

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS
CONTÁBEIS - FEAC
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP**

ANA MARIA BASTOS

**MAPEAMENTO DO PROCESSO EDITALÍCIO PARA CONCESSÃO DE BOLSAS
NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE ALAGOAS**

Maceió
2024

ANA MARIA BASTOS

**MAPEAMENTO DO PROCESSO EDITALÍCIO PARA CONCESSÃO DE BOLSAS
NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL
DE ALAGOAS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis (FEAC), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), como requisito para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Profa. Dr^a. Luciana Costa Vieira da Silva.

Maceió
2024

ATA DA 89ª SESSÃO DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO PARA O PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL/PROFIAP DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS, REALIZADA EM 02/09/2024.

Aos 02 (dois) dias do mês de setembro de 2024, às dez horas, no Ambiente Virtual Google Meet: meet.google.com/ewr-gzs-uwoj, foi instalada a 89ª Sessão de Defesa de Dissertação para o Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional/PROFIAP da Universidade Federal de Alagoas, a que se submeteu a mestranda **ANA MARIA BASTOS**, apresentando o trabalho: "**MAPEAMENTO DO PROCESSO EDITALÍCIO PARA CONCESSÃO DE BOLSAS NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS**", como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, conforme o disposto no regulamento deste Programa, e tendo como Banca Examinadora os seguintes professores, já referendados pelo Colegiado: Profa. Dra. LUCIANA SANTOS COSTA VIEIRA DA SILVA (PROFIAP/UFAL) – Orientadora, Prof. Dr. ÁLVARO FABIANO PEREIRA DE MACÊDO (UFERSA) e Prof. Dr. DEOCLÉCIO JÚNIOR CARDOSO DA SILVA (FURG), sob a presidência da primeira. Analisando o trabalho, a Banca atribuiu a seguinte menção:

APROVADA

REPROVADA

OBSERVAÇÕES: _____

Maceió, 02 de setembro de 2024.

Documento assinado digitalmente
 LUCIANA SANTOS COSTA VIEIRA DA SILVA
Data: 02/09/2024 15:02:03-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Profa. Dra. LUCIANA SANTOS COSTA VIEIRA DA SILVA (PROFIAP/UFAL)

Documento assinado digitalmente
 ALVARO FABIANO PEREIRA DE MACEDO
Data: 02/09/2024 23:09:25-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. ÁLVARO FABIANO PEREIRA DE MACÊDO (UFERSA)

Documento assinado digitalmente
 DEOCLÉCIO JÚNIOR CARDOSO DA SILVA
Data: 02/09/2024 15:06:53-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. DEOCLÉCIO JÚNIOR CARDOSO DA SILVA (FURG)

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Girlaine da Silva Santos – CRB-4 – 1127

B327m Bastos, Ana Maria.

Mapeamento do processo editalício para concessão de bolsas na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal de Alagoas / Ana Maria Bastos. – 2024.

114 f.: il. color. + material adicional (20 f.)

Orientadora: Luciana Costa Vieira da Silva.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública - PROFIAP) - Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Maceió, 2024.

Produto educacional: Relatório técnico: Proposta para implantação: Mapeamento do processo editalício para concessão de bolsas de extensão.

Bibliografia: f. 87-96.

Apêndices: f. 97 -114.

1. Mapeamento de processos. 2. Bolsas de extensão. 3. Administração pública. 4. Processos (Administração) - Gestão. I. Título.

CDU: 35:378.3 (813.5)

Dedico esta dissertação ao meu **Eu Superior** que mesmo com todos os meus momentos de estresse, me deu condições de seguir em frente, me acalmado e me direcionado, em cada fase do mestrado.

E ao meu netinho **Luc**, que nasceu em 2024, trazendo muita luz e alegria, não somente para minha vida, mas para toda a família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Universo, energia que conheço como Fonte Primordial Divina, pelo presente de ter conseguido a pontuação na prova de seleção ao mestrado, e que me deu coragem para abraçar este desafio e chegar ao fim deste com vitórias. Deus, minha eterna gratidão a ti, sempre, e em primeiro lugar.

A minha família, especialmente Larissa, Regina, Isadora e minha amada Maria, que juntas estiveram ao meu lado nesta jornada, me incentivando e me dando forças para continuar quando por vários momentos quis abandonar tudo.

À minha orientadora, prof^a. Dra. Luciana Costa Vieira da Silva pela orientação, paciência e encaminhamentos imprescindíveis para conclusão do meu mestrado, sem ela não teria chegado até aqui.

À Anna Rodrigues, que principalmente, ao longo destes 30 meses, segurou na minha mão e não soltou, muito me amparou a cada seguimento deste mestrado.

Aos colegas de mestrado, em especificamente, Aldiane Tenório, Danielle Belle, Aluísio Norberto e Felipe Albuquerque, que foram meus parceiros nos trabalhos e na ajuda acadêmica relacionado a cada trabalho apresentado.

A todos os professores do Mestrado Profissional que acreditaram em mim e me deram palavras de incentivos para continuar neste propósito e concluí-lo, principalmente a profa. Luciana Santa Rita.

A Janda Maria pelo incentivo dia a dia e ao Prof. Dr. César Nonato, que além de me apoiar com as liberações da carga horária de trabalho, pois sem isso seria complicado assistir as aulas e demais tarefas no mestrado.

Aos colegas de trabalho e bolsistas da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura que não só me incentivaram em cada fase deste mestrado, que estiveram presentes com as respostas de entrevistas e torceram para que eu concluísse o mestrado.

E a cada colega da turma do mestrado, rimos; ficamos estressadas inúmeras vezes, com as nossas atividades semanais; fazíamos onda, um com a cara do outro; com as piadas e finalmente com a frase: “ninguém larga a mão de ninguém, você vai continuar”, sem eles não teria conseguido finalizar as disciplinas.

RESUMO

O objetivo do trabalho foi delinear o mapeamento atual do processo editalício de concessão de bolsas na Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) para o aperfeiçoamento das rotinas existentes com relação aos editais, mas também foram mapeados os fluxos, que atualmente, é realizado informalmente e a maior parte do processo decisório repassado de forma verbal. Foi aplicado o *Business Process Management* (BPM) como uma ferramenta na modelagem e execução para a estruturação dos fluxos processuais. Seguidamente, realizou-se um levantamento de dados, por meio de documentos e consulta aos servidores internos da Proexc. Com os dados levantados foi possível apresentar uma proposição na aplicação de algumas mudanças no mapeamento processual, trazendo um melhoramento destes fluxos, que é apresentada pelo fluxograma baseado no modelo *Business Process Model and Notation* (BPMN), que passa a constar como um produto tecnológico apresentado. O mapeamento proporcionou identificar que a melhor forma desse fluxo transcorrer de forma satisfatória é por meio da abertura de processo no protocolo do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) e suas movimentações internas seguirem as movimentações também intra-setores online no sistema. Assim pode ocorrer uma melhoria na comunicação interna e, também, no relacionamento interpessoal e profissional entre os setores da Proexc, cujas comunicações se dão excessivamente pela via verbal e não processual. Como proposição, sugere-se que estes fluxos sejam atualizados, aperfeiçoados e passem a ser somente realizados apenas por meio processual, apresentando-se um fluxograma passo a passo, setor por setor, em formato oficial e padronizado do processo escolhido. Neste fluxograma é demonstrado gradualmente como os procedimentos no mapeamento dos processos editalícios da Proexc. Assim, a principal contribuição do trabalho é organizacional, por proporcionar melhoria da execução das atividades direcionadas ao público atendido.

Palavras-Chave: Mapeamento de Processos, Bolsas de Extensão, BPMN, Universidade.

ABSTRACT

The objective of this work was to outline the current mapping of the scholarship granting notice process at the *Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc)* of the *Universidade Federal de Alagoas (UFAL)* to improve existing routines in relation to the notices, but they were also mapped the flows, which are currently carried out informally and most of the decision-making process passed on verbally. Business Process Management (BPM) was applied as a modeling and execution tool for structuring procedural flows. Then, a data collection was carried out, using documents and consultation with Proexc's internal employees. With the data collected, it was possible to present a proposition on the application of some changes in the procedural mapping, bringing an improvement to these flows, which is presented by the flowchart based on the Business Process Model and Notation (BPMN), which now appears as a technological product presented. The mapping made it possible to identify that the best way for this flow to occur satisfactorily is through the opening of a process in the protocol of the *Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC)* and its internal movements follow the movements also intra-sectors online in the system. So this can lead to an improvement in internal communication and also in interpersonal and professional relationships between Proexc sectors, whose communications are excessively verbal rather than procedural. As a proposition, it is suggested that these flows be updated, improved and only be carried out through procedural means, presenting a step-by-step flowchart, sector by sector, in an official and standardized format of the chosen process. This flowchart demonstrates gradually the procedures for mapping Proexc's bidding processes. Thus, the main contribution of the work is organizational, as it provides an improvement in the execution of activities aimed at the public served.

Key-Words: Process Mapping, Extension Scholarships, BPMN, University.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gestão por Processos	23
Figura 2: Elementos centrais da BPM	27
Figura 3: Etapas de elaboração e execução da pesquisa	37
Figura 4: Entrada do Campus A. C. Simões/UFAL	39
Figura 5: Mapa com a distribuição dos campi da UFAL	40
Figura 6: Estrutura organizacional UFAL	41
Figura 7: Organograma desatualizado da Proexc/UFAL	42
Figura 8: Organograma atualizado da Proexc/UFAL	44
Figura 9: Prédio do CIC, sede provisória da Proexc/UFAL	50
Figura 10: 1º Fluxo: Demandas de pedidos de bolsas de extensão	58
Figura 11: 2º Fluxo: Confecção da minuta do edital	61
Figura 12: 3º Fluxo: Revisão da minuta do edital	64
Figura 13: 4º Fluxo: Análise da minuta do edital	66
Figura 14: 5º Fluxo: Inserção do edital no SIGAA	68
Figura 15: 6º Fluxo: Publicação do edital	69
Figura 16: 7º Fluxo: Comprovação da publicação do edital	71
Figura 17: 8º Fluxo: Empenho do edital	71
Figura 18: 9º Fluxo: Pagamento das bolsas	72
Figura 19: Processo completo atual de formação de editais para concessão de bolsas de extensão na Proexc	78
Figura 20: Proposição de processo de formação de editais para concessão de bolsas de extensão na Proexc	84

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Resumo das dimensões do modelo de maturidade BPM	29
Quadro 2: Atividades de trabalho da Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc)	46
Quadro 3: Atividades de trabalho do Pró-reitor de Extensão e Cultura/Proexc	50
Quadro 4: Atividades de trabalho da Secretaria/Proexc	52
Quadro 5: Atividade de trabalho do setor de Programas e Projetos/CExt/Proexc	52
Quadro 6: Atividades de trabalho da Coordenação de Sistemas/CExt/Proexc	53
Quadro 7: Atividades de trabalho da Comunicação/CExt/Proexc	54
Quadro 8: Atividades de trabalho do Conexões de Saberes/CExt/Proexc	55
Quadro 9: Atividades de trabalho da Gerência de Capacitação Gcext/CExt/Proexc	55
Quadro 10: Atividades de trabalho da Coordenadoria de Assuntos Culturais (CAC)/Proexc	56

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
1.2 Organização do trabalho	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 Modelos de administração pública	13
2.2 Gestão de Qualidade no setor público	18
2.2.1 GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização	18
2.2.2 A Qualidade nas organizações	18
2.3 Os Processos	20
2.4 A Gestão de Processos versus Gestão por Processos	22
2.5 O Mapeamento de processos	24
2.5.1 A modelagem e otimização de processos (BPM)	25
2.5.2 Dimensões de desempenho do processo	29
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	31
3.1 Descrição geral dos métodos de pesquisa	31
3.2 O estudo de caso escolhido	31
3.3 Coleta de dados	33
3.4 Os procedimentos para a análise de dados	35
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	37
4.1. Caracterização da organização	37
4.2 Descrição das atividades atuais e modelos existentes	45
4.3 Modelo atual de processo de formação de editais para concessão de bolsa de extensão na Proexc	56
4.3.1 1º Fluxo: Demandas de pedidos de bolsas de extensão - Setores envolvidos: Gabinete do Reitor (GR), Proexc, Proginst e Coordenadores das Unidades Acadêmicas	56
4.3.2 2º Fluxo: Confecção da minuta do edital - Setores envolvidos: Programas e Projetos/Proexc	59
4.3.3 3º Fluxo: Revisão da minuta do edital - Setores envolvidos: Secretaria/Proexc	62
4.3.4 4º Fluxo: Análise da minuta do edital - Setores envolvidos: CPO/Proginst, Secretaria/Proexc, Pró-reitor Institucional e Pró-reitor de Extensão e Cultura	63
4.3.5 5º Fluxo: Inserção do edital no SIGAA - Setores envolvidos: Coordenação de Sistemas/Proexc	66
4.3.6 6º Fluxo: Publicação do edital - Setores envolvidos: Comunicação/Proexc	67

4.3.7 7º Fluxo: Comprovação da publicação do edital - Setores envolvidos: CPO/Proginst	68
4.3.8 8º Fluxo: Empenho do edital - Setores envolvidos: DCF/UFAL e Secretaria/Proexc	70
4.3.9 9º Fluxo: Pagamento das bolsas - Setores envolvidos: Secretaria/Proexc e DCF	71
4.3.10 10º Fluxo: Encerramento / Pedido de prorrogação de prazo - Setores envolvidos: Secretaria/Proexc	76
4.4 Modelo Proposto à Proexc	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
APÊNDICES	97
Apêndice A – Estrutura de entrevista aplicada às chefias – Grupo I	97
Apêndice B – Estrutura de entrevista aplicada aos servidores do setor de Comunicação – Grupo II	97
Apêndice C – Estrutura de entrevista aplicada aos servidores da Coordenação de Sistemas – Grupo III	98
Apêndice D – Estrutura de entrevista aplicada aos servidores do setor de Programas e Projetos – Grupo IV	98
Apêndice E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em Pesquisa Científica	99
Apêndice F – Relatório Técnico	115

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a globalização traz consigo diversas consequências para a sociedade. Estas incluem restrições de recursos como tempo, capital humano e físico, e o aumento da oferta de bens e serviços. Como resultado, pode-se perceber uma pressão crescente na qualidade dos serviços prestados nas organizações. E, ao mesmo tempo, essas precisam alcançar um desempenho cada vez melhor para se enquadrarem num mercado competitivo, para a formação de um protocolo organizacional de alto nível, na performance, carece da habilidade dos indivíduos que estejam atuando na instituição (Johann; Vanti, 2001).

Devido a esse contexto, torna-se necessária uma revisão constante dos procedimentos organizacionais com a intenção de se adaptar da melhor forma possível ao mercado global. Assim, o mapeamento de processos surge como uma ferramenta com grande potencial também para as organizações públicas. Os processos no ambiente organizacional são entendidos como meios de agregar valor aos bens e serviços que são fornecidos à população. Como os processos são percebidos tal qual consumidores de recursos nas organizações, é necessário escolher mecanismos que possam garantir a sua gestão de qualidade.

Organizações que apresentam elevado nível de maturidade em seus processos estão mais preparadas para controlar riscos e problemas, uma vez que compartilham uma mesma visão, a partir de uma linguagem comum, objetiva e baseada em indicadores e práticas de melhoria contínua. Assim, são capazes de atenderem à premissa fundamental de que a qualidade do produto final está intimamente ligada à qualidade do processo utilizado para produzi-lo (ABPMP, 2013).

A gestão por processos pode trazer grandes benefícios às organizações que a implantam. Dessa forma, a reflexão acerca da importância da gestão de processos é tema para as organizações obterem sucesso, otimizando tempo, reduzindo custos e perdas, resultando conseqüentemente em melhores resultados (Malta, 2010).

A conquista do sucesso organizacional requer uma comunicação eficaz com todas as partes envolvidas no processo de mudança. É crucial que todos estejam cientes de quais processos serão implementados na organização e compreendam como serão incorporados. Inicialmente, o líder da empresa deve estabelecer sua visão em relação ao mercado produtivo, compreendendo, em seguida, a visão, objetivos e metas específicas da empresa para o período em questão. Uma atenção especial

deve ser dedicada ao alinhamento dos objetivos dos processos com os objetivos globais da organização (Mattos, 2011).

A Administração Pública tem buscado a excelência e a melhoria da qualidade na prestação de seus serviços. Nesse sentido, tem procurado o aprimoramento constante de seus trabalhos. Essa necessidade leva, inequivocamente, a uma visitação e análise dos processos de trabalho. Um gerenciamento que seja voltado à avaliação, traz assim um efeito significativo para os parâmetros informativos quanto à efetividade, trazendo mais competência, no quadro geral das políticas com gerenciamento que estão relacionadas aos órgãos governamentais (Diniz et al., 2006).

A realidade é que, para o adequado funcionamento da administração pública, é essencial a execução de atividades rotineiras e burocráticas. Portanto, é crucial determinar a melhor abordagem para realizá-las. Dentro das modernas técnicas de gestão adotadas pela Administração Gerencial, destaca-se a Gestão de Processos, a qual visa modernizar e aprimorar a Administração Pública, proporcionando redução de custos e alcançando resultados mais eficazes e eficientes. Ao direcionar a atenção para o "como fazer", é possível consolidar a prática da gestão de processos no âmbito do poder público em todas as esferas da administração. No setor público, a tarefa que se apresenta para a nova administração pública é alterar sistemas burocráticos, categorizados, inclinados em processo de isolamento em instituições ajustáveis e aplicadas (Guimarães, 2000, p. 127).

Assiste-se, assim, a um movimento de transformação na gestão pública, voltado para a simplificação de procedimentos com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários finais (cidadãos). Nesse contexto, este estudo adota a gestão por processos como foco central, considerando sua aplicabilidade no setor público como alternativa às práticas do modelo burocrático de gestão pública.

Nesse contexto, o presente trabalho é realizado na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), com um estudo de caso do processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão referentes à Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc/UFAL), responsável pela articulação e integração das ações de extensão dos diversos setores da Universidade. Tais ações se relacionam diretamente com a comunidade externa à instituição. Assim, torna-se necessário seu bom funcionamento, uma vez que eles impactam diretamente na qualidade e agilidade dos serviços entregues à sociedade.

Apresenta-se, então, a seguinte questão de pesquisa: como o mapeamento na gestão por processos pode contribuir para a melhoria desse processo da Proexc/UFAL?

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Elaborar o mapeamento do processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão da Proexc/UFAL, visando a uma maior eficiência e eficácia na melhoria na prestação dos serviços de elaboração e aplicação desses editais de extensão e cultura.

1.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar as rotinas que compõem o ambiente de atividades da Proexc/UFAL, em cada setor de trabalho;
- ✓ Apresentar o ambiente de atividades dos setores da Proexc/UFAL, no que se refere à elaboração e aplicação de editais;
- ✓ Modelar processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão atual da Proexc/UFAL;
- ✓ Propor o aprimoramento do processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão da Proexc/UFAL.

1.2 Organização do trabalho

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, a saber: o primeiro capítulo diz respeito à introdução do tema, apresentando as considerações iniciais, os objetivos do trabalho, justificativa e estrutura.

O segundo capítulo corresponde à revisão da literatura, por meio do qual foram abordados os temas sobre: gestão da qualidade no setor público, definição de processos e tipos de processos, bem como mapeamento de processos e o

gerenciamento dos processos, com o intuito de subsidiar o desenvolvimento do trabalho.

O terceiro capítulo apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa, mostrando todas as etapas que foram desenvolvidas para o desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo evidencia como foi a aplicação nos setores em que são apresentados, o que foi identificado e mapeado na Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc/UFAL), bem como os modelos de melhoria propostos de forma detalhada.

No quinto capítulo são feitas as considerações finais resgatando os objetivos propostos e o que foi feito em cada etapa para seu cumprimento, bem como as limitações do trabalho e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo está organizado em seis subseções. A primeira apresenta os conceitos que fundamentam a utilização da gestão por processos no setor público. Nesta subseção, descreve-se como os modelos de Administração Pública são de grande importância, tendo o objetivo de demonstrar o atendimento às propensões da sociedade, por meio de políticas públicas.

A segunda, relata como a Gestão da Qualidade no Setor Público apresenta o crescimento do desempenho e na efetivação dos progressos na área do serviço público, por meio de soluções que visam corrigir os entraves relacionados à qualidade do serviço público prestado à sociedade. A terceira, vem mostrar como os Processos estão no centro de cada organização, trazendo o formato expressivo no gerenciamento e no aperfeiçoamento desses processos.

A quarta subseção evidencia como a Gestão de Processos *versus* Gestão por Processos, por meio das oito atividades básicas no processo, pode melhorar a gestão dentro das instituições. A quinta, vem apresentar o mapeamento dos Processos, como uma diretriz quase imperceptível entre modelagem e design de processos, de tal forma que o mapeamento de processos demonstra ser uma metodologia sobre o fluxo operacional e sua correlação entre os processos de uma organização, permitindo que esta possa enxergar notoriamente os pontos fortes e fracos, e melhorar o entendimento sobre eles.

Enfim, a sexta, descreve como o campo da Modelagem de Processos e Otimização de Processos (BPM) contribui para várias soluções, realçando um procedimento e elucidação do conhecimento, a compreensão do funcionamento, o controle e monitoramento e a tomada de decisões, análise de aspectos organizacionais, a simulação do comportamento de partes específicas, bem como a re-projeção e racionalização.

2.1 Modelos de administração pública

A administração pública é uma engrenagem complexa que tem o objetivo de atender aos interesses de toda uma população por meio da produção de políticas públicas e na coordenação de programas públicos. Assim, desde a década de 80 que as mudanças aceleradas no mundo também têm provocado mudanças na

administração pública, mas o grau de complexidade associado a essas mudanças são praticamente imperceptíveis aos olhos do cidadão comum (Mendes *et al.*, 2021). Ao discutir sobre a reforma da Administração Pública, ou seja, o aspecto administrativo da reforma do Estado, Bresser-Pereira (2015, p. 8) define “como organismo cuja governança precisa ser ampliada para que possa agir mais efetiva e eficientemente em benefício da sociedade”.

Na argumentação sobre a reforma da administração pública, são colocados sempre em oposição apenas dois modelos: o burocrático e o gestor. Contudo, há mais paradigmas, cada Estado se adapta a um, harmonizando a teoria com as especificidades da localidade, e muitas vezes são utilizados mais de um modelo em diferentes atividades (Rocha, 2000).

A evolução dos modelos de gestão pública ao longo do tempo reflete as mudanças nas expectativas da sociedade, as transformações econômicas e as ideias emergentes sobre como os governos devem ser administrados. Portanto, diversos modelos têm sido propostos e adotados em diferentes contextos.

Assim, Stadnick (2021) apresenta uma evolução paradigmática acerca da Administração Pública dividida, de uma maneira geral, em três fases: patrimonialista, burocrática e gerencialista. A primeira, Administração Patrimonialista, é um modelo que foi predominante em sociedades pré-modernas e monarquias absolutistas, onde o poder centralizado nas mãos do monarca permitia o uso arbitrário de recursos públicos para benefício próprio. Nela, os governos eram caracterizados por uma administração na qual o Estado era frequentemente percebido como uma extensão dos interesses pessoais do governante. Com isso, os recursos públicos eram frequentemente utilizados para benefício pessoal e nepotismo era comum.

Então, a segunda, Administração Burocrática, impulsionada por teóricos como Max Weber, emergiu durante a Revolução Industrial. Assim, Weber (2022) refletia a necessidade de uma administração mais eficiente e racionalizada, com regras e procedimentos formais a fim de se estabelecer um modelo mais racional e eficiente. Isso envolveu a criação de estruturas hierárquicas, regras e procedimentos formais para garantir a eficiência e a imparcialidade na prestação de serviços públicos. Entretanto, até hoje a influência weberiana é acentuada na aplicação da ação estratégica racional em organizações públicas e privadas.

Ainda segundo Weber (2022), o modelo burocrático era uma seleção dos funcionários baseada na meritocracia. Com a criação do Departamento Administrativo

do Serviço Público (DASP), em 1938, foram estabelecidas as bases weberianas da administração pública federal de forma mais concreta, como um modelo a ser seguido (Tenório, 2004).

Enfim, a terceira é marcada pelo gerencialismo, traz propostas fundamentais em uma maior ênfase no desempenho, estruturas enxutas, mecanismos de tipo de mercado e tratamento de usuários como clientes.

No Brasil, a partir desse período de mudanças, começaram a surgir as primeiras propostas de uma nova forma de administrar os bens públicos, influenciadas pelo movimento da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública. A partir das últimas décadas do século XX, surgiram críticas à burocracia e à centralização do poder. A NPM emergiu como uma resposta a essas críticas, defendendo a introdução de práticas do setor privado no setor público, como a ênfase na eficiência, parcerias público-privadas, e a introdução de mecanismos de mercado (Matias-Pereira, 2010).

Progredindo, Pinho e Vale (2021) enfatizam que a Constituição de 1988 introduziu, no Brasil, um processo democrático, no qual a participação social passa a ser prevista no direito com o fim do autoritarismo e a transição para a democracia, passando a existir uma sociedade em que o cidadão pode exercer controle sobre as ações de governo.

Desde o seu desenvolvimento no final da década de 1970, a NPM tem sido descrita como o estilo de gestão ideal para gerir o setor público por vários estudiosos, profissionais, organizações e figuras políticas influentes (James; Manning, 1996).

No entanto, se a NPM pode transformar o setor público e torná-lo eficaz e eficiente, ele também tem sido objeto de intensos debates acadêmicos desde o seu advento e desenvolvimento. Muitos estudiosos (Haque, 2003; Kairouz *et al.*, 2016; Mathiasen, 1999; Munzhedzi, 2020; Schwartz, 2008) delinearam princípios – como responsabilização, descentralização e transparência – nos quais se baseia a NPM que ajudam a enquadrar a discussão. Contudo, e mais importante, esta nova gestão pública baseia-se na ideia de que técnicas de gestão privada devem ser utilizadas no setor público para torná-lo mais eficaz e eficiente na prestação de serviços públicos aos cidadãos.

Conseqüentemente, Dunleavy e Hood (1994) fornecem a seguinte descrição ampliada das mudanças que a NPM introduziu no setor público:

- ✓ reestruturar os orçamentos para serem transparentes em termos contábilísticos, com custos atribuídos a resultados e não a recursos, medidos por indicadores quantitativos de desempenho;
- ✓ considerar as organizações como uma cadeia de relações entre principal e agente de baixa confiança (em vez de relações fiduciárias ou fiduciárias-beneficiárias), uma rede de contratos que ligam incentivos ao desempenho;
- ✓ desagregar funções separáveis em formas quase-contratuais ou quase-mercado, particularmente por meio da introdução de distinções entre comprador/fornecedor, substituindo estruturas de planejamento e fornecimento operacionais anteriormente unificadas, e;
- ✓ abrir as funções dos fornecedores à concorrência entre agências ou entre agências públicas, empresas e organismos sem fins lucrativos.

Resumindo, a descentralização das funções dos prestadores para o tamanho mínimo viável permite aos utilizadores ou cidadãos uma maior margem de manobra sobre como a prestação de serviços públicos os afeta.

Nesse contexto, os paradigmas de políticas públicas evoluíram significativamente nas últimas décadas, passando da “antiga administração pública”, que foi parcialmente substituída pela “nova gestão pública”, e agora para a perspectiva de “governança pública” (Bovaird; Loffler, 2003). Por ser considerado um modelo ideológico com o Estado mais voltado para o mercado, a NPM foi criticada por fazer uma separação da governança em relação ao contexto político. Para Figueiras (2018), por exemplo, a governança só é possível quando é reconhecida como um ganho democrático essencial.

Posteriormente, surge a *New Public Governance* (NPG), que teve suas origens a partir das mudanças mais rígidas introduzidas nas políticas públicas, nos anos 1980 e 1990, sendo parcialmente considerada como resposta à NPM no setor público (Osborne, 2010).

Inicialmente construído no setor privado, o termo governança data de idades remotas, mas o conceito e a importância que atualmente lhe são atribuídos foram construídos a partir da década de 90. De acordo com Berle e Means (1932), que desenvolveram um dos primeiros estudos acadêmicos tratando de assuntos correlatos

à governança, é papel do Estado regular as organizações privadas. Nessa perspectiva, a governança está relacionada à mudança no significado de governo, referindo-se a uma nova forma de administrar, em que as redes auto-organizáveis e interorganizacionais são caracterizadas pela interdependência, troca de recursos e a expressiva autonomia do Estado para fornecer serviços públicos (Kickert, 1993; Rhodes, 1996). A governança pública representa uma abordagem mais ampla, incorporando a ideia de participação, transparência e responsabilidade. Busca envolver os cidadãos e as partes interessadas na tomada de decisões e na implementação de políticas (De Freitas; Da Silva, 2022).

Deste modo, a NPM é mais hierárquica e geralmente baseada em relações contratuais, enquanto a NPG reconhece a importância das relações horizontais, ainda que em redes de governança também existam relações verticais, pois, em várias camadas dos níveis de governo, são criadas relações desse tipo (Klijn, 2012).

Na década de 90, surge o *New Public Service* (NPS), proposto por Robert Denhardt em colaboração com Janet Denhardt, como resposta aos problemas do New Public Management e do Reinventing Government (Denhardt; Denhardt, 2007). Esse modelo preconiza harmonizar os aspectos positivos dos dois anteriores, renascendo assim uma nova versão da administração tradicional, onde as prioridades são: servir cidadãos e não clientes, cultivar o interesse público, valorizar a cidadania, pensamento estratégico aliado com uma atuação democrática, accountability, uma liderança participada e a valorização das pessoas, não apenas a produtividade (Pereira; Correia, 2020).

Com o avanço tecnológico, especialmente na era digital, os governos passaram a adotar estratégias inovadoras e utilizar tecnologias da informação para melhorar a eficiência, acessibilidade e transparência dos serviços públicos. A ênfase no Estado como empreendedor e facilitador de parcerias colaborativas cresceu à medida que os governos buscaram soluções inovadoras para desafios complexos, muitas vezes envolvendo colaborações com o setor privado e organizações da sociedade civil. Nesse sentido, a busca pela qualidade no serviço público e a transparência tornaram-se fatores-chave para a eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo governo (De Carvalho, 2020).

2.2 Gestão de Qualidade no setor público

2.2.1 GESPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

Com o propósito de melhorar o desempenho e promover melhorias na Gestão Pública, visando solucionar os entraves relacionados à qualidade do serviço público prestado à sociedade, centrados na ideia gerencialista da eficácia é que surge o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA (Dos Santos; Luz, 2020). Este programa visa o aprimoramento da qualidade no setor público, criado em 2005, dando seguimento ao Programa de Qualidade e Produtividade da Administração Pública, fundido ao Programa Nacional de Desburocratização, tem como principais objetivos: eliminar o déficit institucional, promover a governança e eficiência assegurando a eficácia e efetividade da ação governamental e possibilitar a gestão democrática, participativa e ética (Fernandes, 2011).

