIEIRA, Eliane Guimarães; PEREIRA, André Luiz Souza. Business Process Management no âmbito das instituições públicas: uma revisão sistemática. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Resende. **Anais [...]. Resende: Associação Educacional Dom Bosco**, 2015. Disponível em:
<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/11022108.pdf>. Acesso em: 05 jun. 2024.

APÊNDICES – FLUXOGRAMAS DA PESQUISA

Figura 8 - Fluxograma da metodologia desta pesquisa

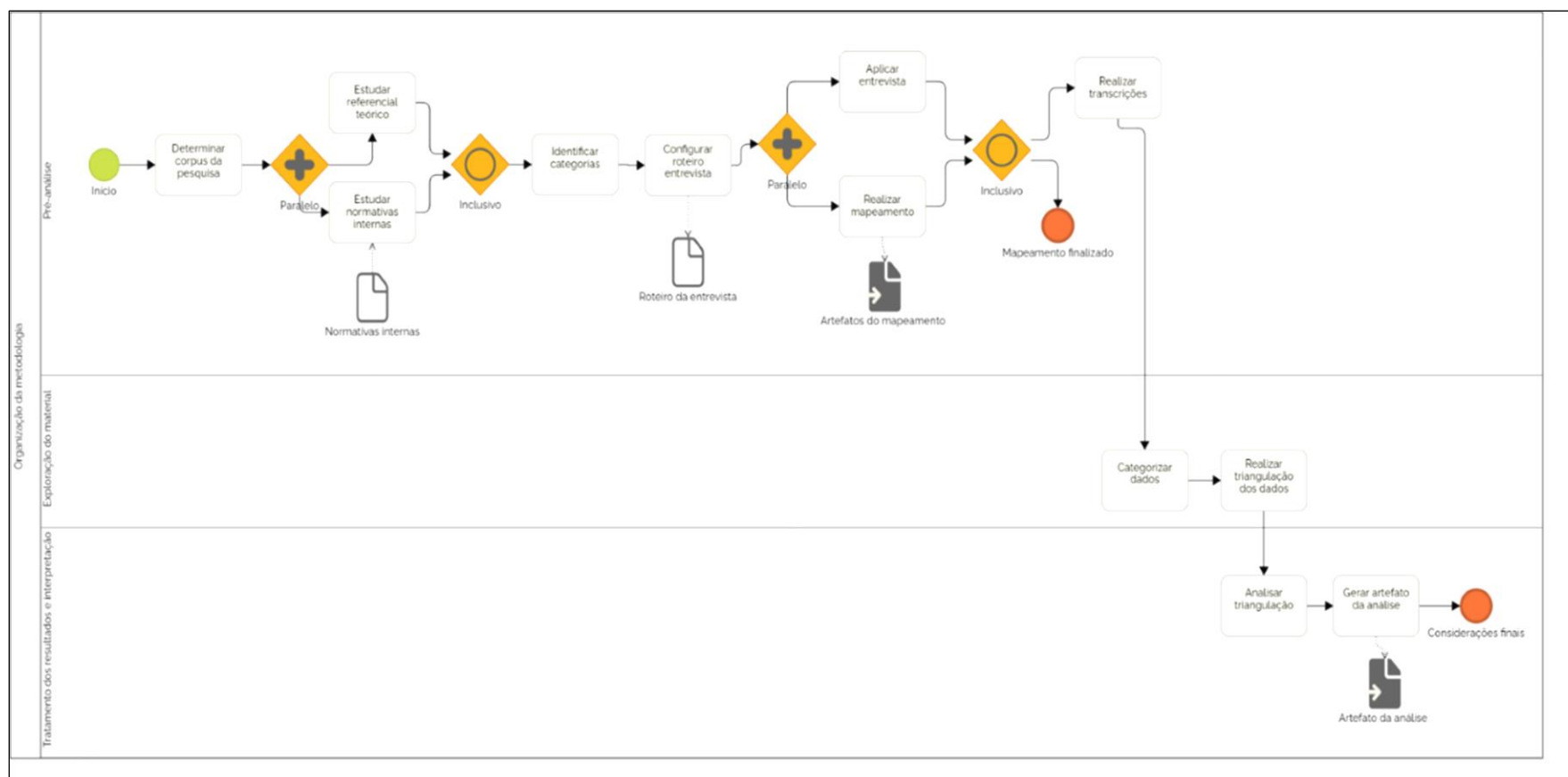


Figura 9 - Fluxo atual do processo de progressão docente no âmbito do DC – UFRPE

