



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA PARA O  
DESENVOLVIMENTO DO NORDESTE**

**MARCOS PAULO DE ASSIS CASTRO**

**PARTICULARIDADES E NUANCES DO PROCESSO DE CONCURSO  
DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DO *BPM***

Recife

2020

MARCOS PAULO DE ASSIS CASTRO

**PARTICULARIDADES E NUANCES DO PROCESSO DE CONCURSO  
DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DO *BPM***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste – MPG, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

**Área de concentração: Gestão Pública**

**Orientadora: Profa. Dra. Nadi Helena Presser**

Recife

2020

Catálogo na Fonte  
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C355p Castro, Marcos Paulo de Assis  
Particularidades e nuances do processo de concurso docente na  
Universidade Federal Rural de Pernambuco: uma análise a partir do BPM /  
Marcos Paulo de Assis Castro. – 2020.  
102 folhas: il. 30 cm.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Nadi Helena Presser.  
Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal de  
Pernambuco, CCSA, 2020.  
Inclui referências e apêndices.

1. Análise de processos. 2. Concurso docente. 3. BPM. I. Presser, Nadi  
Helena (Orientadora). II. Título.

351 CDD (22. ed.) UFPE (CSA 2020 – 105)

MARCOS PAULO DE ASSIS CASTRO

**PARTICULARIDADES E NUANCES DO PROCESSO DE CONCURSO  
DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO:  
UMA ANÁLISE A PARTIR DO *BPM***

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MPG), do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão Pública.

**Aprovado em:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Nadi Helena Presser (orientadora)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Marcos Roberto Gois (Examinador Interno)

Universidade Federal de Pernambuco

---

Prof. Dr. Jorge Correia Neto (Examinador Externo)

Universidade Federal Rural de Pernambuco

## AGRADECIMENTOS

Expresso minha gratidão:

A Deus pelo dom da vida, por ter enviado Jesus Cristo para dar a sua vida em meu lugar! Sem Ele não sou ninguém!

À minha orientadora, professora Dra. Nadi Helena Presser, que entendeu todo o processo pelo qual eu vinha passando e não desistiu desse orientando, e, em vez de apontar o dedo, estendeu a sua mão com compreensão e me deu capacidade de chegar até o final deste trabalho, mesmo quando o caminho era mais difícil. Deus prepara as pessoas escolhidas por Cristo para ajudar a superar as dificuldades, por isso agradeço a Deus todos os dias por sua vida.

Ao Professor Jorge Correia Neto, a quem tive o privilégio de ser subordinado, uma pessoa ímpar na minha vida, um gestor que visa buscar compreender, primeiramente, o ser humano. Alguém que vejo como exemplo na vida de gestão, em nossas inúmeras conversas, orientações, conselhos. Deixo a minha admiração e agradecimento.

Aos membros da banca por fazerem parte da minha história.

Agradeço a minha mãe, Aguida Francisca de Assis, por ter acreditado que eu finalizaria este mestrado.

À minha esposa, Andréa Cardoso Castro, por toda a compreensão nesse período difícil, pelo companheirismo, amor e dedicação ao nosso lar.

Ao meu filho, Marcos Filho, por existir na minha vida, pois você é a promessa do Senhor, e tudo que faço é por você, por quem tenho um amor incondicional.

Aos meus sogros, Iraré de Lima e Roberto Bruno, por toda compreensão e apoio.

Aos meus irmãos por acreditarem que eu poderia vencer esse momento, em especial a minha irmã caçula, Monalisa Castro, pelas inúmeras conversas, mas principalmente por ser uma pessoa presente na minha vida.

Aos meus sobrinhos, em especial Bruna Cardoso, que desde pequena vimos crescer e se tornar essa pessoa maravilhosa, para quem também dedico esse mestrado, pois se o seu tio pode conseguir algo desse tamanho, então o céu não é o limite para você. Com a sua dedicação e inteligência, sei que vencerá todos os desafios.

À Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), em especial à Reitora emérita Profa. Dra. Maria José de Sena, por acreditar em seus servidores e proporcionar esse mestrado em parceria com a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Ao Psicólogo Vagner Américo Silva, agradeço pelas ouvidas diferenciadas, Deus continue usando a sua vida para abençoar a vida de outras pessoas!

Agradeço a Eliane Pires pelo aprendizado na Comissão de Concurso Docente e também em todo o processo de construção da dissertação. Uma servidora exemplar e dedicada, alguém que tenho orgulho e prazer de chamar de amiga.

A Dalton Araújo pelo convite para fazer parte da Comissão de Concurso Docente, pela confiança depositada, e por aceitar fazer parte dessa dissertação como especialista em concurso, junto com Eliane Pires.

À Coordenadoria de Modernização Organizacional da UFRPE, agradeço na pessoa de Luísa Gomes de Araújo, coordenadora, pelo apoio e disponibilidade no processo de construção e análise do processo, objeto de estudo desta dissertação.

Aos meus colegas de trabalho da Escola Governador Barbosa Lima, em especial a equipe da Sala de Recurso Multifuncional, por todo apoio de sempre.

Agradeço à Turma 16 do Mestrado em Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste (MGP), pela amizade e por todos os momentos de estudo. Somos vencedores, independentemente dos resultados, lutamos!

Por fim, à UFPE, aos professores do MGP e demais servidores que proporcionaram a realização desse sonho.

*“Por isso não tema, pois estou com você;  
não tenha medo, pois sou o seu Deus.  
Eu o fortalecerei e o ajudarei;  
eu o segurarei  
com a minha mão direita vitoriosa”.*

*Isaías 41:10*

## RESUMO

Esta dissertação trata de gestão, análise e melhoria de processos executados por uma universidade pública. O objeto de estudo é o Processo de Concurso Docente da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), desenvolvido pela Comissão Permanente de Concurso Docente (CPCD). A pesquisa procurou respostas à seguinte questão: em quais aspectos o processo de Concurso Docente da UFRPE necessita de melhoria? Para encontrar elucidações, estabeleceu-se como objetivo geral analisar a execução do processo do concurso público para docente da UFRPE, na perspectiva de sua melhoria e normatização. Os objetivos específicos ficaram assim definidos: mapear todas as etapas envolvidas na execução do concurso docente, desde sua abertura até a finalização do concurso; identificar possíveis gargalos na execução do processo; propor melhorias ao processo, com ênfase na sua normatização e no atendimento aos requisitos legais. Este estudo se caracterizou como pesquisa descritiva quanto aos seus fins e pesquisa-diagnóstico quanto ao método. O período de análise do processo foi de 2017 até 2018, mas também o último concurso aberto, que foi o Concurso Docente 03/2020. A técnica de coleta de informações recorreu a documentos institucionais, aos dispositivos legais que regem os concursos públicos das universidades federais e se apoiou em entrevistas semiestruturadas com servidores da UFRPE, que atuam em funções que dizem respeito ao processo estudado. A proposta metodológica do BPM CBOK (2013) serviu de referência para a análise do Processo de Concurso Docente e o *software* Bizagi Process Modeler foi o aplicativo usado na modelagem do processo. Como resultado, o processo Concurso Docente foi examinado, foram identificados os gargalos na sua execução e foram sugeridas as melhorias. A participação e o envolvimento dos servidores no processo estudado demonstrou que esses profissionais são comprometidos com a busca de melhorias e conhecedores das suas rotinas.

**Palavras-chave:** Análise de Processos. BPM. Concurso Docente. Universidade Federal Rural de Pernambuco.

## ABSTRACT

This dissertation deals with management, analysis and improvement of processes performed by a public university. The object of study is the process performed during the Civil Service Exam to become teacher at the Federal Rural University of Pernambuco (UFRPE), conducted by the Permanent Commission of the Civil Service Exam for Teaching (CPCD). The research sought answers to the following question: in what aspects does the Civil Service Exam for Teaching at Federal Rural University of Pernambuco need improvement? Thereby, the overall objective was to analyze the execution of the process in the perspective of its improvement and standardization. The specific objectives were defined as follows: Map all the stages involved in the execution of the Civil Service Exam for Teaching; Identify possible bottlenecks in the execution of the process; Propose improvements to the process, emphasizing its standardization and compliance with legal requirements. This study was characterized as a descriptive research as to its purposes, and diagnostic research as to the method. The period of analysis of the process was from 2017 to 2018, but also the last open competition, which was the Civil Service Exam for Teaching 03/2020. The information collection technique used institutional documents, legal normative that govern public Civil Service Exam for teaching at federal universities, and relied on semi-structured interviews with UFRPE employees, who work in functions that concern the process studied. The methodological proposal of BPM CBOK (2013) served as a reference to analyze the process and the Bizagi Process Modeler software was the software used to model the process. As a result, the process the Civil Service Exam for Teaching was examined, bottlenecks in its execution were identified and improvements were suggested. The participation and involvement of the civil servants in the studied process demonstrated that these professionals were committed to improvements and aware of their responsibilities.

Keywords: Process Analysis. BPM. Civil Service Exam for Teaching. Rural Federal University of Pernambuco.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Sistema de Gestão Pública.....	27
Figura 2 - Vagas ofertadas por editais no período de 2017 até 2018 .....	42
Figura 3 - Departamentos/unidades atendidos por editais entre 2017 até 2018 .....	42
Figura 4 - Departamentos / Unidades x Vagas Ofertadas .....	43
Figura 5 - Publicações no site oficial de concurso .....	44
Figura 6 - Disciplinas atendidas por editais no período de 2017 até 2018.....	44
Figura 7 - Tempo entre abertura do processo e a posse do candidato na vaga.....	46
Figura 8 - Processo de Solicitação de Abertura de Concurso Docente .....	48
Figura 9 - Abertura de Processo x Tempo de Publicação do Edital.....	49
Figura 10 - Abertura de Processos x Solicitações por e-mail.....	49
Figura 11 - Processo de cadastramento do concurso no sistema.....	52
Figura 12 - Processo de inscrições / isenções.....	56
Figura 13 - Processo de Análise de Perfil .....	58
Figura 14 - Processo de publicação das salas de realização das provas .....	59
Figura 15 - Processo de realização da Prova Escrita.....	62
Figura 16 - Processo de realização da prova didática e avaliação de título.....	64
Figura 17 - Processo de resultado Preliminar e Final do Concurso Docente .....	66
Figura 18 - Abertura de Solicitação de Processo de Concurso Docente .....	69
Figura 19 - Processo de cadastramento do concurso no sistema.....	72
Figura 20 - Início do Edital de Concurso – TO-BE .....	79
Figura 21- Processo de Análise de Perfil .....	82
Figura 22- Processo de publicação das salas de realização das provas .....	83
Figura 23 - Processo de realização da Prova Escrita - TO-BE.....	85
Figura 24 - Processo de realização da prova didática e avaliação de títulos .....	88
Figura 25 - Plano de Atividade, resultado preliminar e final do concurso.....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dispositivos legais e institucionais a serem utilizados na pesquisa.....	39
Quadro 2- Instituições participantes em bancas examinadoras.....	45
Quadro 3 - Descrição da etapa Solicitação de Abertura de Concurso Docente.....	47
Quadro 4 - Cadastramento do Concurso Docente no sistema de concurso da UFRPE.....	51
Quadro 5 - Cronograma de Concurso Docente 03/2017 e suas fases.....	53
Quadro 6 - Fase 3 do Cronograma do Concurso Docente 03/2017.....	54
Quadro 7 - Fluxo principal e dos subprocessos do Processo de Inscrição/Isenção.....	54
Quadro 8 - Fase 4 do Cronograma do Concurso Docente 03/2017.....	56
Quadro 9 - Fluxo principal e dos subprocessos da Análise de Perfil.....	57
Quadro 10 - Divulgação das salas de Realização das Provas.....	59
Quadro 11- Fluxo principal e subprocessos divulgação salas para realização das provas.....	59
Quadro 12 - Realização da prova escrita.....	60
Quadro 13: Fluxo principal e dos subprocessos da Prova Escrita.....	61
Quadro 14 - Realização da prova didática e Avaliação de Título.....	63
Quadro 15 - Fluxo principal e dos subprocessos da prova didática e avaliação de título.....	63
Quadro 16 - Resultado preliminar e resultado final do concurso.....	64
Quadro 17 - Fluxo resultado preliminar e final do concurso docente.....	65
Quadro 18- Descrição da etapa Solicitação de Abertura de Concurso Docente.....	67
Quadro 19 - Cadastramento do Concurso Docente no Sistema.....	70
Quadro 20 - Cronograma de Concurso Docente 03/2017 e suas fases.....	73
Quadro 21 - Fase 3 do cronograma do Processo Concurso Docente 03/2020.....	76
Quadro 22 - Fluxo principal e dos subprocessos de Inscrição/Isenção.....	76
Quadro 23 - Fase 4 do cronograma do Processo Concurso Docente 03/2017.....	79
Quadro 24 - Fluxo principal e dos subprocessos da Análise de Perfil.....	80
Quadro 25 - Divulgação das salas de realização das provas.....	82
Quadro 26 - Fluxo principal e dos subprocessos divulgação salas realização provas.....	82
Quadro 27 - Realização da prova escrita.....	83
Quadro 28: Fluxo principal e dos subprocessos da Prova Escrita.....	84
Quadro 29 - Realização da prova didática e avaliação de títulos.....	86
Quadro 30 - Fluxo principal e dos subprocessos da realização da prova didática e avaliação de títulos.....	87
Quadro 31 - Defesa de Plano de atividade.....	88
Quadro 32 - Fluxo defesa do plano de atividade.....	89