Conforme o Decreto n. 5.378/05, assinado em 23 de fevereiro de 2005 (Brasil, 2005), que cria o GESPÚBLICA, o programa visava melhorar a qualidade da prestação de serviços públicos e promover a competitividade por meio da implementação de melhorias contínuas em todos os setores. Assim, funcionava em três dimensões: política, social e técnica, esta última interfere na administração. Em 17 de julho de 2017, o GESPÚBLICA foi cancelado pelo Decreto n. 9.094/17 (Brasil, 2017), devido ao acúmulo de programas voltados para a melhoria da administração pública no Brasil.

2.1.2 A Qualidade nas organizações

Na modernidade, as organizações começaram a procurar as melhores práticas e abordagens para alcançar a excelência, um ponto de partida e sucesso, bem como o destino final para seus propósitos. Entre essas estratégias e práticas está a Gestão da Qualidade Total, ou *Total Quality Control* (TQM), que muitos pesquisadores consideram uma filosofia de pré-requisito para atingir os objetivos desejados de melhorar a qualidade dos produtos e serviços que deixam os clientes satisfeitos (Douglas; Judge, 2001).

Assim, uma organização, seja do setor público ou privado, busca atingir o mais alto nível de desempenho e excelência. Essa excelência organizacional tem vários valores fundamentais, como o foco em resultados e satisfação do cliente, liderança e objetivos específicos, gestão de processos, desenvolvimento e envolvimento dos funcionários, aprendizagem, inovação, criatividade e responsabilidade social (Goetsch; Davis, 2014; Houshi; Taleghani, 2016).

Dependendo da natureza da indústria, as ferramentas e procedimentos de gestão da qualidade (GQ) podem variar de tempos em tempos, mas os conceitos básicos são igualmente aplicáveis às indústrias de manufatura e de serviços (Khan *et al.*, 2016; Humaid *et al.*, 2017). Conforme Talib *et al.* (2011), a TQM ajuda as empresas que operam em vários setores a lidar com as mudanças rápidas no ambiente de negócios.

Logo, Escrig-Tena (2004) reconheceu a abordagem internacional avançada do TQM para alcançar produtos e serviços de qualidade, resultando em um forte desempenho organizacional. Anteriormente, essa gestão era implementada no setor industrial, mas agora é amplamente utilizada em organizações de serviços e, também, no setor público (Fryer *et al.*, 2007).

Portanto, uma jornada de qualidade é um tipo de serviço de qualidade que as empresas adotam para melhorar e se adaptar às mudanças nas necessidades dos clientes (McGregor, 2004). Consequentemente, uma vez que todas as partes devem trabalhar na mesma direção, um programa eficaz de gestão da qualidade não é fácil (Uluskan *et al.*, 2018).

Essa Administração da Qualidade Total é amplamente aceita como um processo de gestão que permite às empresas de diversas áreas lidar com ambientes de negócios em rápida mudança (Talib *et al.*, 2011). Com isso, o TQM é uma estratégia importante para melhorar a qualidade dos produtos e serviços, para satisfazer os clientes, reduzindo desperdícios, custos e tempo e aumentando a eficiência (Fuzi; Gibson, 2013; Oprescu, 2012; Valmohannadi, 2011; Pakdil, 2010; Besterfield *et al.*, 2003; Goetsch; Davis, 2006).

Em determinadas circunstâncias, o TQM é considerado uma metodologia que pode contribuir para melhorar o desempenho. Noutros casos, a excelência é considerada parte integrante de sua implementação. Esta gestão e a excelência podem desempenhar papéis importantes na melhoria do desempenho. Contudo,

ainda é necessária uma visão empreendedora para implementar estas práticas difíceis (Al-Dhaafri; Alosani, 2020).

No setor público, o benefício primário da gestão de processos de negócio é o aumento da efetividade e eficiência encontrada da reestruturação da organização ao longo de processos multifuncionais.

2.3 Os Processos

De acordo com Graham e Lebarom (1994), todo trabalho realizado numa organização faz parte de algum processo. Nesse sentido, é preciso entender o que é um processo, eles estão no centro de cada organização. Neste sentido, argumenta-se de forma convincente que gerenciar e melhorar esses processos permite vantagem competitiva sustentada e conformidade a longo prazo (Hung, 2006).

Como processo é uma palavra que significa diferentes coisas para diferentes pessoas, mesmo para praticantes que estão familiarizados com os conceitos de gestão de processos, ainda existe confusão no seu entendimento. Quando engenheiros de software documentam processos, eles estão interessados nas relações entre atividades estáticas. Quando engenheiros industriais discutem processos, eles frequentemente focam na ligação dinâmica das atividades; ou seja, fluxos de trabalhos. Por esta razão, é importante definir precisamente “processos” para cada contexto de implementação. Caso contrário, fica difícil a comunicação e entendimento (Gulledge Jr.; Sommer, 2002).

Conforme Davenport e Short (1990), um processo de negócio é como um conjunto de tarefas relacionadas logicamente para encontrar um resultado de negócio definido. Já Scheer (1993) afirma que um processo é uma ocorrência com alguma duração que iniciou por um evento e se completou por um evento. Para Adair e Murray (1996), praticamente todas as empresas se organizam em torno de quatro processos centrais:

- de Desenvolvimento do Produto, que abrange as atividades de projeto do produto/serviço;

- de Geração de Pedidos, que contempla as atividades de marketing e vendas ligadas à propaganda e promoção, gerando no cliente o desejo de compra;

de Execução do Pedido, que engloba as atividades de entrada do pedido, fabricação e entrega ao cliente;

de Atendimento ao Cliente, que diz respeito às atividades do pós-venda, como assistência técnica e atendimento/solução das reclamações ou sugestões dos clientes.

Por sua vez, Gonçalves (2000), divide os processos em três tipos: de negócios, organizacionais e gerenciais. Os primeiros são aqueles mais “centrais” para que a organização cumpra sua missão e atenda aos seus clientes. São, portanto, os que caracterizam a atuação da empresa. Como exemplo, o processo de atendimento em um hotel. Estes processos são, naturalmente, suportados pelos outros tipos de processos que existem na organização.

Já os organizacionais são aqueles que integram todos os setores da instituição e viabilizam os subsistemas da organização. São processos que não “aparecem” para os clientes externos, mas são vitais para que a organização funcione. Como exemplos destes processos, estão: o processo de contratação de funcionários, o processo de faturamento, o processo de treinamento dos novos funcionários, dentre outros (Gonçalves, 2000).

Finalmente, os gerenciais, em que estes incluem todos os processos que facilitam a tomada de decisão gerencial, como os processos de avaliação de desempenho, bem como as pesquisas de opinião. Sem estes, a vida de um gestor seria muito complicada, pois não teriam informações de qualidade para que pudessem gerenciar as instituições (Gonçalves, 2000).

Contudo, para que os processos possam ser monitorados e avaliados é necessário que haja a modelagem de processos. Conforme De Melo (2008), a seleção do mapeamento como instrumento de aprimoramento fundamenta-se em seus conceitos e técnicas, os quais, quando aplicados de maneira adequada, possibilitam a documentação abrangente de todos os elementos que constituem um processo. Além disso, permite a correção de quaisquer elementos com problemas, configurando-se como uma ferramenta auxiliar na identificação de atividades não agregadoras de valor.

De acordo com Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que proporciona uma representação integral do processo de produção, abrangendo tanto as atividades que agregam valor quanto as que não agregam. Assim, o mapeamento de processos emprega diversas técnicas que oferecem diferentes abordagens, sendo

essencial a interpretação adequada dessas técnicas durante o processo. Tais técnicas podem ser aplicadas individualmente ou de maneira combinada, dependendo do escopo do mapeamento.

O campo predominante de prática e pesquisa que é principalmente orientado a processos é o de gerenciamento de processos de negócios ou *Business Process Management* (BPM). Assim, o processo de identificação e mapeamento fornece os elementos para um planejamento adequado das atividades, responsabilização e otimização do uso dos recursos disponíveis (Cohen; Hendrischky; Jorge, 2021). Desta forma, o BPM facilita a compreensão sistemática da organização e a divulgação dos seus modelos a todas as partes interessadas.

O BPM envolve quatro tipos de atuação: documentação dos processos, para obter um entendimento de como eles fluem; atribuição de propriedade do processo, a fim de estabelecer a responsabilidade gerencial; gerenciamento do processo, com intenção de otimizar algumas medidas de desempenho; melhoramento do processo, para aprimorar a qualidade do produto ou medidas de desempenho (Gulledge Jr.; Sommer, 2002).

2.4 A Gestão de Processos versus Gestão por Processos

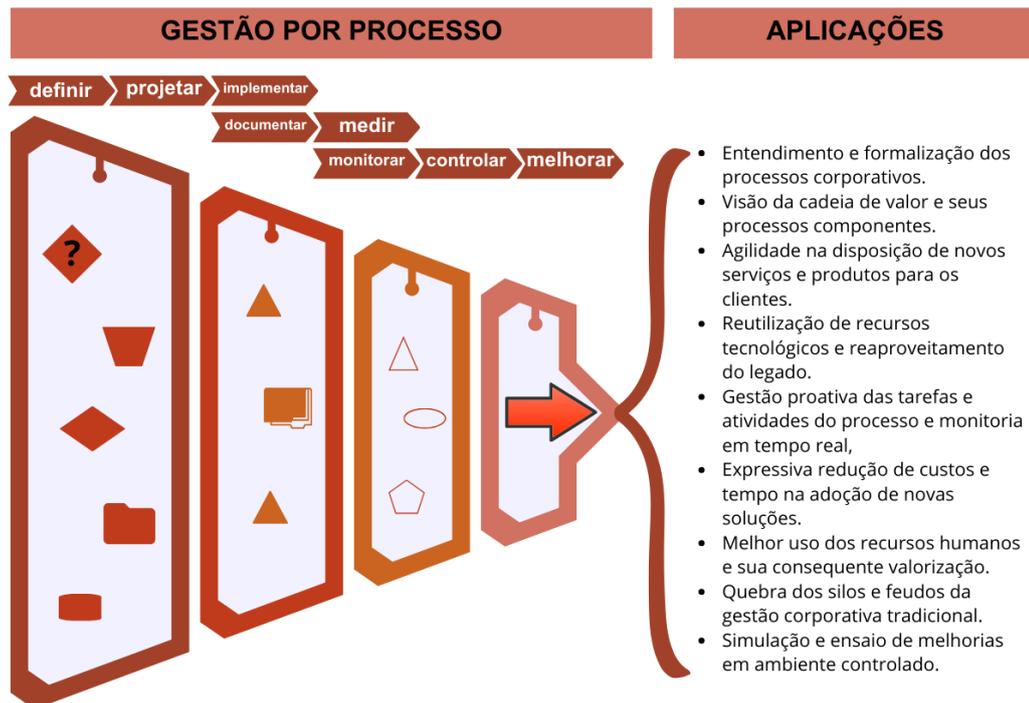
Para popularizar a Gestão por Processos, Capote (2011) descreve oito atividades básicas: definir, projetar, implementar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar, conforme apresentado na Figura 1. Isso reforça que o conceito de Gestão de Processos não se limita a processos automatizados e que os resultados, além de consistentes, também devem convergir com os objetivos da organização, seja ela pública ou privada.

Ao adotar a Gestão por Processos, a organização pretende disseminar em todas as suas estruturas uma abordagem capaz de contribuir para a unificação e consolidação de uma cultura de gestão ampla e focada em resultados. excelência operacional e eficácia do ciclo de melhoria da gestão, trazendo ainda maior eficiência na construção de soluções Build, automatizadas ou não (Cohen; Hendrischky; Jorge, 2021).

Segundo o conceito de Tregear (2017), a Gestão de Processos é uma das “fases” da Gestão por Processos, em que a estratégia de BPM é totalmente orientada pela forma como esse conceito é implementado no ambiente organizacional, ou seja,

a partir da visão de como a organização agrega valor por meio de seus processos, determina-se como reaproveitar os recursos tecnológicos dominados pela empresa, além de potencializar o conhecimento cumulativo e a prática. Entendido desta forma, o BPM baseado na Gestão de Processos visa melhorar a forma como a missão institucional é desenvolvida e gerida dentro de uma determinada organização.

Figura 1: Gestão por Processos



Fonte: Adaptado de Capote (2011).

Com base na argumentação de Rocha *et al.* (2015), a Gestão por Processos no serviço público segue uma abordagem hierárquica, justificada pela necessidade de lidar com uma grande quantidade de normas organizacionais. Essa estrutura hierárquica é essencial para a gestão eficaz dos processos, modificando os níveis internos da organização para atribuir responsabilidades específicas à administração de cada processo.

Conforme destacado ainda por Rocha *et al.* (2015), ao integrar a gestão de processos em uma organização com estrutura hierárquica, é crucial reconhecer que essa abordagem pode enfrentar desafios quando confrontada com a tradicional dinâmica de comando e controle organizacional. Portanto, é necessário realizar uma reestruturação formal dos processos para otimizar seu desempenho.

Enfim, a busca por resultados superiores e o desejo de posicionar as organizações estrategicamente no âmbito da Administração Pública geraram um impasse significativo na efetivação da eficiência e eficácia no cenário administrativo atual.

2.5 O Mapeamento de processos

Existe uma linha tênue entre modelagem de processos e design de processos. Vale a pena enfatizar esta distinção, pois acontece que as pessoas se referem ao BPM como o campo da “Modelagem de Processos de Negócio”. Embora isto reconheça a importância da modelagem de processos dentro do BPM, é um equívoco, pois os modelos de processos são frequentemente úteis para capturar o design de processos, mas também servem para outros propósitos, como, por exemplo, analisar ou implementar um processo (Reijers, 2021).

Por sua vez, o design de processos envolve mais do que apenas a modelagem, assim, como organizar um processo, quais tecnologias envolver e a quem atribuir responsabilidades dentro dele são exemplos de decisões de design, estas orientadas pelos objetivos de uma empresa, bem como pelas restrições em vigor. Então, uma vez tomadas tais decisões, um projeto pode ser especificado com um modelo. Portanto, as decisões de modelagem dizem respeito à representação do processo de negócio (Reijers, 2021).

Como posto, exemplos de tal decisão de modelagem são como visualizar uma parte de um processo ou quais detalhes deixar de fora dele, em outras palavras, design não é modelagem. O design de processos sempre foi um elemento integrante da forma de pensar BPM, ao alterar a forma como um processo de negócios é executado, é possível alterar o desempenho e os resultados dele (Campos e Lima, 2012; Reijers, 2021). Embora o design de processos possa envolver a aplicação de tecnologia, em particular de sistemas informáticos, esta não é a única opção. No que diz respeito ao tema, o escopo de *Computers in Industry* (Computadores na Indústria) pode ofuscar um pouco a evolução do BPM, uma vez que a revista está focada em aplicações de Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC). No entanto, os Computadores na Indústria serviram de palco para métodos e técnicas de design de processos (Campos e Lima, 2012).

No estudo da Gestão por Processos, o mapeamento é uma metodologia que, segundo Campos e Lima (2012), ao demonstrar o fluxo operacional e sua inter-relação entre os processos de uma organização, permite que esta enxergue claramente os pontos fortes e fracos e melhora o entendimento sobre os processos, podendo aumentar o desempenho do negócio.

2.5.1 A modelagem e otimização de processos (BPM)

Hoje em dia, a maioria dos processos empresariais opera além das fronteiras organizacionais, no entanto, muitas atividades são realizadas manualmente e várias decisões relacionadas aos processos de negócios são tomadas por pessoas (Viryasitavat *et al.*, 2020).

A Modelagem de Processos de Negócio, também conhecida como *Business Process Modeling*, é uma abordagem teórica fundamentada na reengenharia de processos (Davenport, 1994). Esta prática contribui para diversos propósitos, tais como a explicação do conhecimento, a compreensão do funcionamento, o controle e monitoramento, a tomada de decisões, a análise de aspectos organizacionais, a simulação do comportamento de partes específicas, bem como a reprojeção e racionalização (Correia *et al.*, 2002).

Tanto a Reengenharia de Processos ou *Business Process Reengineering* (BPR) quanto o Gerenciamento da Qualidade Total (TQM) demandam a elaboração de seus processos. De acordo com Schaeller (1997), a modelagem empresarial oferece a capacidade de visualizar perspectivas informacionais, comportamentais e organizacionais. Isso inclui entidades, atributos, domínios, relacionamentos, eventos, condições, estados, transições, atividades, artefatos, agentes, unidades de organização, regras, recursos e locais.

Contudo, a qualidade na modelagem de processos é uma questão crucial, uma vez que o design do processo se torna o alicerce básico. Segundo Bi (2004), as qualidades de uma solução para modelagem de processos incluem formalismo (semântica inequívoca), expressividade suficiente, escalabilidade para múltiplos níveis, modularidade com unidades padronizadas de representação e facilidade de uso.

Para Kondareddy (1998), a origem do desenvolvimento da modelagem de processos está associada ao desenvolvimento de softwares. Diferentemente de

diagramas de fluxo de dados ou entidades e relacionamentos, o modelo de processos destaca o papel crucial das pessoas, facilitando o entendimento, análise e comunicação para outros. Esses modelos desempenham um papel essencial em processos de mudanças e são pré-requisitos fundamentais na busca por integração e coordenação (Vernadat, 1996).

O *Business Process Management* (BPM) tem sido amplamente conceituado como um campo que reúne conhecimento sobre como gerenciar (re)projetar processos de negócios individuais para melhor e como desenvolver competências essenciais em organizações que atendem a uma variedade de intentos e contextos (Rosemann; Vom Brocke, 2015).

Assim, o conceito de BPM remonta ao início da década de 1990. Naquela época, as empresas começaram a perceber que o valor dos seus investimentos em Tecnologia da Informação (TI) poderia ser alcançado por meio de mudanças complementares nos processos e práticas de negócios, resultando em melhorias na qualidade, na entrega de produtos e nos clientes. Assim, a implementação de sistemas de informação em larga escala, como o *Enterprise Resource Planning* ou Planejamento de Recursos Empresariais (ERP), é considerada suficiente para a coordenação *top-down* de processos de negócios multifuncionais (Hammer; Stanton, 1999). Com isso, a pesquisa em BPM tem sua origem na reestruturação organizacional subsequente que aprendeu lições de casos em que novos processos de negócios foram impostos às organizações (Melão; Pidd, 2000).

Em sua origem, o BPM tem sementes no TQM e no *Business Process Reengineering* (BPR) e combina os méritos de ambas as tradições (Hung, 2006; Sinclair; Mohamed, 1995). Portanto, é uma abordagem holística para gerenciar organizações (Armistead; Machin, 1998). No entanto, o termo BPM não é usado de forma inequívoca, assim, o foco dos projetos pode variar entre puramente organizacional e puramente técnico (Rosemann *et al.*, 2006). Contudo, alguns autores entendem BPM num sentido mais restrito como as ferramentas necessárias para modelar e executar processos (Smart; Maddern; Maull, 2009).

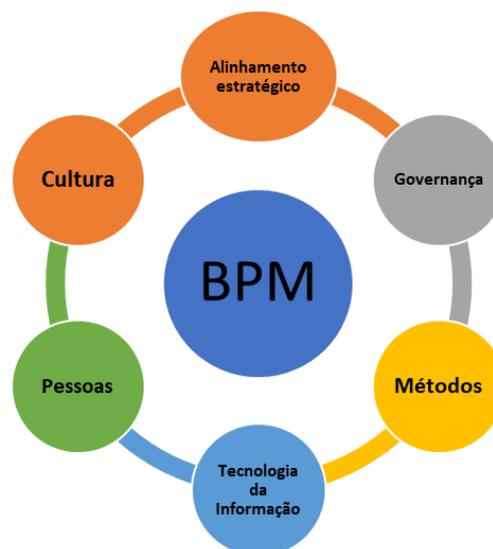
Consequentemente, o BPM é um sistema de atividades de negócios interconectados sinergicamente entre si para otimizar e integrar processos de negócios, alcançar uma vantagem competitiva, criar e distribuir valor (Trkman, 2010; Vom Brocke; Sinnl, 2011; Jeston; Nelis, 2014; Rosemann; Vom Brocke, 2015). Também pode ser considerado como arte e ciência de supervisionar o trabalho

executado em uma organização, a fim de garantir resultados consistentes e aproveitar oportunidades de melhoria (Dumas *et al.*, 2018).

Pesquisas anteriores fornecem descrições detalhadas das formas dominantes de pensar sobre BPM como suposições, práticas e valores que compõem três fundamentos sólidos: a modelagem cuidadosa de processos de negócios (Dijkman *et al.* 2011; Van der Aalst, 2013; Vom Brocke *et al.*, 2014); o esboço de infraestruturas de TI para suportar estes processos (Recker, 2014; Sidorova; Torres; Beayeyz, 2014); e a capacitação de funcionários e equipes para desempenhar suas tarefas de forma adequada (Hung, 2006; Vom Brocke; Rosemann, 2014). Com base nessas lógicas, o BPM permite que proprietários, funcionários e outras partes interessadas projetem e inovem processos de negócios.

Ao criar uma linha de base para a comunicação, o BPM pode não só permitir a realização de potenciais de otimização, mas também promover a inovação e a criatividade dos processos. Em última análise, fornece uma visão geral dos recursos e competências organizacionais e os atribui a tarefas e atividades dentro dos processos de criação de valor da empresa (Vom Brocke; Rosemann, 2014). De acordo com Rosemann e Von Brocke (2015), a estrutura baseia-se em seis dimensões: alinhamento estratégico, governança, métodos, TI, pessoas e cultura, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Elementos centrais da BPM



Fonte: Rosemann; Brocke, 2015.

Em geral, o alinhamento estratégico sugere que as empresas devem alinhar o BPM à sua estratégia global. Portanto, eles são obrigados a conectar constantemente suas prioridades e processos organizacionais, para obter melhorias contínuas de desempenho. Assim, a governança exige um sistema de funções e responsabilidades para garantir a transparência e a responsabilização. Além disso, as empresas dependem de mecanismos eficazes de tomada de decisão e de sistemas de recompensa que apoiam e facilitam as ações relacionadas com os processos (Rosemann e Von Brocke, 2015).

No que diz respeito aos métodos, devem fornecer ferramentas e técnicas que possibilitem as diversas atividades de BPM realizadas dentro de sua organização. As empresas dependem cada vez mais da TI para análise, modelagem e execução de processos (Dürr et al., 2017). As pessoas criam, aprimoram, adotam ou recusam mudanças organizacionais e, portanto, são essenciais para um BPM bem-sucedido. Para acessar e usar seu conhecimento e experiência em processos, as empresas devem fornecer-lhes incentivos adequados e levar em conta as preferências, necessidades e requisitos individuais (Dürr et al., 2017). Em última análise, a cultura exige que estabeleçam valores e crenças coletivas em direção a uma organização centrada no processo. Consequentemente, iniciativas de BPM bem-sucedidas dependem de um ambiente orientado a processos que promovam a comunicação e a colaboração (Dürr et al., 2017).

Contudo, o BPM também é associado à reestruturação organizacional relacionada às decisões de terceirização de processos de negócios (Tanriverdi; Konana; Ge, 2007). Ao longo dos anos, foram identificadas inúmeras barreiras e facilitadores à mudança de processos de negócios (Newman; Zhao, 2008; Sarker; Sarker; Sidorova, 2006), enfim, os fatores investigados incluem prontidão e políticas organizacionais, infraestrutura de TI e gerenciamento de mudanças (Broadbent; Weill; St Clair, 1999; Janz et al., 1997).

Durante anos, o foco da pesquisa em BPM mudou gradualmente da consideração de mudanças estratégicas para a melhoria das técnicas de modelagem de BPM e ferramentas de otimização de fluxo de trabalho (Klun; Trkman, 2018; Recker, 2014). A introdução de sistemas ERP também influenciou a forma como as empresas compreendem os seus processos de negócio (Bala; Venkatesh, 2007). À medida que as memórias de processos prontos para uso se tornam mais comuns, como em sistemas ERP, os pesquisadores estão se concentrando novamente nas

características dos processos e na medida em que eles podem ser modificados em resposta às mudanças nas circunstâncias (Crick; Chew, 2017; Albuquerque; Christ, 2015).

2.5.2 Dimensões de desempenho do processo

Ongena e Ravesteyn (2019) também mencionam que o desempenho organizacional é colocado como resultado da maturidade do BPM. Iniciativas que visam aumentar a maturidade do BPM de uma organização levam subsequentemente a um melhor desempenho organizacional. No Quadro 1, é apresentado um resumo das dimensões do modelo de maturidade do BPM.

Quadro 1: Resumo das dimensões do modelo de maturidade BPM

Descrição	Dimensão
Consciência de processos	Reconhecimento da importância de uma organização orientada para processos e inclusão na estratégia da organização por parte da sua gestão superior
Descrição do processo	Documentação capturada de processos e informações relacionadas dentro da organização
Medição de processo	Sistema para medir e controlar processos em prática
Controle do processo	Os proprietários dos processos são designados dentro da organização e são “horizontalmente” responsáveis pelo gerenciamento dos processos.
Melhoria de processos	A organização se esforça para melhorar continuamente os processos e existe um sistema implementado para permitir isso Recursos e conhecimento A organização possui recursos adequados (como pessoas com conhecimento do processo) para criar uma “cultura de orientação ao processo”
Tecnologia da Informação	A organização utiliza TI para projetar, simular e executar processos e para fornecer informações de medição em tempo real (indicadores-chave de desempenho)

Fonte: Adaptado de Ravesteyn *et al.* (2012)

Conforme pesquisas anteriores, os resultados dos processos de negócios normalmente estão relacionados à eficiência, eficácia e agilidade/flexibilidade (Rudden, 2007; Karimi *et al.*, 2007). Na eficiência, a obtenção ocorre reduzindo os custos de estoque, aumentando o rendimento ou reduzindo os custos de mão de obra.

Assim, há um aumento na eficiência dos funcionários também, como resultado da automação de processos de negócios (McDaniel, 2001).

Já a eficácia é adquirida pelo maior foco no cliente, melhor qualidade e satisfação dos funcionários. Por fim, a flexibilidade está relacionada com a capacidade da organização de se adaptar ou mudar facilmente a novas circunstâncias. Então, há uma relação significativa entre esses resultados de processos e o desempenho da organização (Jayaram *et al.*, 2010).

Como exemplo, as competências de um analista de processos em BPM foram analisadas por Sonteya e Seymour (2012), que as dividiram em seis, a saber: (1) técnica, a experiência de utilizar ferramentas tecnológicas; (2) empresarial, o conhecimento sobre os processos de negócio da organização; (3) de gestão do conhecimento, a habilidade de resolver problemas complexos; (4) de liderança e supervisão, a aptidão de liderar pessoas, comunicar e dar direção; (5) social, a capacidade de criar e manter relacionamentos com colegas de equipe membros, usuários de negócios, departamentos de TI e gerentes; (6) habilidades intrapessoais, que propõe o autogerenciamento, a assertividade e a entrega de projetos de maneira oportuna.

Tanto o mapeamento de processos, quanto a Gestão de Processos de Negócio (BPM) desempenham um papel crucial no setor público, assim como em organizações privadas, para melhorar a eficiência, transparência e eficácia das operações. Então, conforme Melo (2011), as principais etapas do mapeamento de processos são: (1) escolher o processo e a ferramenta de mapeamento que será utilizada para definir os limites do processo; (2) definir o ciclo, início e fim, entradas e saídas; (3) decidir o nível de detalhamento e informações que serão necessárias para iniciar; e (4) garantir que o processo final esteja livre de erros e que represente com precisão o processo em estudo. Assim, ele deve ser iniciado por meio de uma visualização geral dos processos para, posteriormente, seguir a uma visão mais específica, conseguindo identificar as principais atividades e funções desempenhadas em determinado processo e determinar os responsáveis pela execução de tais atividades.

Portanto, a gestão de processos aplicada às organizações públicas deve levar em consideração as características do sistema público, lembrando que os ganhos que serão obtidos não são de natureza financeira, eficiente ou rentável, mas sim valorizados pelos cidadãos em suas capacidades de clientes de processos públicos, o que é percebido como ganho social (Gulledge Junior; Sommer, 2002).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a construção deste estudo, os procedimentos metodológicos utilizados como fundamentação são postos em quatro seções neste capítulo. A primeira conta com a descrição geral do método de pesquisa; a segunda explica o estudo de caso abordado e o motivo de sua escolha; já o terceiro detalha o processo de coleta de dados, em documentos e entrevistas; e o último visa a descrição dos procedimentos utilizados para a análise dos dados.

Ainda, o capítulo se propõe a subsidiar o percurso metodológico desenvolvido para a confecção do modelo processual editalício proposto para os fluxos de atividades referentes à concessão de bolsas de extensão pela Proexc/UFAL.

3.1 Descrição geral dos métodos de pesquisa

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para alcance dos objetivos propostos neste estudo. Para identificar o tipo de pesquisa, utilizou-se a caracterização proposta por Vergara (2016), que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, esta dissertação caracteriza-se como sendo descritiva e aplicada, pois envolve o detalhamento do estado atual do processo editalício para a concessão de bolsas da Proexc/UFAL, com a descrição de todas as etapas e o fluxo do processo e busca resolver problemas concretos, mais imediatos (Vergara, 2016). Conforme Silva e Menezes (2001, p. 20), a pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”.

Este estudo, ao mesmo tempo em que descreveu a situação atual dos fluxos estabelecidos, buscou tornar explícito os problemas existentes no processo mapeado, no intuito de propor melhorias que sejam capazes de agregar valor no desempenho da gestão organizacional.

3.2 O estudo de caso escolhido

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa classifica-se como sendo um estudo de caso. Conforme Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e

detalhado conhecimento”. Neste estudo, será analisado os fluxos do processo referente aos editais para concessão de bolsas de extensão, tais como:

1. o surgimento ou a necessidade da implementação de determinado edital;
2. a elaboração do edital;
3. a abertura de processo para análise da minuta do edital;
4. o envio para análise e autorização da minuta do edital à Pró-reitoria de Gestão Institucional (Proginst);
5. a devolução do processo pela Proginst à Proexc para implementação do edital no SIGAA;
6. a publicação do edital fazendo a chamada para inscrição dos projetos ou bolsistas;
7. o envio novamente do processo à Proginst para ser gerado o número do empenho, também ao Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF/UFAL) para empenhar;
8. a devolução a Proexc, tanto para informar sobre o número do empenho, quanto para arquivamento/futuras consultas;
9. a finalização da publicação, quando se é realizado a seleção dos bolsistas pelos coordenadores de cada projeto;
10. o envio da documentação do bolsista, solicitada no edital;
11. a conferência desta documentação, de cada aluno, independente de qual seja o edital ao qual o estudante faça parte;
12. a inserção dos bolsistas no projeto, no sistema do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), pelo servidor da Proexc, e no Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) pelos coordenadores de cada projeto, com plano de trabalho de cada bolsista;
13. a inserção de cada bolsista dos editais em planilha específica, para o monitoramento de documentação, inserção, finalização e substituição dos bolsistas;
14. a inserção destes no Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), por meio da pessoa responsável que gerencia cada edital;
15. a abertura do processo de pagamento mensal de cada edital, tendo suas conferências mensais dos dados de cada bolsista, dos documentos que

são anexados ao processo, para minimizar o máximo a devolução das bolsas por erros;

16. o encaminhamento dos processos de cada edital ao DCF para pagamento das bolsas, durante o período de vigência do edital.

