

## **A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS PARA O AVANÇO NAS POLÍTICAS PÚBLICAS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR: ESTUDO DE CASO NA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**

Alexsandro Ribeiro de Melo  
Mariano Castro Neto

**Resumo:** Este artigo tem como finalidade apresentar o resultado de pesquisa de mestrado, estudo que discutiu como a utilização da metodologia de Gestão por Processos sobre o mapeamento dos processos que tramitam na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC), do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), pode contribuir para o avanço nas políticas públicas para a educação superior no Brasil. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa de campo, com aplicação de questionários, além de pesquisa em documentos oficiais e bibliografias na área, procedimentos que possibilitaram o mapeamento de 18 processos principais, os quais gerenciam as ações de extensão e cultura da PROEXC. Após análise do material coletado, foi possível observar os avanços que a metodologia de Gestão por Processos pode proporcionar na implantação e melhoria das políticas públicas de Extensão e Cultura da Instituição. A pesquisa foi desenvolvida com base nos autores que estudam a temática em questão, entre os quais destacamos Bueno (2020), Capote (2012), Carvalho e Sousa (2017), Marques e Oda (2012), Villela (2000) e Sousa (2017).

**Palavras-chave:** Políticas públicas de extensão e cultura; gestão por processos; mapeamento de processos.

### **The contribution of process management to the advancement of public higher education policies: case study at the Dean of Extension and Culture of the Federal Institute of Paraíba**

**Abstract:** The purpose of this article is to present the results of a master's research project, which studied how the use of a process-based management methodology in mapping the processes of the Pro-Rectorate of Extension and Culture (PROEXC) of the Federal Institute of Paraíba (IFPB) can contribute to advances in public policies for higher education in Brazil. The study was carried out through field research, using questionnaires, and research into official documents and bibliographies in the area, which enabled the mapping of 18 main processes that manage PROEXC's extension and culture activities. After analysis of the material collected, it was possible to see the progress that this process-based management methodology can make in implementing and improving the institution's public policies on extension and culture. The research was developed based on authors who study the theme of process management and mapping, including Bueno (2020), Capote (2012), Carvalho and Sousa (2017), Marques and Oda (2012), Villela (2000) and Sousa (2017).

**Keywords:** Public policies for extension and culture; Process management; Process mapping.

## 1. INTRODUÇÃO

O serviço público no Brasil passa sempre por dificuldades e mudanças que são vivenciadas nas instituições diariamente, e no IFPB não é diferente, pois buscam-se formas e metodologias que possam minimizar as dificuldades encontradas no seu percurso institucional e avançar na implantação, execução e melhoria das políticas públicas para o benefício da sociedade.

Uma das ferramentas que têm sido utilizada nas instituições de ensino superior para a contribuição e avanço na execução das ações, sejam de gestão ou acadêmicas, é o mapeamento de processos aliado à gestão por processos. Em estudos realizados, autores já identificaram esta realidade e demonstraram que a ferramenta é eficiente, podendo, portanto, ser utilizada nas instituições públicas de um modo geral. Carvalho e Sousa (2017, p. 6) comentam, em seus estudos, que o mapeamento de processos e a gestão por processos são um instrumento “alavancador de organizações públicas”.

O mapeamento é um passo importante, porque, após elaborado, a instituição tem total controle dos fluxos processuais, uma vez que é possível observar todo o seu percurso de forma visual, identificando as etapas pelas quais passou e vai passar, como cada uma delas se comporta e qual merece intervenções para melhoria do processo.

Com base em seus estudos, Vasconcelos (2019, p. 15) diz que o mapeamento se torna relevante quando verifica a possibilidade de otimização das atividades realizadas no processo.

Bueno (2020) faz considerações importantes sobre esse assunto e afirma que as instituições não conseguem melhorar seu desempenho porque não possuem informações com detalhes das suas ações, ou seja, não têm o mapeamento, conseqüentemente, não conseguem avançar.

Nesse contexto, a pesquisa de mestrado intitulada “Gestão por Processos: o mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba” investigou como o mapeamento de processos pode contribuir para os avanços nas políticas públicas para o ensino superior do IFPB.