## LISTA DE SIGLAS

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals  
BPMN - Business Process Model and Notation  
CBOK - Common Book of Knowledge  
CF – Constituição Federal  
CMO - Coordenadoria de Modernização Organizacional  
CODAI - Colégio Agrícola Dom Agostinho Ilkas  
CPCD – Comissão Permanente de Concurso Docente  
CPEO - Coordenadoria de Processos e Estruturas Organizacional,  
D.O – Diário Oficial da União  
DB – Departamento de Biologia  
DCD - Departamento de Ciências Domésticas  
DCFL – Departamento de Ciência Florestal  
DECISO – Departamento de Ciências Sociais  
DEFIS – Departamento de Educação Física  
DEINFO – Departamento de Estatística e Informática  
DEPA - Departamento de Agronomia  
DEPA – Departamento de Agronomia  
DH – Departamento de História  
DL – Departamento de Letras  
DM – Departamento de Matemática  
DMFA - Departamento de Morfologia e Fisiologia Animal  
DQ – Departamento de Química  
DTR - Departamento de Tecnologia Rural  
FNQ – Fundação Nacional da Qualidade  
GESTPÚBLICA - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização  
NGP - Nova Gestão Pública  
PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas  
RT - Request Tracker  
SISGRU - Sistema de Gestão do Recolhimento da União  
SISTAC – Sistema de Isenção de Taxa de Concurso  
TRT – Tribunal Regional do Trabalho  
UABJ – Unidade Acadêmica de Belo Jardim  
UACSA – Unidade Acadêmica do Cabo de Santo Agostinho

UAG – Unidade Acadêmica de Garanhuns

UAST – Unidade Acadêmica de Serra Talhada – UAST

UFRN - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

UFRPE – Universidade Federal Rural de Pernambuco

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 Objeto de estudo.....	16
1.2 Problematização.....	17
1.3 Objetivos .....	18
1.4 Justificativa e contribuições .....	18
1.5 Estrutura da dissertação .....	20
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	21
2.1 Concursos públicos.....	21
2.2 Gestão de processos no setor público .....	23
2.3 Ciclos de gerenciamento de processos na Administração Pública .....	30
2.3.1 <i>Ciclo de gerenciamento de processos CBOK</i> .....	30
2.3.2 <i>Ciclo de Gerenciamento de Processos - SDPS</i> .....	33
2.4 Análise e melhoria de processos organizacionais .....	34
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	38
3.1 Delineamento da pesquisa.....	38
3.2 Coleta e análise dos dados .....	40
<b>4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	42
4.1 Panorama geral do concurso docente .....	42
4.2 O cenário AS-IS do processo.....	47
4.2.1 <i>Fase 1 do cenário AS-IS</i> .....	47
4.2.2 <i>Fase 2 do cenário AS-IS</i> .....	51
4.2.3 <i>Fase 3 do cenário AS-IS</i> .....	54
4.2.4 <i>Fase 4 do cenário AS-IS</i> .....	56
4.2.5 <i>Fase 5 do cenário AS-IS</i> .....	58
4.2.6 <i>Fase 6 do cenário AS-IS</i> .....	60
4.2.7 <i>Fase 7 do cenário AS-IS</i> .....	62
4.2.8 <i>Fase 8 do cenário AS-IS</i> .....	64
4.3 O cenário TO-BE do processo .....	66
4.3.1 <i>Fase 1 do cenário TO-BE</i> .....	67
4.3.2 <i>Fase 2 do cenário TO-BE</i> .....	70
4.3.3 <i>Fase 3 do cenário TO-BE</i> .....	75
4.3.4 <i>Fase 4 do cenário To-Be</i> .....	79
4.3.5 <i>Fase 5 do cenário TO-BE</i> .....	82

3.3.6 Fase 6 do cenário TO-BE.....	83
4.3.7 Fase 7 do cenário TO-BE.....	86
4.3.8 Fase 8 do cenário TO-BE.....	88
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	91
5.1 Sobre os objetivos da pesquisa .....	91
5.2 Sobre a temática da pesquisa .....	91
5.3 Sobre a participação dos servidores da UFRPE na pesquisa .....	92
5.4 Contribuições da pesquisa para a UFRPE e para a academia .....	93
5.5 Limitações da pesquisa e proposta de novos estudos .....	94
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	95
<b>APÊNDICE</b> .....	100

## 1 INTRODUÇÃO

Para Verbeeten e Speklé, (2015), nos últimos anos, tem havido pressões por mudanças e melhorias nos serviços públicos, especificamente, na melhoria do desempenho, no foco nos resultados e na redução de regras e procedimentos. Segundo os autores, tal movimento demandou aperfeiçoar os processos internos e prestar melhores serviços no âmbito da Administração Pública.

De acordo com a Fundação Nacional da Qualidade (2014), um processo é uma sequência predeterminada de atividades que conduzem a um resultado esperado para o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e de quaisquer partes interessadas. No setor público, segundo Ongaro (2004), a satisfação do cidadão e demais partes interessadas é a “legitimação” do serviço público na sociedade. Para Davenport (1994), um processo constitui-se em uma ordenação específica das tarefas de trabalho no tempo e no espaço, apresenta um começo e fim, com entradas e saídas (um produto ou um serviço) claramente identificados. De acordo com o PBM CBOK (2013), tais tarefas são gerenciadas por regras de negócio ou normas, legislações ou qualquer dispositivo legal, políticas, enfim, as condições ou restrições que devem ser consideradas. Ademais, essas tarefas são inseridas em um contexto de relacionamento com outras atividades. Os processos, portanto, fornecem uma visão da sequência do trabalho dentro de uma organização.

O mapeamento do processo, como etapa cerne da gestão por processos, de acordo com Harrington (1993), inicia com os objetivos do processo e segue com a decomposição do objetivo em tarefas para facilitar a compreensão da exata tramitação do fluxo de trabalho. Segundo Maranhão e Macieira (2004), mapeamento ou modelagem é a atividade de representação que mostra como são realizadas as diversas tarefas, desde seu início até alcançar seu objetivo final. Portanto, o mapeamento deve descrever o que será transformado, isto é, a entrada, a transformação em si, ou seja, a execução do processo, e o resultado da transformação, a saída. Como exposto, em geral, os autores definem processo como um conjunto de tarefas organizadas em etapas que servem de guia para o início e término de fornecimento de um produto ou serviço. Ou um conjunto de atividades articuladas. Gerenciar um processo, por sua vez, é monitorar continuamente seu desempenho, identificando e analisando resultados indesejáveis e

propondo melhorias. É o que se denomina como gestão de processos, que, de acordo com Sordi (2008), ocorre quando se faz a gestão de um ou mais processos de forma isolada. Gestão por processos, por outro lado, é um “enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e a melhoria da sua cadeia de processos, visando atender necessidades e expectativas das partes interessadas” (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO, 2019, p. 4).

A técnica básica para a gestão por processos é o mapeamento ou modelagem. Modelagem de processos refere-se ao levantamento e diagramação do processo, tal como ele é executado. Entre os vários benefícios da gestão por processos, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) destacam a documentação, o conjunto de procedimentos que descreve os processos e se constituem na base para sua compreensão e execução.

Atualmente, as diretrizes e as ferramentas denominadas sistemas de gestão de processos do negócio com *Business Process Management Common Body Of Knowledge* (BPM CBOK), têm sido apontadas como recursos de mapeamento, gestão e monitoramento do andamento dos processos. O monitoramento inclui distinguir, por exemplo, onde estão os gargalos, quem está atrasando e o quanto está atrasando determinada tarefa, com que frequência isso ocorre, o percentual de processos concluídos e em andamento, entre. O *software* mais conhecido e responsável pela automação, de acordo com Baldam, Abepro e Rozenfeld (2014) é o Bizagi, que possui muitas funcionalidades e será abordado novamente nos procedimentos metodológicos deste projeto.

## 1.1 Objeto de estudo

Nesse sentido, para este projeto, toma-se como objeto de estudo o Processo de Concurso Docente da UFRPE, desenvolvido pela Comissão Permanente de Concurso Docente (CPCD). O processo foi escolhido para análise, tendo em vista que, no ano de 2017, o pesquisador começou a fazer parte dessa comissão de concurso, a qual tinha como responsabilidade a elaboração dos editais de concursos, recebimento dos processos de solicitações de vagas encaminhadas pelos departamentos e unidades direcionados à Reitoria, que, após análise, encaminhava para a CPCD para a elaboração do edital e demais atos administrativos pertinentes a abertura de Concurso Docente.

Portanto, enquanto membro da CPCD no período de 2017 até 2019, identificou-se a necessidade de organização dos processos em sua composição, em seus

direcionamentos administrativos e no seu mapeamento. Tendo em conta a rotatividade de servidores, tanto por motivo de aposentadoria, mudança de instituições e setores para outras demandas, o processo sofre descontinuidades no seu gerenciamento, muitas vezes gerando retrabalho e insatisfação.

Na universidade, o processo de contratação perpassa obrigatoriamente por concurso público, definido pela Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999, que determina que o concurso será de provas ou de provas e títulos, podendo ser realizado em duas etapas. Também o Decreto nº 9.739 de 28 de março de 2019 estabelece normas sobre concursos públicos, entre elas publicar em edital a abertura de inscrições para realização do certame.

## 1.2 Problematização

A Solicitação de Abertura de Concurso Público para Docente é requerida diretamente pelas Unidades Acadêmicas e pelos Departamentos Acadêmicos da Universidade. Até 2019, na UFRPE, não havia uma normatização que definisse o modo de fazer uma Solicitação de Abertura de Concurso Público para Docente. Desse modo, já na solicitação, o mesmo processo era executado de maneira diferente em diferentes unidades organizacionais.

Portanto, não havia clareza das operações, tampouco das responsabilidades na execução do referido processo. Tal situação dificultava detectar, com mais facilidade, os gargalos e as falhas de integração das atividades, principalmente das relações interdepartamentais. Do mesmo modo, a falta de normatização gerava retrabalho, que, como se sabe, além de prejudicar a produtividade, ocasionava custos e desperdícios de tempo e de recursos. Assim, nosso projeto de pesquisa de 2019, definiu a seguinte pergunta de pesquisa: **em quais aspectos o processo de Concurso Docente da Universidade Federal Rural de Pernambuco necessita de melhoria?**

De acordo com Stemberger, Kovacic e Jaklic (2007), as mudanças radicais na execução de processos de trabalho e nas estruturas organizacionais na Administração Pública nem sempre são convenientes por muitas razões, que podem ser de ordem política, mas, sobretudo, legal. Organizações do setor público têm algumas especificidades que tornam a gestão de processos significativamente diferente. Para Carvalho (2015), os processos de trabalho na Administração Pública são executados em conformidade com os regulamentos legais, seguem certas regras e restrições, ou seja,

seguem um fluxo de acordo com certos pré-requisitos. Uma mudança nos processos de trabalho, em geral, significa principalmente a unificação dos processos, a automação de algumas atividades e a eliminação de algumas atividades desnecessárias. Portanto, na Administração Pública, as metodologias clássicas de melhoria ou reengenharia de processos precisam ser aplicadas com cuidado.

### 1.3 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar a execução do processo do concurso público para docente da Universidade Federal Rural de Pernambuco, na perspectiva de sua melhoria e normatização.

Os objetivos específicos são:

- I. Mapear todas as etapas envolvidas na execução do concurso docente, desde sua abertura até a finalização do concurso;
- II. Identificar possíveis gargalos na execução do processo;
- III. Propor melhorias ao processo, com ênfase na sua normatização e no atendimento aos requisitos legais.

### 1.4 Justificativa e contribuições

Na UFRPE, a equipe responsável pela gestão dos processos atua sob a coordenação da Coordenadoria de Modernização Organizacional (CMO), vinculada à Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN). A CMO tem por finalidade principal o aprimoramento das práticas de gestão da UFRPE e, para isso, utiliza-se das orientações contidas no Guia de Gestão de Processos do Governo (2011) e na metodologia do BPM CBOOK de gerenciamento de processos de negócios. Essa metodologia, como se apresenta na revisão teórica desta dissertação, define o ciclo de gerenciamento de processos a partir de seis etapas. No entanto, na execução prática do mapeamento na Universidade, algumas dessas etapas podem ser alteradas e adaptadas de acordo com a realidade da unidade organizacional. As etapas seguidas na UFRPE são:

- I. Planejamento;
- II. Análise;
- III. Desenho e Modelagem;

- IV. Implementação;
- V. Monitoramento;
- VI. Refinamento.