A escolha desse estudo de caso se deve ao fato de não haver ainda a Gestão por Processo dentro da Proexc/UFAL, sendo esse um processo de suma importância para a extensão, inclusive por ser um dos poucos que lida com recursos públicos de forma direta, ou seja, o fomento das ações de extensão da universidade se dá por conta também desse processo. A informalidade do mesmo além de causar uma série de erros e infortúnios, ainda pode causar problemas de cunho administrativo e de ineficiência na gestão dos recursos.

3.3 Coleta de dados

Para coleta de dados, foram realizadas pesquisas bibliográficas, documentais e entrevistas individuais. A pesquisa bibliográfica é definida por Gil (2014, p. 4), como sendo: “desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos”. Nesta proposta de intervenção, foi realizado o levantamento bibliográfico em livros, artigos científicos e dissertações a fim de constituir a base teórica que fundamentou este estudo.

Quanto à pesquisa documental, este estudo utilizou normativos legais relacionados aos processos da Proexc, documentos oficiais da UFAL, tais como: Estatuto da Universidade; Resolução CEPE nº 12/1989; Resolução Consuni, nº 65/2014; Portaria 650, de 4 de maio de 2015; relatórios de gestão da UFAL (2022); Cartilha de Extensão; Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA); Sistema de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), sendo neste, utilizado alguns módulos, como: Bolsas/auxílios, Protocolo e Orçamento; planilhas gerenciais dos bolsistas cadastrados por editais, confeccionadas pela autora em planilha Excel; Sistema Organizacional e Inovação Institucional do Governo Federal (SIORG).

Além da pesquisa documental e bibliográfica, os dados foram coletados por meio de entrevistas. Conforme Biazzo (2000), um dos primeiros passos para mapear o processo é identificar os atores envolvidos no fluxo de trabalho. Sendo assim, primeiramente investigou-se quais servidores da instituição estariam envolvidos no

processo referente aos editais para concessão de bolsas de extensão e que poderiam fornecer informações relevantes para o estudo, caracterizando o processo de seleção dos participantes da pesquisa como intencional.

Dentre as técnicas utilizadas para realizar o mapeamento de processos, Pavani Junior e Scucuglia (2011) destacam a entrevista com os participantes do processo como um importante instrumento para obtenção de informações acerca dos fluxos. Sendo assim, para obtenção dos dados necessários para descrever as etapas e o processo atual foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada que, segundo Martins e Theóphilo (2016), é conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador.

Foram realizadas entrevistas individuais de roteiro semiestruturado, conforme apêndices: A para chefia, B para o setor de Comunicação, C para a Coordenação de Sistemas, que trata do Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA), e D para o setor de Programas e Projetos. Para fins de realização das entrevistas individuais foram definidos quatro grupos de entrevistados, tal divisão decorre das posições ocupadas por cada entrevistado em relação à Proexc/UFAL.

O grupo I é capitaneado pela chefia, o Pró-reitor de Extensão e Cultura. Já o grupo II foi composto por servidores lotados no setor de Comunicação, assistentes em administração, aqui apresentados como sujeitos 1 e 2. Para o grupo III, foram realizadas entrevistas com os profissionais da Coordenação de Sistemas, os também assistentes de administração, os sujeitos 3 e 4. Por último, o grupo IV foi composto pelos servidores do setor de Programas e Projetos, os técnicos em assuntos educacionais, sujeitos 5 e 6.

Estas unidades participam do processo das atividades da Pró-reitoria de forma direta. As entrevistas individuais foram conduzidas pela pesquisadora na própria instituição, em horários previamente agendados com cada participante, no período de 05 a 15 de maio de 2024. Antes de iniciar cada entrevista, os participantes foram informados sobre os objetivos da proposta de intervenção.

Para o desenho do processo utilizou-se a notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN) que é reconhecida como uma notação padrão e amplamente aceita para modelagem de processos de negócios. A partir das entrevistas individuais e da análise documental, as etapas e o fluxo atual do processo de aquisição de materiais foram desenhados com base nos elementos da notação BPMN e utilizado o Canva para a modelagem do processo.

3.4 Os procedimentos para a análise de dados

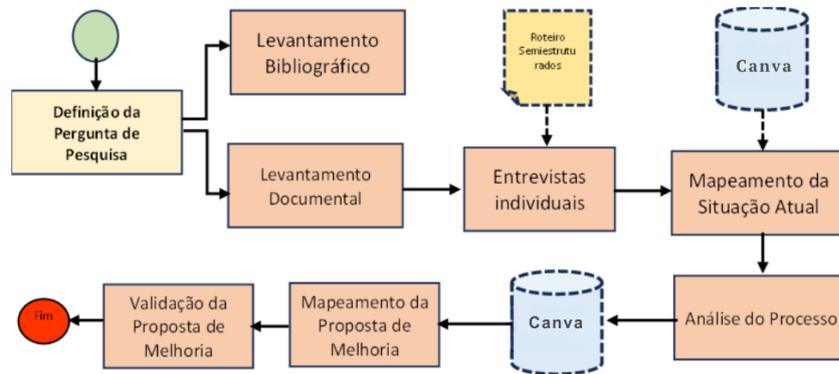
Para análise dos dados foi utilizada uma abordagem qualitativa que, na visão de Marconi e Lakatos (2010), não requer a utilização de instrumentos estatísticos, preocupando-se em analisar e interpretar fenômenos, fornecendo análise mais detalhada sobre as investigações. Para análise dos dados, empregou a técnica da análise de conteúdo que, conforme Martins e Theóphilo (2016), objetiva estudar e explorar a comunicação de maneira objetiva e sistemática. Ainda de acordo com os autores, há três etapas da análise de conteúdo: pré-análise (coleta e organização do material a ser analisado), descrição analítica (estudo aprofundado do material) e interpretação.

Na primeira etapa, procedeu à transcrição manual das entrevistas. Posteriormente, as respostas foram sistematizadas utilizando a notação BPMN e desenhando os fluxos do processo por meio da ferramenta Canva online. Por fim, os dados foram tratados e interpretados, correlacionando os elementos do processo, conforme a notação BPMN, a trechos de normatizações e com o referencial teórico. A partir da análise da situação atual que consistiu na identificação dos problemas (gargalos) do processo, com suas possíveis causas e soluções (oportunidades de melhorias) sugeriu-se mudanças ao processo. Assim, foram remontados os fluxos num novo gráfico desenhado no Canva online.

Estas proposições de mudanças representam a situação que deve ser do processo. Resumidamente, as etapas desta proposta de intervenção podem ser visualizadas por meio da Figura 3.

Assim, a proposta de intervenção consiste na construção inicial de um levantamento bibliográfico formalizado por meio da revisão da literatura. Em seguida, estabeleceu-se na coleta de dados por meio da pesquisa documental e entrevistas de roteiro semiestruturado com colegas servidores envolvidos nas atividades do processo da Pró-reitoria de extensão e cultura da UFAL (Proexc/UFAL). Todavia, as informações levantadas por meio das entrevistas individuais foram sistematizadas e a situação atual do processo representado graficamente utilizando a notação BPMN e o programa Canva online.

Figura 3: Etapas de elaboração e execução da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Pensando no modelo acima, será utilizado um modelo mais complexo, mas que segue o mesmo padrão, sendo os objetos de fluxo caracterizados das seguintes formas: **atividades** com retângulo com cantos arredondados, **eventos** com círculos e **decisores** com losangos; dos artefatos, apenas as **anotações** estarão no fluxo sem nenhum elemento ao seu redor, apenas com uma linha pontilhada como objeto de conexão de **associação**; e, por fim, serão dispostos ainda como objeto de conexão dois **fluxos de seqüência**, sendo o primeiro com uma seta grossa que liga os objetos de fluxo principais e uma seta fina para ligar os objetos de fluxo secundários.

O próximo passo consiste na análise e validação do mapeamento com os mesmos sujeitos que participaram das entrevistas individuais com objetivo de validar a situação, analisar o processo por meio da identificação de problemas, com suas possíveis causas e soluções. Finalmente, compor-se a apresentação de proposta de mudança ao processo, representado pela situação ideal proposta pela autora.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, a análise foi estruturada para abranger primeiro uma apresentação introdutória com algumas informações sobre o funcionamento da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e de seus Campi: A. C. Simões, Ceca, Arapiraca e Sertão. Conta também com um organograma institucional da UFAL, apresentando a sua estrutura organizacional. Então, fez-se necessário para melhor entendimento do processo expor a estrutura organizacional da Proexc que embora desatualizada, foi a primeira análise da proposta de novo organograma, pontuando como está o funcionamento atual desta Pró-reitoria.

Após esses dados são descritos os setores que compõem o organograma operacional com as atividades de cada um, apresentando um painel das ações executadas em seu cotidiano, com atenção redobrada aos setores que cuidam do processo editalício da Proexc/UFAL.

Todo esse aparato inicial é proposto a fim de constituir os pontos de estruturação do modelo atual do processo referente aos editais para concessão de bolsas de extensão, do pedido ao pagamento da bolsa. Após a confecção deste modelo, a proposta de análise, com base nos elementos da notação BPMN, será apresentada segundo as possíveis melhorias no mapeamento desses fluxos.

4.1. Caracterização da organização

A Universidade Federal de Alagoas (UFAL) é a instituição pública de ensino superior de Alagoas com o maior número de discentes do Estado, e também a mais antiga, com criação em 25 de janeiro de 1961, pelo então presidente do Brasil, Juscelino Kubitschek. O projeto foi delineado e aprovado, com pequenos ajustes, num curto prazo de tempo, entre três meses e quatorze dias, dispôs entre a união das faculdades de: Direito (1933), Medicina (1951), Filosofia (1952), Economia (1954), Engenharia (1955) e Odontologia (1957) (Brasil, 2023).

Assim, a UFAL foi instalada no Campus Aristóteles Calazans Simões (A. C. Simões), com sua entrada atual na Figura 4, que é sua sede na capital, tendo ainda dois campi no interior do estado: Campus Arapiraca, com suas unidades em Viçosa, Penedo e Palmeira dos Índios; e Campus Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e uma unidade em Santana do Ipanema (Brasil, 2023). Para melhor abarcar todo o

Estado, esses locais foram estratégicos, conforme a Figura 5, no mapa de Alagoas, a localização dos campi instalados, demonstra a dimensão do quanto a UFAL encontra-se presente em toda a extensão territorial do Estado.

Figura 4: Entrada do Campus A. C. Simões/UFAL

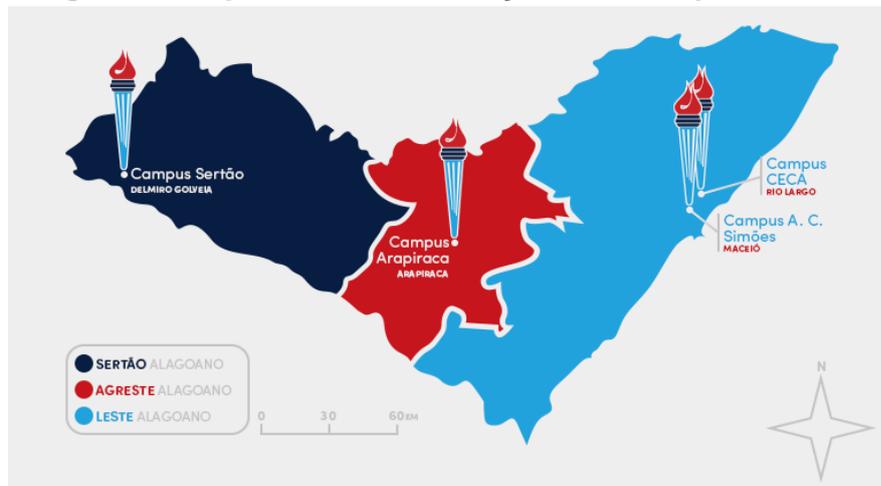


Fonte: Site oficial da UFAL (Brasil, 2023).

De acordo com a apresentação da página da Instituição, a UFAL responde à sociedade alagoana, em sua totalidade, tendo 26 mil discentes matriculados, sendo estes distribuídos nas 23 Unidades Acadêmicas: em Maceió, com 53 cursos, em Arapiraca, com 19 cursos, e no Sertão, com 8 cursos. Na pós-graduação, são 52 cursos disponíveis, sendo: 13 na modalidade de especialização, 30 mestrados e 9 doutorados, num total de 2.312 alunos. É importante também adicionar o fato de que a universidade possui 4.000 discentes que estão cursando a graduação no formato de ensino à distância (Brasil, 2023).

Com o novo Estatuto da UFAL, aprovado pela Portaria do MEC nº 4.067, de 29 de dezembro de 2003 (Brasil, 2003), foi estabelecido critérios para que um Centro ou Departamento pudesse se tornar uma Unidade Acadêmica. Em janeiro de 2006, foi homologado o Regimento Geral, por meio da Resolução Nº 01/2006 – Consuni/Cepe, que deu origem a uma nova estrutura organizacional (Brasil, 2006).

Figura 5: Mapa com a distribuição dos campi da UFAL



Fonte: Site oficial da UFAL (Brasil, 2023).

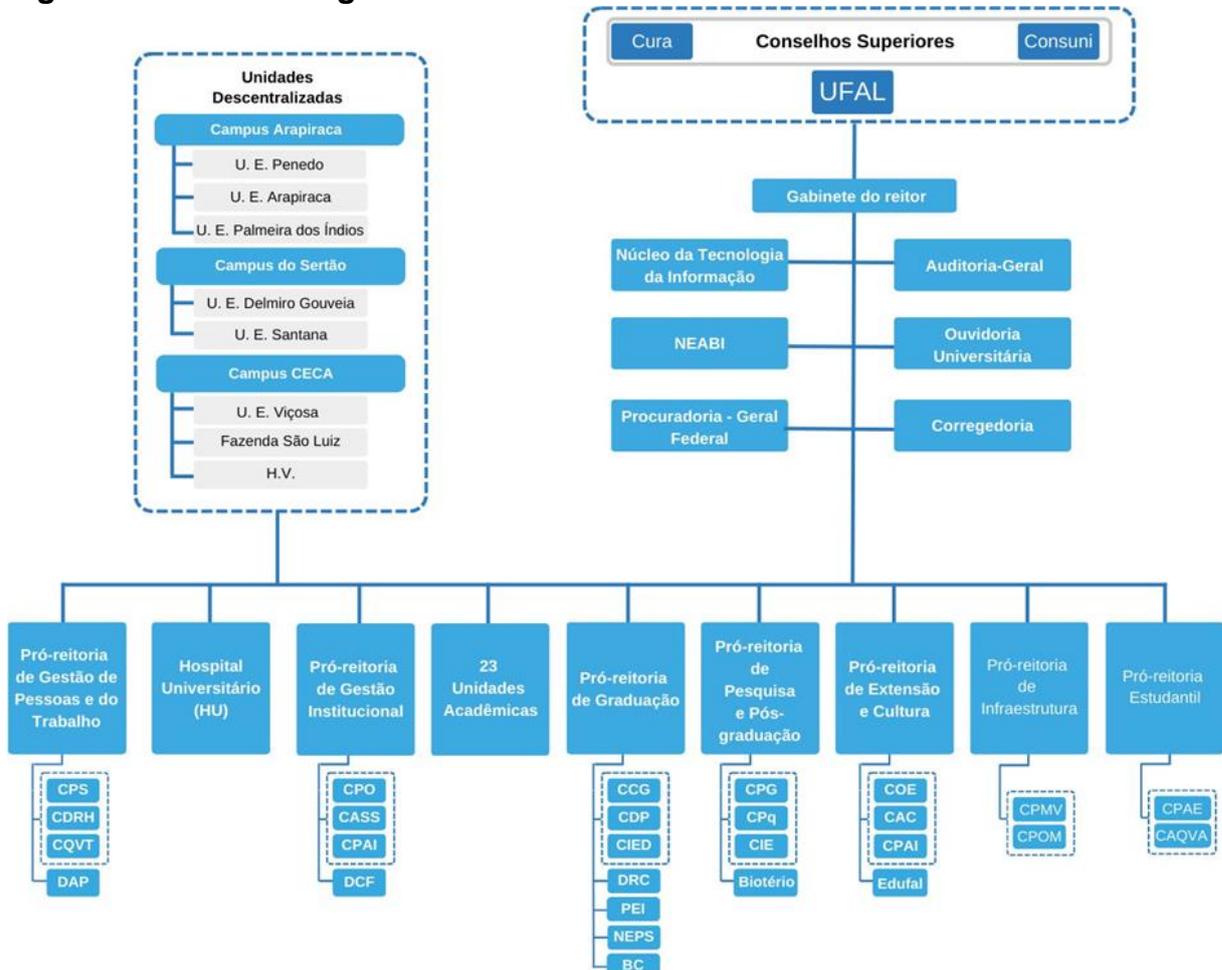
Atendendo ao Decreto 9.9739/19 (Brasil, 2019), onde fica estabelecido critérios da manutenção mais eficaz dentro das instituições no aperfeiçoamento dos órgãos públicos federativos, do qual é utilizado no que se refere ao Sistema Organizacional e Inovação Institucional do Governo Federal (Siorg). Desta forma foram realizadas modificações nas estruturas em todas as entidades da UFAL.

Na estrutura organizacional da UFAL, conforme Figura 6, encontram-se: 04 campi, sendo: A.C. Simões, Campus Arapiraca, Campus do Sertão e Campus de Engenharias e de Ciências Agrárias; 04 unidades educacionais, longe do Campus A.C.Simões, sendo estas, as unidades de ensino Penedo, Palmeira dos Índios, Viçosa e Santana do Ipanema); 23 unidades acadêmicas divididas em 2 centros, 01 escola de enfermagem, 08 faculdades e 12 institutos (Brasil, 2023).

Dentro do Plano de Expansão das instituições públicas de ensino superior, denominado Expansão com Interiorização, do Governo Federal, a Ufal criou, em 2006, o Campus Arapiraca, no agreste alagoano, que se estende de sua sede, em Arapiraca, para as unidades em Palmeira dos Índios, Penedo e Viçosa. Em 2010, foi inaugurado o Campus do Sertão, com sede em Delmiro Gouveia e a unidade de Santana do Ipanema (Brasil, 2023).

Em 2006, com o novo Estatuto da UFAL, art. 67, fundamenta ser objetivo institucional promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica geradas na instituição, sendo um processo de relações diretas e recíprocas com a sociedade (BRASIL, 2006).

Figura 6: Estrutura organizacional UFAL



Fonte: Brasil, 2002.

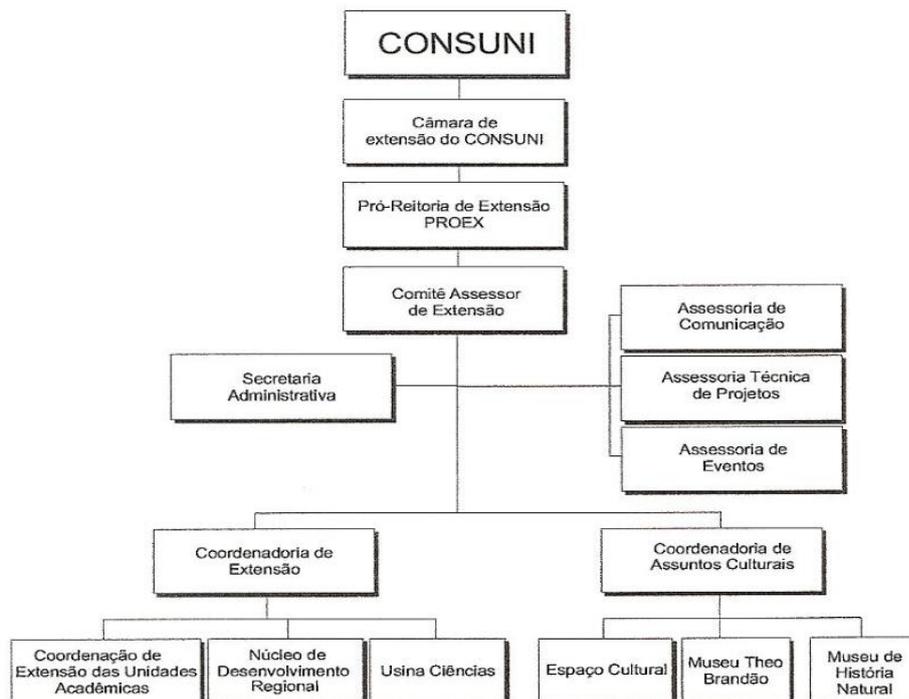
Enquanto competências da UFAL, uma delas é propor políticas e coordenar a viabilização da extensão, incentivando ações para o atendimento de demandas da sociedade, especialmente no Estado de Alagoas. Através de sua Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc), desenvolve a articulação para a implementação de programas e ações de extensão com parcerias e instituições externas à universidade que permitam maior alcance das suas atividades (BRASIL, 2006).

Sendo a Proexc um órgão de apoio administrativo e acadêmico ligado ao Gabinete do Reitor, possui as competências de: propor políticas e coordená-las para viabilizar a extensão na UFAL; incentivar ações na assistência às demandas da sociedade, principalmente no Estado de Alagoas; implementar os programas e as ações de extensão, conjuntamente com os outros agente da universidade; articular

cooperações junto às entidades externas com à instituição, ampliando o alcance das atividades e recursos para a execução das ações de extensão; avaliar a extensão, em função dos indicadores dispostos no Plano Nacional de Avaliação da Extensão, proposto pelo Fórum Nacional de Pró-Reitores de Extensão (Forproex) (Brasil, 2006).

De acordo com a Resolução nº 65/14 do Conselho Universitário da Ufal (Consuni), de 03 de novembro de 2014 (Brasil, 2014), foram atualizadas algumas diretrizes gerais das atividades de extensão no âmbito da universidade. No funcionamento da Pró-reitoria, existem vários setores interligados com suas complexas caracterizações e diversidades. Então, fez-se necessário a apresentação de um organograma da Pró-reitoria de Extensão, que apesar de lançado em 2014, já estava ativo desde 2005, mas atualmente não demonstra a realidade, conforme Figura 7.

Figura 7: Organograma desatualizado da Proexc/UFAL



Fonte: Brasil, 2014.

No desenvolvimento de sua funcionalidade, principalmente externa, a Proexc possui a Coordenadoria de Programas de Extensão, que exerce o seu desempenho junto a Universidade por meio de programas e projetos representativos na articulação da política de extensão de cada Unidade Acadêmica, juntamente com as classes dos movimentos sociais. Há, ainda, a Coordenadoria de Assuntos Culturais, que traz o

propósito na preservação do patrimônio arquitetônico, artístico e cultural da região, destacando o valor na manufatura de produtos e o consumo de bens culturais, tanto às atividades acadêmicas como à população de Alagoas.

Administrativamente estão ligados à Proexc alguns órgãos e Núcleos Temáticos: Espaço Cultural Universitário Salomão de Barros Lima; Museu de Théo Brandão (MTB); Museu de História Natural (MHN); Usina Ciência; Pinacoteca Universitária; entre outros. A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura tem ainda um Comitê Assessor de Extensão, que tem como finalidade o assessoramento à Proexc, em suas articulações e fomentações das ações de extensão em cada Unidade Acadêmica e, também junto aos grupos dos movimentos sociais (Brasil, 2014), traz ainda a incumbência no acompanhamento e supervisão da Extensão Universitária, como prática acadêmica na UFAL.

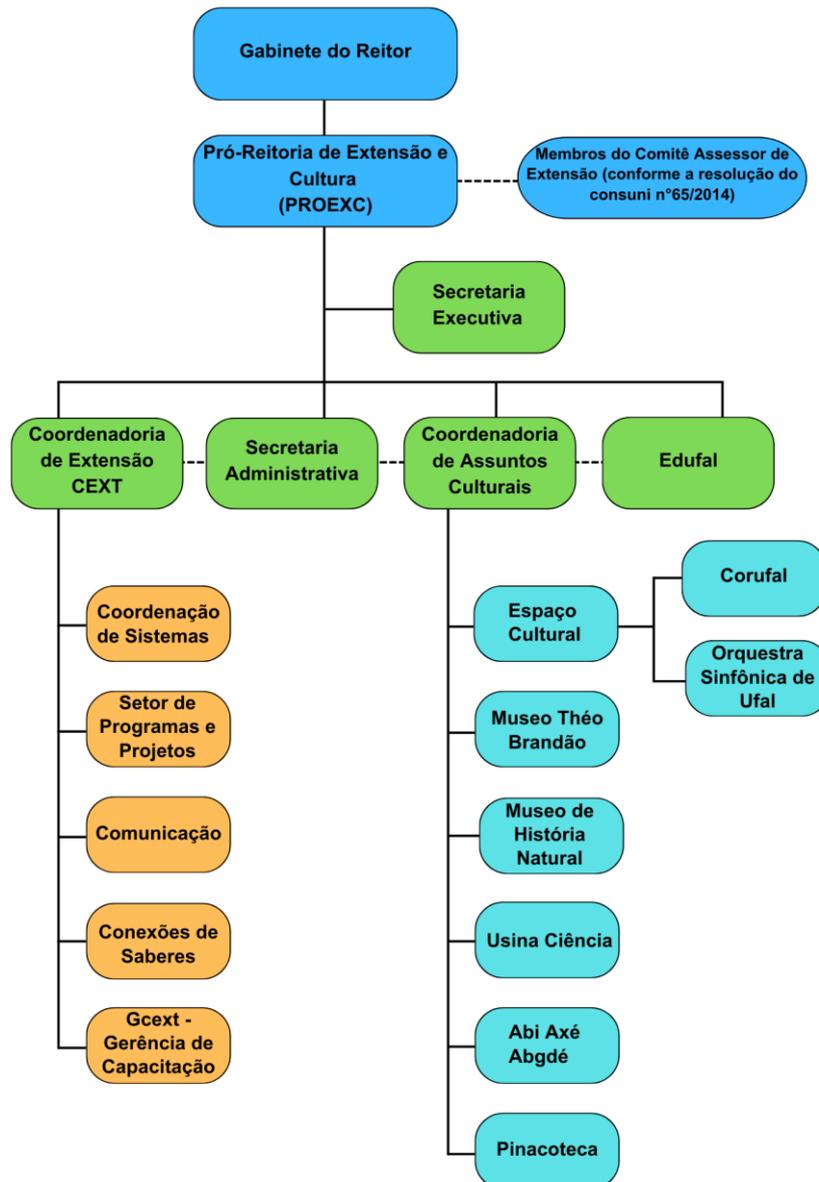
Este Comitê é representado pelo Pró-Reitor de Extensão, como presidente, pelas coordenadorias representantes das pró-reitorias, pelos coordenadores de extensão das unidades acadêmicas, pelos representantes do corpo discente referente a cada área e, que são indicados pelo DCE, pelos técnicos administrativos, pelo sindicato de trabalhadores, pelas empresas, pelos movimentos sociais e das políticas públicas (Brasil, 2004).

A Coordenação de Extensão das Unidades Acadêmicas é o órgão que leva apoio às Unidades Acadêmicas e tem a atribuição na motivação, no gerenciamento, na avaliação e na implementação de políticas de extensão articuladas ao ensino e a pesquisa na UFAL. Esta Coordenação apresenta alguns aspectos, como: responder como membro assessor de extensão; na elaboração anual do Plano de Extensão de sua Unidade; na apresentação final de cada ano letivo, um relatório das ações que estão sob sua responsabilidade. Com todas essas atualizações, foi essencial a composição de um novo organograma, em proposição ao quadro atual da Proexc/UFAL, conforme Figura 8.

De acordo com Nogueira (2005), é indispensável a importância da extensão, tendo como bases educativas e considerações sobre a junção do ensino e da pesquisa, trazendo informações e grandes mudanças, e com isso, uma nova perspectiva de visão e conhecimentos. A extensão universitária veio alavancar de forma considerável a expansão universitária, pois permite a integração aluno, professor, coordenador, comunidade e a Proexc, construindo um resultado maior no interesse dos envolvidos com o resultado final. Existe na realidade uma troca no nível

de conhecimentos de ambos os lados, um com seu conhecimento acadêmico e o outro com sua realidade vivenciada dia a dia e com todo o seu valor cultural.

Figura 8: Organograma atualizado da Proexc/UFAL



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados do Sigproj e de sua experiência no setor (2024).

Em Almeida (2020), encontra-se que a prática na extensão universitária é estendida além do campo de trabalho e traz resultados no aprendizado por meio dos fundamentos estudados durante a prática, o que soma também como avanço na vida pessoal dos discentes que participam das ações de extensão, como bolsistas, nos projetos de Extensão que são registrados no SIGAA.

A avaliação da extensão universitária no âmbito da UFAL é uma atividade permanentemente da Proexc. São abordados três níveis inter-relacionados: o

compromisso institucional para a estruturação e efetivação das ações de extensão; o impacto das atividades de extensão junto aos segmentos sociais que são alvos ou parceiros dessas atividades, e, por último, os processos, métodos e instrumento de avaliação, que podem ser: diagnóstica, de desempenho político institucional, de programas/projetos e avaliação de impacto (BRASIL, 2006).

Conforme Sugahara (2012), a extensão universitária é ratificada dentro do conceito e delineamento da educação, provocando deste modo as Universidades a terem uma abordagem extensionista nas questões sociais, consolidando assim a implementação destes alicerces. Traz, ainda, uma elaboração de compromissos com interferência ativa de ações educativas e inclusivas, o que impulsiona o aumento em aptidões no enfrentamento dos obstáculos inerentes a autonomia relacionada aos confrontos encontrados, como também, o compartilhamento dos trabalhos.

O processo de implementação das ações de extensão na UFAL, que abrange programas, projetos, cursos e eventos, são definidos pela Proexc, tendo sua base funcional informativa e de apoio aos coordenadores/estudantes, por meio da Assessoria Técnica de Projetos. A Universidade, instituiu a partir do ano de 2015, por meio da Portaria nº 650, de 04 de maio de 2015 (Brasil, 2015), o Sistema Integrado de Gestão, sistema que é gerido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN). Os módulos desse sistema trazem funcionalidades que não só modernizaram a forma de trabalho no âmbito das Instituições de Ensino Superior, como também, vieram para resguardar as informações no intuito de que ao longo dos anos não sofram perdas, visto que, antes desse sistema ser implementado, o processo era todo manual e realizado pela antiga equipe do setor de Projetos/Proexc.