A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) é a unidade organizacional do IFPB responsável por implantar, desenvolver, melhorar e executar todas as ações institucionais voltadas à extensão universitária. O IFPB, no ano de 2024, está formado de 21 *campi*, sendo 5 unidades ainda em implantação, estas com a denominação de *campus* avançado. As ações da PROEXC são norteadas pelo Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) e conta com sua política de extensão e cultura regulamentada pela Resolução nº 96/2021, aprovada no conselho superior da instituição, em 2021, alicerçando todas as políticas dessa instituição de 115 anos, completados em setembro deste ano – 2024.

A PROEXC ainda tem participação em órgãos diretivos para as ações de extensão e cultura nacionais, como o Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) e o Fórum de Pró-Reitores de Extensão (FORPROEXT), os quais realizam reuniões periódicas, discutem e definem as necessidades do país no campo educacional, sobretudo nas políticas de extensão. No IFPB, a PROEXC desenvolve projetos, programas, eventos, cursos, oficinas e prestação de serviços com o compromisso de promover a relação dialógica da Instituição com a sociedade.

A pesquisa em tela se debruçou nas obrigações e responsabilidades da Instituição e da PROEXC e no desenvolvimento de suas políticas, realizando o mapeamento dos processos, com base na metodologia de Gestão por Processos, utilizando ferramentas disponibilizadas gratuitamente. O objetivo da pesquisa foi possibilitar aos gestores da casa um melhor entendimento e visualização dessa metodologia. Para tanto, apresentamos nossa pesquisa, da forma mais didática possível, a fim de todos tivessem acesso a esse recurso gerencial e

pudessem implantá-lo, caso julgassem nossa contribuição viável para o fluxo de seus processos internos.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

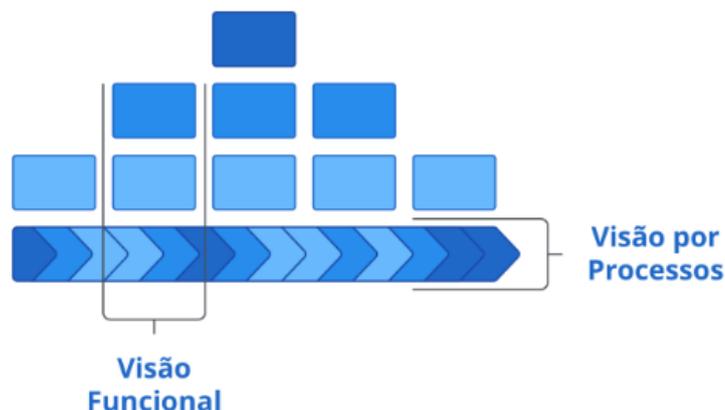
A pesquisa “Gestão por Processos: o mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba” discorreu, a partir de estudos de autores diversos, sobre processos administrativos, no que se refere à evolução de seus fluxos de tramitação no decorrer do tempo, abordando, em especial, a metodologia de mapeamento de processos, mostrando como esta metodologia, até então inovadora no campo da gestão institucional, pode fazer diferença no controle interno das ações setoriais. Entre esses estudos, também contemplamos o *Business Process Management* (BPM) – em português: Gestão de Processos de Negócios – recurso que faz parte da gestão por processos.

Antes de falarmos sobre a metodologia aqui proposta, convém apresentar um conceito de *processo*. Trata-se de uma sequência de ações que, juntas, buscam o atendimento a uma meta previamente definida. A palavra processo vem do latim “*processus*”, que indica algo não estacionário, ou seja, que está em frequente mudança, frequentemente passando por etapas. Quando não atinge a meta inicialmente pré-determinada, é necessário um retorno ao ponto de origem, ou, no mínimo, ao ponto onde se observou um obstáculo, para que a ação seja refeita, assim se procedendo até que o objetivo principal seja atingido.

O percurso histórico dos processos administrativos vem de longo tempo – desde 1832, com Babbage (1832), atravessando os anos de 1890 a 1920, com Taylor, Ford e Fayol, os precursores desses estudos. Os processos como os conhecemos atualmente tiveram muita influência da indústria, a exemplo de métodos ainda hoje muito utilizados, como o “*just in time*” e o “*kanban*”, isso até os anos 80. Em 2003, chega ao cenário o BPM, metodologia revolucionadora, principalmente, no gerenciamento de processos de negócios, que se torna mais conhecida e difundida.