No entanto, apesar de reconhecer os esforços da CMO, este estudo contribuirá com a referida coordenação e com a Universidade. A execução do Concurso Docente é um ato essencial para o funcionamento da Universidade, pois o docente é o profissional que atua diretamente nas atividades fim, relativas ao ensino, à pesquisa e à extensão. A escolha do referido processo foi realizada com base na sua importância, visto que a padronização e a normatização devem ser definidas primeiramente para, posteriormente, orientar os demais servidores e garantir mais agilidade e redução do retrabalho que poderá resultar na demora ou até mesmo na não entrada do docente no quadro da universidade. Por ser um procedimento que deve assegurar igualdade de oportunidades a todos interessados, ele precisa ser aplicado da melhor maneira possível, identificando e selecionando os candidatos mais adequados, mediante critérios objetivos.

Os aspectos que justificam a relevância desta pesquisa dizem respeito à necessidade de cuidar da regulação e da fiscalização do referido processo e evitar retrabalho, pois, como já exposto, trata-se de um processo de longo tempo de execução. Ademais, há de se considerar as despesas públicas. Nas instituições públicas, um dos preceitos fundamentais é o princípio da economicidade, previsto no Art. 70 da Constituição Federal de 1988.

A fiscalização contábil, financeira, orçamentária, operacional e patrimonial da União e das entidades da administração direta e indireta, quanto à legalidade, legitimidade, economicidade, aplicação das subvenções e renúncia de receitas, será exercida pelo Congresso Nacional, mediante controle externo, e pelo sistema de controle interno de cada Poder (BRASIL, 1988).

Logo, o princípio da economicidade é a busca por resultados com menor custo na prestação de serviços ou no trato com bens públicos, tal como organizar e gerenciar os processos de modo que não resultem em retrabalho ou na utilização de recursos humanos desnecessários.

A contribuição acadêmica deste projeto se relaciona à gestão de processos de apoio a uma universidade, praticamente com atuação em todas as etapas do BPM CBOK: planejamento, análise, modelagem até a implementação, monitoramento e

refinamento. Também diz respeito às contribuições teóricas desta pesquisa, perpassando temas relacionados à gestão de processos e à regulação em que ele está exposto.

### 1.5 Estrutura da dissertação

Além desse capítulo introdutório, um segundo apresenta as concepções defendidas e publicadas pelos autores sobre o tema em estudo: gestão de processos e a especificidade do setor público no trabalho de melhorar os processos organizacionais.

Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa, desde a abordagem, a coleta dos dados, até as técnicas de análise e interpretação dos resultados.

Logo após, o quarto capítulo apresenta os resultados, procurando responder ao problema e aos objetivos da pesquisa. E, nas considerações finais, uma síntese da pesquisa, mostra a posição do autor diante do tema, além dos limites do estudo, incluindo sugestões para novas pesquisas.

As referências bibliográficas estão relacionadas na última parte.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção, busca-se alicerçar os conceitos visando ao desenvolvimento da fundamentação teórica desta pesquisa. O objetivo da teoria, segundo Martins e Theóphilo (2009), consiste nos fundamentos a respeito das áreas temáticas do projeto de pesquisa por meio de fontes documentais ou bibliográficas mais relevantes. Neste trabalho, concursos públicos, gestão de processos e as especificidades da melhoria dos processos organizacionais na Administração Pública se constituem como os assuntos de maior relevância.

### 2.1 Concursos públicos

A construção de um sistema de recrutamentos na administração pública brasileira só teve início com a Reforma Administrativa de 1936, no Governo Vargas. Porém, somente em 1824 foi outorgada a primeira constituição do Brasil, a Constituição de 1824. Na época, o Brasil era reconhecido como Império do Brasil, conforme Rezende (2008). No Art. 179, XIV, a referida constituição explicitou “... Todo cidadão poderá ser admitido em cargo público civis, políticos, ou militares, sem outra diferença que não fosse dos seus talentos e virtudes...”.

No Brasil, de acordo com Rezende (2008), os concursos públicos visam à acessibilidade aos cargos públicos, “o tratamento constitucional dessas questões remonta à Carta Imperial, que inclui no rol de direitos dos cidadãos o princípio da ampla acessibilidade aos cargos públicos, baseado nos “talentos e virtudes” dos candidatos.” (REZENDE, 2008, p. 1).

Durante a vigência das duas primeiras constituições do Brasil a admissão de servidores não respeitou as regras vigentes, de acordo com Dolhnikoff (2005), que ressalta a influência dos apadrinhamentos. Todavia, no período Vargas, a partir da Constituição de 1934, o concurso público configurou um ato constitucional. Assim, a legislação exigiu, no seu art. 170, n.2, que a primeira investidura nos postos de carreira das repartições administrativas e nos demais que a lei determina efetuar-se-á depois de exame de sanidade e concurso de provas ou títulos e, no art. 158, trata sobre a regra do concurso docente “É vedada a dispensa do concurso de títulos e provas no provimento dos cargos do magistério oficial” e no § 2º - Aos professores nomeados por concurso para os institutos oficiais cabem às garantias de vitaliciedade e de inamovibilidade nos

cargos, sem prejuízo do disposto no Título VII. Nos casos de extinção da cadeira, será o professor aproveitado na regência de outra em que se mostre habilitado.

A constituição de 1946 no seu Art. 168, VI, trata novamente dos concursos docentes, reforçando o exposto na Constituição de 1934, porém é inserida a divisão do ensino:

Para o provimento das cátedras, no ensino secundário oficial e no superior oficial ou livre, exigir-se-á concurso de títulos e provas. Aos professores, admitidos por concurso de títulos e provas, será assegurada a vitaliciedade (BRASIL, 1946).

De acordo com Cammarosano (1984), assim como a licitação se destina a dar iguais oportunidades aos participantes do processo, a selecionar a melhor oferta para a Administração Pública, “o concurso público tem por escopo possibilitar a aquisição, para o serviço público, do melhor servidor, bem como assegurar aos administradores a igual oportunidade de ascenderem aos cargos públicos” (CAMMAROSANO, 1984, p. 83).

Porém, os concursos docentes vêm passando cada vez mais pela necessidade de organização das instituições públicas, dadas as exigências de gestão do processo de acordo com a legislação. Por exemplo, a temporalidade de execução do concurso vem construir um novo perfil de gestão, sendo ela voltada à organização de processos, no tocante ao prazo de abertura de concurso público, formalização dos editais de concursos e demais elementos essenciais sobre sua publicação, como estabelecido no Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, que estabelece normas sobre concursos públicos nos artigos 40, 41, 42. Portanto, é obrigatória a execução transparente de concurso público docente, visando cada vez mais à observância dos princípios legais impetrados no processo.

O Art. 40 rege sobre o prazo de publicação do edital, isto é, na autorização do Ministro de Estado da Economia para realização de concurso público ou na manifestação de que trata o § 3º do art. 20, em que será fixado prazo não superior a seis meses para o órgão ou a entidade publicar o edital de abertura de inscrições para realização do certame.

Para as instituições federais de ensino vinculadas ao Ministério da Educação, o prazo de que trata o *caput* será contado a partir da data de publicação do ato do Ministro de Estado da Educação que realizar a distribuição das vagas autorizadas entre essas entidades. “Encerrado o prazo de que trata o *caput* sem a abertura de concurso público,

a autorização concedida pelo Ministro de Estado da Economia ou a manifestação de que trata o § 3º do art. 20 ficará sem efeito.” (BRASIL, 2019, n.p).

O art. 41 do Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, trata sobre o conteúdo, local das publicações dos editais e possíveis alterações. O art. 42 especifica as informações mínimas que deverão constar no Edital, documentação dos candidatos, prazos de inscrições, descrição e quantitativo de cargos, entre outras, incluindo o quantitativo de cargos reservados às pessoas com deficiência e os critérios para sua admissão, em consonância com o disposto no art. 44 do Decreto nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999 e no Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018.

As cláusulas constantes do edital que regulamentam o concurso são vinculantes, tanto para a Administração Pública, quanto para os candidatos, sendo de cumprimento obrigatório. Por esse motivo o edital é o regulamento do concurso. Todavia, como ato administrativo de caráter normativo, o edital deve ser elaborado de acordo com os ditames legais e constitucionais, obedecendo aos princípios aplicáveis à Administração Pública, bem como a lei que regula o cargo, objeto do certame.

Dessa maneira, a universidade deve estar segura de que o edital discipline detalhadamente todo o procedimento e que não possua regras em contradição, e, para que isso ocorra, são fundamentais duas coisas: uma boa legislação base e que o gestor do processo de concurso docente tenha um bom conhecimento sobre concurso público.

## 2.2 Gestão de processos no setor público

Na década de 1980 e 1990, as reformas introduzidas pelos países anglo-saxônicos foram traduzidas no âmbito da Administração Pública como Nova Gestão Pública (ou *new public management*). A nova gestão pública vem se consolidando desde os anos 1980 como novo paradigma da administração pública e “longe de constituir um modelo único, o conceito abrange um rol de opções de experiências práticas de reformas incrementais ao modelo burocrático tradicional, visando atingir novos patamares em termos de eficiência e eficácia.” (MAGALHÃES; COELHO, 2018, p. 351).

Tal movimento de transformação do setor público brasileiro se dá em larga medida a partir de influências das agendas reformadoras de países como a Inglaterra, Nova Zelândia, Austrália e Estados Unidos, que, segundo Magalhães e Coelho (2018), adotaram iniciativas no intuito de superar os padrões antigos de suas práticas de gestão,

em prol de um modelo mais voltado para resultados e com maior capacidade de resposta.

De acordo com Moraes (2016), com o propósito de ultrapassar as dificuldades e ineficiências tradicionalmente atribuídas às organizações burocráticas, parte-se do princípio de que as organizações, quer sejam do setor público, quer sejam do setor privado, podem ser geridas de acordo com os mesmos princípios. “Por isso, como modo de ultrapassar a gestão administrativa e burocrática enraizada desde Max Weber, defende-se a adoção no setor público de metodologias de gestão já testadas no setor privado.” (MORAIS, 2016, p. 27). Privilegiar dinâmicas de gestão que passam pela definição de “padrões explícitos de desempenho e de formas de medi-lo, a gestão por resultados, a racionalização dos custos e a proximidade ao consumidor” (LIMA, 2007, p. 8). A esse conjunto amplo e diverso de medidas modernizadoras, considerado por muitos como o marco da emergência de um novo paradigma administrativo global no setor público, uma das muitas proposições de mudança foi a desburocratização dos processos. Portanto, conforme Stemberger, Kovacic e Jaklic (2007), com o advento das chamadas reformas gerenciais, em especial após a década de 1990, em que a gestão dos processos organizacionais ganhou força como recurso de gestão na Administração Pública. Depois disso, a necessidade de melhoria dos processos no setor público tem sido reconhecida.

No passado, a maioria dos projetos de mudança de processos de negócios foi realizada em organizações orientadas para o lucro, portanto, a maioria das metodologias de mudança de processos de negócios foi experimentada para esse tipo de organização. Embora a afirmação de Cats-Baril e Thompson (1995) seja da década de 1990, ouvimos ainda hoje em dia o argumento de que o conceito de redesenhar processos contraria a cultura comum em muitas organizações do setor público. Mas, do outro lado, os contribuintes estão comparando cada vez mais o setor público ao setor privado, exigindo um melhor atendimento ao cidadão. Todavia, Stemberger, Kovacic e Jaklic (2007) reiteram que as organizações do setor público têm algumas especificidades, que tornam os projetos de redesenho de processos significativamente diferentes.

Embora, segundo Hendrick (1994), as diferenças entre as empresas privadas e públicas estejam obscuras, Kumar, Maheshwari e Kumar (2002) concluíram que as organizações públicas têm uma cultura única e enfrentam muitos desafios devido às suas obrigações sociais e maior responsabilidade legislativa e pública. Hendrick (1994) constatou que os objetivos do governo são menos claros, de modo que clientes e

*stakeholders* são mais diversificados e numerosos e conceitos como qualidade são mais complexos. Um estudo de Gil-Garcia e Pardo (2005) apontou que a existência de múltiplos, às vezes conflitantes, objetivos e interesses individuais e comportamentos associados causam resistência à mudança e conflitos internos. Agências e programas governamentais também atuam frequentemente como unidades independentes e autônomas sem levar em conta o que outras organizações públicas estão fazendo.

Cats-Baril e Thompson (1995) observaram as seguintes especificidades das organizações públicas no que se refere à gestão dos processos:

- a. Mais restrições impostas pela burocracia;
- b. Maior nível de interdependência entre fronteiras organizacionais;
- c. Maior nível de ligações extras organizacionais;
- d. A rotatividade de administradores de alto nível;
- e. A necessidade de convencer os funcionários a mudar os processos organizacionais existentes é maior;
- f. A administração tende a ter menos autoridade do que suas contrapartes do setor privado.

Isso está de acordo com a pesquisa de Thompson (2000), realizada na Agência de Administração da Previdência Social. A pesquisa mostrou que algumas das demandas, como a descentralização da autoridade e a mudança cultural são difíceis de aplicar. De acordo com Thompson (2000), a agência da Administração da Previdência Social é muito grande e dinâmica para mudanças radicais. Embora o plano de reengenharia de processos de negócio identificou necessidade de melhorias drásticas no serviço e na eficiência, o projeto acabou com mudanças incrementais menos radicais.