Este novo sistema é apresentado em módulos agregados de uma única vez ou podem ser inseridos conforme as necessidades das universidades, caso tenham recursos para esse processo, ou estes podem ser adquiridos separadamente, mas, que para um bom funcionamento do sistema é necessário a interligação entre eles, o que gera uma customização do sistema, pois geralmente um sistema completa o outro. Neste sistema, pode-se observar os que são utilizados pela UFAL, como o Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC); Sistema de Administração dos Sistemas (SIGAdmin); Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH); Sistema Integrado de Gestão da Atividade Acadêmica (SIGAA) (Brasil, 2023).

O SIGAA é o sistema que a Proexc utiliza para o cadastramento das ações de extensão de forma geral e este é amplo e complexo, pois existem vários campos para serem preenchidos com as informações sobre a ação, incluindo os nomes dos bolsistas que farão parte deste projeto, como também o nome de todos os participantes, internos (discentes UFAL) e externos (comunidades, profissionais de outras instituições e público) (Brasil, 2023).

4.2 Descrição das atividades atuais e modelos existentes

Os quadros, apontados a partir deste tópico, são descritivos sobre as informações das atividades da Proexc, trazendo de forma ampla a atuação e, também, as proposições das coordenadorias e setores. Estes trabalhos são dinâmicos e se unem em alguns momentos, como também ao final de cada na ação registrada e realizada. Como exemplo, os lançamentos e publicações de editais, cadastramento de programas/projetos/cursos/eventos de extensão, entre outros. A primeira transcrição, conforme Quadro 2, estão dispostas as atividades de trabalho da Proexc, como um todo.

Quadro 2: Atividades de trabalho da Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc)

Descrição	
1. Assessoramento ao(a) Reitor(a) no exercício das atividades de extensão desenvolvidas na universidade.	2. Gerenciamento e editoração da revista eletrônica Extensão em Debate.
3. Assessoramento ao(a) Reitor(a) nas relações da Universidade com instituições públicas, privadas e não governamentais, em assuntos pertinentes à área de atuação da extensão.	4. Planejamento, avaliação e monitoramento de manuscritos recebidos para publicação na revista eletrônica Extensão em Debate.
5. Participação nos encontros do Fórum Nacional de Pró-reitores (Forproex).	6. Assessoria em reuniões da Pró-reitoria.
7. Coordenação de ações visando captar recursos (humanos, financeiros e materiais) importantes para projetos institucionais, programas e ações de extensão.	8. Convocação e presidência do Comitê Assessor de Extensão.
9. Representação da universidade nos fóruns e encontros relacionados à extensão.	10. Elaboração e divulgação de documentos institucionais e normativos.
11. Orientação e gerenciamento didático pedagógico no processo de formação acadêmica e extensionista de estudantes, docentes e técnicos da universidade.	12. Documentação e publicização de dados acerca da execução das ações de extensão.

13. Orientação e gerenciamento didático pedagógico no processo de construção de ações de extensão alinhadas a demandas sociais no estado a partir do envolvimento da universidade junto à comunidade.	14. Assessoria no planejamento e operacionalização do evento: Semana de Extensão e Cultura.
15. Orientação e gerenciamento sobre o processo de inserção, de implantação e de acompanhamento das ações de extensão nos cursos de graduação da universidade, em sua curricularização.	16. Recebimento, análise e encaminhamento de processos no SIPAC.
17. Orientação e gerenciamento sobre o processo de sistematização e de publicização das ações de extensão desenvolvidas pela universidade via sistema de dados de que dispõem.	18. Elaboração de editais de extensão.
19. Orientação e gerenciamento sobre o processo de sistematização e de organização de pessoal, de infraestrutura, de atividades diversas de extensão, como programas, projetos, cursos e demais ações extensionistas.	20. Acompanhamento dos processos seletivos constantes nos editais lançados pela Pró-reitoria.
21. Atendimento ao público externo de forma física (recepção) e por telefone (linha principal), respondendo e/ou direcionando ao setor específico da Pró-reitoria.	22. Gestão e operacionalização do módulo extensão do SIGAA.
23. Gestão de processos no SIPAC, produção e recepção de documentos oficiais.	24. Distribuição das ações de extensão para avaliação, pelo SIGAA.
25. Solicitação de transportes, via SIPAC.	26. Acompanhamento da submissão, execução e conclusão das ações de extensão no sistema SIGAA.
27. Gestão do SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens) do Governo Federal, além de controle de hospedagens e prestação de contas das atividades relacionadas à Pró-reitoria.	28. Atendimento aos docentes dando suporte no uso do SIGAA, para extensão.
29. Mediação entre Pró-reitor e público interno e externo à universidade.	30. Atendimento aos discentes dando suporte para utilização do SIGAA, para extensão.
31. Atendimento às demandas específicas advindas do Pró-reitor.	32. Atendimento aos técnicos dando suporte para utilização do SIGAA, para extensão.
33. Assessoria na preparação burocrática dos lançamentos de editais de extensão.	34. Cadastramento de editais de extensão no SIGAA.
35. Elaboração de e-mails aos coordenadores dos projetos de extensão, quanto à forma de condução para realização, implantação e pagamento das bolsas.	36. Emissão de relatórios, anuais e pontuais, de gestão referente às ações de extensão.
37. Gerenciamento dos editais publicizados para implantação das bolsas de extensão.	38. Gestão de certificados das ações de extensão.
39. Gerenciamento de editais, por meio de planilhas específicas classificadas.	40. Atendimento às demandas da Ouvidoria no tocante aos dados de extensão armazenados no SIGAA.
41. Controle dos lançamentos dos bolsistas nos sistemas, quanto à forma: frequência, dados bancários, e-mails, nome do projeto, nome do coordenador do projeto.	42. Fornecimento de curso de formação sobre a utilização do SIGAA, módulo de extensão.

43. Gerenciamento quanto à confecção das folhas de pagamentos, no SIGAA e no SIPAC, para lançamento de frequências, requisição de pagamento de bolsa e detalhamento de despesas.	44. Avaliação de propostas de ações de extensão no SIGAA.
45. Emissão de ofício para o pagamento das folhas de pagamentos no SIPAC.	46. Avaliação de relatórios, parcial e final, das ações de extensão no SIGAA.
47. Gerenciamento no SIPAC quanto ao lançamento do relatório da frequência, dos editais onde estes são obrigatórios.	48. Emissão de portaria de coordenação de extensão pelo SIPAC.
49. Assessoria quanto às normatizações dos editais, para as coordenações dos projetos selecionados.	50. Cadastramento e monitoramento dos mandatos dos coordenadores de extensão no SIGAA.
51. Assessoria quanto às normatizações dos editais, para os discentes selecionados durante todo o seu período vigente.	52. Planejamento, organização, execução e divulgação de projetos, programas e produtos culturais, com ênfase nas atividades extensionistas.
53. Gerenciamento sobre o processo de seleção para participação do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria, junto à Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE), desta universidade.	54. Atuação na área de planejamento e gestão cultural, estabelecendo metas e estratégias para fomento e promoção da cultura.
55. Orientação e implementação do processo de seleção do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria, junto à COPEVE, desta universidade.	56. Organização, produção e avaliação de eventos propostos pela administração central e outras unidades acadêmicas da instituição, a exemplo da aula inaugural do período letivo.
57. Orientação institucional e de procedimentos sobre a seleção de discentes da UFAL para atuarem como bolsistas no curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria.	58. Promoção da integração entre a criação artística e a gerência administrativa na produção de espetáculos, de produtos audiovisuais e de obras literárias e outros setores da indústria cultural.
59. Orientação normativa sobre os procedimentos de execução durante a aplicação do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria.	60. Formulação e proposição de caminhos para a implantação das políticas culturais da universidade.
61. Confecção de identidade visual e artes gráficas para ações de extensão.	62. Desenvolvimento de estratégias de investimento em projetos culturais, por meio de setores de marketing cultural externos à universidade.
63. Atendimento a solicitações de divulgação das ações de extensão nas redes sociais, composição de textos e cards.	64. Contribuição nas ações de preservação e revitalização do patrimônio cultural.
65. Atendimento de solicitações de produção de matérias jornalísticas para divulgação no portal da universidade.	66. Atuação na curadoria e organização de mostras, exposições e festivais em diversas áreas artísticas da universidade.
67. Atendimento a solicitações de empréstimo de materiais, como caixa de som e microfone, para eventos na universidade.	68. Articulação de produções artísticas e acadêmicas com instituições externas, por meio de intercâmbio com outras instituições de ensino superior e de finalidade artístico-cultural.
69. Atendimento a solicitações para confecção de certificados para projetos cadastrados antes da implantação do SIGAA.	70. Desenvolvimento de atividades junto às escolas, Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e associações comunitárias, junto aos equipamentos culturais da universidade, a fim de formação de novas plateias.
71. Atendimento e acompanhamento geral sobre as ações de extensão no SIGAA.	72. Construção de uma programação artístico-cultural permanente na universidade.

73. Atendimento ao público interno (docente, discente e técnico) da universidade.	74. Produção cultural de eventos acadêmicos, cujo tema principal contemple as linguagens artísticas.
75. Orientação, avaliação e monitoramento de ações de extensão.	76. Articulação de uma programação artística para congressos técnicos e científicos, junto a produtores e criadores em atuação na universidade.
77. Planejamento, assessoramento e elaboração de cursos de formação técnica e pedagógica para execução de atividades de extensão.	78. Orientação técnica e redacional na elaboração de projetos para a comunidade.
79. Planejamento, elaboração e acompanhamento de formação continuada em atividades extensionistas.	80. Elaboração de projetos propostos para produção cultural.
81. Acompanhamento, avaliação e orientação na elaboração de programas de extensão nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação da universidade.	82. Indução de novos projetos em diferentes áreas do conhecimento.
83. Assessoria pedagógica na elaboração de programas, projetos, cursos, eventos, produtos e prestação de serviços de extensão.	84. Circulação de bancos de editais em diversas áreas para a comunidade.
85. Suporte, acompanhamento e avaliação da curricularização da extensão.	86. Auxílio aos equipamentos culturais da universidade, com suporte técnico para os seus eventos.
87. Elaboração de pareceres para extensão.	88. Atuação conjunta com pró-reitorias e Gabinete da Reitoria (GR), visando solucionar problemas e tomar providências para o encaminhamento de ações de extensão.
89. Acompanhamento e orientação de atividades pertinentes à estrutura organizacional da Pró-reitoria, avaliando-as em conjunto com os responsáveis pelos diversos cargos e propor melhorias contínuas, sempre que necessário.	90. Colaboração com a criação e implementação de políticas, programas, projetos e ações de extensão.
91. Planejamento, coordenação, execução, acompanhamento e avaliação do processo de criação e implantação de políticas e práticas de extensão universitária, referentes à educação básica, graduação e pós-graduação.	92. Assessoramento à comunidade universitária na criação, implementação, acompanhamento e avaliação de projetos, programas e ações de extensão.
93. Promoção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, bem como a inclusão da extensão nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.	94. Emissão de portarias e outros atos administrativos, considerados necessários à consecução dos propósitos da Pró-reitoria.
95. Divulgação e promoção para o cumprimento da legislação da extensão.	96. Gerenciamento de atividades de gestão de pessoas relacionadas à Pró-reitoria.
97. Gestão e coordenação de atividades desenvolvidas pela equipe da Pró-reitoria.	98. Assessoramento do(a) Reitor(a) no exercício das atividades de extensão desenvolvidas na universidade.
99. Proposição de normativas relacionadas à Pró-reitoria.	100. Convocação, direção e presidência de reuniões da Pró-reitoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Com a ação conjunta de atividades de extensão, a Proexc tem uma série de atribuições e ainda uma equipe bastante enxuta, com dificuldades de recursos financeiros e humanos. A sua sede física atualmente está em reforma, então, está

funcionando provisoriamente numa pequena sala do Centro de Interesse Comunitário (CIC), apontado na Figura 9. Todas as atividades elencadas acima estão sendo realizadas por setores que dividem uma única sala.

Figura 9: Prédio do CIC, sede provisória da Proexc/UFAL



Fonte: Foto de Jônatas Medeiros, extraído do site oficial da UFAL (Brasil, 2023).

Neste ponto, o detalhamento se propõe a minuciar cada atividade das coordenadorias e setores da Proexc/UFAL. O primeiro passo é composto pelas tarefas que são realizadas pelo Pró-reitor de Extensão e Cultura e sua assessoria direta. Estas atribuições estão interligadas diretamente ao Gabinete do Reitor (GR), como também, o gerenciamento de todo o pessoal que trabalha nesta Pró-reitoria, entre outras atividades, conforme Quadro 3.

Quadro 3: Atividades de trabalho do Pró-reitor de Extensão e Cultura/Proexc

Descrição
1. Deliberar junto ao GR sobre as demandas da Pró-reitoria.
2. Assessorar o(a) Reitor(a) nas relações da universidade com instituições públicas, privadas e não governamentais em assuntos pertinentes à extensão.
3. Convocar e presidir as reuniões do Comitê Assessor de Extensão.
4. Participar nos encontros do Fórum de Pró-reitores Nacional (Forproex).
5. Gerenciar as atividades de gestão de pessoas da Pró-reitoria.
6. Assessorar o(a) Reitor(a) no exercício das atividades de extensão desenvolvidas na universidade.
7. Planejar, coordenar, executar, acompanhar e avaliar o processo de criação e implantação de políticas e práticas de extensão universitária referentes à educação básica, graduação e pós-graduação.
8. Gerir e coordenar as atividades desenvolvidas pela equipe da Pró-reitoria.
9. Representar a universidade nos fóruns e encontros relacionados à extensão.
10. Colaborar com a criação e implementação de políticas, programas, projetos e ações de extensão.
11. Atuar de forma conjunta com pró-reitorias e GR, visando solucionar problemas e tomar providências para o encaminhamento de ações de extensão.

12. Propor normativas relacionadas à Pró-reitoria.
13. Divulgar e fazer cumprir a legislação da extensão.
14. Coordenar ações visando captar recursos (humanos, financeiros e materiais) importantes para projetos institucionais, programas e ações de extensão.
15. Acompanhar e orientar atividades pertinentes à estrutura organizacional da Pró-reitoria, avaliando-as em conjunto com os responsáveis pelos diversos cargos e propor melhorias contínuas, sempre que necessário.
16. Emitir portarias e outros atos administrativos, considerados necessários à consecução dos propósitos da Pró-reitoria.
17. Assessorar a comunidade universitária na criação, implementação, acompanhamento e avaliação de projetos, programas e ações de extensão.
18. Promover a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, bem como a inclusão da extensão nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.
19. Convocar, dirigir e presidir as reuniões da Pró-Reitoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O setor que interliga a Proexc é a Secretaria, atuando nas ações tanto da CAC como da CExt, que demandam interfaces entre os setores. Assim, conforme o Quadro 4, as atividades de trabalho do setor subdividem-se em: Secretaria Executiva e Assessoria Administrativa. A Secretaria é a porta de entrada para muitas atividades da Proexc, sendo ainda uma assessoria direta ao Pró-reitor, à CExt e mesmo à CAC, principalmente no que tange os editais para pagamento de bolsas.

Deste modo, é a Assessoria Administrativa que possui o controle gerencial de todos os processos, desde a fase inicial até a finalização para os pagamentos mensais de bolsas, por meio de editais de extensão. Logo, é responsável pelo recebimento e envio de processos, emissão de ofícios e documentos oficiais, solicitação e controle de diárias, passagens e hospedagens, gerenciamento da localização dos servidores da Proexc, que estão lotados tanto no Campus A. C. Simões, como os fora de sede. As atividades da Secretaria Executiva são intimamente ligadas à assessoria do Pró-reitor e interligação com o atendimento à comunidade.

No que diz respeito aos fluxos do processo editalício dos editais do campo cultural, a Secretaria divide algumas atividades com a CAC. Ainda continua com: abertura de processos de editais, envio destes para liberação no setor de análise na Proginst, envio e recebimento de processos e outras demandas. Contudo, a manutenção e o controle de pagamento de dois editais são gerenciados pela Coordenadoria.

Quadro 4: Atividades de trabalho da Secretaria/Proexc

Descrição Secretaria Executiva
1. Atender ao público externo de forma física (recepção) e por telefone (linha principal), respondendo e/ou direcionando ao setor específico da Pró-reitoria.
2. Gerir processos no SIPAC, produção e recepção de documentos oficiais.
3. Solicitar transportes, via SIPAC.
4. Gerir o SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens) do Governo Federal, além de controlar hospedagens e prestação de contas das atividades relacionadas à Pró-reitoria.
5. Mediar a relação entre Pró-reitor e público interno e externo à universidade.
6. Atender às demandas específicas advindas do Pró-reitor.
Descrição Assessoria Administrativa
7. Assessorar na preparação burocrática dos lançamentos de editais de extensão.
8. Elaborar e-mails aos coordenadores dos projetos de extensão, quanto à forma de condução para realização, implantação e pagamento das bolsas.
9. Gerenciar os editais publicizados para implantação das bolsas de extensão.
10. Gerenciar editais, por meio de planilhas específicas classificadas.
11. Assessorar quanto às normatizações dos editais, para as coordenações dos projetos selecionados.
12. Assessorar quanto às normatizações dos editais, para os discentes selecionados durante todo o seu período vigente.
13. Assessorar e gerenciar todo o processo de implantação de bolsas no SIPAC até o pagamento mensal.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Como a Proexc é composta por duas coordenadorias, a Coordenadoria de Extensão (CExt) tem a finalidade de materializar as atividades de extensão. Assim, está composta por cinco setores: Programas e Projetos, Coordenação de Sistemas, Comunicação, Conexões de Saberes e Gerência de Capacitação (Gcext). Então, esses setores serão apresentados de forma separada para melhor entendimento dessa Coordenadoria.

Assim, inicia-se com as atividades de trabalho do setor de Programas e Projetos, conforme Quadro 5, que em um trabalho conjunto com a Coordenação de Sistemas, promovem a implantação de cada ação no SIGAA. Estas ações podem se caracterizar como: programa, projeto, curso ou evento de extensão. Esta fase ocorre após o cadastramento das ações pelos coordenadores ainda no sistema, que segue a liberação destas pelos diretores de cada unidade acadêmica. Após, as ações são analisadas e deliberadas pela CExt e pela equipe deste setor, passando a ser implementadas.

Quadro 5: Atividade de trabalho do setor de Programas e Projetos/CExt/Proexc

Descrição
1. Atender e acompanhar as ações de extensão no SIGAA.
2. Atender ao público interno (docente, discente e técnico) da universidade.

3. Orientar, avaliar e monitorar as ações de extensão.
4. Planejar, assessorar e elaborar cursos de formação técnica e pedagógica para execução de atividades de extensão.
5. Planejar, elaborar e acompanhar formações continuadas em atividades extensionistas.
6. Acompanhar, avaliar e orientar na elaboração de programas de extensão nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação da universidade.
7. Promover a assessoria pedagógica na elaboração de programas, projetos, cursos, eventos, produtos e prestação de serviços de extensão.
8. Elaborar pareceres para extensão.
9. Elaborar e publicar portarias e normativas referentes à extensão.
10. Promover o suporte, acompanhamento e avaliação da curricularização da extensão.
11. Gerenciar e publicar a revista eletrônica Extensão em Debate.
12. Planejar, avaliar e monitorar os manuscritos recebidos para publicação na revista eletrônica Extensão em Debate.
13. Assessorar as reuniões da Pró-reitoria.
14. Documentar e publicizar os dados acerca da execução das ações de extensão.
15. Assessorar o planejamento e operacionalização do evento: Semana de Extensão e Cultura.
16. Receber, analisar e encaminhar processos no SIPAC.
17. Elaborar editais de extensão.
18. Acompanhar os processos seletivos constantes nos editais lançados pela Pró-reitoria.
19. Elaborar e divulgar os documentos institucionais e normativos da extensão.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

O segundo setor com as atividades de trabalho mapeadas é a Coordenação de Sistemas, conforme Quadro 6, que gerencia o módulo de extensão no SIGAA. Uma das ações mais comuns, além de atender as demandas do sistema, quando solicitados por e-mails ou por telefone, é a correção de erros na implementação das ações pelos coordenadores. A forma mais usada de comunicação é via e-mail institucional, encaminhado à equipe.

Quadro 6: Atividades de trabalho da Coordenação de Sistemas/CExt/Proexc

Descrição
1. Gerir do módulo extensão do SIGAA.
2. Operacionalizar o módulo extensão do SIGAA.
3. Distribuir as ações de extensão para avaliação no SIGAA.
4. Acompanhar a submissão, execução e conclusão das ações de extensão no SIGAA.
5. Atender aos docentes dando suporte no uso do SIGAA, para extensão.
6. Atender aos discentes dando suporte no uso do SIGAA, para extensão.
7. Atender aos técnicos dando suporte no uso do SIGAA, para extensão.
8. Cadastrar os editais de extensão no SIGAA.
9. Emitir relatórios, anuais e pontuais, de gestão referente às ações de extensão.

10. Gerir os certificados das ações de extensão.
11. Atender às demandas da Ouvidoria no tocante aos dados de extensão armazenados no SIGAA.
12. Fornecer curso de formação sobre a utilização do SIGAA, módulo de extensão.
13. Avaliar propostas de ações de extensão no SIGAA.
14. Avaliar relatórios, parcial e final, das ações de extensão no SIGAA.
15. Emitir portaria de coordenação de extensão pelo SIPAC.
16. Cadastrar e monitorar os mandatos dos coordenadores de extensão no SIGAA.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Já o terceiro setor mapeado da CExt é a Comunicação, de acordo com o Quadro 7, responsável pelas confecções das artes gráficas de vários projetos cadastrados no SIGAA, que solicitam. Além das criações e diagramações, também encarregado da divulgação jornalística da Pró-reitoria, bem como, das ações nas redes sociais.

Quadro 7: Atividades de trabalho da Comunicação/CExt/Proexc

Descrição
1. Confeccionar as identidades visuais e artes gráficas para ações de extensão.
2. Atender a solicitações de produção de matérias jornalísticas para divulgação no portal da universidade.
3. Atender a solicitações de divulgação das ações de extensão nas redes sociais, composição de textos e <i>cards</i> .
4. Publicar editais de extensão no site da universidade.
5. Atender a solicitações de empréstimo de materiais, como caixa de som e microfone, para eventos na universidade.
6. Atender a solicitações para confecção de certificados para projetos cadastrados antes da implantação do SIGAA.
7. Assumir a responsabilidade pelo patrimônio dos bens alocados na sede da Proexc (Campus A. C. Simões).

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Ainda sob a supervisão e comando da CExt, há o setor Conexões de Saberes, cujas atividades de trabalho, detalhadas no Quadro 8, englobam o edital do programa com o mesmo nome, ofertado aos alagoanos que provêm de escolas públicas. Este programa tem como proposição o curso Pré-Enem Comunitário, ministrado por estudantes da UFAL de diversas graduações e que também passam por um processo de seleção para monitoria, ambos publicados pela Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE). Por meio deste, os discentes ministram aulas, supervisionados

por um docente, preparando os estudantes, que são provindos da classe social menos privilegiada financeiramente, para oportunizar uma entrada mais igualitária na UFAL.

Quadro 8: Atividades de trabalho do Conexões de Saberes/CExt/Proexc

Descrição
1. Gerenciar o processo de seleção para participação do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria, junto à Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE), desta universidade.
2. Orientar e implementar o processo de seleção do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria, junto à COPEVE, desta universidade.
3. Orientar de forma institucional e de procedimentos sobre a seleção de discentes da UFAL para atuarem como bolsistas no curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria.
4. Orientar de forma normativa sobre os procedimentos de execução durante a aplicação do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

O último setor mapeado da CExt é a Gerência de Capacitação (Gcext) que cuida da orientação e gerenciamento das atividades de trabalho relacionadas à formação extensionista, que estão dispostas no Quadro 9.

Quadro 9: Atividades de trabalho da Gerência de Capacitação Gcext/CExt/Proexc

Descrição
1. Orientar e gerenciar a didática pedagógica no processo de formação acadêmica e extensionista de estudantes, docentes e técnicos da universidade.
2. Orientar e gerenciar a didática pedagógica no processo de construção de ações de extensão alinhadas a demandas sociais no estado a partir do envolvimento da universidade junto à comunidade.
3. Orientar e gerenciar o processo de inserção, de implantação e de acompanhamento das ações de extensão nos cursos de graduação da universidade, em sua curricularização.
4. Orientar e gerenciar o processo de sistematização e de publicização das ações de extensão desenvolvidas pela universidade via sistema de dados de que dispõem.
5. Orientar e gerenciar o processo de sistematização e de organização de pessoal, de infraestrutura, de atividades diversas de extensão, como programas, projetos, cursos e demais ações extensionistas.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Quanto às atividades da Coordenadoria de Assuntos Culturais (CAC), tem-se que este setor promove a cultura na UFAL, com suas atividades separadas no Quadro 10. Assim, se torna responsável pela apresentação, manutenção, direção, promoção e propagação da cultura, não somente na universidade, mas também na sociedade alagoana. Os projetos de cultura são registrados na Proexc, no SIGAA, pelos

produtores culturais, setores diversos da universidade e/ou professores responsáveis, abrangendo uma equipe de trabalho em todas as produções.

Quadro 10: Atividades de trabalho da Coordenadoria de Assuntos Culturais (CAC)/Proexc

Processos
1. Planejar, organizar, executar e divulgar projetos, programas e produtos culturais, com ênfase nas atividades extensionistas.
2. Atuar na área de planejamento e gestão cultural, estabelecendo metas e estratégias para fomento e promoção da cultura.
3. Organizar, produzir e avaliar eventos propostos pela administração central e outras unidades acadêmicas da instituição, a exemplo da aula inaugural do período letivo.
4. Promover a integração entre a criação artística e a gerência administrativa na produção de espetáculos, de produtos audiovisuais e de obras literárias e outros setores da indústria cultural.
5. Formular e propor caminhos para a implantação das políticas culturais da universidade.
6. Desenvolver estratégias de investimento em projetos culturais, por meio de setores de marketing cultural externos à universidade.
7. Contribuir nas ações de preservação e revitalização do patrimônio cultural.
8. Prestar assessoria nas atividades de ensino, pesquisa e extensão na área cultural.
9. Formular e acompanhar os processos de produção do edital Vivências Artísticas.
10. Divulgar e acompanhar editais culturais para a comunidade acadêmica.
11. Planejar, executar e avaliar ações e programas de formação em produção cultural.
12. Auxiliar os equipamentos culturais da universidade, com suporte técnico para os seus eventos.
13. Atuar na curadoria e organização de mostras, exposições e festivais em diversas áreas artísticas da universidade.
14. Construir uma programação artístico-cultural permanente na universidade.
15. Articular produções artísticas e acadêmicas com instituições externas, por meio de intercâmbio com outras instituições de ensino superior e de finalidade artístico-cultural.
16. Realizar a produção cultural de eventos acadêmicos, cujo tema principal contemple as linguagens artísticas.
17. Articular uma programação artística para congressos técnicos e científicos, junto a produtores e criadores em atuação na universidade.
18. Desenvolver atividades junto às escolas, OSCs e associações comunitárias, junto aos equipamentos culturais da universidade, a fim de formação de novas plateias
19. Orientar, de forma técnica e redacional, a elaboração de projetos para a comunidade.
20. Induzir novos projetos em diferentes áreas do conhecimento.
21. Elaborar projetos propostos para produção cultural.
22. Circular bancos de editais em diversas áreas para a comunidade.

Fonte: Elaborado pela autora (2024)

A CAC conta em suas atribuições com o gerenciamento técnico dos equipamentos culturais da UFAL, como: o Museu de História Natural (MHN), o Museu Théo Brandão de Antropologia e Folclore (MTB), o Grupo de Cultura Negra Abí Axé Egbé, a Usina Ciência, a Pinacoteca Universitária e o Espaço Cultural Salomão de Barros Lima, sendo este último, responsável por mais dois equipamentos: o Corufal e a Orquestra de Câmara da UFAL.

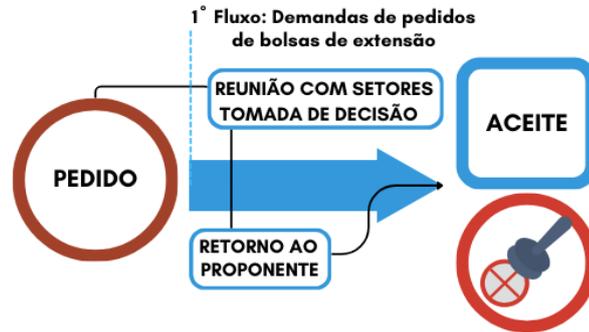
4.3 Modelo atual de processo de formação de editais para concessão de bolsa de extensão na Proexc

Neste momento, serão apresentados os fluxos de formação para composição de editais para a concessão de bolsa, que são usados na Proexc atualmente. Este processo foi elaborado a partir da experiência da autora, das entrevistas realizadas com os servidores responsáveis pelas etapas do trabalho e por meio da análise dos sistemas e instrumentos envolvidos no processo. Assim, estão descritos os dez fluxos do processo, com suas respectivas composições gráficas, de acordo com o modelo BPMN, apresentadas da seguinte forma: a ordem do fluxo e a nomenclatura escolhida; os setores envolvidos naquele fluxo específico e toda a descrição dele; e a representação gráfica de acordo com a descrição do capítulo 3, Procedimentos Metodológicos, no item 3.4, os procedimentos para a análise de dados.

4.3.1 1º Fluxo: Demandas de pedidos de bolsas de extensão - Setores envolvidos: Gabinete do Reitor (GR), Proexc, Proginst e Coordenadores das Unidades Acadêmicas

O primeiro fluxo do processo de formação de editais de bolsa de extensão na Proexc realizado até o presente momento, inicia-se nas demandas de pedidos de bolsas e representado na Figura 10.

Figura 10: 1º Fluxo: Demandas de pedidos de bolsas de extensão



Fonte: Elaborado pela autora.

Estes pedidos geralmente podem chegar ao Pró-reitor via GR ou coordenadores de extensão das unidades acadêmicas. Ainda não há um instrumento oficial para estas solicitações; assim, os pedidos são analisados por meio de reuniões entre o GR, a Proexc e a Proginst, por conta do orçamento estipulado anualmente com destinação ao pagamento de bolsas de extensão, o que requer a necessidade de se fazer a divisão do orçamento entre os editais de extensão.

Sobre as escolhas para aquisição dessas bolsas, o Pró-reitor explica que todas essas bolsas de extensão desde 2020 precisam estar submetidas a um edital, ainda que esse esforço, considerado um bem para a transparência pública e para a gestão, assume os critérios que o mesmo dimensionou com as legislações que cita:

Essa foi uma determinação presente na Portaria 1.060/2020 – GR-UFAL e que posteriormente foi alterada pela portaria 1293/2022 – GR/UFAL, os recursos destinados às bolsas de extensão vêm sendo alocados para editais que contemplem setores e Equipamentos Culturais vinculados à própria Pró-Reitoria, Programas e projetos que são financiados com recursos da Proexc, como PAESPE, Casas de Cultura, entre outros, e algumas iniciativas que estão relacionadas à Programas Induzidos conforme Resolução 65/2014 – CONSUNI/UFAL como por exemplo o Programa Pró-Agendas que procura apoiar agendas estratégicas para a extensão da UFAL como Educação em Direitos Humanos, Povos Indígenas, Povos e organizações do Campo, Idosos, dentre outros (Pró-reitor de extensão e cultura, Proexc/UFAL)¹.