Cumpra alertar para um detalhe importante. Até que surgisse a metodologia de Gestão **por** Processos, objeto de nossa pesquisa, aplicava-se a Gestão **de** Processos, esta última já em decadência, em virtude de ter uma visão muito funcional e verticalizada dos negócios, baseando-se numa hierarquia, que, outrora amplamente difundida, gerava, segundo Bueno (2020), mais conflitos e dificuldades na solução de problemas do que sua eliminação. Na Figura 1, abaixo temos uma representação da visão funcional, ou seja, gestão **de** processos, em oposição à visão funcional **por** processos.

Figura 1 – Visão funcional X Visão por processos



Fonte: Sydle (2023).

A visão funcional, precursora da hierarquização setorial, gera dificuldade, principalmente porque os processos percorrem setores, às vezes muitos, em que não há muita comunicação entre eles; nesses casos, o fluxo dos processos acaba, por vezes, sendo interrompido e até parado, devido a conflitos que dificilmente são repassados a seu ponto de origem.

Já na gestão por processos, uma simples mudança de preposição – em vez de se usar “de” utilizar-se “por” – traz muitos avanços nos processos gerenciais, a começar pela forma de construção e tramitação dos processos, a qual é feita de forma horizontal, em que todos os setores são colocados como responsáveis pelo objeto daquele processo, sujeitos fundamentais para sua evolução, mas sem hierarquia. Wunderlich (2015, p. 15) fez comentários muito importantes na elaboração de um manual do Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN). Em seus estudos, o autor mostra os avanços que a Gestão por Processos pode trazer e comenta que um dos objetivos dessa metodologia – “deixar claro os fluxos de trabalho entre os departamentos, permitindo-se visualizar [o percurso do processo]” – permite construir fluxos para visualizar o processo, de forma didática – trata-se, claramente, da construção do mapeamento dos processos, atividade que foi realizada na pesquisa, utilizando-se as ferramentas de Gestão por Processos.

Além da vantagem de ter em mãos os processos devidamente mapeados, a instituição que implanta essa metodologia tem condições de receber processos com maior clareza e assim também conduzi-los, usando de transparência administrativa, objetivo almejado pela sociedade e exigido das instituições públicas pelos órgãos de controle, principalmente quando da implantação de ações que vão impactar setores específicos da população. Assim, a Gestão por Processos pode ser uma forte aliada das instituições, ao permitir que estas avancem no que diz respeito à otimização de processos, transparência e, conseqüentemente, melhor prestação de serviços ao público em geral,

Cientes desses benefícios, algumas instituições já implementaram essa metodologia de ação, entre elas, destaca-se o Instituto Federal de Sergipe. Aderindo a essa proposta, o IFS elaborou um manual dessa ferramenta, definindo, entre outros, os objetivos dessa forma de gestão e comentando que gestão por processos é: “Conhecer, mapear os processos de trabalho e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização, através de portfólios e descrição em manuais”. Segundo Costa (2018, p. 14), uniformização e padronização são dois dos principais benefícios que essa gestão proporciona, pois os processos nas instituições acontecem de forma rotineira e seguem fluxos semelhantes. Para esse autor, quando eles estão mapeados e seguindo um padrão, fica mais fácil o seu gerenciamento, auxiliando na identificação de problemas e em sua resolução com mais eficácia e rapidez.

Na gestão por processos, como já citado anteriormente, temos o BPM, que auxilia a gestão, com mudanças significativas na gestão de uma instituição. Sobre essa ferramenta, assim comenta Capote (2012, p. 13): “[...] BPM procura tratar da melhoria da capacidade competitiva da organização”. Entende-se, pois, como cita o autor, que esta ferramenta pode melhorar a competitividade de uma instituição e, principalmente, ser alavancadora de mudanças.

Para chegar ao mapeamento de processos, temos outra etapa muito importante que é a de *modelagem dos processos*, a qual, para Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 21) trata de representarem, graficamente, as etapas dos processos, de forma objetiva e com clareza para facilitar sua visualização, a fim de ajudar o gestor a tomar decisões e resolver possíveis problemas.