Existem quatro características principais que devem ser consideradas no planejamento de mudança no processo de negócio, segundo Kettinger, Teng e Guha (1997):

- a. Radicalidade do projeto;
- b. Estruturação do processo;
- c. Foco no cliente;
- d. Potencial para capacitação de tecnologia de informação.

Ao analisar um projeto típico no setor público de acordo com os critérios acima mencionados, na análise de Stemberger, Kovacic e Jaklic (2007), as seguintes características podem ser observadas:

- I. Embora seja possível mudar radicalmente alguns dos processos no setor público, a prontidão para tais mudanças radicais é atualmente baixa em muitas

organizações públicas. As estruturas organizacionais são frequentemente rígidas, os recursos são escassos, o comprometimento ingênuo da gerência sênior é geralmente difícil terminar com êxito, vários processos são predominantemente interfuncionais, a cultura apoia o *status quo*, etc. Todas essas características mantêm a crença de que mudanças radicais impõem altos riscos;

II. Os processos são principalmente bem estruturados; alguns deles são até regidos por leis (por exemplo, processos administrativos). No entanto, muitos deles são semiestruturados ou não estruturados e variam muito dependendo do tipo de negócio, por exemplo, algumas atividades profissionais dependem do julgamento dos profissionais;

III. O foco no cliente é mais enfatizado no setor público como havia sido no passado. A simpatia do cliente e a simplificação dos procedimentos é o imperativo do governo e da administração. Muitas vezes esse é o principal motivo para a mudança de processos de negócios no setor público. No entanto, na maioria dos casos, o objetivo não é atrair novos clientes ou manter os atuais. Os clientes são frequentemente obrigados a utilizar estes serviços, por ex., quando alguém quer fundar uma sociedade esportiva, ela precisa ser registrada pelo estado;

Os esforços de melhorar processos nos setores públicos têm algumas características comuns com projetos no setor privado; no entanto, é necessário observar as características do setor público elencadas anteriormente. Como a possibilidade de fazer reengenharia dos processos no setor público é baixa, a ênfase deve estar em documentar e analisar os processos existentes, conforme proposto por Kettinger, Teng e Guha (1997) e em como se propõe nesta pesquisa.

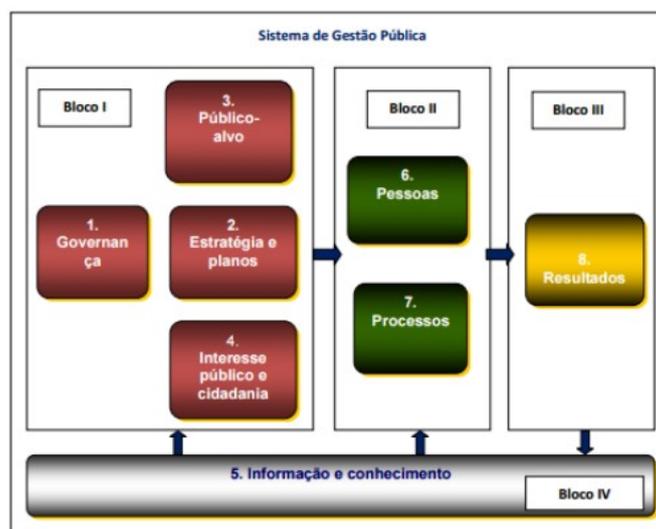
O Programa Nacional de Gestão Pública (GesPública), instituído pelo Decreto 5.378/2005, é um programa que apoia centenas de órgãos e entidades da Administração Pública na melhoria de sua capacidade de produzir resultados efetivos para a sociedade. Dentre os métodos e soluções ofertados pelo Programa GesPública encontra-se a Gestão de Processos.

O GesPública encontra-se hoje no rol dos grandes líderes nacionais do movimento pela Qualidade, Produtividade e Competitividade do Brasil, ao lado de instituições como a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ e o Movimento Brasil Competitivo – MBC e integrado a redes como o Fórum dos Programas Estaduais de Qualidade, Produtividade e Competitividade (FERREIRA, 2009, p. 4).

Para auxiliar o direcionamento dos órgãos públicos na busca de aprimorar a gestão, foi criado o Modelo de Excelência em Gestão Pública, desenvolvido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Segundo Ferreira (2009), a adoção de um Modelo de Excelência específico para a Gestão Pública tem como propósito considerar os princípios, conceitos e linguagem que caracterizam a natureza pública das organizações e que impactam na sua gestão.

De acordo com Gomes (2017), o Modelo de Excelência em Gestão Pública possui oito dimensões, expostas na **Figura 1**, são elas: governança, estratégia e planos, público-alvo, interesse público e cidadania, informação e conhecimento, pessoas, processos e resultado.

Figura 1- Sistema de Gestão Pública



Fonte: Brasil (2014, p. 20).

As dimensões estão divididas por blocos que representam Planejamento, Execução, Resultados, Informação e Conhecimento. O bloco do Planejamento, constituído pelas dimensões Governança, Estratégia e Planos, Sociedade e Interesse Público e Cidadania movem a organização e lhe dão direcionalidade. O bloco da Execução se constitui pelas dimensões Pessoas e Processos, dois elementos que representam o centro prático da ação organizacional e transformam finalidade e objetivos em resultados. O terceiro bloco, de Resultados, representa o controle, pois apenas pelos resultados produzidos pela organização é possível analisar a qualidade do

sistema de gestão e o nível de desempenho institucional. O bloco Informação e Conhecimento representa a inteligência da organização e dá à organização capacidade de corrigir, melhorar ou inovar suas práticas de gestão e, conseqüentemente, seu desempenho. (BRASIL, 2014, n.p).

De acordo com Gomes (2017 p. 30), uma das ferramentas que ajuda na organização das instituições que buscam o direcionamento na gestão por processos é o “Guia de Gestão de Processos de Governo”. Como o próprio nome sugere, o guia orienta metodologicamente as organizações trazendo conceitos sobre Gerenciamento de Processos de Negócios que serão úteis durante a implementação dessas práticas nas organizações e, ademais, atenta para contratação de serviços de modelagem de processos. Como afirmou Wischral (2010, p. 30), o “Guia é utilizado para orientar a modelagem, melhoria e gerenciamento dos processos com foco em resultados.”.

No âmbito do GesPública, a gestão de processos orientada à obtenção de resultados guarda forte correlação com a estratégia de implementação de Cartas de Serviços ao Cidadão, ferramenta constante do conjunto de soluções ofertadas pelo Programa e tornada obrigatória para os órgãos do Poder Executivo Federal, que prestam atendimento direto ao público desde 2009. Nesse sentido, os compromissos de qualidade presentes nas Cartas de Serviços configuram um sinônimo da descrição dos resultados a serem atingidos pelos processos, principalmente se complementados por meio de indicadores de desempenho. O “foco no cidadão”, premissa básica da Carta de Serviços (BRASIL 2014b), faz com que o Setor Público oriente seus processos ao atendimento das necessidades desse agente. Além disso, os prestadores de serviço do Governo devem ter seus processos modelados, automatizados e geridos, provendo maior controle e qualidade às iniciativas desempenhadas. O BPM CBOK (2013) entende que processos definem o fluxo de atividades e o mapa de como atividades operacionais contribuem para produzir um produto ou serviço. Como tal, os processos definem o que será feito e explicitam como será feito.

Uma visão inicial do Guia de Gestão de Processos de Governo conceitua processos como um “conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em serviços/produtos (saídas), sendo realizado para agregar valor”. (BRASIL, 2011, p. 8). No âmbito do Programa GesPública, “um processo é um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao cliente/cidadão” (BRASIL, 2011, p. 8), reforçando a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Um das característica importante dos processos é a interfuncionalidade. Embora existam processos realizados inteiramente em uma unidade funcional, os principais processos de uma organização (sobretudo os processos de negócio, ou processos das atividades fins) atravessam as fronteiras das áreas funcionais, sendo conhecidos como processos transversais, transorganizacionais, interfuncionais, interdepartamentais ou horizontais (BRASIL, 2011, 9).

De acordo com o BPM CBOK (2013), além de um processo entregar valor para os clientes, também apoia outros processos. Esse alcance interfuncional e até mesmo interorganizacional cruza limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo. Na sua representação visual, o mapeamento do processo fornece um recurso de comunicação universal na exibição das interdependências de tarefas entre as fronteiras organizacionais, essencialmente um mapa visual do fluxo de trabalho.

Por tudo isso, em especial na Administração Pública, especial atenção deve ser dada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não. Tal tarefa pode ser orientada segundo a metodologia de gestão que tem como um dos objetivos o mapeamento de processos, tal qual a conhecida BPM CBOK, uma espécie de guia para o gerenciamento de processos, desenvolvido pela Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (ABPMP).

Na Administração Pública, segundo a Secretaria de Gestão (SEGES), “a tendência é o tratamento de processos como grandes redes complexas organizacionais que se estabelecem para atingir resultados comuns” (BRASIL, 2011, p. 10), o que aumenta a demanda pela melhoria e análise dos processos organizacionais das organizações públicas. Um processo pode revelar gargalos, utilização improdutiva de recursos, etapas redundantes, atividades que não adicionam valor, aspectos que revelam oportunidades de melhoria.

## 2.3 Ciclos de gerenciamento de processos na Administração Pública

O Guia de Gestão de Processos de Governo (BRASIL, 2011) apresenta duas perspectivas de gestão de processos na Administração Pública: o guia BPM CBOK e o método da Society for Design and Process Science (SDPS), em português, Sociedade de Design e Ciência de Processos.

De acordo com o guia BPM CBOK (2013), a prática de gerenciamento de processos de negócio pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas. Tal ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades:

- I. Planejamento;
- II. Análise;
- III. Desenho e Modelagem;
- IV. Implementação;
- V. Monitoramento;
- VI. Refinamento.

A proposta da SDPS do ciclo de gerenciamento de processos é bastante distinta e consiste das etapas de:

- I. Modelagem;
- II. Simulação;
- III. Emulação;
- IV. Encenação.

Devido às características próprias de cada uma das abordagens, estas serão detalhadas a seguir.

### 2.3.1 *Ciclo de gerenciamento de processos CBOK*

Na primeira etapa, planejamento, são identificadas as necessidades de alinhamento estratégico dos processos. De acordo com BPM CBOK (2013), deve-se desenvolver um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização como um todo, com análise das estratégias e metas, fornecendo uma estrutura e o direcionamento para gerenciamento contínuo de processos centrados no cliente. Além disso, nessa etapa, são identificados papéis e responsabilidades organizacionais

associados ao gerenciamento de processos, aspectos relacionados a metas, expectativas de desempenho e metodologias.

A etapa da **análise** tem por objetivo entender os processos organizacionais atuais. A análise de processos incorpora várias técnicas e metodologias, de forma a facilitar as atividades dos envolvidos com a identificação do contexto e diagnóstico da situação atual do negócio. Dentre as possíveis técnicas, Brasil (2011) destaca: *Brainstorming*, Grupo Focal, Entrevista, Cenários, *Survey*/Questionário e 5W1H. Parte dessas técnicas será empregada pelo analista de negócios para entender e documentar um processo ou reelaborar sua versão.

A análise reúne informações oriundas de planos estratégicos, modelos de processo, medições de desempenho, mudanças no ambiente externo e outros fatores, a fim de compreender os processos no escopo da organização como um todo (BPM CBOOK, 2013). Ademais, qualquer gestão de processo seria inviável sem a análise da situação atual, das etapas e das tarefas, dos resultados, das ações e dos esforços de toda a organização na perspectiva de alcançar objetivos e metas estabelecidas.

A **modelagem**, seguindo o Guia CBOOK (2013), pode ser executada tanto para o mapeamento dos processos atuais como para o mapeamento de propostas de melhoria. Além disso, seguindo o Guia de Gestão de Processos do GesPública (BRASIL, 2014), a análise requer reflexão e definição do resultado esperado ao finalizar o processo, devendo buscar quais valores finais serão gerados aos clientes/cidadãos.

Para o BPM CBOOK (2013), se faz necessário uma visão ampla do processo de negócio pra que possam ser analisadas as possibilidades de criação de um novo processo ou adaptação do atual, levando em consideração os seguintes itens: desempenho de processo, fluxo de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais, e integração com outros processos internos e externos.

Modelagem é definida como um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto, tendo por objetivo criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão. A modelagem pode ser também definida como fase onde ocorre a representação do processo exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se, ao máximo, não recorrer à redução ou simplificação de qualquer tipo. (LA SOTA; MOREIRA; RESENDE, 2006, apud BRASIL, 2011, p. 11).

Segundo Brasil (2011), é importante obter respostas às seguintes questões:

- a. Por que é requerido tal resultado do trabalho?
- b. Que tipo de efeito o resultado irá gerar no todo?
- c. Qual a qualidade que o servidor imagina que seu resultado deve apresentar para ser útil ao processo?

As respostas geradas permitirão uma modelagem mais completa, útil e consistente com a realidade. Adicionalmente aos diagramas de processo, deve-se produzir uma documentação adicional durante a modelagem, contendo as informações necessárias para atingir os objetivos do processo.