A partir da fala do Pró-reitor de extensão e cultura pôde-se verificar a necessidade de alteração do processo pela necessidade de cumprimento de um edital. Esses pedidos chegam via e-mail, ofício SIPAC, processo eletrônico ou por meio de reunião com o GR entre o Pró-reitor, ou on-line com o coordenador de determinada ação, não possuindo um protocolo ou instrumento padrão para suas entradas. Infelizmente, a demanda de solicitações de bolsas tem sido maior do que

¹ O Pró-reitor de extensão e cultura concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice A.

a quantidade ofertada pela Proexc, encerrando o processo neste primeiro fluxo. Este fato ocorre principalmente por conta da Pró-Reitoria não ter um recurso específico anual destinado às ações de extensão, o que tem sido uma luta constante nas universidades por meio dos fóruns dos pró-reitores de extensão. Atualmente, o orçamento destinado às ações de extensão deliberadas pela UFAL vem de reuniões deliberativas pela Proinst, GR e Proexc, contudo, estes valores são insuficientes para atender a todos os bolsistas incluídos nas ações de extensão.

Quanto aos recursos disponíveis para manutenção dos editais de extensão, o primeiro passo a ser realizado pelo gestor, neste caso o Pró-reitor, é apontar os pedidos de projetos aprovados. Assim, a escolha parte do princípio de manter a permanência das ações que já estão em execução e fazer uma pesquisa para novos pleitos que provêm do ano anterior e que são apresentadas à Proexc. Após esse levantamento e ajustes no total de bolsas que será feito, inicia-se um diálogo junto à Proinst para garantir os recursos imprescindíveis para os editais.

Partindo do princípio básico a autorização do GR, do Pró-reitor de Extensão e Cultura e da Proinst para essa garantia, a última é a responsável pela deliberação de recursos, que o faz por meio de planilha orçamentária anual, determinando um dado valor à Proexc. Sem esta concessão realizada pela Proinst, não é possível a existência de editais de extensão, ou mesmo, a divisão de valores entre estes. Os três setores precisam estar sempre alinhados, por conta desse orçamento.

Desta forma, os editais de extensão oportunizam bolsas para que os estudantes possam não somente ter uma fonte de renda para sua manutenção e estadia enquanto aluno de graduação na Universidade, como também se tornar um extensionista, que se propõe à inclusão do mesmo na sociedade. Esta inclusão é em prol do atendimento às comunidades carentes, tanto do entorno da UFAL, como em várias localidades no estado de Alagoas, com ênfase em atender algumas demandas sociais demandadas dessas populações.

Atualmente, as atividades de extensão são mantidas com os recursos destinados às atividades de extensão na universidade e são provenientes de verbas do orçamento discricionário da UFAL. Mesmo após pandemia, a extensão tem tido um aumento de procura, até por conta de sua Curricularização, necessitando assim uma maior amplitude de recursos voltados às atividades de Extensão.

O Pró-reitor de Extensão e Cultura da UFAL², ainda quando questionado se recebia recursos do MEC para os projetos/programas de extensão, afirmou que atualmente não há nenhum recurso exclusivo às atividades extensionistas, mesmo que elas tenham um firmamento de atividades obrigatórias para todos os estudantes de graduação.

No Decreto n. 6.495/08 (Brasil, 2008), foi instituído o Programa de Extensão Universitária e que, apesar de estar vigente, possui atuações descontinuadas de financiamento para projetos e programas de extensão no Brasil. Ainda com base no decreto, o FORPROEX tem progredido suas negociações junto ao MEC, trazendo a intenção do estabelecimento para o financiamento específico da extensão nas Universidades. Com essa negociação avançada, foi possível o edital PROEXT-PG, lançado pela CAPES, com a intenção no fomento da extensão junto aos Programas de Pós-graduação.

Com essa explanação e, após a afirmativa ao pedido das bolsas extensionistas, o processo irá para o próximo fluxo no setor de Projetos. Ainda não existe uma padronização interna na Proexc para essa transição. O Pró-reitor normalmente apenas informa verbalmente ao setor a necessidade de confecção da minuta do edital e o processo segue.

4.3.2 2º Fluxo: Confecção da minuta do edital - Setores envolvidos: Programas e Projetos/Proexc

O segundo fluxo nesse processo é a confecção da minuta do edital pelo setor de Programas e Projetos/Proexc, apresentado na Figura 11.

Figura 11: 2º Fluxo: Confecção da minuta do edital



² O Pró-reitor de extensão e cultura concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice A.

Fonte: Elaborado pela autora.

O aceite do Pró-reitor é informal para a confecção da minuta do edital, pode ocorrer por e-mail, mas, comumente, o pedido é oral. Assim, não há um fluxo formal que indique os passos para a composição de editais.

Para esclarecer a proposta do edital para a preparação da minuta, o setor responsável promove uma reunião com o Pró-reitor ou com o proponente do pedido para formação de um primeiro apanhado técnico:

Em síntese, após o pedido para a confecção de um edital, são colhidas informações do gabinete da Proexc como o escopo da seleção. De posse destes dados, constrói-se a redação do edital no formato de itens centrais desde a apresentação e disposições gerais do certame até o cronograma e disposições finais e anexos, se necessários (sujeito 5, técnico em Assuntos Educacionais, servidor do setor de Programas e Projetos)³.

Na minuta do edital há mais de uma assinatura: do Pró-reitor da Proexc, do coordenador de Assuntos Culturais (CAC), quando o projeto estiver relacionado à cultura, e do coordenador do projeto/programa/curso/evento, o proponente do pedido.

Esta fase é muito importante porque cada edital tem suas especificidades e, mesmo a Proexc tendo um modelo padrão para os editais, são necessárias adequações para cada um deles, pois são pleitos diferentes, incluindo, por exemplo, o número de bolsas para cada ação, que, em determinados editais, são variáveis e, em outros, iguais para as ações que serão desenvolvidas.

Pensando na uniformização dos editais, o setor de Programas e Projetos preparou um modelo padronizado, fazendo sempre que possível as adequações necessárias, pois, em alguns casos, um edital envolve vários projetos, o que dificulta um consenso, como, por exemplo, no cronograma, que deve ser preciso nos prazos e, por vezes, deve ser readequado e, ao longo do processo, tem datas específicas que devem ser seguidas.

Este tem sido um problema recorrente, principalmente para quem gerencia as bolsas, quanto à confecção das folhas, pois há um prazo estipulado para o envio mensal das folhas de pagamento das bolsas ao setor financeiro da UFAL. Quando um coordenador de extensão não o segue, quanto ao envio da documentação

³ O técnico em Assuntos Educacionais, sujeito 5, concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice D.

correta, o bolsista pode ser penalizado em não receber naquele mês, em raras exceções, como problemas no sistema, não há como haver pagamentos de bolsa retroativa aos estudantes.

Outro problema elencado é a complexidade da extensão e o tamanho mediano da mesma, que dificulta a fluidez que as informações percorrem até o setor de Programas e Projetos:

Existe um distanciamento entre os setores ligados à Proexc que dificulta, não raro, a troca de informações com exatidão sobre temas de editais. Também, acredito haver devido ausência de comunicação formal, intercorrentes e morosidades intra setores, a fazer (sic) com que minutas sejam retardadas em suas confecções ou ainda que, na maioria das vezes, sejam produzidas sem tempo para depurações suficientemente a contento antes de serem publicadas (sujeito 5, técnico em Assuntos Educacionais, servidor do setor de Programas e Projetos)⁴.

Contudo, até o ano de 2020 não existia uma estrutura modular de editais na Proexc; assim, em acordos e conversas com a Proinst, iniciou-se uma escrita de modelo referente aos editais de extensão. Nesta escrita, foram colocadas informações gerais e de importância na composição dos componentes necessários no edital. Esses componentes passaram a integralizar os editais, tais como: o objeto, os objetivos, o público, o conjunto de descentes, o valor total das bolsas concedidas, número de projetos que estejam contemplados por ações de extensão, o teto orçamentário, alocação de recursos, o valor da bolsa, a vigência do edital, tendo o prazo inicial e final da ação, com a possibilidade de prorrogação.

Outras dificuldades estruturais quanto ao acompanhamento do edital pelo setor são pontuadas por seus servidores, como as solicitações internas na Proexc serem verbais, tornando em vários momentos do processo do edital inviável o seu acompanhamento. Esse problema acaba sendo prejudicial, porque muitas vezes o público liga, ou mesmo vai presencialmente na Proexc, para esclarecer as dúvidas e os servidores não têm a informação correta para dar (sujeito 6, técnico em Assuntos Educacionais, servidor do setor de Programas e Projetos)⁵.

Com esse preâmbulo, o pedido passa ao setor de Programas e Projetos de forma verbal pelo Pró-reitor, como dito anteriormente, e é realizada uma reunião com

⁴ O técnico em Assuntos Educacionais, sujeito 5, concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice D.

⁵ O técnico em Assuntos Educacionais, sujeito 6, concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice D.

o mesmo ou com o proponente do pedido para compor um primeiro apanhado técnico que não possui um instrumento próprio, constando apenas anotações dos técnicos do setor. Então, os servidores abrem um documento pré-composto de minuta de edital no Google Docs da Proexc e com base nas informações o ajustam, de forma a produzir um novo, com a minuta já pronta para o próximo fluxo do processo.

4.3.3 3º Fluxo: Revisão da minuta do edital - Setores envolvidos: Secretaria/Proexc

No terceiro fluxo, ocorre a revisão da minuta do edital pela pessoa responsável na Secretaria da Proexc, que faz o gerenciamento das bolsas. Então, há a verificação se faltou alguma informação importante na minuta, não somente para o coordenador da ação, mas para o bolsista também.

Neste ponto, prossegue-se as ações sem um fluxo procedimental na Secretaria; contudo, traçando um caminho, a minuta sai do setor de Programas e Projetos para o responsável na Secretaria, por e-mail com o compartilhamento no Google Docs, não somente para o setor, mas também ao Pró-reitor da Proexc. O secretário será aquele que irá gerenciar as bolsas; então, o primeiro procedimento é baixar o arquivo, salvando-o numa pasta específica de editais, nomeadas como “editais 2024”, sempre o ano, porque ele pode ter a vigência em dois anos, quando há prorrogação. Dentro desta pasta, é aberta uma nova para cada edital com seu respectivo nome, assim, o arquivo é baixado em DOC após a verificação e correção de todo o edital e salvo uma via também em PDF.

Figura 12: 3º Fluxo: Revisão da minuta do edital



Fonte: Elaborado pela autora.

Após a constatação de que a minuta está correta, o responsável abre o processo eletrônico no SIPAC, módulo Protocolo, e, a partir deste ponto, o fluxo segue na íntegra o que é solicitado pela Coordenadoria de Programação Orçamentária (CPO/Proginst) e acompanha o fluxo determinado por eles: enviar, por meio de processo eletrônico no sistema SIPAC, com destino à CPO, um ofício/despacho de encaminhamento da minuta do edital e uma cópia dessa minuta anexada ao processo em formato de PDF.

4.3.4 4º Fluxo: Análise da minuta do edital - Setores envolvidos: CPO/Proginst, Secretaria/Proexc, Pró-reitor Institucional e Pró-reitor de Extensão e Cultura

O quarto fluxo compete na análise da minuta pela CPO e posterior correção final do responsável pela Secretaria da Proexc a ponto de tornar-se edital publicável. A Proginst tem um fluxo procedimental e segue-se este fluxo, no que se refere aos editais. Após o recebimento do processo, este setor revisa as partes básicas, como: vigência do edital, teto orçamentário, ação orçamentária, a fonte orçamentária, o valor total da bolsa, a quantidade de bolsas mensais e outras partes na minuta, que é inerente de análise pela CPO. A minuta do edital é encaminhada à CPO somente via processo eletrônico, sendo esta uma determinação procedimental exigida pelo setor e esse processo é realizado eletronicamente, via sistema SIPAC.

Após a análise de vários segmentos no edital, é realizado um despacho com concordância da continuidade do processo, contendo algumas informações que englobam: se a minuta do edital está em conformidade com a normativa da Portaria n. 1.293/2022/GR/UFAL (Brasil, 2022b); a situação do edital, como lançado ou prorrogado; nome da bolsa; nome do setor proponente; nome do setor responsável; indicação da ação orçamentária; indicação da fonte de recursos; valor unitário da bolsa; o valor total do edital; mês de início da bolsa; mês do fim da bolsa; se o edital aceita o acúmulo da bolsa com outros auxílios; se há a exigência de frequência do bolsista; se haverá o plano de trabalho do bolsista. Pode ocorrer também, no momento da análise pela CPO, à verificação de divergências quanto ao orçamento, como fonte ou valores totais das bolsas, e o processo é devolvido à Proexc para serem realizados os ajustes solicitados.

Caso haja a necessidade destas alterações enviadas pelo CPO, o processo é recebido na Proexc pelo responsável da Secretaria e este envia um e-mail ao setor de Programas e Projetos, para que a pessoa incumbida da confecção do texto possa fazer as alterações necessárias na minuta, com a informação do despacho. Após os ajustes, o setor de Projetos envia novamente o documento, via Google Doc, e mais uma vez a minuta é salva na pasta “editais”, no local designado, tanto em formato DOC editável como em PDF. Após este procedimento, esta correção será enviada novamente à CPO, com um despacho de atendimento ao pleito solicitado e a nova cópia corrigida, podendo a minuta do edital continuar a análise.

Após esta análise, o responsável pelo despacho na CPO assina no sistema SIPAC e envia o processo eletrônico para o Pró-reitor Institucional dar continuidade na autorização de publicação. Quando o processo é recebido pelo Pró-reitor ou pela secretária que o assessora, o próximo passo é ser realizada a confecção de um documento padrão, disposto no site da UFAL (Brasil, 2023), chamado Declaração de Disponibilidade Orçamentária, que contém dados como: número do processo, objeto, valor global, rubricas orçamentárias, natureza da despesa, fonte do recurso. Após este preenchimento, o documento é anexado ao processo e assinado no sistema SIPAC. O processo neste momento está autorizado pelo Pró-reitor Institucional que garante a aprovação da minuta.

O prazo para análise da minuta do edital, estabelecido pela Proginst, é de até 15 dias, independente do aceite ou pedido de ajustes do edital para publicação, contudo a resposta tem ocorrido corriqueiramente num prazo inferior.

Após este momento, o processo é devolvido à CPO, para o encaminhamento eletrônico à Secretaria da Proexc, que faz o recebimento no sistema. Conseqüentemente, o responsável pelo gerenciamento das bolsas na Secretaria fará as mudanças neste texto, no arquivo original salvo na pasta correspondente e, a partir de então, a minuta se torna edital e é salva mais uma vez, em PDF final na pasta.

No texto da minuta, pode haver correções quanto ao cronograma, pois devido aos procedimentos o processo pode demorar, e as datas de publicação encontrarem-se em dias anteriores ou posteriores ao recebimento do processo para a publicação do edital, portanto, a data da publicação tem que estar de acordo. As alterações são realizadas e o edital publicável, já em PDF, é submetido ao Pró-reitor de Extensão e Cultura verbalmente para autorização de publicação.

Assim, também de forma oral, a Secretaria avisa que o edital está pronto para a publicação aos demais setores da Proexc, como o setor de Programas e Projetos e a Coordenação de Sistemas, não havendo um fluxo correto, tudo verbal. Para o setor de Comunicação, o edital é enviado por e-mail, já em PDF, pronto para a publicação. No fluxo atual, o cadastro do edital no SIGAA e sua publicação ocorrem concomitantemente, principalmente por conta do prazo, visto que, quando pensado inicialmente, este deveria ser: primeiro o cadastro e posteriormente a publicação.

Figura 13: 4º Fluxo: Análise da minuta do edital



Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.5 5º Fluxo: Inserção do edital no SIGAA - Setores envolvidos: Coordenação de Sistemas/Proexc

No quinto fluxo, trata-se da inserção do edital no SIGAA. Após o responsável pela Secretaria anunciar verbalmente que o edital pode ser publicado, o fluxo é confuso, pois o trâmite padrão seria primeiro ser inserida a ação de extensão do edital e sua parametrização pelo servidor responsável na Coordenação de Sistemas, antes da publicação. Contudo, principalmente devido a complexidade para o preenchimento no sistema por este servidor, o processo é lento e gradual. Assim, o cronograma do edital, que está programado para publicação naquele dia, não pode ser alterado. Então, por vezes, ocorre que há a publicação do Edital, sem antes inserir esses parâmetros no sistema e finalizar o cadastro no SIGAA.

Por conta dessa confusão de trâmites, quando a Secretaria avisa verbalmente, o setor de Programas e Projetos pode informar por e-mail, com o edital em anexo para a Coordenação de Sistemas para o cadastro no SIGAA ou, outras vezes, é compartilhado o documento que também segue para a Comunicação pelo responsável da Secretaria ou, ainda, pode ser compartilhado pelo próprio setor de Comunicação antes da publicação. Como inexistente um fluxo padronizado e tudo ocorre verbalmente, também por vezes utiliza-se o compartilhamento inicial do texto realizado no Google Doc para fundamentar os parâmetros no SIGAA.

Pontuando mais afirmativamente, a maioria dos processos referentes aos editais, internamente na Proexc, possuem procedimentos verbais e sem o envio do processo eletrônico para aquele determinado setor. Portanto, mesmo que fosse feito os trâmites via envio do processo eletrônico, ainda haveria a inexistência de fluxo e de um prazo para deliberação do procedimento para o outro setor. Assim, também ocorre a inexistência de um fluxo procedimental para a equipe da Coordenação de Sistemas, logo todas as dúvidas e questões são sanadas também informalmente com o setor de Projetos (sujeito 3, assistente administrativo, servidor da Coordenação de Sistemas)⁶.

Sobre a necessidade de vinculação entre as informações contidas nos editais com as informações disponibilizadas no SIGAA, *“no sistema são cadastrados os*

⁶ O assistente administrativo, sujeito 3, concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice C.

parâmetros do edital, ele é anexado na íntegra e é lá que as propostas serão submetidas, aprovadas, registradas, executadas, gerenciadas e certificadas” (sujeito 4, assistente administrativo, servidora da Coordenação de Sistemas)⁷.

Figura 14: 5º Fluxo: Inserção do edital no SIGAA



Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, após o cadastro do edital, iniciam-se os prazos para a submissão das propostas das ações de extensão, que podem ser: projetos, cursos, eventos, programas ou produtos, a depender da regra do edital. Esta submissão no sistema está amparada em um fluxo descrito no Manual SIGAA Fluxograma (Brasil, 2024).

Importante destacar que o SIGAA é um banco de dados, o que acaba impactando de forma considerada para o dimensionamento dos editais que são cadastrados neste sistema. Por meio dele, podem ser realizadas pesquisas com os parâmetros básicos e, com isso, retirar os relatórios anuais principais.

4.3.6 6º Fluxo: Publicação do edital - Setores envolvidos: Comunicação/Proexc

O sexto fluxo inicia-se quando o responsável da Secretaria envia ao setor de Comunicação, por e-mail, o edital pronto em PDF, que ocorre de forma simultânea ao cadastramento no SIGAA, embora, quando planejado inicialmente, só deveria ocorrer após ele. Ao ser enviado, a pessoa responsável confere as informações, baixa o edital para sua máquina e o publica na página da UFAL, na aba concursos e editais (Brasil, 2023).

⁷ O assistente administrativo, sujeito 4, concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice C.

Figura 15: 6º Fluxo: Publicação do edital



Fonte: Elaborado pela autora.

A Comunicação, além da responsabilidade na publicação do edital no site da UFAL, usa as redes sociais para fazer as chamadas de divulgação, bem como, para aumentar o alcance de visibilidade do edital. É também o autor da matéria jornalística enviada à Assessoria de Comunicação (Ascom/UFAL), para que seja publicada na página da universidade e replicada aos meios de comunicação formais (sujeito 1, assistente administrativo, servidor do setor de Comunicação)⁸. Também é o setor de Comunicação que confecciona as artes gráficas e textos das chamadas e divulgações dos editais junto às redes sociais, como por exemplo: Facebook, Twitter e Instagram (sujeito 2, assistente administrativo, servidor do setor de Comunicação)⁹.

4.3.7 7º Fluxo: Comprovação da publicação do edital - Setores envolvidos: CPO/Proginst

O sétimo fluxo inicia-se após a publicação do edital, quando o processo precisa ser devolvido a CPO, em atendimento ao despacho contido no próprio processo, quando a CPO o enviou à Secretaria no 4º Fluxo, que solicita sua devolução com dados sobre a publicação. Então, a pessoa responsável pelo gerenciamento das bolsas faz um despacho no processo, comprovando a

⁸ O assistente administrativo, sujeito 1, concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice B.

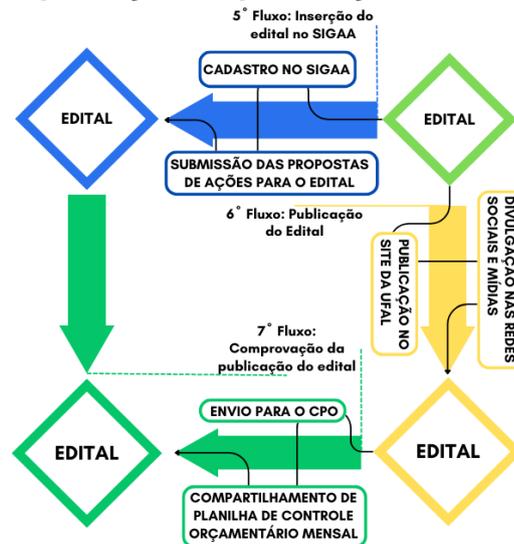
⁹ O assistente administrativo, sujeito 2, concedeu uma entrevista à autora em 17 de maio de 2024. As questões podem ser consultadas no Apêndice B.

publicação, e a CPO envia o *link* da planilha orçamentária *online*, disponibilizado no despacho devolutivo do processo à Proexc.

Essa planilha será alimentada mês a mês relativo ao total do quantitativo de bolsas utilizadas, colocando-se a quantidade de bolsas e o valor referente a esta informação, caso tenham sido abarcados os totais previstos. Na eventualidade de não uso do total do recurso, o número total mensal deste edital sofrerá uma redução e isto precisa ser informado a CPO nesta planilha. Algumas possibilidades destas circunstâncias ocorrerem, por exemplo, por ocasião da quantidade alternada por desistência do bolsista no projeto, interesse em participar de outro edital, colação de grau, entre outras razões. Estas atualizações precisam ocorrer, por conta do valor mensal e a soma total desses meses, já empenhados e que pode ter passado por uma redução, alterando os valores empenhados. Esse valor não utilizado retorna para a Proinst para atualização e ajustes necessários referente ao orçamento da UFAL.

Outro ponto exigido pela CPO é o envio do link da publicação do edital ou da sua prorrogação, na página da UFAL, em concursos e editais. Geralmente é solicitado apenas o link, mas a pessoa responsável pelo gerenciamento das bolsas, realiza mais um processo burocrático, fazendo o download da publicação do edital inicial, salva na pasta do referido edital, com sua data e posteriormente ao fazer o despacho no processo, não somente cola o link da publicação do edital, como também anexa ao processo essa nova cópia do edital, para que todo o fluxo do processo eletrônico que foi aberto no SIPAC, módulo protocolo, referente ao edital mantenha as informações completas e atualizadas. Então, a CPO com esses novos dados, segue o processo para o novo fluxo, enviando o mesmo para o DCF/UFAL.

Figura 16: 7º Fluxo: Comprovação da publicação do edital

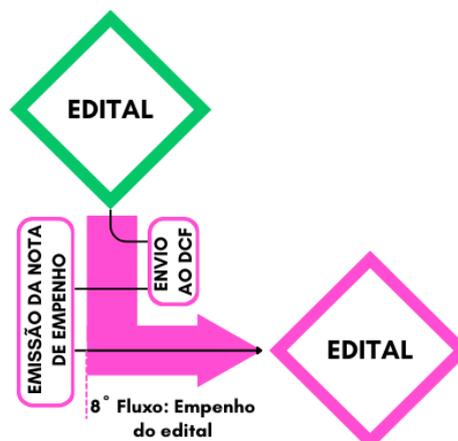


Fonte: Elaborado pela autora.

4.3.8 8º Fluxo: Empenho do edital - Setores envolvidos: DCF/UFAL e Secretaria/Proexc

O oitavo fluxo inicia-se com a chegada do processo ao Departamento de Contabilidade e Finanças (DCF), provindo da CPO/Proginst, por meio do sistema SIPAC, módulo protocolo, para que seja feito o empenho do edital, conforme Figura 17.

Figura 17: 8º Fluxo: Empenho do edital



Fonte: Elaborado pela autora.

Quando se compõe esse empenho, é preparado um despacho no processo pelo DCF com esta informação e o processo receberá mais uma vez um outro fluxo.

Sem esta informação, a Proexc não tem como fazer a folha de pagamento mensal dos bolsistas e este procedimento é estritamente necessário, e quem o realiza é o DCF, por meio de emissão de nota de empenho no Sistema Integrado de Administração Financeira Federal (SIAFI), uma para cada edital.

Então, o processo é devolvido à Secretaria da Proexc com o número do empenho de cada edital, para que sejam feitos todos os trâmites necessários de cunho financeiro dos processos de folha de pagamento mensal das bolsas e para arquivamento eletrônico do processo nesta Pró-Reitoria.

Até o ano de 2023, o processo não era devolvido pelo DCF com esta informação, era arquivado pelo próprio DCF. A informação do número do empenho era enviada por e-mail, pela CPO/Proginst. Devido ao número crescente de prorrogação de prazo dos editais, o DCF formou um novo fluxo e procedimento administrativo. Atualmente, ocorre a devolução do processo ao setor do qual o edital faz parte, isto é, no caso dos editais de extensão, a Proexc, a fim de seu arquivamento eletrônico final ficar a cargo do setor de origem.

4.3.9 9º Fluxo: Pagamento das bolsas - Setores envolvidos: Secretaria/Proexc e DCF

O nono fluxo consiste na implantação do pagamento mensal das bolsas. Neste momento, inicia-se o processo de seleção dos bolsistas, mostrado na Figura 18.

Figura 18: 9º Fluxo: Pagamento das bolsas



Fonte: Elaborado pela autora (2024)

Após a seleção, os documentos dos discentes são enviados pelos coordenadores dos projetos, para que o responsável pelo gerenciamento da bolsa possa ter um maior número de dados centralizados. Neste caso, concentra-se nos

coordenadores a tarefa do envio também como ponto focal e não cada um individualmente, facilitando a entrega da informação.

Já houve um tempo em que eram os próprios discentes que enviavam os documentos solicitados pela Secretaria da Proex, desta forma, por exemplo, se um edital contasse com 100 bolsistas, o responsável teria o mesmo número de fonte de informação, para a baixa dos arquivos e a conferência destes, com envios por e-mail, sem padronização, pois os envios eram feitos sem referenciar o assunto, o nome do edital e o nome do bolsista, a desordem era certa. E ainda, caso algum documento fosse enviado errado ou que algum estivesse em falta, havia o retrabalho de solicitar o novo envio. Essa parte é fundamental na implantação da planilha gerencial de cada edital, contendo cada bolsista cadastrado, com dados como: nome, curso, matrícula, CPF, e-mail, nome do projeto, número da ação cadastrada no SIGAA, módulo extensão, nome do edital, nome do coordenador da ação, início e fim da bolsa, dados bancários, plano de trabalho, inserção no SIPAC, módulo bolsa.

De posse dessas informações registradas nas planilhas, há um maior gerenciamento de cada ação, finalização de bolsa e substituição do bolsista. Esse processo ajuda até nas conferências das folhas mensais dos discentes. Como o gerenciamento até no ano de 2022, estava sob a totalidade de 20 editais mensais, o retrabalho era imenso. Assim, foi realizada uma nova formatação quanto ao envio dos documentos dos bolsistas selecionados, para que fossem enviados por cada coordenador, de cada ação registrada no SIGAA, referente a cada edital, o que diminuiu muito os números dos e-mails. Contudo ainda ocorrem erros referentes às informações bancárias dos discentes.

É um momento muito importante, mas também muito exaustivo, devido a tantos problemas ou erros, com os preenchimentos de informações no Sistema; envio de documentos errados dos bolsistas ou falta de envio de documentos importantes na comprovação de dados bancários dos seus bolsistas extensionistas pelos coordenadores das ações. É muito retrabalho, pois há variantes entre os sistemas do SIPAC e do SIGAA, trazendo divergências entre eles, trazendo dificuldades e retrabalhos para quem faz o fechamento mensal das folhas de pagamentos.

Após a seleção dos bolsistas, o responsável da Secretaria irá seguir uma série de passos até a geração da folha de pagamento dessas bolsas. O primeiro passo é a verificação do e-mail dos coordenadores das ações e a conferência dos

documentos enviados. Então, o responsável responde o e-mail para a coordenação da ação, ou solicitando alguma correção ou afirmando o recebimento correto.

No segundo passo, o responsável irá criar, dentro da pasta Edital 2024, subpastas, como: 1. pasta do processo de publicação do edital; 2. pasta de folhas de pagamentos mensais, que também são organizadas em subpastas, para facilitar o gerenciamento de informações quanto aos valores pagos, quanto aos números dos bolsistas, número da requisição de pagamento, o detalhamento de despesas, o Documento de Apropriação de Gastos (DAG), pois estas informações são necessárias para a abertura e confecção dos processos mensais de folhas de pagamento, esta burocratização auxilia em muito no preenchimento da planilha orçamentária mensal, que é exigida pela CPO; 3. pasta de cadastro dos bolsistas, onde cada bolsista dos editais tem sua pasta e são baixados todos os documentos referentes aos bolsistas, também inseridas outras informações para um bom controle e conferência mensal dos discentes, seja dos dados bancários, substituições e finalizações dos bolsistas numa planilha de gerenciamento anual de cada edital, que no momento é em formato de excel, salva em Google Docs.

O terceiro passo consiste em um procedimento onde o estudante selecionado entra no SIGAA e deve escolher a bolsa no item “oportunidades de bolsas”. Simultaneamente, o coordenador da ação fará a indicação do bolsista no SIGAA, módulo de extensão.

No que se refere ao responsável pelo edital na Secretaria, apresenta-se o quarto passo, o cadastro do bolsista no Módulo Bolsas/Auxílios, no sistema SIPAC. Após os procedimentos realizados tanto pelo bolsista quanto pelo coordenador no SIGAA, será necessário por quem faz a folha de pagamento, realizar o cadastro do bolsista, na bolsa ao qual ele fez a escolha de “oportunidades de bolsas/indicação do aluno”. O quinto passo será cadastrar a bolsa, no SIPAC, módulo bolsas, tudo realizado pelo responsável da Secretaria. Após esse cadastramento aparecerá uma tela onde é demonstrado o nome da bolsa, quantidade de vagas e se há vagas disponíveis.