O mapeamento de processos consiste na principal ação de desenvolvimento da Gestão por Processos, logo, de acordo com Bueno (2019, p. 2), para sua realização eficaz, é importante fazer um diagnóstico dos processos, saber como estão sendo tramitados e os problemas e barreiras a que podem estar sujeitos. Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 29) refletem sobre a forma correta de mapear os processos e dizem que: “a primeira coisa a ser feita numa

empreitada para mapear os processos organizacionais de uma organização é desenhar 100% dos fluxos de trabalho de cada cargo/função, sem qualquer definição preliminar”.

Em suma, o exitoso mapeamento de processos exige realização de seu desenho e sua modelação de forma adequada, sendo coletadas apenas as informações que podem dar subsídios para a construção desse mapa.

Ainda podemos reforçar que ele deixa registrado as etapas processuais, de todos os processos tramitados. Esse recurso otimiza tempo e ação interna nos setores, pois, geralmente, as instituições têm rotatividade de servidores. Quando alguém muda de setor, mesmo que tenha algum conhecimento sobre o assunto de que trata esse novo ambiente onde irá atuar, provavelmente não saberá, pelo menos não totalmente, como tramitar os processos. Para resolver tal questão, será necessário que outro colega faça um breve “treinamento” explicando-lhe, às vezes de forma exaustiva, o quê e como deve ser feito. Com o mapeamento realizado, esse trabalho é feito com mais naturalidade e eficácia, uma vez que a instituição deixa à disposição do novo servidor o fluxo de trabalho e de tramitação processual e, com isso, ele irá apenas tirar as dúvidas com outro servidor mais antigo. A instituição economiza tempo associando organização com inovação de gestão para o avanço da implantação e execução das políticas públicas.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada foi um estudo de caso, com aprofundamento de assunto específico, estudando os processos gerenciais da PROEXC, com exaustividade. Foram realizados estudos bibliográficos, principalmente artigos científicos, documentais e normativos e também consultados documentos do IFPB no âmbito da PROEXC, sobretudo no sistema utilizado para gerenciar os processos na instituição, o Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP).

Nos estudos, também foi realizada uma pesquisa de campo com aplicação de questionário a 29 gestores da Extensão e Cultura do IFPB, estes distribuídos entre os 21 *campi* do Instituto e a PROEXC. A aplicação do questionário foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências Sociais (CCS) da UFPB, com parecer nº 6.191.696, emitido em 19 de julho de 2023.

Tendo como objetivo o mapeamento dos processos, a pesquisa, pautada nos estudos citados, aplicou a metodologia de Gestão por Processos e identificou os processos gerenciais da PROEXC, com seu aprofundamento e análise, para identificação de possíveis barreiras presentes.

O mapeamento foi realizado e os fluxos de execução dos processos também foram identificados. Para a representação gráfica desses passos, foi utilizado o software *Bizagi Modeler*. Este software utiliza símbolos de fácil identificação, de modo que a visualização das etapas de tramitação dos processos ficou intuitiva e de fácil entendimento.

A abordagem do problema proposto na pesquisa foi qualitativa e buscou riqueza de detalhes e de experiências únicas, considerando que, conforme comenta Sampieri (2013, p. 45): “[...]a pesquisa qualitativa proporciona profundidade aos dados”.

O pesquisador, no momento da coleta de dados, esteve no ambiente da pesquisa, ou seja, como servidor da PROEXC, o que foi de grande importância para o sucesso da investigação, obtendo informações com mais facilidade e cuidado, pois sabia como os processos eram tramitados, apesar de não estarem mapeados.

Com a natureza aplicada, a pesquisa buscou mostrar como os estudos de gestão por processos, a partir de seu mapeamento, são importantes para o avanço e aplicação das políticas públicas voltadas para a educação superior.

Os dados da pesquisa, uma vez coletados, foram analisados e interpretados de forma organizada e integrada, como orienta Franco (2007), com estabelecimento dos contatos com os

documentos a serem analisados e a vivência do servidor na PROEXC enquanto pesquisador, que assim possibilitou a organização das informações, sendo possível responder aos questionamentos do início da pesquisa e aplicar os conhecimentos adquirido na análise, para sugerir melhorias aos processos.