A etapa de **implementação** é definida pelo BPM CBOK (2013) como a fase que tem por objetivo realizar o desenho aprovado do processo de negócio na forma de procedimentos e fluxos de trabalho documentados e testados, prevendo também a elaboração e execução de políticas e procedimentos novos ou revisados.

De acordo com Brasil (2011), a etapa de **gerenciamento de desempenho**, também conhecida como “simulação e emulação”, é responsável pela aferição e validação do processo. Revela, portanto, se o processo está representando a realidade, e se são necessárias mudanças no processo. Ou seja, revela se o processo alcançou seus objetivos.

Conforme BPM CBOK (2013), o desempenho deve ser comparado com o padrão estabelecido para se verificar eventuais desvios ou variações. A comparação da atuação com o que foi planejado não busca apenas localizar as variações, erros ou desvios, mas também permitir a predição de outros resultados futuros e localizar as dificuldades para criar condições para que as operações futuras possam alcançar melhores resultados. O objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos sejam alcançados da melhor maneira possível.

No Governo Federal, o Modelo de Governança e Gestão da Plataforma de Processos apresenta um conjunto de indicadores atrelados à Governança e Gestão do ambiente de repositório dos diagramas, da documentação, da capacitação e da satisfação dos usuários da Plataforma com o objetivo de monitorar e analisar o desempenho dos processos de uma perspectiva integrada (BRASIL, 2011, p.12).

Em um processo, os indicadores podem descrever em que parâmetros e o que se quer avaliar. Cada indicador exprime um aspecto ou uma característica específica do processo, sintetizando um conjunto de informações, representando apenas o significado

essencial dos aspectos analisados de modo que a significância do processo de concurso docente se torne mais evidente.

A etapa de **refinamento** ou transformação é, segundo o Guia CBOK (2013), responsável pela transformação dos processos, implementando o resultado da análise de desempenho. Ela ainda trata de desafios associados à gestão de mudanças na organização, à melhoria contínua e à otimização de processo. Alternativamente, é chamada de “encenação”, revendo o modelo de processo e implantando na prática as mudanças propostas após o estudo de variados cenários.

### 2.3.2 Ciclo de Gerenciamento de Processos - SDPS

Na etapa de **modelagem** são identificados os valores que o processo em estudo deverá gerar. Além de sua descrição, é importante retratar quais as motivações para que tal valor seja esperado, bem como os impactos que serão causados por sua existência e as características de qualidade que o definem como válido. Após a identificação dos itens que compõem a “cadeia de valores” do processo, verifica-se os papéis assumidos seguintes elementos (BRASIL, 2011, p. 13):

- I. Valores adicionados (resultados do processo);
- II. Insumos (que são transformados);
- III. Referências (que orientam a transformação);
- IV. Infraestruturas (que são consumidos pelo processo).

A Cadeia de Valor de Porter (1989) é um modelo que ajuda a analisar atividades específicas por meio das quais as empresas criam valor e vantagem competitiva. Ou seja, é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para os seus clientes. Nos processos organizacionais esse modelo foca-se no modo como cada processo cria valor, isto é, na maneira como os *inputs* são transformados em *outputs* e comprados ou aceitos pelos consumidores.

De acordo com Brasil (2011), ainda nessa etapa da modelagem, são verificadas as sincronias necessárias entre insumos, referências e infraestruturas para a geração do valor esperado, visando a compatibilização das expectativas entre as várias partes que produzem cada um dos elementos do processo. Também são previstas as condições que os elementos do processo podem assumir e as respectivas ações a serem tomadas, planejando-se para possíveis contingências e melhorias.

A **simulação** incorpora dados estatísticos aos modelos de processos desenhados na etapa anterior, visando à minimização dos riscos de efeitos indesejáveis quando de sua implantação. Devem ser previstos itens tais como existência ou não de estoques antes do início dos processos, seus pontos de indução, as distribuições estatísticas e os tempos associados às transformações, dentre outros.

Na Introdução deste projeto, vimos que um Processo de Concurso Docente pode levar até um ano para ser executado. É nessa etapa que, “A partir de tais dados estimados, são gerados cenários alternativos que devem ser avaliados” (BRASIL, 2011, p. 14) e, quando necessário, alterações podem ser propostas no modelo para que o processo esteja o mais próximo do resultado desejado.

Na etapa de **emulação** são incluídos dados da realidade junto aos dados estimados identificados na fase de simulação. É o momento em que, por exemplo, são construídas as telas de sistemas automatizados que serão utilizados no processo e é solicitado o preenchimento das suas informações a uma amostra de pessoas, evitando que requisitos modelados sejam impossíveis de serem obtidos na prática. Segundo Brasil (2011), é também a fase em que fazemos turmas-piloto de algo que queremos ver funcionando na “vida real”.

**Encenação** é a etapa que ocorre, quer o processo tenha sido modelado, simulado, emulado ou não. Portanto, se desejarmos reduzir ou eliminar os riscos de algum efeito que não desejamos observar em nosso processo, é importante realizarmos boas modelagens, simulações e emulações, porém “nunca perdendo de vista as exigências que as partes envolvidas no processo possuem” (BRASIL, 2011, p. 15). Caso contrário, boa parte do esforço pode ser desconsiderada face à velocidade requerida pela realidade no dia a dia das organizações.

## 2.4 Análise e melhoria de processos organizacionais

Conforme McCormack, Johnson (2001), mudança nos processos de negócio é uma orientação estratégica organizacional para melhorar e reavaliar processos e alcançar competitividade no desempenho por meio de mudanças nos relacionamentos entre gerenciamento, informação, tecnologia, estrutura organizacional e pessoas. Integra métodos radicais de mudança de reengenharia de processos de negócios, como proposto por Hammer e Champy (1993), e métodos mais incrementais de melhoria contínua de processos, com estratégias adequadas de tecnologia da informação e infraestrutura de e-

*business*. A principal diferença dos dois grupos de métodos, segundo Harmon (2003), é, entre melhoria, que depende essencialmente de uma abordagem de solução de problemas, e reengenharia, que se baseia na reconceituação de como um processo de negócios deve funcionar. A maioria dos projetos de mudança de processos está entre esses extremos.

Examinar a compreensão que uma organização tem dos seus processos, ou seja, medir sua posição atual para se tornar orientada a processos de negócios, compará-la a outras organizações, analisar o seu entendimento do que é processo, pode ser muito útil. O modelo para avaliar a maturidade do processo de negócio desenvolvido por McCormack e Johnson (2001) denominado “orientação para o processo de negócio”<sup>1</sup>, foi projetado como um modelo de referência dos estágios evolutivos pelos quais as organizações passam para se tornarem orientadas para o processo de negócio.

O modelo de maturidade de orientação para o processo de negócio identifica cinco níveis ou etapas que descrevem como uma organização geralmente evolui de um estágio de processos pouco visíveis, para processos integrados dentro da organização e com seus vendedores e fornecedores. O modelo inicial de quatro estágios descrito em McCormack e Johnson (2001) é estendido por Lockamy e McCormack (2004) com o quinto estágio relacionado ao gerenciamento da cadeia de suprimentos. Os estágios são assim definidos:

- **Nível 1 - Inicial:** os processos não são estruturados e estão mal definidos. Processos, atividades e estruturas organizacionais não são baseados em processos horizontais, o desempenho do processo é imprevisível. Os custos dos processos são altos, a satisfação dos clientes é baixa, a cooperação funcional também é baixa;
- **Nível 2 - Definido:** processos básicos são definidos e documentados, mas as atividades e a organização basicamente permanecem tradicionais. Os custos dos processos continuam altos, a satisfação do cliente melhorou, mas ainda é baixa;
- **Nível 3 - Relacionado:** este nível representa um avanço. A cooperação entre os departamentos da empresa, fornecedores e clientes é estabelecida. Emprego e estruturas de processos amplos são implementados. A satisfação do cliente começa a mostrar uma melhora considerável;

---

<sup>1</sup> Em inglês, *Business Process Orientation* (BPO).

- **Nível 4 - Integrado:** a organização, seus vendedores e fornecedores iniciam um estágio de cooperação em nível do processo. Estruturas organizacionais são baseadas em processos, medidas de desempenho de processos e sistemas de gerenciamento são aplicados. Como consequência, os custos de processos e gerenciamento da cadeia de suprimentos são drasticamente reduzidos;
- **Nível 5 - Estendido:** a competição é baseada em cadeias de suprimento. A colaboração entre as empresas está nas equipes de gerenciamento da cadeia de suprimentos de nível mais alto, com processos, metas e autoridade ampla comum.

Na pesquisa de McCormack e Johnson (2001), a relação entre a maturidade dos processos de negócio e o desempenho foi examinada. Eles provaram que a orientação para processos pode contribuir para o desempenho geral de uma organização, no entanto, apenas a documentação de processos não é suficiente, é apenas uma base para organizar o trabalho e estabelecer medidas. No entanto, trabalho de Stemberger, Kovacic e Jaklic (2007) no setor público, de medição e processamento de processos, demonstrou ter fortes relações com o desempenho do negócio.

De acordo com Britto (2011), se um projeto de gerenciamento de processos de negócios (BPM) não puder demonstrar que adicionará valor ao negócio, ele não deverá ser realizado. Portanto, partimos da premissa de que em primeiro momento devemos analisar se o gerenciamento poderá trazer contribuição para a instituição. Para responder esse questionamento, Britto (2011) elenca dois fatos importantes pelos quais se faz necessário o gerenciamento de processos de negócios:

- I. Os processos que já existem;
- II. As pressões do mercado.

O concurso docente é um processo que vem sendo executada há vários anos nas universidades. São muitas as dificuldades de sua operacionalização, dentre elas estão as estruturas organizacionais fortemente hierarquizadas. Dado o longo tempo de sua execução, o grande risco desse processo é a sua anulação por alguma eventual falha. As pressões do mercado nas instituições públicas se caracterizam pela rigidez dos aspectos legais, cujo cumprimento é fiscalizado pelos órgãos fiscalizadores.

Conforme Britto (2011), falando e tratando dos processos de negócios da organização, estamos trabalhando preocupados em como, em que sequência e sob quais regras e porque determinadas atividades serão realizadas. Não estamos vendendo ou desenvolvendo um produto que pode ser substituído a qualquer momento. Estamos

lidando com a essência da organização. Portanto, se faz necessário conhecer a essência dos concursos docentes nas universidades e, a partir desse conhecimento, analisar os processos existentes, porém reconhecendo também que existem processos que ainda não foram mapeados, pois sem entender, sem mapear, sem modelar, sem analisar, é meramente impossível propor melhorias.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos metodológicos apresentam o caminho que determinará o resultado encontrado nesta pesquisa. Aqui se relaciona a seleção de técnicas que foram utilizadas e se indica uma ordenação dos procedimentos seguidos para se chegar ao resultado desejado. Na concepção de Marconi e Lakatos (2010), os procedimentos metodológicos traduzem a credibilidade e o rigor de regras que foram utilizadas, e como a atividade científica está organizada. Além disso, a ordenação dos procedimentos possibilita compreender não apenas os resultados, mas o processo da própria investigação.

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

**Quanto aos fins**, esta é uma pesquisa descritiva. De acordo com Triviños (1987), o estudo descritivo descreve “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade. Aqui, o estudo descritivo é utilizado uma vez que a intenção do pesquisador foi investigar o Processo de Concurso Docente em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as suas características, quais as suas etapas, quem são as pessoas envolvidas, os dispositivos legais e seu conteúdo que regem os procedimentos do concurso, se há gargalos, se há normatização do processo, entre outras.

**Quanto ao método de pesquisa**, esta é uma pesquisa-diagnóstico, pois busca “explorar o ambiente, levantando e definindo problemas” (MARTINS; TEOFILO, 2009, p. 118). Neste estudo, a pesquisa diagnóstica se caracteriza como um tipo metodológico que visa retratar a realidade de um processo organizacional, por meio de técnicas e estratégias de envolvimento das pessoas responsáveis pela sua execução, servindo assim como um instrumento das demandas de estrutura, pessoas e normatizações, entre outros aspectos que influenciam nos *outputs*.

**Quanto à técnica de coleta de dados**, esta é também uma pesquisa documental (MARCONI; LAKATOS, 2010), visto que consultou documentos da Universidade e dispositivos legais do Governo Federal (**Quadro 1**) que regem ou orientam o Processo de Concurso Docente.