Já no sexto passo, na próxima tela do sistema do módulo bolsas, no SIPAC, cadastros de bolsas, digita-se o nome do bolsista e o sistema trará o nome completo e CPF do bolsista. Nesta tela será necessário colocar a localidade da bolsa onde o aluno está inserido e o mês que começará seu pagamento.

No sétimo passo, o responsável da Secretaria faz a inserção do bolsista na bolsa, com a localidade do bolsista, onde atua e o mês que começa. Após este procedimento, será aberta uma tela, onde se é exigido o plano de trabalho do bolsista, que será copiado do plano de trabalho, em uma outra aba aberta, no navegador, do sistema módulo de extensão, plano de trabalho, de quem será inserido. Como o sistema não tem uma leitura interna, esse trabalho é todo manual, por quem faz a folha de pagamento. Este é o último passo para que a inserção do bolsista do edital seja realizada para pagamento da bolsa. Então, no sistema, módulo bolsa, exige a informação do plano de trabalho, sendo necessário fazer um “copia e cola” do SIGAA do plano de trabalho realizado pela coordenação do projeto.

Com todo esse fluxo, o responsável ainda deve confeccionar os documentos obrigatórios para o encaminhamento da folha de pagamento: o ofício de encaminhamento da folha de pagamento, o DAG e o detalhamento de despesas.

Ainda, após esses procedimentos, mensalmente se mantém um fluxo a mais, no quesito pagamento da bolsa, na hora do cadastro da requisição de pagamento da bolsa de cada edital. Ao ser gerada a requisição ela é encaminhada para o ordenador de despesas, que neste caso é o Pró-reitor de Extensão e Cultura, para assinatura. No momento da assinatura, a requisição gera um número de processo eletrônico, que é encaminhado diretamente ao DCF sem os demais documentos obrigatórios.

Quando ocorre isso, o responsável pelo pagamento da bolsa realiza a alteração de encaminhamento do processo eletrônico para a Secretaria no módulo protocolo, alterando o destino e recebimento do processo no SIPAC. Assim, posteriormente, adiciona os documentos obrigatórios.

Para substituição de bolsista, é necessário ser realizado pela coordenação do projeto a finalização do atual no sistema, somente assim aparecerá uma vaga para que o novo bolsista encontre o edital, em “oportunidade de bolsas”. Após esse momento, o coordenador da ação precisa informar à secretaria da Proexc, via e-mail, a finalização do bolsista, para que a pessoa responsável pelo cadastramento dos bolsistas no sistema e inserção na folha de pagamento tenha conhecimento da finalização/substituição do bolsista. Não há outro procedimento até o momento, como os sistemas não dividem o mesmo banco de dados, não conseguem trocar informações caso um aluno seja finalizado no SIGAA pelo coordenador, não acontece a mesma coisa no SIPAC, módulo bolsa.

Todos esses procedimentos descritos acima partem primeiramente dos coordenadores dos projetos de extensão para as inclusões e substituições e que posteriormente serão realizados no SIPAC, pela pessoa responsável pelo gerenciamento de pagamento das bolsas.

Quando ocorrem erros de inserção de dados pelo bolsista ou pelo coordenador da ação, no momento em que o coordenador confecciona o plano de trabalho do estudante no SIGAA, é realizada uma conferência pela pessoa responsável em fazer a implementação do bolsista no módulo bolsa, no sistema SIPAC, onde os dados bancários precisam estar iguais aos do SIGAA, quando o aluno faz o cadastro único.

Assim, tanto no cadastro único, no SIGAA, dados pessoais e bancários, no perfil do estudante, precisam estar iguais à informação dos dados bancários do discente. Posteriormente, quando o coordenador da ação faz o plano de trabalho, ele poderá fazer alterações caso veja algum erro na descrição da conta. Posteriormente, o responsável pela bolsa na Secretaria, fará a conferência dos dados também no SIPAC. Havendo alguma discrepância, antes da emissão da folha de pagamento, é necessário fazer contato com o bolsista para que entenda o que está ocorrendo com os dados de sua conta no sistema do SIGAA e tentar consertar estes dados. Caso isso não ocorra, as folhas de pagamento podem ser devolvidas pelo DCF.

Mesmo assim, quando os dados bancários preenchidos pelo aluno estão em concordância entre os sistemas, podem ocorrer erros gerados pelo próprio sistema de pagamento no módulo bolsa no SIPAC. Esse processo de conferências de dados, principalmente os dados bancários dos bolsistas, é realizado mês a mês, na tentativa de minimizar as devoluções das bolsas pelo DCF, o que inclusive gera mais um retrabalho. Caso ocorram mesmo assim problemas com os dados bancários dos discentes, na requisição do processo de folha de pagamento ocorrem as folhas corretivas e são abertos novos processos de pagamentos dos bolsistas, conforme o envio de ofício de devolução da bolsa, pelo DCF, gerando desta maneira um retrabalho para ambos os setores.

Num determinado ano, na Proexc, por conta de dados diferentes entre os sistemas, realizou-se mais de 15 novos processos de pagamento de folhas corretivas mensal, que traz não somente estresse para o aluno que não recebeu a bolsa no seu tempo correto, mas como também para quem está à frente fazendo estes novos

processos das folhas de pagamento, seja inicialmente na Proexc como no setor final, que é o DCF, setor que é responsável pelo pagamento junto ao banco.

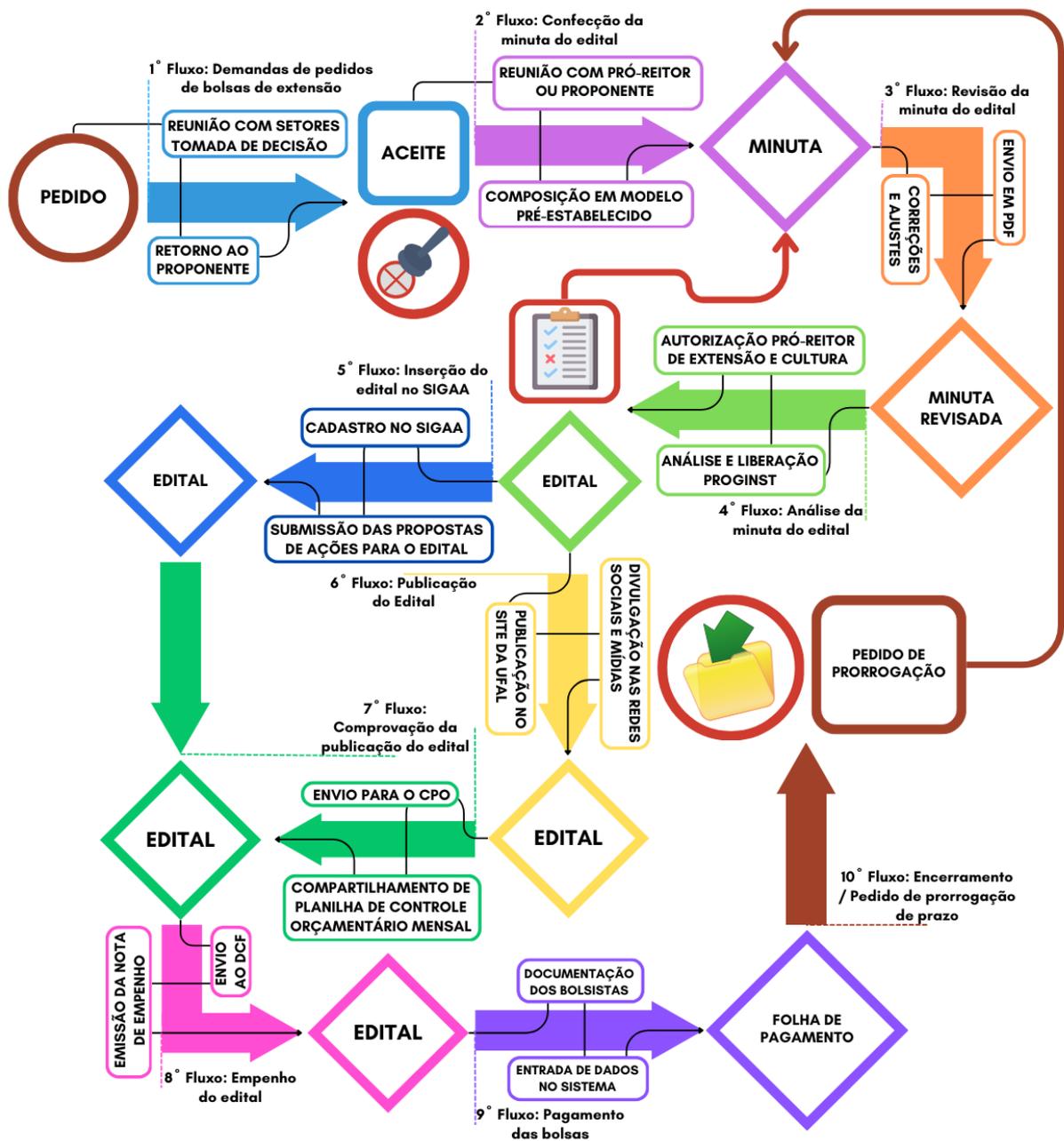
Com a folha de pagamento gerada, o processo é encaminhado para o DCF para pagamento. Ao término do prazo final do edital, o processo segue para o último fluxo.

4.3.10 10º Fluxo: Encerramento / Pedido de prorrogação de prazo - Setores envolvidos: Secretaria/Proexc

O décimo fluxo pode seguir em dois caminhos, o primeiro é o encerramento do processo, em que o responsável pela Secretaria arquiva os processos dos sistemas e arquivos conexos relacionados ao pedido/minuta/edital/folha de pagamento. O segundo acontece com frequência, quando há uma solicitação de prorrogação de prazo do edital, visto que os editais têm a vigência anual e podem ser prorrogados. Esse procedimento só é válido até o fim do ano de 2023, pois estuda-se uma nova normativa para os editais a partir de novembro de 2024.

Esta prorrogação é iniciada por interesse institucional, pela Pró-Reitoria, ou, após a indicação dos coordenadores das ações demonstrarem empenho na continuidade do edital. Quando chega nessa etapa, o responsável da Secretaria da Proexc faz o desarquivamento do processo eletrônico, do sistema SIPAC, módulo Protocolo. Assim, o processo é encaminhado novamente para o setor de Programas e Projetos para a confecção da minuta do edital e começa novamente todo o fluxo. Este novo fluxo tem um prazo para ser cumprido, solicitado pelo CPO, precisa ser enviado anualmente até o mês de novembro de cada ano, somente desta forma o edital poderá ter continuidade e com o aval da Progest.

Figura 19: Processo completo atual de formação de editais para concessão de bolsas de extensão na Proexc



Fonte: Elaborado pela autora.

Os documentos que dão aval para esse procedimento quanto aos editais, prorrogação e pagamentos de bolsas de extensão estão sob a determinação Portaria n. 1.293/2022 – GR/UFAL (Brasil, 2022b). Estas formalizações são válidas tanto para o primeiro momento do edital como para uma possível continuidade deste e, quando há esta prorrogação, o processo é devolvido à Proexc, pela CPO, geralmente até o final do mês de novembro ou início de dezembro, para que sejam realizados todos os trâmites a tempo, a fim de dar início às bolsas em janeiro do ano seguinte sem prejuízos financeiros aos bolsistas, quando estes continuam no projeto.

Após feito a análise do CPO, seja inicial do edital ou para a prorrogação deste, é necessária a autorização orçamentária, pelo Pró-reitor Institucional, somente assim o processo é devolvido à Proexc, para dar continuidade no processo de publicação do edital ou de sua prorrogação.

Na prorrogação, pode ocorrer da permanência dos mesmos bolsistas ou o chamado para os cadastros de reservas, se houver, para a seleção destes bolsistas, contanto que estas informações estejam contidas no edital inicial. Para isso, quando ocorre o não preenchimento de vagas na primeira publicação do edital, ou para a sua prorrogação, é realizado um novo texto de retificação do edital, que é confeccionado pelo setor de Projetos.

Contudo, este procedimento não é necessário ser informado à CPO, pois segue-se a parte orçamentária do edital inicial, que ocorre durante a vigência do edital no valor orçamentário estipulado em cada edital. Normalmente, quando há o cadastro de reserva, cujos estudantes já passaram pela seleção, não é necessário a publicação deste chamado, ocorrendo apenas chamadas destes, pelos coordenadores. Caso no texto do edital não tenha a contemplação deste tópico, é aberta uma nova seleção com as vagas remanescentes e é publicada uma retificação com a abertura de novas inscrições e o processo de seleção é realizado conforme normativas da coordenação do projeto ou conforme descrito no edital.

4.4 Modelo Proposto à Proexc

Com a construção do modelo atual, inicia-se a possibilidade de aperfeiçoamento do processo para um fluxo mais ágil e mesmo formalizado. Esses apontamentos são apresentados em uma proposição de aprimoramento do processo de formação para composição de editais de bolsa. Este novo esboço é uma proposta elaborada a partir da experiência da autora, das entrevistas realizadas com os servidores responsáveis pelas etapas do trabalho por meio da análise dos sistemas e instrumentos envolvidos no processo. Contudo, é necessário a análise do processo de forma clara e depurada a fim de um resultado final satisfatório. Desta forma apresenta-se primeiro se apresenta. Enfim, segue as sugestões de alterações:

No **1º Fluxo**, continuaria como: Demandas de pedidos de bolsas de extensão. Então, a burocracia segue corretamente, embora ainda muito verbalizada, ainda continua-se envolvendo o Gabinete do Reitor (GR), a Proexc, a Proinst e os

coordenadores das Unidades Acadêmicas, sendo qualquer uma dessas instâncias possíveis proponentes de pedidos, exceto a Proginst, que tem em suas atribuições apenas a liberação da despesa, junto a análise com o GR e a Proexc.

A proposição neste fluxo é a padronização quanto ao pedido de editais de bolsas, para que sejam formalizadas por processo eletrônico no SIPAC. Assim, o proponente será responsável pela abertura do processo, encaminhando o pedido ao Pró-reitor da Proexc. Com isso, todo o processo, desde o pedido, seguiria eletronicamente seu caminho via sistema, com o aceite ou negativa do Pró-reitor realizado por meio de despacho no próprio SIPAC e enviado por e-mail ainda dentro do próprio sistema ao proponente, dando encerramento, neste caso arquivando o processo, ou continuidade para o segundo fluxo, encaminhando o processo ao setor de Programas e Projetos.

Para além disso, é fundamental a ampliação de bolsas de extensão para atendimento a maior número de bolsistas, assim, é estritamente necessária a expansão de recursos pelo GR e Proginst para as ações de extensão.

No **2º Fluxo**, também se manteria a nomenclatura: Confecção de minuta do edital, conduzido pelo setor de Programas e Projetos, com o apoio da Secretaria da Proexc, algumas proposições são: a) que a minuta do edital contenha somente a assinatura do Pró-Reitor da Proexc, garantido celeridade à publicação, quando desse fluxo; b) compor um modelo simplificado de edital, no qual as especificidades sejam colocadas como informações anexas, pois da forma como se encontra hoje, há dificuldades no entendimento de vários pontos, devido às várias laudas e textos extenuantes; c) da importância de se ter uma normativa obrigatória e padronizada no edital, que explique e regule a inserção correta pelos discentes de seus dados no SIGAA; d) que exista uma reunião padrão com o proponente do pedido para que esta ata seja também incorporada a documentação de registro do pedido, hoje realizada informalmente e sem registro claro.

Para que tudo ocorra de forma mais realista no processo, ao final da composição da minuta, a mesma deve ser anexada ao processo do SIPAC pelo próprio setor de Programas e Projetos, já em PDF. Assim, o processo chega na Secretaria com a minuta já em PDF, o responsável apenas insere os outros documentos necessários a CPO e encaminha a esta instância para seguimento ao processo, então a Secretaria entra neste fluxo, sendo desnecessário o **3º Fluxo**, intitulado: Revisão da minuta do edital.

Então, a revisão só ocorre no caso de devolução da CPO a Proexc para correções, sendo de responsabilidade apenas do setor de Programas e Projetos, que retificará e enviará diretamente a CPO, com os ajustes necessários, retirando esta função da Secretaria.

O **4º Fluxo**, Análise da minuta do edital, que então se torna **3º Fluxo**, é o fluxo mais bem definido e inclusive detalhado de procedimentos tanto no que se refere ao CPO, quanto ao envio ao Pró-reitor Institucional ou a secretaria que o assessora, assim não é necessário nenhum ajuste. Este fluxo está atrelado aos setores da CPO/Proginst, Projetos e Programas/Proexc, além dos pró-reitores Institucional e de Extensão e Cultura.

Quanto aos procedimentos do processo ao chegar na CPO, continuam os mesmos, mas do retorno do processo à Proexc, a CPO já o encaminha diretamente ao setor de Programas e Projetos, que faria as correções necessárias e seguiria o fluxo do processo para o Pró-reitor de Extensão e Cultura assinar eletronicamente a publicação do agora edital. Em caso de ajustes requeridos pela CPO, o responsável do setor de Programas e Projetos já faria estes e reenviaria o processo a CPO, como explicado anteriormente. Após despacho do Pró-reitor, o setor de Programas e Projetos segue o processo para o próximo fluxo.

O **5º Fluxo** será agora o **4º Fluxo**, continua a intitular-se: Inserção do edital no SIGAA, assim, após todos os ajustes e autorizações necessárias, o setor de Programas e Projetos envia o processo para a Coordenação de Sistemas da Proexc, que conduzirá esse fluxo. Então, o servidor responsável fará a parametrização do edital no SIGAA, visto que em muitos dos editais há vários projetos que precisam ser propostos um a um. Desta forma, posterior parametrização no sistema, o servidor já faria o encaminhamento do processo ao setor de Comunicação da Proexc para publicação, exatamente nesta ordem, ao contrário do que ocorre atualmente que a publicação sai e o processo ir diretamente para a publicação sem a parametrização das ações no sistema.

Já o **6º Fluxo**, que é tomado pelo **5º Fluxo** nesta proposição, é de responsabilidade do setor de Comunicação, que recebe o processo pelo SIPAC enviado pela Coordenação de Sistemas e publica o edital, então, o fluxo interno de publicação deve ser seguido como já ocorre. Após esse processo de publicação, esse setor envia o processo com o *link* da publicação ao responsável na Secretaria da Proexc, que irá continuar o fluxo.

O **7º Fluxo** e o **8º Fluxo**, com a nova proposição, irão se condensar em um único fluxo, o **6º Fluxo**, com o título: Garantia de Empenho, e envolve: CPO/Proginst, DCF e Secretaria/Proexc. Para encurtar o caminho da liberação do empenho, como citado acima, o setor de Comunicação já envia o *link* de publicação para a Secretaria da Proexc, via SIPAC, o responsável, então, preenche a planilha com o link no primeiro despacho do CPO e envia o processo, ainda via sistema, para CPO que dará um despacho de solicitação de nota de empenho ao DCF, encaminhando o processo ao setor. Assim, o DCF faz seus procedimentos para gerar a nota de empenho e, então, como nova proposta, o setor também envia um despacho com o número deste empenho e encaminha para o setor de Secretaria/Proexc.

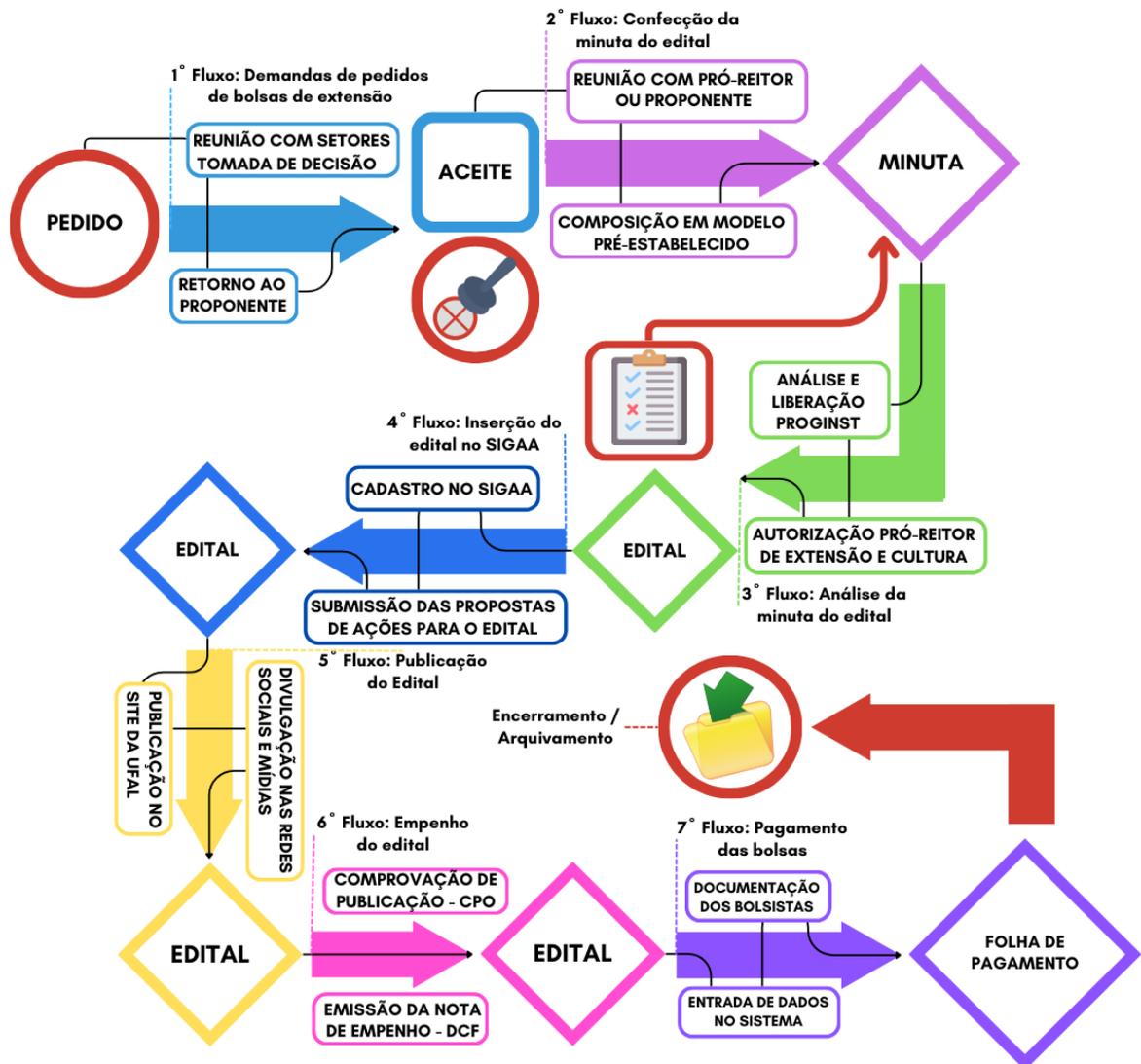
O **9º Fluxo**, cujo título se mantém: Pagamento das bolsas, que nessa proposição se torna **7º Fluxo**, também apresenta mudanças na burocracia pela Secretaria: a) diminuir o envio de documentos dos bolsistas selecionados no edital; b) mudança nos sistemas, para que eles tenham uma leitura interna, onde o SIGAA, do módulo de Extensão, converse com o SIPAC, módulo da folha de pagamento dos bolsistas; e, c) alteração do procedimento da requisição de pagamento de bolsas, que, quando é assinada pelo gestor da Proexc, esta requisição vira um processo e automaticamente é enviada ao DCF, então, a proposta é que o processo não seja enviado de forma sistêmica, mas que o responsável da Secretaria já possa colocar os demais documentos para o pagamento da bolsa. Quando do encerramento dos pagamentos e finalização do último prazo do edital, o processo é automaticamente arquivado.

Estas mudanças alterariam os fluxos para quem gerencia a bolsa, que hoje tem uma burocracia mensal imensa, principalmente no que tange verificar os dados bancários de cada bolsista dos editais, para não trazer problemas de o aluno não ter seu pagamento no dia correto e que cria novos fluxos, pois é preciso abrir novos processos para os discentes que tenham seus pagamentos devolvidos pelo Banco, por conta de erros bancários. Atualmente, é necessário fazer uma customização do sistema, isto é, requer pagamento para fazer estes sistemas se enxergarem, o SIGAA e o SIPAC, sendo esse procedimento estritamente necessário para o bom desempenho de quem faz a folha de pagamento mensal de mais de 300 bolsistas extensionistas, e que, atualmente é realizado por uma única pessoa na Proexc.

Já o último, o **10º Fluxo**, a proposição é que não haja mais prorrogações de prazos dos editais, mas aberturas de novos editais a cada ano, no mês em que seria

enviado para a análise a minuta da prorrogação. Desta forma, alguns processos diminuiriam ou trariam uma burocracia mais compactada, uma vez que é necessário a cada prorrogação desarquivar o processo eletrônico e dar continuidade neste que, muitas das vezes, soma mais de 120 páginas de conteúdo.

Figura 20: Proposição de processo de formação de editais para concessão de bolsas de extensão na Proexc



Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar a partir do fluxograma proposto sobre a eficácia do processo, a notação BPMN apresentou a facilidade de visualização necessária para promover a redução e a leitura aprimorada, mesmo com a complexidade dos fluxos

apresentados. A questão apontada de realização de todo o processo utilizando-se do sistema vigente na instituição também colaborou bastante na composição de instrumentos mais fortes para a tomada de decisões.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Administração Pública vem se empenhando para apresentar uma excelência e melhoria na qualidade da prestação de seus serviços e, por conseguinte, vem se esforçando no contínuo aprimoramento não somente de seus trabalhos, mas também de serviços oferecidos à sociedade de forma geral. Contudo, levando-se em conta que a gestão por processos consegue atingir consideráveis melhorias, seja nas empresas privadas como também nos órgãos públicos, pode-se constatar uma melhoria na otimização de tempo e trabalho.

Assim, torna-se necessária uma revisão frequente nos procedimentos de mapeamento dos processos organizacionais nas instituições, sejam públicas ou privadas, também a verificar se a análise do fluxo em processamento atual está atendendo de forma satisfatória ao público de forma geral

Ainda, descrevendo se o objetivo geral da pesquisa tem uma elaboração no mapeamento do processo administrativo de construção de editais para a concessão de bolsas, por meio dos projetos cadastrados e inseridos no sistema SIGAA, módulo de extensão da Proexc. Com este mapeamento pronto, a aceitação e possível implantação causará uma melhoria nos fluxos, trazendo eficiência na prestação dos serviços no que se refere a elaboração e aplicação desses editais de extensão e cultura, na UFAL. Observa-se que a diminuição no número de etapas, todos os fluxos sendo realizados por meio do sistema, formalizando assim o processo, além do esforço para estipulação de prazos e a suspensão das prorrogações de prazo são fundamentais para essa nova composição.

Neste molde, a pesquisa apresentada por meio do estudo de caso sobre o mapeamento do processo editalício para concessão de bolsas na Pró-reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal de Alagoas, aponta a inexistência de um fluxo processual oficial e padronizado nos procedimentos realizados atualmente, para os editais de extensão. Pela análise demonstrada, constata-se que a maior parte dos fluxos atuais na Proex é realizado de forma verbal, sem critérios padronizados, o que demanda maior tempo na implementação das atividades referentes às demandas de pedidos de bolsas, por meio dos editais de extensão.

Os instrumentos utilizados na pesquisa permitiram o detalhamento das atividades levantadas dos setores da Proexc, por meio de pesquisa de relatórios de Gestão da UFAL, por documentos oficiais e entrevistas realizadas com os servidores

da Proexc, que estão diretamente comprometidos para a implementação de bolsas, por meio de editais. Nas entrevistas foi observado que há muitos procedimentos com entraves, há uma forma verbal muito acentuada nas divisões de atender as demandas de cada setor, e que não é utilizada a forma mais correta, que é a processual e seguindo uma padronização quanto à comunicação entre os setores internos da Proexc. Entretanto, podem ser ainda observadas as falhas existentes nos fluxos atuais dos editais para concessão de bolsas, que acabam afetando a fluidez e um melhor desempenho nas atividades relacionadas aos editais.

Pela observação dos aspectos analisados, por meio do levantamento nas informações das atividades setoriais e também na descrição atual dos fluxos em usos atualmente na Proexc, que não são padronizados e oficiais, chegando praticamente a inexistência destes, pois o usual entre os setores internos da Pró-Reitoria mais usado é a forma verbal. Em virtude dessa observação e análise, dos fluxos processuais atuais que não tem apresentado um bom desempenho, com vários entraves e formas de comunicação verbais informais, a autora vem trazer uma proposição na melhoria destes fluxos.

Assim, ao se propor constituir oficialmente os fluxos no mapeamento de processos dos editais e poder ser verificado os efeitos que podem trazer, sendo positivos, ou até mesmo para ajustes futuros, é proposto nesta pesquisa, não somente a oficialização dos fluxos de mapeamento dos processos com suas modificações como também apresentar o produto final desta pesquisa sobre o mapeamento e modelagem dos processos à Proex, é trazer um fluxograma passo a passo, do início ao fim de todo o processo de editais, com os setores que estão interligados neste processo, seja internamente da Proexc, como os setores externos, que precisam responder às demandas dos editais, nos seus respectivos setores.

Um outro ponto importante foi o uso do NPMN, pensando que o uso dessa estrutura traz pontos positivos como a facilidade na comunicação e entendimento do processo, utilizando uma linguagem padrão simples para processos por vezes complexos, a versatilidade do modelo que pode ser adaptado a qualquer tipo de processo e a promoção de uma cultura de padronização, profissionalização de formalização das atividades que compõem um processo tão delicado que lida com recursos público para discentes que por vezes só contam com aquele valor para se manter na universidade.

A pesquisa apresenta ainda, para que possa ser atingido a qualidade e excelência nos serviços não somente da Proexc, novas análises e planejamentos futuro aos ajustes que se tornem necessários, bem como também melhorias tanto no fluxograma, como também futuras pesquisas para implementação em uma dimensão mais abrangente ser realizado o mapeamento geral de todos os processos e fluxos existentes nas atividades da Proexc.

A carência completa de uma padronização do processo e de um fluxograma e elenco de atividades de cada setor, junto com a comunicação informal e a escassa quantidade de servidores para desempenhar as atividades foram desafios constantes na pesquisa. Apesar desses limitadores, os nortes que foram estipulados serão marcantes para novos trabalhos futuros, podendo efetuar-se para que as falhas que advenham de outros processos informais sejam corrigidas. Os acertos necessários e a implementação de um mapeamento geral de todos os processos e fluxos existentes nas atividades da PROEXC são possíveis e viáveis em pesquisas posteriores.

REFERÊNCIAS

ABPMP. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - BRAZIL. **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio. Corpo comum de conhecimento. 1 ed. v 3. ABPMP, 2013.