#### 4. RESULTADOS ALCANÇADOS

Após os estudos bibliográficos e documentais da pesquisa, foi possível identificar os principais processos gerenciais da PROEXC, relacionados às ações de promoção das políticas públicas para o ensino superior no IFPB. Assim, foram identificados e analisados 18 processos principais:

Quadro 1 – Processos PROEXC

Nº	PROCESSO	FINALIDADE DO PROCESSO
1	Editais de ações de extensão e cultura – Geral	Organizar os processos que gerenciam os editais de ações de Extensão e Cultura
2	Concepção de editais de ações de extensão e cultura	Orientar a elaboração de minuta de edital para publicação
3	Execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Inicial	Orientar como deve ser a gerência do edital, desde a sua publicação até a publicação de seus resultados
4	Execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final	Orientar como deve ser a execução e gerenciamento dos editais até sua finalização
5	Cursos FIC – Criação	Orientar como deve ser feita a criação de um Curso de Formação Inicial e Continuada
6	Cursos FIC – Execução COM fomento	Orientar como deve ser a execução de um Curso de Formação Inicial e Continuada COM fomento
7	Cursos FIC – Execução SEM fomento	Orientar como deve ser a execução de um Curso de Formação Inicial e Continuada SEM fomento
8	Execução de Termos de Execução Descentralizada – TEDs	Orientar como deve ser a execução de TEDs
9	Captação de Fomentos Externos	Orientar como deve ser a captação de fomentos externos
10	Celebração de Acordos	Orientar como deve ser o processo para celebrar Acordo de Cooperação Técnica
11	Organização para participação e ou realização de evento	Orientar como deve ser a organização para participar de eventos ou realizá-los.
12	Elaboração de Normativos	Orientar como devem ser os trâmites para elaboração de instruções normativas e resoluções

13	Descentralização de Recursos Orçamentários	Orientar como deve ser a descentralização de recursos orçamentários a outras unidades organizacionais do IFPB
14	Pagamentos de Bolsa e Apoio Financeiro	Orientar como solicitar os pagamentos de bolsa e apoios financeiros
15	Resposta à Auditoria	Orientar como deve ser o processo para responder a auditorias internas
16	Melhoramentos SUAP – Módulo Extensão	Orientar como deve ser o processo para melhorias no Módulo SUAP Extensão
17	Pré-avaliação – Ações de Extensão e Cultura	Orientar como deve ser o processo para pré-avaliação de ações de Extensão e Cultura.
18	Avaliação – Ações de Extensão e Cultura	Orientar como deve ser o processo para avaliação de ações de Extensão e Cultura

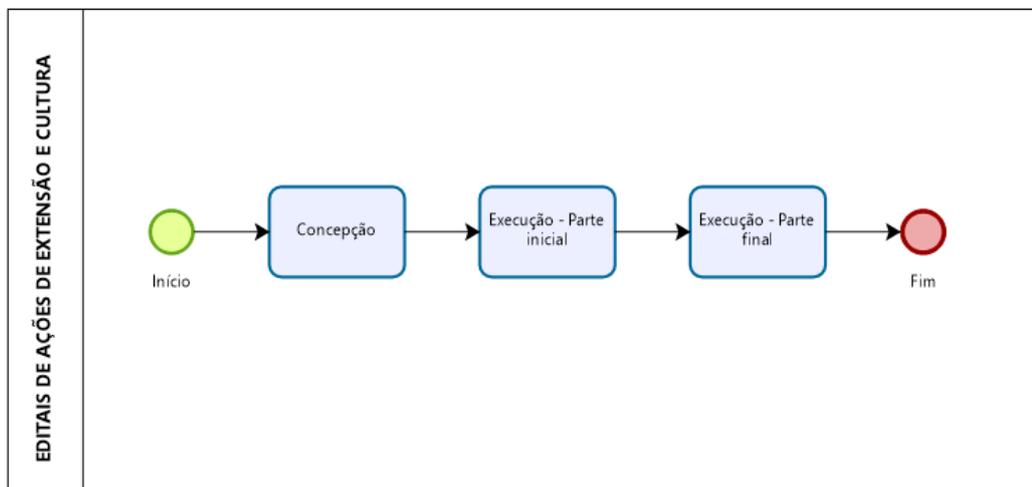
Fonte: Elaboração própria (2023).