Quadro 1 - Dispositivos legais e institucionais a serem utilizados na pesquisa

DISPOSITIVOS	
Edital de Condições Gerais de Concurso Público de Provas e Títulos para o Cargo de Professor do Magistério Superior	Norteará o processo de inscrição e fases do Concurso Público de provas e prova de títulos para o cargo de Professor do Magistério Superior.
Edital Específico de Abertura de Concurso Público para Professor do Magistério Superior	Organização do processo para o provimento de cargos de Professor da Carreira de Magistério Superior, distribuídos por Unidade de lotação, área(s)e/ou subárea(s), regime de trabalho e requisitos para investidura no cargo.
Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009	Estabelece medidas organizacionais para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, dispõe sobre normas gerais relativas a concursos públicos, organiza sob a forma de sistema as atividades de organização e inovação institucional do Governo Federal, e dá outras providências.
Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019	Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG.
Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 41 – STF de 20 de abril de 2017	Trata-se de embargos de declaração opostos contra o acórdão proferido pelo Plenário desta Corte que reconheceu a constitucionalidade da Lei 12.990/2014 (Lei de Cotas) e declarou válida a reserva de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de empregos públicos, no âmbito da Administração Pública direta e indireta.
Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999.	Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal.
Resolução nº 006/2019 - UFRPE	Aprova alteração do Regimento Interno e Estrutura Organizacional da Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Rural de Pernambuco.
Manual de Procedimentos - CMO/UFRPE	Fornecer orientações para as unidades que desejam alterar estrutura organizacional ou elaborar/alterar regimento interno.
Guia Prático do Planejamento Estratégico da UFRPE	A CPDI pretende, por meio deste documento, transformar o planejamento estratégico em instrumento de desenvolvimento institucional. Ou seja, aprimorar a busca pela cultura do planejamento em todas as ações da UFRPE, condicionando a avaliação do processo e de resultados à eficiência, eficácia, efetividade e economicidade e, conseqüentemente, ao cumprimento da Missão Institucional.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 3.2 Coleta e análise dos dados

A proposta metodológica do BPM CBOK (2013) serviu de referência para a análise do Processo de Concurso Docente, e, portanto, foi caracterizado como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas. Tal ciclo pode ser sumarizado por meio do seguinte conjunto gradual e interativo de atividades: Planejamento; Análise; Desenho e Modelagem.

O *software* Bizagi Process Modeler foi o aplicativo usado na modelagem do processo, pois ele possibilita criar e visualizar diagramas, modelos e documentações de processos de negócio por meio de elementos adaptados da notação Business Process Model and Notation (BPMN). Optou-se pelo BPMN por se constituir de um formato mundialmente aceito em modelagem de processos.

Para a análise do processo de execução do concurso público para docente se fez a descrição de dois cenários. O primeiro, denominado cenário AS-IS, caracterizou o processo como ele ocorre atualmente. Nessa atividade foi realizada uma análise qualitativa e quantitativa do processo, tal como ele era executado no período da pesquisa. O segundo, denominado cenário TO-BE, caracterizou um cenário ideal com melhoria no desempenho, considerando o tempo de realização do processo e o comprometimento de recursos humanos. As melhorias foram propostas com base em mudanças no cenário AS-IS, as quais se constituíram em proposições da versão TO - BE, simulando o desempenho do processo em função das variáveis tempo e recursos humanos, em um ciclo completo de execução.

O período de análise da pesquisa foi de 2017 até 2018, mas também o último concurso aberto, que foi o Concurso Docente 03/2020.

Porém, apenas isso não foi suficiente. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas no formato de reuniões. Uma entrevista foi realizada em 09/09/2020, com a equipe de servidores da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE) para discutir uma estrutura dentro do organograma da UFRPE, para atuação da CPCD, não como comissão, mas como uma coordenação.

Outra entrevista ocorreu em 11/09/2020, com dois servidores, que já foram integrantes da comissão de concurso docente: Dalton Araújo, Diretor de Relações Institucionais e Convênios da UFRPE e Eliane Pires, Servidora Técnica Administrativa Aposentada da UFRPE. Nessa reunião foi apresentado todo o processo no cenário AI IS para que eles, como especialistas experientes, fizessem uma última análise, antes da

entrega final do trabalho. Assim, a análise e a melhoria contaram com a experiência do pesquisador, considerando que ele fez parte da CPCD, a análise conjunta desses dois especialistas promoveu muitos debates e outras melhorias até então não identificadas.

Para fazer os últimos ajustes e validar o processo no cenário TO BE, foi realizada entrevista semiestruturada com duas servidoras da Coordenadoria de Modernização Organizacional, integrada à Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), no dia 17/09/2020. Participaram Luísa Gomes de Araújo, Coordenadora, e Taciana Lopes Ramos, Chefe da seção de Análises de Processos. A CMO tem como finalidade principal o aprimoramento das práticas de gestão da UFRPE por meio de estudo de soluções integradas, sendo competência dessa coordenadoria o mapeamento de todos os processos da UFRPE.

Em 18/09/2020 foi realizada entrevista semiestruturada, em formato de reunião remota, com o Vice-Reitor, para discutir a possibilidade de criar espaço, na estrutura organizacional da UFRPE, para dar mais autonomia à CPCD para analisar e melhorar os processos. O Vice-Reitor tem vasta experiência em concursos, pois atuou diretamente na Fundação Apolônio Salles de Desenvolvimento Educacional (FADURPE), além de ter atuado também como presidente da Comissão de Concurso Docente da UFRPE.

Todas as entrevistas ocorreram remotamente e a finalidade principal foi a de ouvir os especialistas e gestores, na perspectiva de tornar o processo mais ágil e viável na UFRPE.

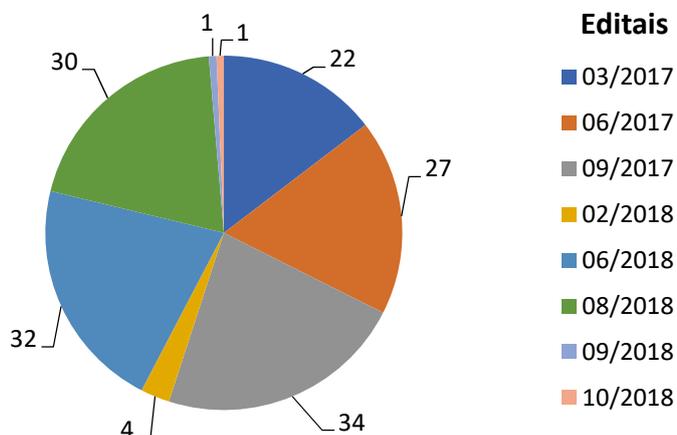
## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se um panorama da quantidade de processos de Concurso Docente que foram executados ao longo do período de 2017-2018, período que cobre o escopo deste estudo.

### 4.1 Panorama geral do concurso docente

No período entre 2017 e 2018, foi requerida a inserção de 151 vagas em Editais de Concurso Docente, conforme se lê na **Figura 2**.

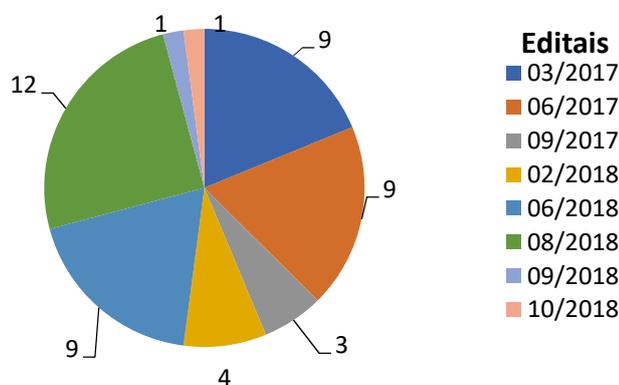
Figura 2 - Vagas ofertadas por editais no período de 2017 até 2018



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

No mesmo período, foram publicados oito editais de Concurso Docente (**Figura 3**, nos quais foram atendidas as solicitações de 25 Unidades e/ou Departamentos.)

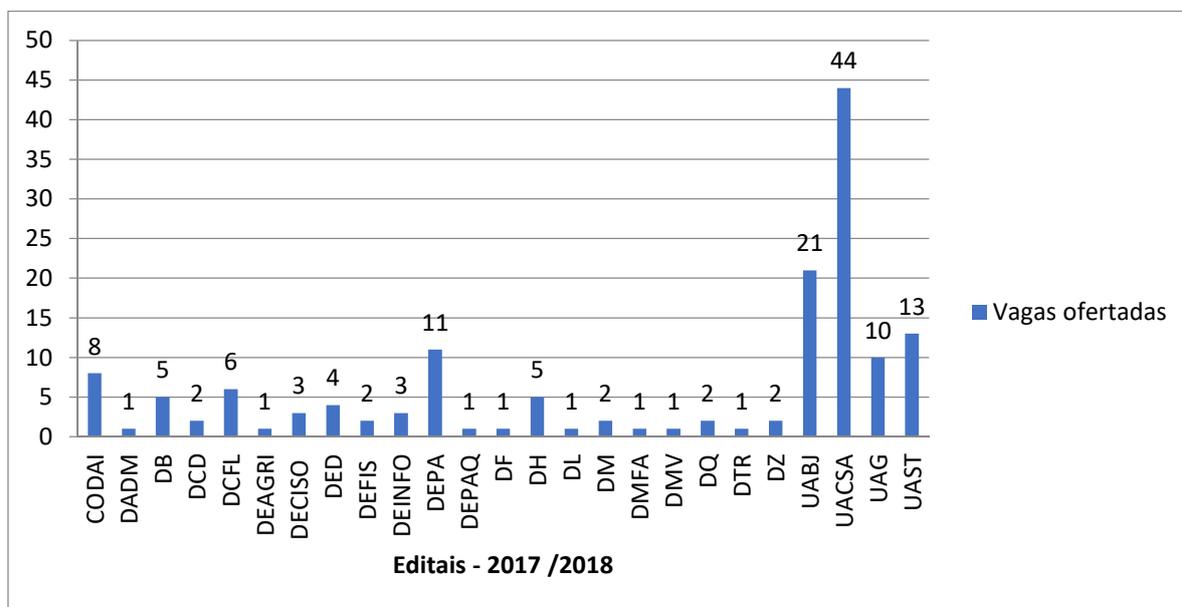
Figura 3 - Departamentos/unidades atendidos por editais entre 2017 até 2018



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

A **Figura 4** demonstra que, das 151 vagas ofertadas nos editais de 2017 até 2018 pelos 25 Departamentos ou Unidades, 88 vagas foram solicitadas pelas Unidades Acadêmicas, representando aproximadamente 58,29%.

Figura 4 - Departamentos / Unidades x Vagas Ofertadas



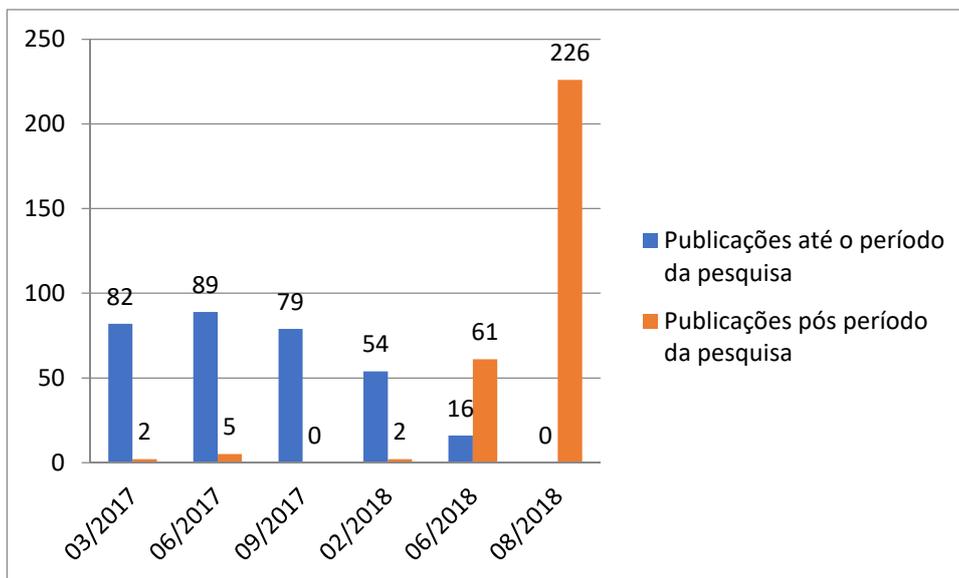
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

Diante das informações supracitadas, percebe-se que as Unidades Acadêmicas têm uma representatividade nas demandas superior a 50% das solicitações no período pré-definido na pesquisa. Todas as publicações no site “concurso.ufrpe.br”, conforme **Figura 4**, referente ao Processo Concurso Docente, além dos encaminhamentos de todas as informações, entre elas, recursos e demais e-mails direcionados à Comissão Permanente de Concurso Docente (CPCD) e aos Departamentos/Unidades referente ao processo, eram realizados pela CPDC, que no período supracitado eram executados por dois Técnicos Administrativos.

De acordo com a **Figura 5**, foram realizadas 320 publicações referentes aos concursos realizados de 2017 até 2018, com exceção do concurso 08/2018 em que a publicação do seu edital ocorreu em 28 de dezembro de 2018 e suas respectivas publicações ocorreram fora do período previsto da pesquisa. Porém o referido edital entrou como parte dos dados da pesquisa, pois as solicitações de concurso docente ocorreram no período da pesquisa. Salientamos ainda que os levantamentos realizados

no *site* oficial de concurso da UFRPE levaram em consideração o período das publicações realizadas dentro do período da pesquisa e as que foram realizadas pós período de pesquisa, conforme demonstrado no gráfico.