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

AI-DHAAFRI, H. S.; ALOSANI, M. S. **Impact of total quality management, organizational excellence and entrepreneurial orientation on organizational performance**: empirical evidence from the public sector in UAE. *Benchmarking: An International Journal*, 2020.

ALBUQUERQUE, J. P. de; CHRIST, M. The tension between business process modelling and flexibility: revealing multiple dimensions with a sociomaterial approach. *Journal of Strategic Information Systems*, v. 24, p. 189-202, 2015.

ALMEIDA, Alexandre Nascimento et. al. Efetividade da Expansão Universitária no Brasil: comparação entre a situação de alunos egressos e evadidos. **SciELO – Ensaio Avaliação e Políticas Públicas em Educação**. Fundação Cesgranrio. Rio de Janeiro, v. 28, n. 107, p. 457- 479, abr./jun. 2020.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Business process management: implications for productivity in multi-stage service networks. *International Journal of Service Industry Management (IJSIM)*, v. 9, n. 4, p. 323-336, 1998.

BALA, H.; VENKATESH, V. Assimilation of interorganizational business process standards. *Information Systems Research*, v. 18, n. 3, p. 340-362, 2007.

BESTERFIELD, D. H. *et al. Total Quality Management*, 3 ed. NJ: Prentice Hall, 2003.

BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. *Business Process Management Journal*, v. 6, n. 2, p. 99-112, 2000.

BI, H. H. **Graphical and Logical Formalism for Business Process Modeling and Verification**. Thesis submitted to the University of Arizona, 2004.

BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. Evaluating the quality of public governance: indicators, models and methodologies. *International Review of Administrative Sciences*, v. 69, n. 3, p. 313-328, 2003.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto n. 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/decreto/d5378.htm>. Acesso em: 20 de nov. 2022.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto n. 9.094**, de 17 de julho de 2017. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm>. Acesso em: 20 de nov. 2022.

BRASIL. Casa Civil. **Decreto n. 9.739**, de 28 de março de 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm>. Acesso em: 01 de nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Estruturas Organizacionais**. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estruturas-organizacionais>>. Acesso em: 01 de nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 4.067, de 29 de dezembro de 2003**. Disponível em: <<https://pesquisa.in.gov.br/imprensa/servlet/INPDFViewer?jornal=1&pagina=17&data=30/12/2003&captchafield=firstAccess>>. Acesso em: 01 de mai. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **A Extensão na prática acadêmica**, 2004. Disponível em: <https://pdfdocumento.com/a-extensao-ufal_59fa42251723dd619485ae3f.html>. Acesso em: 01 de set. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Estatuto e Regimento Geral da Ufal**, 2006. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf>. Acesso em: 01 de set. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Portaria nº 650, de 04 de maio de 2015**. Disponível em: <https://ufal.br/ufal/extensao/documentos/portaria-650_2015-institui-o-modulo-de-extensao-sigaa-sistema-integrado-de-gestao-de-atividade-academicas.pdf>. Acesso em: 01 de set. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Resolução nº. 65/2014-CONSUNI/UFAL**, de 03 de novembro de 2014. Disponível em: <<https://ufal.br/resolucoes/2014/resolucao-no-65-2014-de-03-11-2014>>. Acesso em: 01 de set. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Resolução CEPE nº 12/89**, 1989. Disponível em: <<https://ufal.br/ufal/institucional/conselhos-superiores/ementas-de-resolucoes-consuni-cepe/ementas-cepe.pdf/@@download/file/EMENTAS%20CEPE.pdf>>. Acesso em: 01 de set. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Site oficial**. Disponível em: <<https://ufal.br/ufal/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 01 de set. 2023.

BROADBENT, M.; WEILL, P.; ST CLAIR, D. The implications of information technology infrastructure for business process redesign. **MIS Quarterly**, v. 23, n. 2, 1999.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, p. 07-40, 2015.

CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de processos**: importância para as organizações. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, UFRRJ, 2012.

Disponível em:

<<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas de processos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

COHEN, Mirian Miranda; HENDRISCHKY, Miriam Elizabeth; JORGE, Marcelino José. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 15, n. 3, p. 107-130, 2021.

CORREIA, K. S. A. *et al.* Mapeamento de Processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. p. 1-8. Curitiba/PR, 23 a 25 out. 2002.

CRICK, C.; CHEW, E. K. Business processes in the agile organization: A socio-technical perspective. **Software Systems Modelling**, v. 16, p. 631-648, 2017.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T. H.; SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. **The Sloan Management Review**, v. 31, n. 4, Summer, p. 11-27, 1990.

DE CARVALHO, Lucas Borges. Governo digital e direito administrativo: entre a burocracia, a confiança e a inovação. **Revista de Direito Administrativo**, v. 279, n. 3, p. 115-148, 2020.

DE FREITAS, Verivaldo Alves; DA SILVA, Francisco Edson Rodrigues. Administração pública e governança: uma discussão teórica. **Revista Controle-Doutrina e Artigos**, v. 20, n. 1, p. 354-379, 2022.

DE MELLO, Ana Emília N. Salomon. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá. Itajubá: UNIFEI, 2008.

DENHARDT, V. J.; DENHARDT, B. R. **The New Public Service: Serving, Not Steering**. New York e London: M.E. Sharpe, 2007.

DIJKMAN, R. *et al.* Similarity of business process models: Metrics and evaluation. **Information Systems**, v. 36, n. 2, p. 498-516, 2011.

DINIZ, J. A. *et al.* Gestão por resultados na administração pública: a visão dos gestores dos três entes federativos brasileiro. **Anais Encontro ENAPG**, 21, São Paulo, 2006.

DOS SANTOS, Ana Patrícia; LUZ, Claudia N. Maciel. Crise da Gestão Pública: o GESPÚBLICA é a solução? **Humanidades & Inovação**, v. 7, n. 16, p. 517-526, 2020.

DOUGLAS, T. J.; JUDGE, W. Q. Total quality management implementation and competitive advantage: the role of structural control and exploration. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 1, p. 158-169, 2001.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. 2 ed. Berlin: Springer, 2018.

DUNLEAVY, P.; HOOD, C. From Old Public Administration to New Public Management. **Public Money & Management**, v. 14, n. 3, p. 9-16, 1994.

DÜRR, S. *et al.* Navigating digital innovation: the complementary effect of organizational and knowledge recombination, **13th International Conference on Wirtschaftsinformatik**, St. Gallen, p. 1363-1377, 2017.

ESCRIG-TENA, A. B. TQM as a competitive factor: a theoretical and empirical analysis. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 21, n. 6, p. 612-637, 2004.

FERNANDES, W. A. **O Movimento da Qualidade no Brasil**. Porto Alegre: Edelbra, 2011.

FILGUEIRAS, Luiz. Padrão de Reprodução do Capital e Capitalismo Dependente no Brasil Atual. **Caderno CRH**, Salvador, v. 31, n. 84, p. 519-534, Set./Dez. 2018.

FRYER, M. *et al.* Critical success factors of continuous improvement in the public sector. A literature review and some key findings. **The TQM Magazine**, v. 19, n. 5, p. 497-517, 2007.

FUZI, M.A.; GIBSON, P. Experiences of TQM elements on organizational performance and future opportunities for a developing countries. **International Journal of Quality and Reliability Management**, v. 30, n. 9, p. 920-941, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. B. **Quality Management for Organizational Excellence**. Upper Saddle River, NJ: Pearson, 2014.

GOETSCH, D. L.; DAVIS, S. B. **Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing and Services**. 5 ed. NJ: Prentice Hall, 2006.

GONÇALVES, Ernesto Lima. Processo, que processo? **Rev. Adm. Empresa**, v. 40, n. 4, Dez. 2000.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**. vol. 3, n. 34. p. 124-140, Rio de Janeiro, mai. 2000.

GULLEDGE JÚNIOR, Thomas; SOMMER, Rainer. Business process management: Public sector implications. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002.

HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.

HAQUE, S. M. New Public Management: Origins, Dimensions and Critical Implications. **Public Administration and Public Policy**, v. 1., 2003.

HOUSHI, F. J.; TALEGHANI, M. Codification of business/Industrial strategies by EFQM model of organizational excellence. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 7, n. 2S1, p. 511-517, 2016.

HUMAID, H. S. *et al.* Exploring mobile government from service quality perspective, **Journal of Enterprise Information Management**, v. 30, n. 1, p. 4-16, 2017.

HUNG, R. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 21-40, 2006.

JAMES, O.; MANNING, N. Public Management Reform: A Global Perspective. **Politics**, v. 16, n. 3, p. 143-149, 1996.

JANZ, B. D. *et al.* Reengineering the systems development process: The link between autonomous teams and business process outcomes. **Journal of Management Information Systems**, v. 14, n. 1, p. 41-68, 1997.

JAYARAM, J. *et al.* Contingency relationships of firm size, TQM duration, unionization, and industry context on TQM implementation – a focus on total effects. **Journal of Operations Management**, v. 28, n. 4, p. 345-356, 2010.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management**. New York: Routledge, 2014.

JOHANN, S. L.; VANTI, A. A. Organizações de Alto Desempenho: uma metodologia de convergência fundamentada na cultura organizacional. **Anais Do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2917>>. Acesso em: 20 de nov. 2022.

KAIROUZ, A. *et al.* Sustainability of Public Management in the Developing Countries: Te Case of Lebanon. **ProcediaSocial and Behavioral Sciences**, v. 221, n. 2, p. 378-387, 2016.

- KARIMI, J. *et al.* The impact of ERP implementation on business process outcomes: a factor-based study. **Journal of Management Information Systems**, v. 24, n. 1, p. 101-134, 2007.
- KHAN, M. *et al.* Information sharing in sustainable supply chains, **International Journal of Production Economics**, v. 181, p. 208-214, 2016.
- KICKERT, W. Complexity governance and dynamics: conceptual explorations of public network management. In: Kooiman, J. (ed.). **Modern Governance**. London: Sage, 1993.
- KLIJN, E.-H.; Koppenjan, J. Governance network theory: past, present and future. **Policy & Politics**, v. 40, n. 4, p. 587-606, out. 2012.
- KLUN, M.; TRKMAN, P. Business process management-at the crossroads. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 786-813, 2018.
- KONDAREDDY, S. **From Business Process Reengineering to Integrated Process Management: An Exploratory of Issues**. Thesis submitted to the Faculty of Purdue University, 1998.
- MALTA, R. A. S. **BPM - Business Process Management: Metodologia estratégica na gestão de negócios**. Caruaru: FAVIP, 2010.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- MARTINS, G. de A. THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- MATHIASSEN, D. G. Te New Public Management and Its Critics. **International Public Management Journal**, v. 2, p. 1, p. 90-111, 1999.
- MATIAS-PEREIRA, J. A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. **APGS**, Viçosa, v. 2, n. 1, p. 109-134, jan./mar. 2010.
- MATTOS, M. E. de. **Processos organizacionais**. São Paulo: Sol, 2011.
- MCDANIEL, T. Ten pillars of business process management. **eAI Journal**, p. 30-34, nov. 2001.
- MCGREGOR, F. Quality management/change management two sides of the same coin? Library management in a changing environment. Proceedings of the **25th IATUL Conference**, Krak_ow, v. 14, 2004.
- MELÃO, N.; PIDD, M. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Information Systems Journal**, v. 10, n. 2, p. 105-129, 2000.

MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos UNB de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

MENDES, I. *et al.* A importância do apoio da gestão organizacional para um desempenho eficiente na Administração Pública: o estudo de caso do governo do Distrito Federal. **Lex Humana**, Petrópolis, v. 13, n. 2, p. 55-74, 2021.

MUNZHEDZI, P. H. An Evaluation of the Application of the New Public Management Principles in the South African Municipalities. **Journal of Public Affairs**, v. 21, n. 1, p. 1-8, 2020.

NEWMAN, M.; ZHAO, Y. The process of enterprise resource planning implementation and business process re-engineering: Tales from two Chinese small and medium-sized enterprises. **Information Systems Journal**, v. 18, p. 405-426, 2008.

NOGUEIRA, Maria das Dores Pimentel. **Políticas de extensão universitária brasileiras**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

OSBORNE, S. P. (org.). **The new public governance?** emerging perspectives on the theory and practice of public governance. London; New York: Routledge, 2010.

ONGENA, G.; RAVESTEYN, P. Business process management maturity and performance. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 7, 2019.

OPRESCU, C. M. TQM in human resource management and the impact on organizational performance. **Metalurgia Internacional**, v. 17, n. 4, p. 193-200, 2012.

PAKDIL, F. The effects of TQM on corporate performance. **The Business Review**, v. 15, n. 1, p. 242-248, 2010.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos: BPM (Business Process Management)**. 1. ed, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PEREIRA, Sandra Patrícia M.; CORREIA, Pedro Miguel A. R. Movimentos pós-nova gestão pública: o novo serviço público. **Lex Humana**, v. 12, n. 1, p. 69-85, 2020.

PINHO, R. C. S.; VALE, T. S. L. Controle social: uma análise entre percepção e prática. **Revista Controle: Doutrina e Artigos**, Fortaleza, v. 19, n. 2, p. 332-365, mai. 2021.

RECKER, J. Suggestions for the next wave of BPM research: Strengthening the heoretical core and exploring the protective belt. **Journal of Information Technology Theory and Application**, v. 15, n. 2, p. 5-20, 2014.

REIJERS, H. Business Process Management: The evolution of a discipline. **Computers in Industry**. v. 126, apr. 2021.

RHODES, R. A. W. The New Governance: governing without government. *Political Studies*, v. 44, n. 4, p. 652-667, set. 1996.

ROCHA, O. A. J. Modelos de Gestão Pública. **Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas**, v. 1, n. 1, p. 6-17, 2000.

ROCHA, Daniela Torres. *et al.* A Gestão por Processos na Administração Pública. **Revista de Direito Público da Procuradoria-Geral do Município de Londrina**, v. 4, n. 1, p. 51-60, 2015.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. The six core elements of business process management. **Handbook on Business Process Management**, Springer, Berlin, Heidelberg, v. 1, p. 105-122, 2015.

ROSEMANN, M. *et al.* BPM maturity. In: JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann / Elsevier, 2006.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Learning to See**. MA, USA: The Lean Enterprise Institute, 2000.

RUDDEN, J. Making the Case for BPM: A Benefits Checklist. **BPTrends**, jan. 2007.

SARKER, Suprateek; SARKER, Saonee; SIDOROVA, Anna. Understanding Business Process Change Failure: An Actor-Network Perspective. **Journal of Management Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 51-86, 2006.

SCHAELLER, Robert Vicent Jr. **Software Engineering Methods, Models, and Tolls to Suport Business Process Reengineering**. Thesis submitted to the University of Houston Clear Lake. USA: UMI, 1997.

SCHEER, A. W. Architecture of integrated information systems (ARIS), in: Yoshikawa, H.; Goossenaerts, J. (ed.). **Information Systems for Manufacturing**, North-Holland, Amsterdam, 1993.

SCHWARTZ, K. The New Public Management: Te Future for Reforms in the African Water Supply and Sanitation Sector? **Utilities Policy**, v. 16, n. 1, p. 49-58, 2008.

SIDOROVA, A.; TORRES, R.; BEAYEYZ, A. A. The role of information and ICT in business process management. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (ed.). **Handbook on business process management**. p. 333-350. 1. Berlin: Springer. 2014.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2001.

SINCLAIR, D.; MOHAMED, Z. Effective process management through performance measurement: part 1. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, v. 1, n. 1, p. 75-88, 1995.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice. **British Journal of Management**, v. 20. p. 491-507, 2009.

SONTEYA, Thembela; SEYMOUR, Lisa. Towards an Understanding of the Business Process Analyst: An Analysis of Competencies. **Journal of Information Technology Education Research**, v. 11, n. 1, 2012.

STADNICK, Kamile Theis. **Modernização da gestão pública brasileira à luz da teoria da Nova Administração Pública**: uma análise do PNAFE e do PROFISCO I no estado de Santa Catarina. Tese de Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

SUGAHARA, Cibele Roberta. A Extensão Universitária como Ação Socioeducativa. **Revista Conexão da UEPG**, v. 8, n. 2. jul./dez. 2012.

TALIB, F. *et al.* Analysis of interaction among the barriers to total quality management implementation using interpretive structural modeling approach. Benchmarking: **An International Journal**, v. 18, n. 4, p. 563-587, 2011.

TANRIVERDI, H.; KONANA, P.; GE, L. The choice of sourcing mechanisms for business processes. **Information Systems Research**, v. 18, n. 3, p. 280-299, 2007.

TENÓRIO, F. G. *et al.* Implicações das mudanças tecnológicas para a administração pública brasileira: o caso Ministério da Fazenda. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 2, n. 2, jul. 2004.

TREGGAR, Roger. **Reimagining Management**: putting process at the center of business management. Canberra: Blurb, 2017.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

ULUSKAN, M. *et al.* Impact of quality management practices on change readiness due to new quality implementations. **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 9, n. 3, p. 351-373, 2018.

VALMOHANNADI, C. The impact of TQM implementation on the organizational performance of Iranian manufacturing SMEs. **TQM Journal**, v. 23, n. 5, p. 496-509, 2011.

VAN DER AALST, Wil. Business process management: a comprehensive survey. **ISRN Software Engineering**. p. 1-37, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modelling and Integration**: Principles and Applications. London: Chapman & Hall, 1996.

VIRIYASITAVAT, Wattana *et al.* Blockchain-based business process management (BPM) framework for service composition in industry 4.0. **Journal of Intelligent Manufacturing**, v. 31, n. 7, p. 1737-1748, 2020.

VOM BROCKE, J. *et al.* Business Process Management. **Wirtschaftsinformatik**, v. 56, n. 4, p. 207-208, 2014.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (ed.). **Handbook on business process management**. Berlin: Springer. 2014.

VOM BROCKE, J.; SINNL, T. Culture in business process management: a literature review. **Business Process Management Journal**. v. 17, n. 2, p. 357-378, 2011.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**. Lisboa: Edições 70, 2022.

APÊNDICES

Apêndice A – Estrutura de entrevista aplicada às chefias – Grupo I

Data da Entrevista:
Duração da Entrevista:
Gestor:
Cargo:
Unidade:
PERGUNTAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Quanto ao pedido de bolsas à Pró-reitoria de Extensão e Cultura, como é realizado pelos coordenadores das unidades acadêmicas? 2. Para se obter os recursos necessários para manutenção dos editais de extensão, qual é o primeiro passo realizado pelo gestor? 3. Os recursos deliberados são suficientes para atender a todos os projetos de extensão? 4. A Pró-reitoria de Extensão e Cultura recebe recursos diretamente do Ministério da Educação para os projetos e/ou programas de extensão? Se não, como é solucionado a parte orçamentária para atender aos projetos e/ou programas?

Apêndice B – Estrutura de entrevista aplicada aos servidores do setor de Comunicação – Grupo II

Data da Entrevista:
Duração da Entrevista:
Cargo:
Unidade:
PERGUNTAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o primeiro passo para que um edital seja publicado? 2. Quais são os fluxos para a publicação dos editais? 3. Após publicação do edital, como é feito o acompanhamento para verificação do atendimento ou não, quanto aos projetos cadastrados / bolsistas? 4. Caso não tenha sido atendido na primeira publicação, como se dá o prosseguimento para a chamada dos editais? 5. Como é publicizado além da página institucional para as chamadas dos editais? Existem outros meios de comunicação utilizados? Quais?

Apêndice C – Estrutura de entrevista aplicada aos servidores da Coordenação de Sistemas – Grupo III

Data da Entrevista:
Duração da Entrevista:
Cargo:
Unidade:
PERGUNTAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Qual o primeiro passo para que um edital seja cadastrado no SIGAA? 2. Qual a necessidade de vinculação entre as informações contidas nos editais com as informações disponibilizadas no SIGAA? 3. Como se dá o fluxo do processo de editais no SIGAA? 4. Qual a 1ª etapa desse processo? Em quais setores e em que ordem o processo circula no sistema? 5. Qual a forma de dimensionamento desses editais que são cadastrados como projeto e/ou programa de extensão?

Apêndice D – Estrutura de entrevista aplicada aos servidores do setor de Programas e Projetos – Grupo IV

Data da Entrevista:
Duração da Entrevista:
Cargo:
Unidade:
PERGUNTAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. O setor de Programas e Projetos é o responsável pela elaboração das minutas dos editais? Em caso positivo, como se dá o processo de redação? 2. Quais as dificuldades encontradas para elaborar a minuta dos editais? 3. O que são objetos dentro do edital? 4. Há dificuldades quando se precisa delimitar os objetos de um edital? Se sim, quais? 5. Qual a importância da existência de um fluxo procedimental dentro dos processos de editais?

Apêndice E – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido em Pesquisa Científica

Você está sendo convidado por Ana Maria Bastos como participante da pesquisa intitulada “MAPEAMENTO DO PROCESSO EDITALÍCIO PARA CONCESSÃO DE BOLSAS NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS”. Esta pesquisa tem por objetivo elaborar o mapeamento dos processos administrativos da Proexc/UFAL, visando a uma maior eficiência e à melhoria na prestação dos serviços de elaboração e aplicação de editais de extensão e cultura. Está sendo desenvolvida como parte integrante da dissertação, requisito parcial para a aquisição do título de Mestre em Administração Pública (Profiap), da Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis (FEAC), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL).

Sua contribuição é importante, contudo, não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos. Sua participação não contará com despesas ou ganhos financeiros. Não haverá benefício individual em participar desta pesquisa, pois se pretende, com a realização desta, proporcionar benefícios coletivos para a comunidade acadêmica e à sociedade, por meio da ampliação e aperfeiçoamento de conhecimentos teórico-práticos.

Convém esclarecer que a participação neste estudo é voluntária e que é possível desistir de continuar participando a qualquer momento. Você também poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. As informações obtidas por meio de sua participação não permitirão sua identificação, exceto aos responsáveis pela pesquisa. A divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto. A qualquer momento, você poderá ter acesso a informações referentes à pesquisa, junto aos pesquisadores responsáveis.

Eu, _____,
portador do RG _____, manifesto que é de livre e espontânea vontade que estou como participante desta pesquisa. Declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. Ficaram claros, para mim, quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, as garantias de confidencialidade e de esclarecimento permanentes. Ficou evidente também que minha participação é isenta de despesas.

Concordo, voluntariamente, em participar deste estudo e sei que poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem penalidades, prejuízo ou perda de qualquer

benefício que eu possa adquirir ou ter adquirido na participação da pesquisa. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Maceió/AL, _____ de _____ de 2024.

NOME DO PARTICIPANTE: _____

ASSINATURA: _____

Apêndice F – Relatório Técnico

Maceió - Alagoas

2024

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS

RELATÓRIO TÉCNICO

PROPOSTA PARA IMPLANTAÇÃO

**MAPEAMENTO DO PROCESSO
EDITALÍCIO PARA CONCESSÃO DE
BOLSAS DE EXTENSÃO**

Elaborado por:

ANA MARIA BASTOS

Orientado por:

**PROFA. DRA. LUCIANA
COSTA VIEIRA DA SILVA**

Sumário

03

Apresentação

04

Síntese da Situação
Problema

05

Objetivos

06

Método

09

A Organização
UFAL

10

Atividades da
PROEXC

15

Aplicação do BPMN -
Modelo Atual

18

Aplicação do BPMN
- Modelo proposto

19

Considerações
Finais

20

Referências





Apresentação

A gestão por processos pode trazer grandes benefícios às organizações que a implantam. Dessa forma, a reflexão acerca da importância da gestão de processos é tema fundamental para as organizações obterem sucesso, otimizando tempo, reduzindo custos e perdas, resultando consequentemente em melhores resultados (Malta, 2010).

Atualmente, a globalização traz consigo diversas consequências para a sociedade. Estas incluem restrições de recursos como tempo, capital humano e físico, e o aumento da oferta de bens e serviços. Como resultado, pode-se perceber uma pressão crescente na qualidade dos serviços prestados nas organizações. E, ao mesmo tempo, essas precisam alcançar um desempenho cada vez melhor para se enquadrarem num mercado competitivo.

Devido a esse contexto, torna-se necessária uma revisão constante dos procedimentos organizacionais com a intenção de se adaptar da melhor forma possível ao mercado global. Assim, o mapeamento de processos surge como uma ferramenta com grande potencial também para as organizações públicas. Os processos no ambiente organizacional são entendidos como meios de agregar valor aos bens e serviços que são fornecidos à população. Como os processos são percebidos tal qual consumidores de recursos nas organizações, é necessário escolher mecanismos que possam garantir a sua gestão de qualidade.

Organizações que apresentam elevado nível de maturidade em seus processos estão mais preparadas para controlar riscos e problemas, uma vez que compartilham uma mesma visão, a partir de uma linguagem comum, objetiva e baseada em indicadores e práticas de melhoria contínua. Assim, são capazes de atenderem à premissa fundamental de que a qualidade do produto final está intimamente ligada à qualidade do processo utilizado para produzi-lo (ABPMP, 2013).



Síntese da Situação Problema

A Administração Pública tem buscado a excelência e a melhoria da qualidade na prestação de seus serviços. Nesse sentido, tem procurado o aprimoramento constante de seus trabalhos. Essa necessidade leva, inequivocamente, a uma visitação e análise dos processos de trabalho.

A realidade é que, para o adequado funcionamento da administração pública, é essencial a execução de atividades rotineiras e burocráticas. Portanto, é crucial determinar a melhor abordagem para realizá-las.

Assiste-se, assim, a um movimento de transformação na gestão pública, voltado para a simplificação de procedimentos com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos aos usuários finais (cidadãos). Assim, este estudo adota a gestão por processos como foco central, considerando sua aplicabilidade no setor público como alternativa às práticas do modelo burocrático de gestão pública.

Nesse contexto, é necessário mapear o processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão referentes à Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), responsável pela articulação e integração das ações de extensão, que atuam diretamente com a comunidade externa.

Essa pesquisa se propõe a mapear o atual do processo editalício de concessão de bolsas na Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) e propor aprimoramentos e inovações no processo.

Questão problema:
Como a Gestão por Processos pode contribuir para a melhoria do processo editalício de concessão de bolsas da Proexc/UFAL?



Objetivos



Elaborar o mapeamento do processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão da Proexc/UFAL, visando a uma maior eficiência e eficácia na melhoria na prestação dos serviços de elaboração e aplicação desses editais de extensão e cultura.



Atividades gerais

Identificar as rotinas que compõem o ambiente de atividades da Proexc/UFAL, em cada setor de trabalho;



Editais

Apresentar o ambiente de atividades dos setores da Proexc/UFAL, no que se refere à elaboração e aplicação de editais;



Processo Atual

Modelar processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão atual da Proexc/UFAL;



Proposta

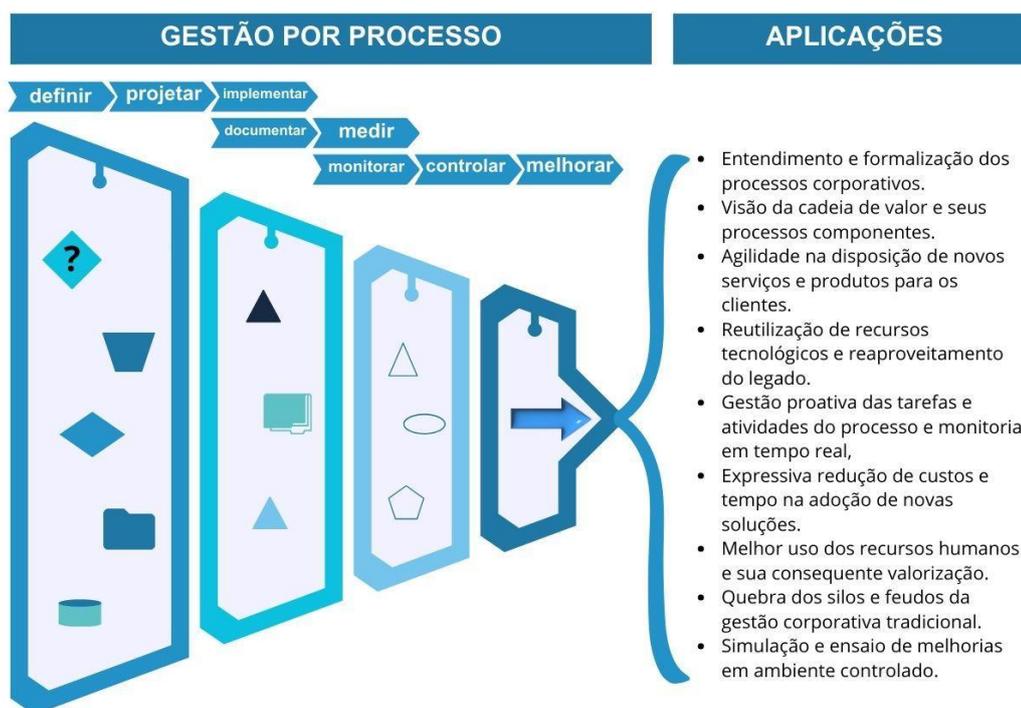
Propor o aprimoramento do processo administrativo de construção de editais de concessão de bolsas para projetos de extensão da Proexc/UFAL.

Método



A Gestão por Processos descreve oito atividades básicas: definir, projetar, implementar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar (Capote, 2011).

A Gestão de Processos é uma das “fases” da Gestão por Processos, em que a estratégia de BPM é totalmente orientada pela forma como esse conceito é implementado no ambiente organizacional, ou seja, a partir da visão de como a organização agrega valor por meio de seus processos, determina-se como reaproveitar os recursos tecnológicos dominados pela empresa, além de potencializar o conhecimento cumulativo e a prática. Entendido desta forma, o BPM baseado na Gestão de Processos visa melhorar a forma como a missão institucional é desenvolvida e gerida dentro de uma determinada organização (Tregear, 2017).



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Capote (2011).

Ao criar uma linha de base para a comunicação, o Business Process Management (BPM) pode não só permitir a realização de potenciais de otimização, mas também promover a inovação e a criatividade dos processos.

Em resumo, o BPM é um sistema de atividades de negócios interconectados sinergicamente entre si para otimizar e integrar processos de negócios, alcançar uma vantagem competitiva, criar e distribuir valor (Trkman, 2010; Vom Brocke; Sinnl, 2011; Jeston; Nelis, 2014; Rosemann; Vom Brocke, 2015). Também pode ser considerado como arte e ciência de supervisionar o trabalho executado em uma organização, a fim de garantir resultados consistentes e aproveitar oportunidades de melhoria (Dumas et al., 2018).

Elementos centrais da BPM



Fonte: Rosemann; Brocke, 2015.