As ações da PROEXC para a promoção das políticas públicas para desenvolvimento e promoção de melhorias para a sociedade passa por um ou mais desses 18 processos gerenciais. Alguns deles são tramitados dentro da PROEXC, outros precisam de tramitação por órgãos colegiados além da análise de outros setores da instituição, os quais podem influenciar diretamente no objeto do processo – essa influência, às vezes, pode dificultar e até limitar as ações da PROEXC no âmbito das políticas públicas.

Com a utilização do software *Bizagi Modeler*, foi possível fazer a modelagem gráfica dos processos e, a partir da representação gráfica, descrever cada etapa e mostrar quais legislações foram aplicadas no processo. Além disso, foram feitas as análises, o que possibilitou fazer observações, com base na Gestão por Processos para a melhoria contínua das ações da PROEXC.

Na Figura 2, abaixo, trazemos um dos diagramas elaborados com o *software*.

Figura 2 – Processo de editais de ações de extensão e cultura – Geral



Fonte: Elaboração própria (2023).

A ilustração da Figura 2 retrata um resumo dos processos dos editais da PROEXC, simbolizados no quadro pelos diagramas azuis, portanto 3 processos.

O primeiro é o de **concepção**, fase inicial de construção do edital – nesta etapa são discutidos amplamente o assunto, os objetivos a serem alcançados e os critérios para desenvolvimento da ação do documento que será transformado em edital para promoção das ações de extensão e cultura da PROEXC.

O segundo diagrama, **execução – parte inicial**, trata da execução do edital a partir de sua publicação – são abertas inscrições, seguidas de pré-avaliação, avaliações e resultados, o que sinaliza para o terceiro processo.

No terceiro diagrama, **execução – parte final**, se finalizam as ações desenvolvidas nos editais. Essa fase trata de toda a tramitação que envolve o gerenciamento dos editais, com as avaliações que são realizadas pelos gerentes sistêmicos da PROEXC, os quais observam se a execução das ações provenientes dos editais estão sendo realizadas corretamente. Esta etapa processual finaliza quando as ações são concluídas e o processo é encaminhado para sua baixa contábil.

Todos os 18 processos foram modelados graficamente, descrevendo-se, de forma minuciosa, na pesquisa, como é sua tramitação e como é realizada a comunicação – se por e-mail, se existem sistemas para sua tramitação, se existem contatos por telefone etc.

Nos resultados da pesquisa de campo, após aplicação dos questionários, foram confirmadas informações já obtidas na pesquisa documental. Como exemplo dessa confirmação, quando da análise dos principais processos, foi possível identificar também as principais barreiras que os sujeitos da pesquisa relataram, informando que as maiores dificuldades nos processos são ocasionadas por falta de pessoal, capacitação, comunicação e envolvimento das equipes e setores da instituição.

A pesquisa também apresentou um produto final com o resumo da pesquisa. Esse produto mostrou, a partir do mapeamento dos processos da PROEXC, a descrição de cada um e as dificuldades apresentadas, com base nas respostas dos questionários. O produto proposto também nos permitiu, com aplicação da metodologia de Gestão por Processos, sugerir melhorias para a organização e fluidez dos processos dessa Pró-Reitoria, a fim de que esta atinja seus objetivos.

## 5. CONCLUSÕES

O desenvolvimento desta pesquisa permitiu problematizar algumas considerações relevantes, com o objetivo de realizar o mapeamento dos processos da PROEXC e desenvolver um produto tecnológico para utilização na gestão, a fim de contribuir para a melhoria na execução, com inovação e organização dos processos gerenciais no intuito de desenvolver as políticas públicas no âmbito do IFPB.

Um dos resultados foi identificar que os processos da PROEXC tinham o seu fluxo mapeado apenas com base na experiência de rotina dos servidores, ou seja, um mapeamento flutuante. Nessa perspectiva, só os servidores mais antigos tinham o conhecimento e controle dos trâmites processuais; com a pesquisa, entretanto, foi possível documentar todos os processos, para o melhor desenvolvimento das ações do setor e do IFPB.