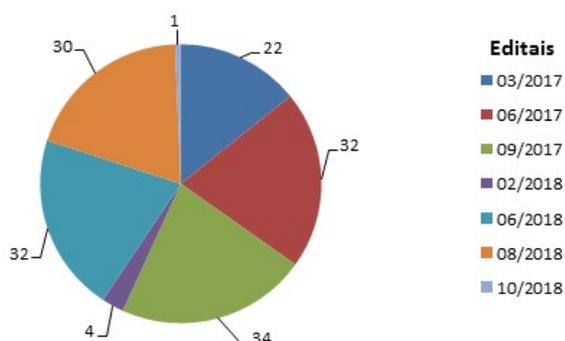
Figura 5 - Publicações no site oficial de concurso



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

Portanto, essas informações revelam a importância da execução do Processo de Concurso Docente para atendimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão da Universidade. No tocante ao ensino, a **Figura 6** demonstra que, por meio desses concursos, foram atendidas 196 disciplinas, além das disciplinas de áreas afins.

Figura 6 - Disciplinas atendidas por editais no período de 2017 até 2018



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

Para a realização de concurso para as 151 vagas, conforme apontam as Figuras 1, 2 e 3, foram compostas 755 bancas examinadoras, compostas por docentes titulares e suplentes, cuja composição foi publicada em Editais específicos. Fizeram parte dessas bancas professores de diversas instituições, conforme **Quadro 02**.

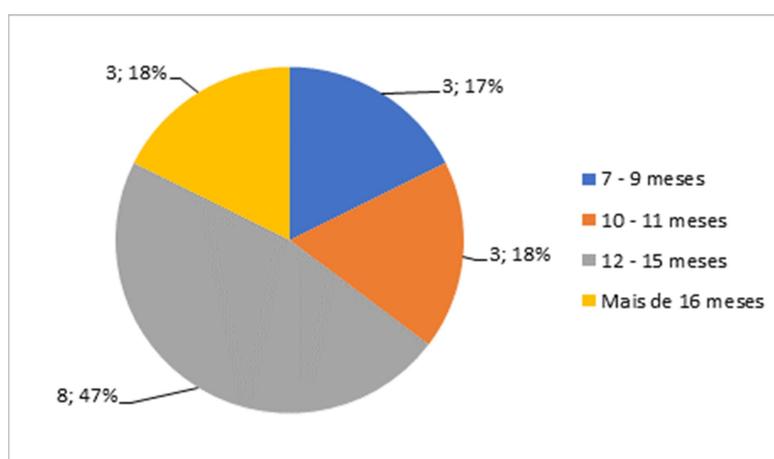
Quadro 2- Instituições participantes em bancas examinadoras

INSTITUIÇÕES
Faculdade de Formação de Professores de Serra Talhada – FAFOPST
Fundação Getúlio Vargas – FGV
Instituto Federal de Pernambuco – IFPE
Instituto Federal do Rio Grande do Norte – IFRN
Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP
Universidade de Pernambuco – UPE
Universidade Estadual da Paraíba – UEPB
Universidade Estadual de Alagoas – UNEAL
Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP
Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro – UENF
Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Universidade Federal de Alagoas – UFAL
Universidade Federal de Campina Grande – UFCG
Universidade Federal de Goiás – UFG
Universidade Federal de Jataí – UFJ
Universidade Federal de Maringá – UEM
Universidade Federal de Pernambuco – UFPE
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Universidade Federal de Sergipe – UFS
Universidade Federal do Cariri – UFCA
Universidade Federal do Maranhão – UFMA
Universidade Federal do Piauí – UFPI
Universidade Federal do Rio De Janeiro – UFRJ
Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN
Universidade Federal do Tocantins – UFT
Universidade Federal do Vale do São Francisco – UNIVAST
Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE
Universidade Federal Rural do Semiárido – UFRSA

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Na execução do Processo de Concurso Docente, da coleta das informações dos processos de solicitação à posse dos concursados pode levar um ano ou mais. Isso pode ser visualizado na **Figura 7**, que demonstra um universo 17 processos. Porém, ressaltamos que, na referida análise dos dados, não foi possível a detecção de fatores políticos ou econômicos que influenciaram na temporalidade de posse, sendo esse um dos fatores também relevante na normatização dos processos de concurso, no tocante ao registro do andamento dos processos nos diversos setores.

Figura 7 - Tempo entre abertura do processo e a posse do candidato na vaga



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2019).

Os dados da **Figura 7** foram obtidos do *site* do concurso da referida universidade em cruzamento com dados com SIGA Processo (Sistema de Gestão de Documentos de Arquivo da Administração Pública Federal) e do Portal de Transparência do Serviço Público Federal. Portanto, dos 17 processos selecionados:

- a. 11 foram finalizados em um prazo acima de 12 meses, representando assim um percentual de 65%;
- b. Seis foram finalizados em menos de 12 (doze) meses.

De acordo com o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019 em seu Art. 41, a publicação do edital de concurso precisa ser executado no período máximo de quatro meses a partir da liberação da vaga. Portanto, note-se a importância da execução dos processos no prazo determinado pela legislação, evitando a necessidade de abertura de novos concursos, pois não se trata somente de retrabalho, mas pode também significar um ano sem um professor em sala de aula.

Diante das informações supracitadas, a seguir, apresenta-se o cenário AS-IS do processo. Entretanto, para um entendimento do processo como todo, optou-se pela divisão em blocos de análise, visando o estudo dos processos, da legislação e demais dispositivos que pudessem subsidiar a elaboração e o entendimento do BPM.

## 4.2 O cenário AS-IS do processo

O cenário AS-IS é aquele que retrata o presente do processo, discriminando como ele funciona no momento da realização da pesquisa. O cenário AS-IS descreve as fases e busca entender as atividades do processo, inclusive para avaliar de que forma elas estão atingindo ou não o objetivo da universidade. Por outro lado, para o cenário TO-BE, que será apresentado mais adiante, é aquele que descreve um estado futuro, como um ideal a alcançar.

### 4.2.1 Fase 1 do cenário AS-IS

Para fins de análise, o processo AS-IS foi dividido em oito fases. Conforme se lê no **Quadro 3**, a análise iniciou com o mapeamento da etapa Solicitação de Abertura de Concurso Docente.

Quadro 3 - Descrição da etapa Solicitação de Abertura de Concurso Docente

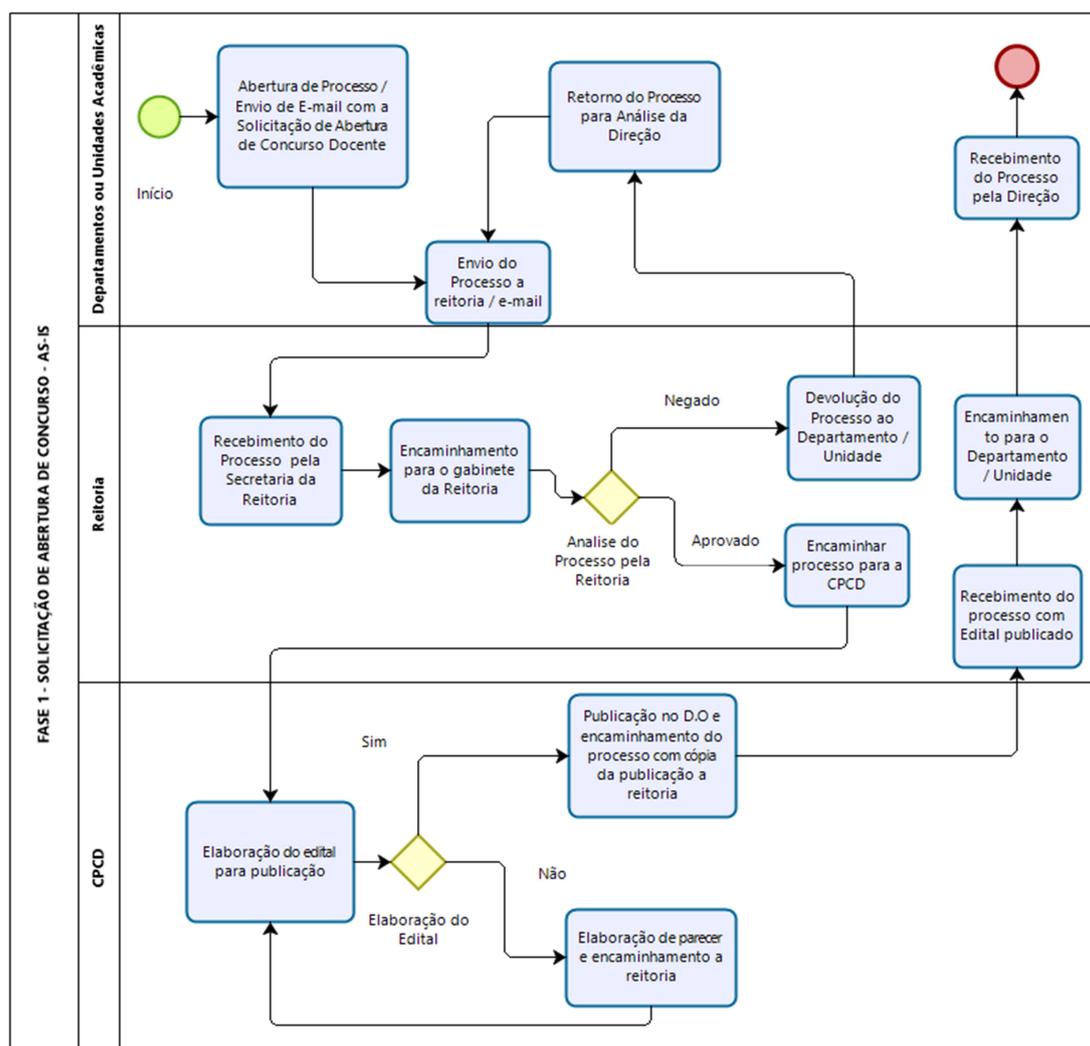
FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O departamento abre processo para a Reitoria e anexa a documentação para solicitação do concurso docente.</li> <li>2. O departamento/unidade envia o processo abertura de concurso para a reitoria</li> <li>3. A Comissão Permanente de Concurso Docente (CPCD) analisa a solicitação</li> <li>4. A reitoria defere ou não a solicitação de abertura do concurso</li> <li>5. A CPCD confecciona o edital de concurso</li> <li>6. A CPCD envia a solicitação para o Diário Oficial da União (DOU).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 O solicitante deve anexar os documentos: Memorando com a solicitação de abertura; Documento de aprovação pelo CTA/CCD; Planilha de Carga Horária Didática               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1.1 Se o solicitante não anexou todos os documentos, o processo é devolvido para anexar os faltantes;</li> </ol> </li> <li>3.2 As vagas podem ser provenientes de aposentaria, vacância ou falecimento.               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.2.1 Se a vaga for de vacância, anexar portaria de vacância da vaga;</li> <li>3.2.2 Se for de vacância por necessidade didática anexar análise didática para justificar a necessidade</li> </ol> </li> <li>4.1 Se o processo é indeferido, é devolvido à CPDC ou CPDC informa a decisão ao solicitante;</li> </ol>

	4.2 Se o processo é deferido, segue para o passo cinco.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020).

Partindo das informações do mapeamento fluxo do processo de Solicitação de Abertura de Concurso Docente, foi elaborado o cenário o AS-IS da solicitação.

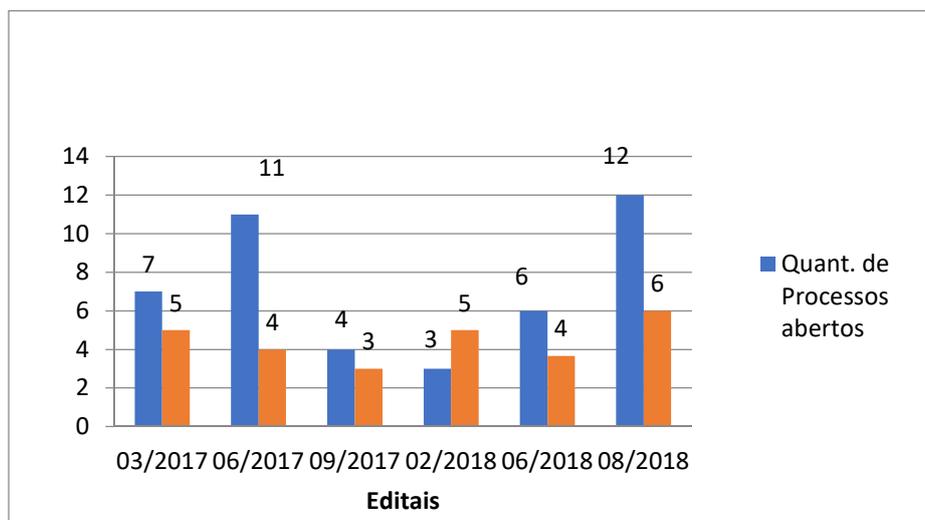
Figura 8 - Processo de Solicitação de Abertura de Concurso Docente



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na fase de Solicitação de Abertura de Concurso Docente não consta temporalidade pré-definida para andamento do processo. Na **Figura 9**, podemos analisar que o tempo médio do andamento das solicitações até a publicação é de aproximadamente quatro meses e 15 dias.