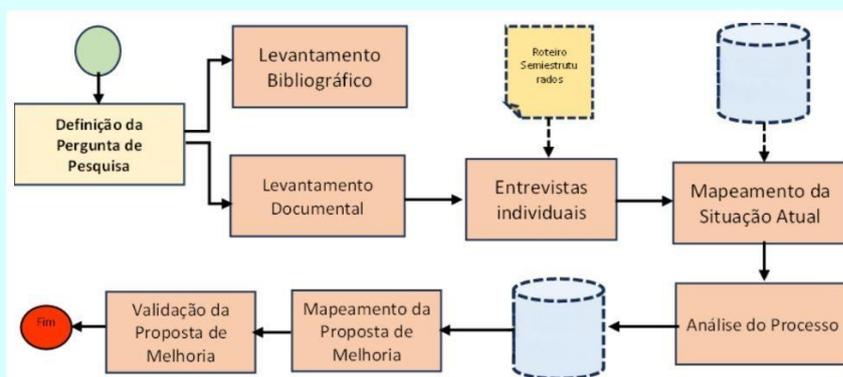
As principais etapas do mapeamento de processos são: (1) escolher o processo e a ferramenta de mapeamento que será utilizada para definir os limites do processo; (2) definir o ciclo, início e fim, entradas e saídas; (3) decidir o nível de detalhamento e informações que serão necessárias para iniciar; e (4) garantir que o processo final esteja livre de erros e que represente com precisão o processo em estudo (Melo, 2011).

Resumo das dimensões do modelo de maturidade BPM

Descrição	Dimensão
Consciência de processos	Reconhecimento da importância de uma organização orientada para processos e inclusão na estratégia da organização por parte da sua gestão superior
Descrição do processo	Documentação capturada de processos e informações relacionadas dentro da organização
Medição de processo	Sistema para medir e controlar processos em prática
Controle do processo	Os proprietários dos processos são designados dentro da organização e são "horizontalmente" responsáveis pelo gerenciamento dos processos.
Melhoria de processos	A organização se esforça para melhorar continuamente os processos e existe um sistema implementado para permitir isso Recursos e conhecimento A organização possui recursos adequados (como pessoas com conhecimento do processo) para criar uma "cultura de orientação ao processo"
Tecnologia da Informação	A organização utiliza TI para projetar, simular e executar processos e para fornecer informações de medição em tempo real (indicadores-chave de desempenho)

Fonte: Adaptado de Ravesteyn et al. (2012)

Etapas de elaboração e execução da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Elementos utilizados na análise

Atividades: retângulo com cantos arredondados, **Eventos:** círculos, **Decisores:** losangos; dos artefatos, **Anotações:** sem nenhum elemento ao seu redor, apenas uma linha pontilhada como objeto de conexão de associação; dos objeto de conexão **dois Fluxos de Sequência**, sendo o primeiro com uma seta grossa que liga os objetos de fluxo principais e uma seta fina para ligar os objetos de fluxo secundários.

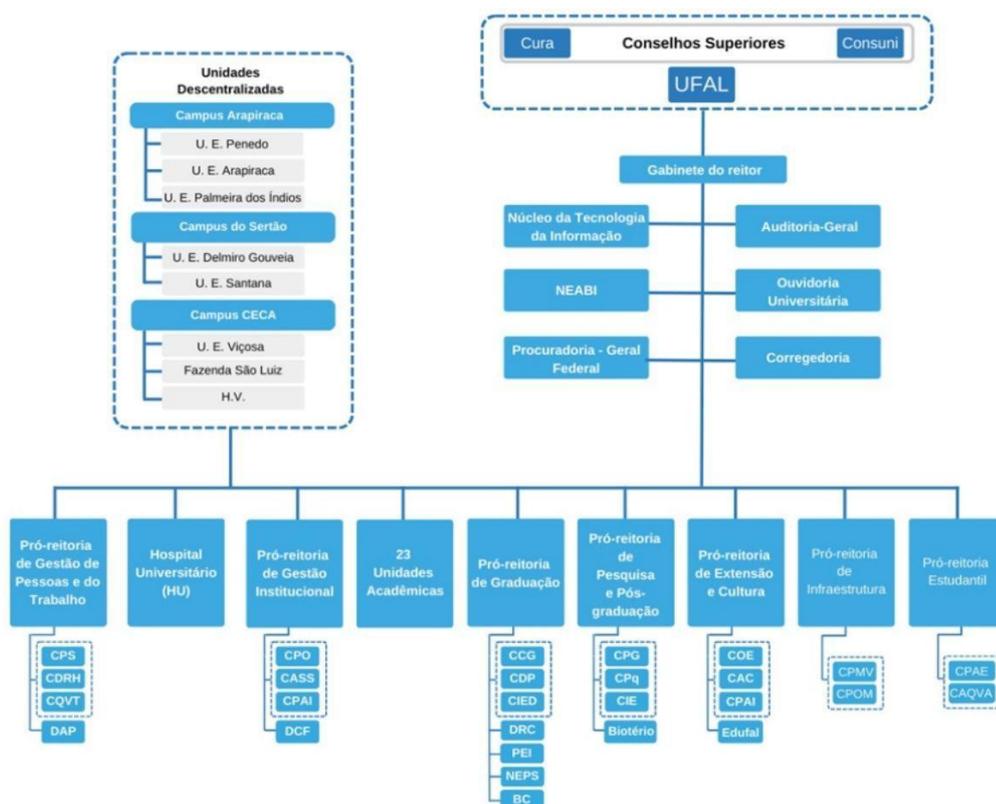
A Organização UFAL

A Universidade Federal de Alagoas (UFAL) é a instituição pública de ensino superior de Alagoas com o maior número de discentes do Estado, e também a mais antiga, com criação em 25 de janeiro de 1961, pelo presidente Juscelino Kubitschek.

A UFAL tem 26 mil discentes, nas 23 Unidades Acadêmicas: em Maceió, com 53 cursos; em Arapiraca, 19, e no Sertão, 8. Na pós-graduação, são 52 cursos, sendo: 13 especializações, 30 mestrados e 9 doutorados, num total de 2.312 discentes. Ainda, 4.000 no ensino à distância (Brasil, 2023).



Estrutura organizacional UFAL



Fonte: Brasil, 2022.

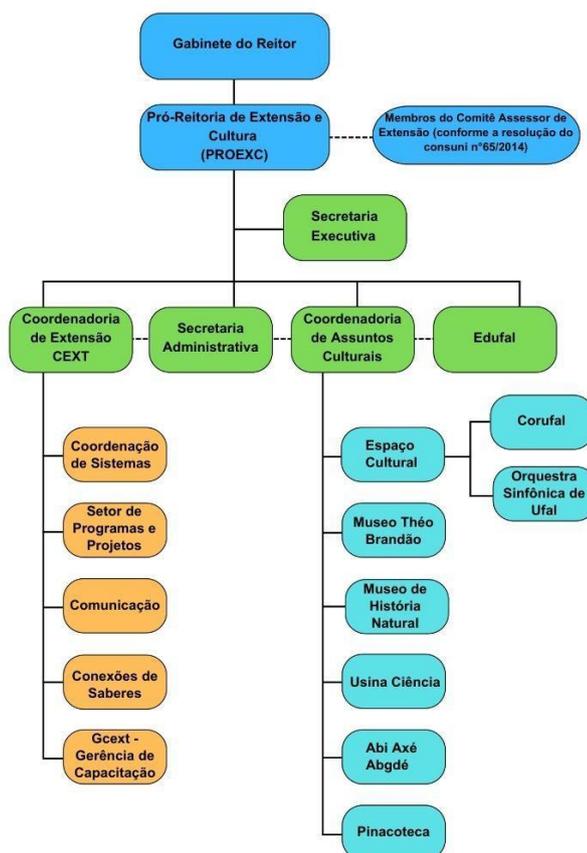
Atividades da PROEXC

A Pró-reitoria de Extensão e Cultura (Proexc) desenvolve a articulação para a implementação de programas e ações de extensão com parcerias e instituições externas.



Competências: (1) propor políticas e coordená-las para viabilizar a extensão; (2) incentivar ações na assistência às demandas da sociedade; (3) implementar os programas e a ações de extensão, conjuntamente com os outros agentes da UFAL; (4) articular cooperações junto às entidades externas; (5) avaliar a extensão (Brasil, 2006).

Organograma atualizado da Proexc/UFAL



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados do Sigproj e de sua experiência no setor (2024).

Atividades de trabalho da Proexc

DESCRIÇÃO	
1. Assessoramento ao(a) Reitor(a) no exercício das atividades de extensão desenvolvidas na universidade.	2. Gerenciamento e editoração da revista eletrônica Extensão em Debate.
3. Assessoramento ao(a) Reitor(a) nas relações da Universidade com instituições públicas, privadas e não governamentais, em assuntos pertinentes à área de atuação da extensão.	4. Planejamento, avaliação e monitoramento de manuscritos recebidos para publicação na revista eletrônica Extensão em Debate.
5. Participação nos encontros do Fórum Nacional de Pró-reitores (Forproex).	6. Assessoria em reuniões da Pró-reitoria.
7. Coordenação de ações visando captar recursos (humanos, financeiros e materiais) importantes para projetos institucionais, programas e ações de extensão.	8. Convocação e presidência do Comitê Assessor de Extensão.
9. Representação da universidade nos fóruns e encontros relacionados à extensão.	10. Elaboração e divulgação de documentos institucionais e normativos.
11. Orientação e gerenciamento didático pedagógico no processo de formação acadêmica e extensionista de estudantes, docentes e técnicos da universidade.	12. Documentação e publicização de dados acerca da execução das ações de extensão.
13. Orientação e gerenciamento didático pedagógico no processo de construção de ações de extensão alinhadas a demandas sociais no estado a partir do envolvimento da universidade junto à comunidade.	14. Assessoria no planejamento e operacionalização do evento: Semana de Extensão e Cultura.
15. Orientação e gerenciamento sobre o processo de inserção, de implantação e de acompanhamento das ações de extensão nos cursos de graduação da universidade, em sua curricularização.	16. Recebimento, análise e encaminhamento de processos no SIPAC.
17. Orientação e gerenciamento sobre o processo de sistematização e de publicização das ações de extensão desenvolvidas pela universidade via sistema de dados de que dispõem.	18. Elaboração de editais de extensão.
19. Orientação e gerenciamento sobre o processo de sistematização e de organização de pessoal, de infraestrutura, de atividades diversas de extensão, como programas, projetos, cursos e demais ações extensionistas.	20. Acompanhamento dos processos seletivos constantes nos editais lançados pela Pró-reitoria.
21. Atendimento ao público externo de forma física (recepção) e por telefone (linha principal), respondendo e/ou direcionando ao setor específico da Pró-reitoria.	22. Gestão e operacionalização do módulo extensão do SIGAA.

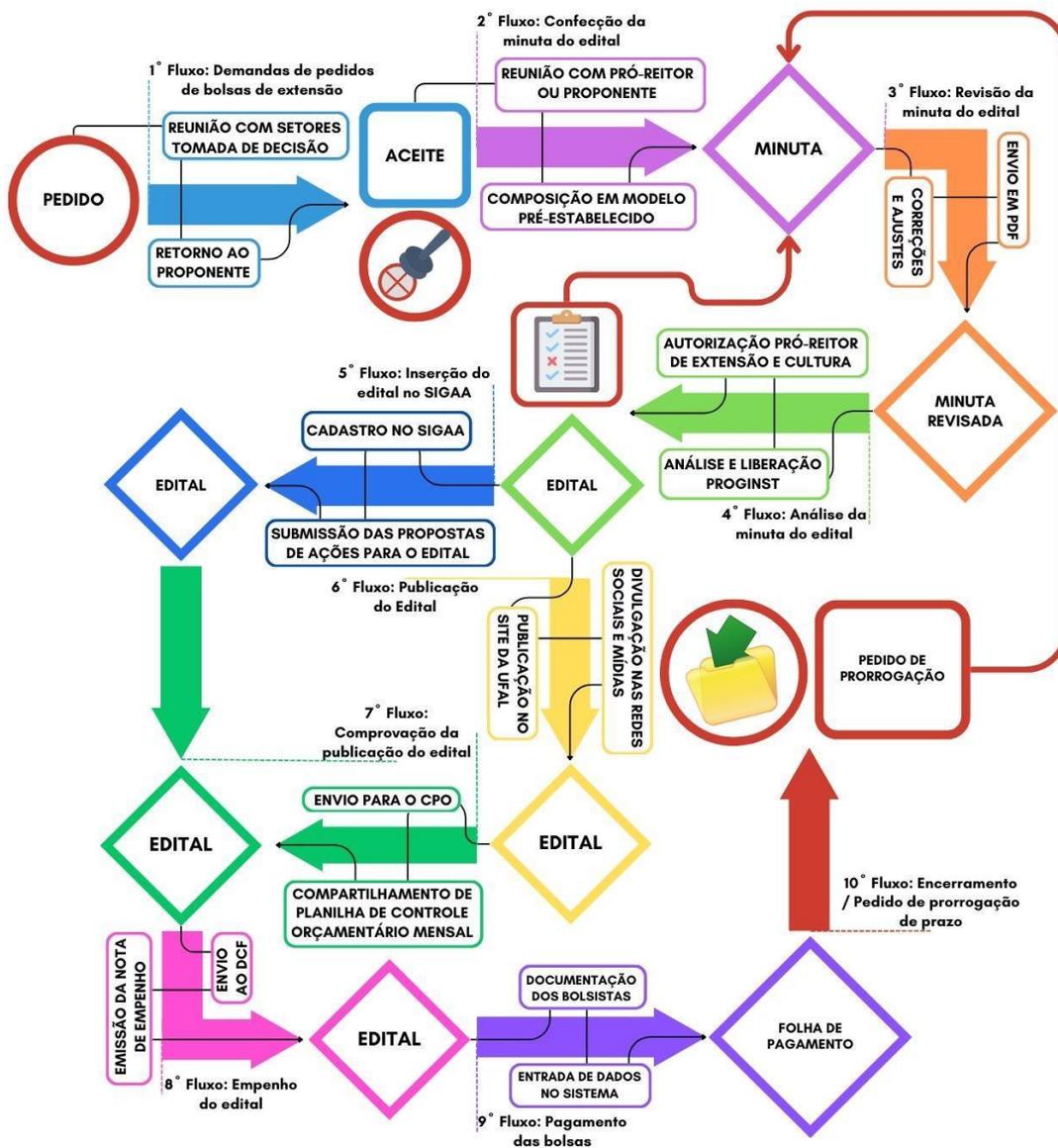
23. Gestão de processos no SIPAC, produção e recepção de documentos oficiais.	24. Distribuição das ações de extensão para avaliação, pelo SIGAA.
25. Solicitação de transportes, via SIPAC.	26. Acompanhamento da submissão, execução e conclusão das ações de extensão no sistema SIGAA.
27. Gestão do SCDP (Sistema de Concessão de Diárias e Passagens) do Governo Federal, além de controle de hospedagens e prestação de contas das atividades relacionadas à Pró-reitoria.	28. Atendimento aos docentes dando suporte no uso do SIGAA, para extensão.
29. Mediação entre Pró-reitor e público interno e externo à universidade.	30. Atendimento aos discentes dando suporte para utilização do SIGAA, para extensão.
31. Atendimento às demandas específicas advindas do Pró-reitor.	32. Atendimento aos técnicos dando suporte para utilização do SIGAA, para extensão.
33. Assessoria na preparação burocrática dos lançamentos de editais de extensão.	34. Cadastramento de editais de extensão no SIGAA.
35. Elaboração de e-mails aos coordenadores dos projetos de extensão, quanto à forma de condução para realização, implantação e pagamento das bolsas.	36. Emissão de relatórios, anuais e pontuais, de gestão referente às ações de extensão.
37. Gerenciamento dos editais publicizados para implantação das bolsas de extensão.	38. Gestão de certificados das ações de extensão.
39. Gerenciamento de editais, através de planilhas específicas classificadas.	40. Atendimento às demandas da Ouvidoria no tocante aos dados de extensão armazenados no SIGAA.
41. Controle dos lançamentos dos bolsistas nos sistemas, quanto à forma: frequência, dados bancários, e-mails, nome do projeto, nome do coordenador do projeto.	42. Fornecimento de curso de formação sobre a utilização do SIGAA, módulo de extensão.
43. Gerenciamento quanto à confecção das folhas de pagamentos, no SIGAA e no SIPAC, para lançamento de frequências, requisição de pagamento de bolsa e detalhamento de despesas.	44. Avaliação de propostas de ações de extensão no SIGAA.
45. Emissão de ofício para o pagamento das folhas de pagamentos no SIPAC.	46. Avaliação de relatórios, parcial e final, das ações de extensão no SIGAA.
47. Gerenciamento no SIPAC quanto ao lançamento do relatório da frequência, dos editais onde estes são obrigatórios.	48. Emissão de portaria de coordenação de extensão pelo SIPAC.
49. Assessoria quanto às normatizações dos editais, para as coordenações dos projetos selecionados.	50. Cadastramento e monitoramento dos mandatos dos coordenadores de extensão no SIGAA.
51. Assessoria quanto às normatizações dos editais, para os discentes selecionados durante todo o seu período vigente.	52. Planejamento, organização, execução e divulgação de projetos, programas e produtos culturais, com ênfase nas atividades extensionistas.

53. Gerenciamento sobre o processo de seleção para participação do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria, junto à Comissão Permanente do Vestibular (COPEVE), desta universidade.	54. Atuação na área de planejamento e gestão cultural, estabelecendo metas e estratégias para fomento e promoção da cultura.
55. Orientação e implementação do processo de seleção do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria, junto à COPEVE, desta universidade.	56. Organização, produção e avaliação de eventos propostos pela administração central e outras unidades acadêmicas da instituição, a exemplo da aula inaugural do período letivo.
57. Orientação institucional e de procedimentos sobre a seleção de discentes da UFAL para atuarem como bolsistas no curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria.	58. Promoção da integração entre a criação artística e a gerência administrativa na produção de espetáculos, de produtos audiovisuais e de obras literárias e outros setores da indústria cultural.
59. Orientação normativa sobre os procedimentos de execução durante a aplicação do curso Pré-Enem comunitário, do programa Conexões de Saberes desta Pró-reitoria.	60. Formulação e proposição de caminhos para a implantação das políticas culturais da universidade.
61. Confecção de identidade visual e artes gráficas para ações de extensão.	62. Desenvolvimento de estratégias de investimento em projetos culturais, através de setores de marketing cultural externos à universidade.
63. Atendimento a solicitações de divulgação das ações de extensão nas redes sociais, composição de textos e cards.	64. Contribuição nas ações de preservação e revitalização do patrimônio cultural.
65. Atendimento de solicitações de produção de matérias jornalísticas para divulgação no portal da universidade.	66. Atuação na curadoria e organização de mostras, exposições e festivais em diversas áreas artísticas da universidade.
67. Atendimento a solicitações de empréstimo de materiais, como caixa de som e microfone, para eventos na universidade.	68. Articulação de produções artísticas e acadêmicas com instituições externas, através de intercâmbio com outras instituições de ensino superior e de finalidade artístico-cultural.
69. Atendimento a solicitações para confecção de certificados para projetos cadastrados antes da implantação do SIGAA.	70. Desenvolvimento de atividades junto às escolas, Organizações da Sociedade Civil (OSCs) e associações comunitárias, junto aos equipamentos culturais da universidade, a fim de formação de novas plateias.
71. Atendimento e acompanhamento geral sobre as ações de extensão no SIGAA.	72. Construção de uma programação artístico-cultural permanente na universidade.
73. Atendimento ao público interno (docente, discente e técnico) da universidade.	74. Produção cultural de eventos acadêmicos, cujo tema principal contemple as linguagens artísticas.
75. Orientação, avaliação e monitoramento de ações de extensão.	76. Articulação de uma programação artística para congressos técnicos e científicos, junto a produtores e criadores em atuação na universidade.

77. Planejamento, assessoramento e elaboração de cursos de formação técnica e pedagógica para execução de atividades de extensão.	78. Orientação técnica e redacional na elaboração de projetos para a comunidade.
79. Planejamento, elaboração e acompanhamento de formação continuada em atividades extensionistas.	80. Elaboração de projetos propostos para produção cultural.
81. Acompanhamento, avaliação e orientação na elaboração de programas de extensão nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação da universidade.	82. Indução de novos projetos em diferentes áreas do conhecimento.
83. Assessoria pedagógica na elaboração de programas, projetos, cursos, eventos, produtos e prestação de serviços de extensão.	84. Circulação de bancos de editais em diversas áreas para a comunidade.
85. Suporte, acompanhamento e avaliação da curricularização da extensão.	86. Auxílio aos equipamentos culturais da universidade, com suporte técnico para os seus eventos.
87. Elaboração de pareceres para extensão.	88. Atuação conjunta com pró-reitorias e Gabinete da Reitoria (GR), visando solucionar problemas e tomar providências para o encaminhamento de ações de extensão.
89. Acompanhamento e orientação de atividades pertinentes à estrutura organizacional da Pró-reitoria, avaliando-as em conjunto com os responsáveis pelos diversos cargos e propor melhorias contínuas, sempre que necessário.	90. Colaboração com a criação e implementação de políticas, programas, projetos e ações de extensão.
91. Planejamento, coordenação, execução, acompanhamento e avaliação do processo de criação e implantação de políticas e práticas de extensão universitária, referentes à educação básica, graduação e pós-graduação.	92. Assessoramento à comunidade universitária na criação, implementação, acompanhamento e avaliação de projetos, programas e ações de extensão.
93. Promoção da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, bem como a inclusão da extensão nos projetos pedagógicos dos cursos de graduação.	94. Emissão de portarias e outros atos administrativos, considerados necessários à consecução dos propósitos da Pró-reitoria.
95. Divulgação e promoção para o cumprimento da legislação da extensão.	96. Gerenciamento de atividades de gestão de pessoas relacionadas à Pró-reitoria.
97. Gestão e coordenação de atividades desenvolvidas pela equipe da Pró-reitoria.	98. Assessoramento do(a) Reitor(a) no exercício das atividades de extensão desenvolvidas na universidade.
99. Proposição de normativas relacionadas à Pró-reitoria.	100. Convocação, direção e presidência de reuniões da Pró-reitoria.

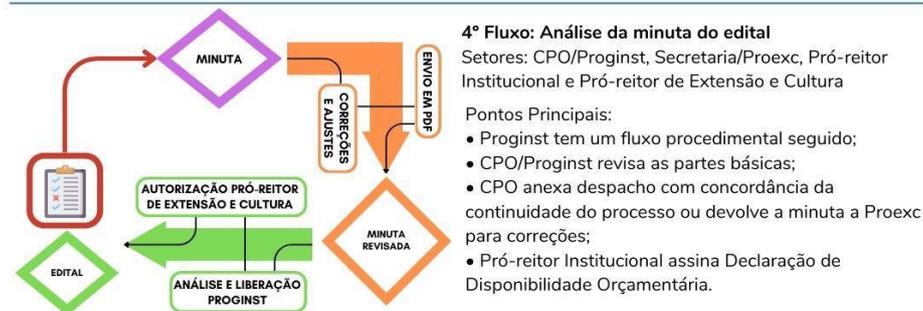
Fonte: Elaborado pela autora (2024).

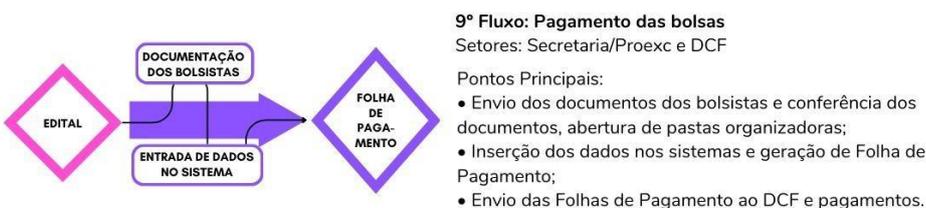
Aplicação do BPMN - Modelo Atual



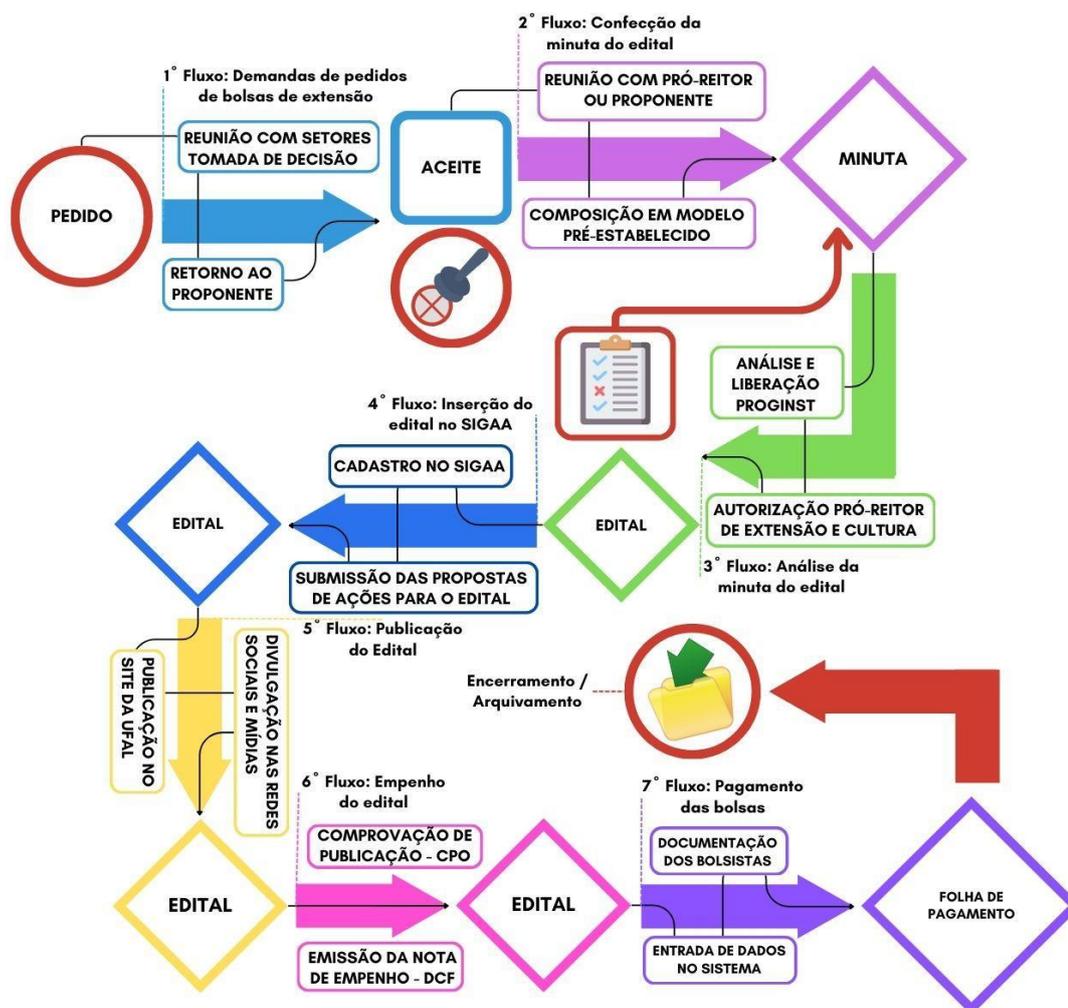
Detalhamento do processo atual

Estão descritos os dez fluxos do processo, com suas respectivas composições gráficas, de acordo com o modelo BPMN:





Aplicação do BPMN - Modelo proposto



A notação BPMN apresentou a facilidade de visualização necessária para promover a redução e a leitura aprimorada, mesmo com a complexidade dos fluxos apresentados. O uso do SIPAC também colaborou bastante na composição de instrumentos mais fortes para a tomada de decisões.



Considerações Finais

A proposição neste fluxo é a padronização quanto ao pedido de editais de bolsas, para que sejam formalizadas por processo eletrônico no SIPAC. Assim, o proponente será responsável pela abertura do processo, encaminhando o pedido ao Pró-reitor da Proexc. Com isso, todo o processo, desde o pedido, seguiria eletronicamente seu caminho via sistema.



A notação BPMN

A partir do fluxograma proposto sobre a eficácia do processo:

- apresentou a facilidade de visualização necessária;
- promoveu a redução de fluxos;
- possibilitou a leitura aprimorada, mesmo com a complexidade dos fluxos apresentados.

O processo no SIPAC

A utilização do sistema vigente na instituição:

- Promoveu a composição de instrumentos mais fortes para a tomada de decisões;
- Proporcionou a padronização e institucionalização do processo sem ônus extras.

Para que possa ser atingida a qualidade e excelência nos serviços, novas análises e planejamentos futuro aos ajustes podem se tornar necessários, bem como melhorias no fluxograma, futuras pesquisas para implementação em uma dimensão mais abrangente e o mapeamento geral de todos os processos e fluxos existentes nas atividades da Proexc.

Referências

ABPMP. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL. **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio. Corpo comum de conhecimento. 1 ed. v 3. ABPMP, 2013.

BRASIL. Ministério da Economia. **Estruturas Organizacionais**. Disponível em: <<https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/estruturas-organizacionais>>. Acesso em: 01 de nov. 2022.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Estatuto e Regimento Geral da Ufal**, 2006. Disponível em: <https://ufal.br/transparencia/institucional/Estatuto_Regimento_Ufal.pdf>. Acesso em: 01 de set. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas. **Site oficial**. Disponível em: <<https://ufal.br/ufal/institucional/apresentacao>>. Acesso em: 01 de set. 2023.

CAPOTE, Gart. **Guia para formação de analistas de processos**. 1 ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. 2 ed. Berlin: Springer, 2018.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management**. New York: Routledge, 2014.

MALTA, Rafaella Alves Santos. **BPM - Business Process Management: Metodologia estratégica na gestão de negócios**. Caruaru: FAVIP, 2010.

MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos UNB de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.
RAVESTYEN, Pascal et al. Is there Dependence Between Process Maturity and Process Performance?. *Communications of the IIMA*, v. 12, n. 2/5, 2012).

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. **The six core elements of business process management**. *Handbook on Business Process Management*, Springer, Berlin, Heidelberg, v. 1, p. 105-122, 2015.

TREGGAR, Roger. **Reimagining Management: putting process at the center of business management**. Canberra: Blurb, 2017.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

VOM BROCKE, J.; SINNL, T. **Culture in business process management: a literature review**. *Business Process Management Journal*. v. 17, n. 2, p. 357-378, 2011.



Responsáveis pelo relatório:

- Profa. Dra. Luciana Costa Vieira da Silva

Graduação em Administração (UESC, 1997), Mestrado em Engenharia de Produção (UFSC, 2000) e Doutorado em Administração (UFSC, 2016), Pós-Doutorado (UFPB, 2022). Atualmente é professora Adjunta e Vice coordenadora do Mestrado Profissional em Redes de Administração Pública (PROFIAP) na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade na UFAL.

- Ana Maria Bastos

Mestranda em Administração Pública, em Rede Nacional, pelo programa PROFIAP (UFAL). Graduação em Administração (UNIGRANRIO, 1994) e Especialista em Gestão e Desenvolvimento Universitário (UFAL, 2009). Secretária administrativa da Pró-reitoria de Extensão e Cultura na UFAL. Iniciou no serviço público na UFRJ em 1989, cedida à UFAL desde o ano de 2007.

Contato

Ana Maria Bastos



82 99316-4634 

anabastoslarimar@gmail.com 