Outra contribuição foi a materialização dos processos, que agora estão escritos de forma gráfica, com compreensão intuitiva, para servir de manual para a execução das ações que são realizadas na PROEXC, além da identificação das barreiras provenientes nos processos, que já podem ajudar em sua revisão e ajustes.

A pesquisa teve dificuldades na coleta das informações para o mapeamento, a exemplo da aplicação dos questionários – alguns sujeitos não responderam. Apesar disso, com os dados coletados nos documentos da PROEXC, obtivemos os resultados já comentados acima.

Por fim, outra contribuição deste estudo foi a padronização dos processos da PROEXC, tendo a possibilidade de reduzir custos, uma vez que alguns processos são tramitados frequentemente, e, às vezes, seguem caminhos diferentes. A técnica do mapeamento pode acabar com esse problema.

Em suma, a pesquisa alcançou seus objetivos. Esperamos ter contribuído para o desenvolvimento das políticas públicas da educação superior e para o avanço e melhoria do serviço público, com a utilização de ferramentas inovadoras e eficientes, dando subsídios para uma melhor tomada de decisões e cumprimento do papel social da Instituição.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura M. S. AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação** Vol. 9, Nº. 2 Ano 2019.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos**. Rio de Janeiro: ed. Bookess, 2012. Disponível em: [https://dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm\\_para\\_todos- julho 2013.pdf](https://dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos- julho 2013.pdf). Acesso em: 28 jul. 2022.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, vol. 19, núm. 2, pp. 1-18, 2017. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo., Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/317361612\\_Gestao\\_por\\_Processos\\_Novo\\_Modelo\\_de\\_Gestao\\_para\\_as\\_Instituicoes\\_Publicas\\_de\\_Ensino\\_Superior](https://www.researchgate.net/publication/317361612_Gestao_por_Processos_Novo_Modelo_de_Gestao_para_as_Instituicoes_Publicas_de_Ensino_Superior). Acesso em: 28 jul. 2022.

COSTA, Márcio de Souza; Dias, Adryelle Sampaio; Couto, Kellyane dos Santos. **Manual de Gestão por processos do Instituto Federal de Sergipe**. 2018. Disponível em: [http://www.ifs.edu.br/images/prodin/2018/E-book\\_Manual\\_de\\_gest%C3%A3o\\_por\\_processos\\_final\\_final\\_e\\_definitiva\\_02\\_10.pdf](http://www.ifs.edu.br/images/prodin/2018/E-book_Manual_de_gest%C3%A3o_por_processos_final_final_e_definitiva_02_10.pdf). Acesso em: 24 jan. 2023.

FRANCO, Maria Laura Publisi Barbosa. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro Editora, v. 6, 2007.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo\\_C1\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C1_como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf). Acesso em: 12 set. 2022.

JUNIOR, Orlando Pavani; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: M. Books, 2011. Disponível em: [https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo\\_livro\\_2010\\_A6\\_finalizado.pdf](https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo_livro_2010_A6_finalizado.pdf). Acesso em: 28 jul. 2022.

MARQUES, Cícero; ODA, Érico. **Organização, sistemas e métodos**. 1. ed. rev. e atual. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.

SAMPIERI, Roberto Hernández.; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Editora Penso. 2013.

SOUZA, Alexandre Santos Arantes *et al.* Cultura e Universidade: A organização do campo cultural nas instituições públicas de ensino superior da Paraíba. **Revista Mundi Sociais e Humanidades**. Curitiba, PR, v.6, n.2 - 127, ago/dez, 2021.

VASCONCELOS, Veronica Paula de. **Implementação do mapeamento de processos em uma unidade acadêmica de uma Universidade Federal** 18/12/2019 85 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Alfenas, Brasília Biblioteca Depositária: Biblioteca Setorial Campus Varginha.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. 2000.

WUNDERLICH, Sérgio *et al.* **Manual interativo de gestão por processos organizacionais**. Brasília: Coordenação Técnica do Escritório de Processos/CTEP, 2015. Disponível em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual\\_processos.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual_processos.pdf) . Acesso em: 12 set. 2022.