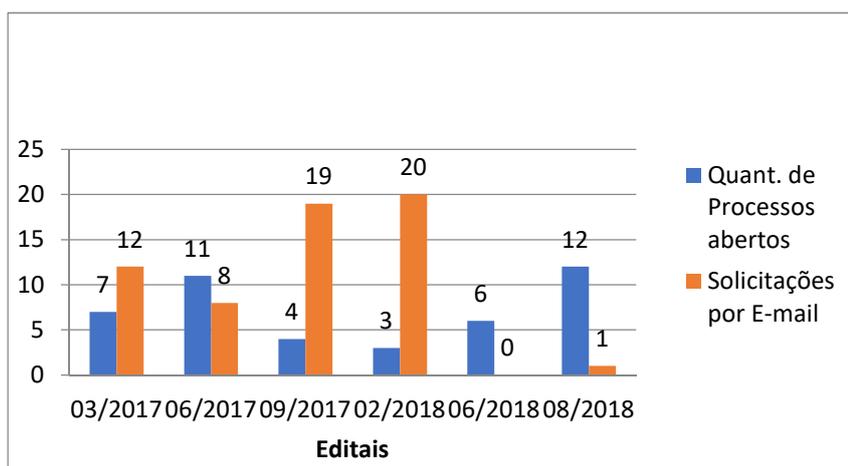
Figura 9 - Abertura de Processo x Tempo de Publicação do Edital



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O processo de Solicitação de Concurso Docente era realizado sem instrução normativa ou qualquer documento que tivesse como objetivo a orientação ou a normatização da forma de abertura da Solicitações de Concurso Docente. A **Figura 9** demonstra que foram realizadas 43 solicitações de abertura via processo eletrônico e 60 via e-mail, ou seja, a solicitação por e-mail representou 58,25% das solicitações.

Figura 10 - Abertura de Processos x Solicitações por e-mail



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As informações para elaboração dos gráficos no que se refere à temporalidade, foram obtidos das planilhas de vagas da CPCD com as devidas informações da forma

que ocorreram as solicitações de abertura de concurso e do Sistema Integrado de Gestão Acadêmica de Acompanhamento de Processos da UFRPE (SIG@Processo).

A Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 41 do Supremo Tribunal Federal (STF), de 20 de abril de 2017, que trata de embargos de declaração opostos contra o acórdão proferido pelo Plenário desta Corte, reconheceu a constitucionalidade da Lei 12.990/2014 (Lei de Cotas) e declarou válida a reserva de 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e de empregos públicos para negros, no âmbito da Administração Pública direta.

Por fim, a administração pública deve atentar para os seguintes parâmetros: (i) os percentuais de reserva de vaga devem valer para todas as fases dos concursos; (ii) a reserva deve ser aplicada em todas as vagas oferecidas no concurso público (não apenas no edital de abertura); (iii) os concursos não podem fracionar as vagas de acordo com a especialização exigida para burlar a política de ação afirmativa, que só se aplica em concursos com mais de duas vagas; e (iv) a ordem classificatória obtida a partir da aplicação dos critérios de alternância e proporcionalidade na nomeação dos candidatos aprovados deve produzir efeitos durante toda a carreira funcional do beneficiário da reserva de vagas. (BRASIL, 2017, p. 2).

O ADC-41 tratou da reserva de cotas para negros em concurso, porém, como podemos perceber na decisão supracitada, criou outras exigências legais para os concursos, como exemplo:

- I. Os percentuais de vagas devem valer para todas as etapas do concurso, ou seja, a exigência de lista separada com as vagas reservadas com as devidas classificações dos candidatos inscritos para essa vaga;
- II. A reserva de vagas devem valer para todo o edital, com isso, as instituições não devem reservar tomando como base a especialização exigida da vaga e sim a totalidade do edital. Desse modo, por exemplo, as vagas da área de matemática com 10 vagas no concurso que tem 14 vagas, sendo as demais vagas fracionadas em quatro outras áreas. Portanto, o cálculo anterior só levaria em conta o total de 10 vagas para calcular os 20%, que resultaria em 2 vagas reservadas, entretanto, nesse novo entendimento, é considerada a totalidade, ou seja, 14 vagas, que resultaria em 2,8 vagas, que, de acordo com a legislação, é elevada para 3 vagas;
- III. A validade da lista de vagas cotista durante toda a vigência do concurso, ou seja, ao surgir mais vagas durante a validade do concurso, faz-se necessário atender a listagem de contas.

Ressaltamos que, no período delimitado pela pesquisa, o Decreto nº 6.944, de 21 de agosto de 2009 estava em validade, portanto, todos os editais foram elaborados usando como base este dispositivo legal. Porém, no ano de 2019, o decreto foi revogado pelo Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019, sendo esse fator relevante para atendimento no processo de composição do TO-BE desta pesquisa.

Em geral, nos processos organizacionais, os termos subprocesso, atividades e tarefas geram dúvidas quanto a sua definição. Na prática, essas palavras se referem a ações muito distintas, embora estejam interligadas. O BPM CBOK (2013) define a tarefa como uma atribuição a ser realizada em um determinado um prazo, é um trabalho prescrito. Por sua vez, a atividade é o trabalho que efetivamente é realizado por meio da interação do profissional com o ambiente de trabalho, incluindo os recursos tecnológicos e a gestão.

Na fase 2, os subprocessos consistem em um conjunto de atividades inseridas dentro do processo Concurso Docente.

#### 4.2.2 Fase 2 do cenário AS-IS

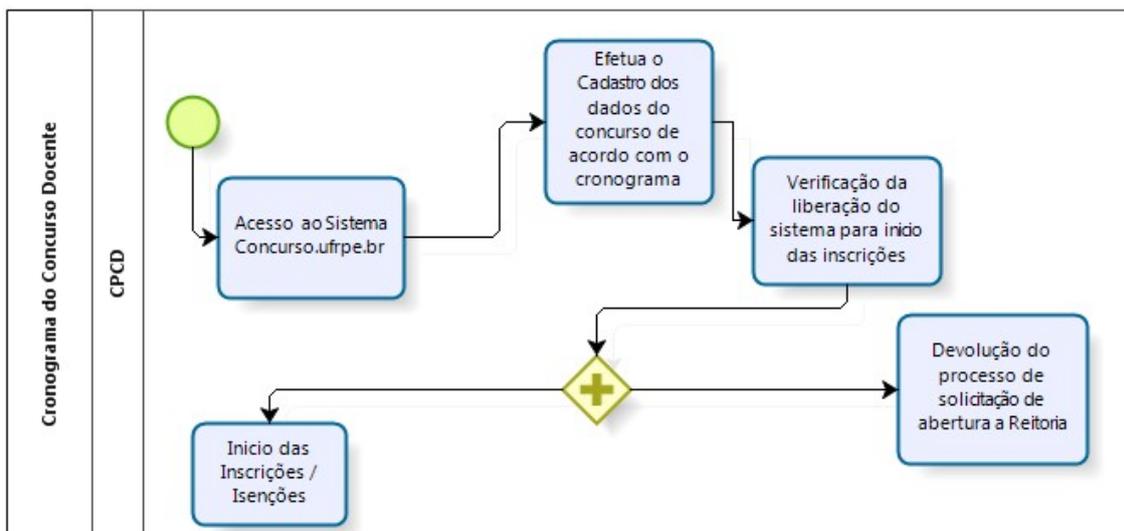
Quadro 4 - Cadastramento do Concurso Docente no sistema de concurso da UFRPE

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
7. O técnico administrativo da CPCD acessa o sistema de concurso e faz a liberação de todas as informações para início do concurso, conforme cronograma.	7.1 Cadastramento do edital no sistema com todas as informações para que ocorra a abertura automática no período previsto no cronograma 7.2 Acompanhamento da abertura do sistema no período determinado para início das etapas do edital

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Por ser mais detalhado, o subprocesso favorece observar os fluxos de trabalho e as atividades necessárias para a execução da atividade sete do fluxo principal do processo Concurso Docente. Assim, os subprocessos designam um processo criado dentro da estrutura hierárquica do processo numa dependência tal que o subprocesso deixa de existir caso o processo do qual ele depende seja eliminado.

Figura 11 - Processo de cadastramento do concurso no sistema



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O processo de cadastro é feito no sistema por meio do site: [concurso.ufrpe.br](http://concurso.ufrpe.br). Durante o processo de cadastramento das informações, faz-se necessário o preenchimento para que o sistema libere automaticamente as inscrições: Nome do concurso; Data de abertura das inscrições; Data de finalização das inscrições; Vagas; Perfil da vaga; Valor das inscrição conforme titulação da vaga.

Após a finalização da etapa de cadastramento no sistema, é aguardada a data para que o sistema libere as inscrições, data essa pré-definida no ato do cadastro no sistema. Na universidade não há uma matriz de temporalidade para cadastramento do referido concurso na plataforma, sendo esse um dos fatores relevantes para o monitoramento e a gestão de todo o processo. Consequentemente, ao não estabelecer prazos de cadastramento, o gestor do concurso não poderá organizar as ações necessárias para melhoramento da temporalidade dos cadastramentos.

Tendo como base o cronograma do Edital 03/2017, foram realizadas as devidas análises. Visando um melhor entendimento, o cronograma foi particionado em fases, conforme **Quadro 05**.

Quadro 5 - Cronograma de Concurso Docente 03/2017 e suas fases

FASES	DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
03	10 horas do dia 27/03 até às 18 horas do dia 25/04/2017	-	Período de inscrições, em www.concurso.ufrpe.br.
	10 horas do dia 27/03 até às 18 horas do dia 10/04/2017	-	Período para solicitar isenção da taxa de inscrição, em www.concurso.ufrpe.br.
	17/04/2017	-	Divulgação das solicitações de isenções deferidas e indeferidas, em www.concurso.ufrpe.br.
	26/04/2017	-	Último dia para pagamento da taxa de inscrição.
	05/05/2017	-	Divulgação das inscrições validadas, em www.concurso.ufrpe.br.
04	15/05 a 19/05/2017	-	Período para envio da documentação de comprovação de perfil.
	31/05/2017	-	Divulgação dos resultados da avaliação do perfil, em www.concurso.ufrpe.br.
05	02/06/2017	-	Divulgação das salas de realização das provas.
06	26/06/2017 (Segunda-feira)	8h	Fechamento dos acessos aos locais de provas.
		8h15min	Sorteio do ponto da prova escrita.
		8h30min às 12h30min	Realização da prova escrita.
		14h	Leitura da prova escrita.
	27/06/2017 (Terça-feira)	9h	Divulgação do resultado preliminar da prova escrita.
	28/06/2017 (Quarta-feira)	9h	Término prazo recurso Prova Escrita (24h).
11h30		Resultado Final da Prova Escrita.	
07	28/06/2017 (Quarta-feira)	14h	Sorteio do ponto e da ordem de apresentação da prova didática. Entrega da Documentação Comprobatória, conforme item 8.6 do Edital Geral de Concursos da UFRPE.
		15h às 18h.	Reunião da Banca Examinadora para análise de títulos.
	29/06/2017 (Quinta-feira)	14h	Início da realização da prova didática.
	30/06/2017 (Sexta-feira)	9h	Divulgação do resultado da prova didática.
14h		Defesa do plano de atividades (a ordem de apresentação será por sorteio).	
08	01/07/2017 (Sábado)	9h	Resultado preliminar do concurso.

	07/07/2017 (Sexta-feira)	17h	Resultado final do concurso.
--	-----------------------------	-----	------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

#### 4.2.3 Fase 3 do cenário AS-IS

A partir dessa fase, estaremos particionando o cronograma de Concurso Docente referente ao edital 03/2017 por bloco, possibilitando, assim, uma melhor percepção e análise dos dados. Portanto, o **Quadro 6** é a subdivisão do cronograma.

Quadro 6 - Fase 3 do Cronograma do Concurso Docente 03/2017

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
10 horas do dia 27/03 até às 18 horas do dia 25/04/2017	-	Período de inscrições, em <a href="http://www.concurso.ufrpe.br">www.concurso.ufrpe.br</a> .
10 horas do dia 27/03 até às 18 horas do dia 10/04/2017	-	Período para solicitar isenção da taxa de inscrição, em <a href="http://www.concurso.ufrpe.br">www.concurso.ufrpe.br</a> .
17/04/2017	-	Divulgação das solicitações de isenções deferidas e indeferidas, em <a href="http://www.concurso.ufrpe.br">www.concurso.ufrpe.br</a> .
26/04/2017	-	Último dia para pagamento da taxa de inscrição.
05/05/2017	-	Divulgação das inscrições validadas, em <a href="http://www.concurso.ufrpe.br">www.concurso.ufrpe.br</a> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dando continuidade, o fluxo do processo é descrito em fases visando, logo em seguida, o mapeamento por meio do *software* Bizagi.

Quadro 7 - Fluxo principal e dos subprocessos do Processo de Inscrição/Isenção

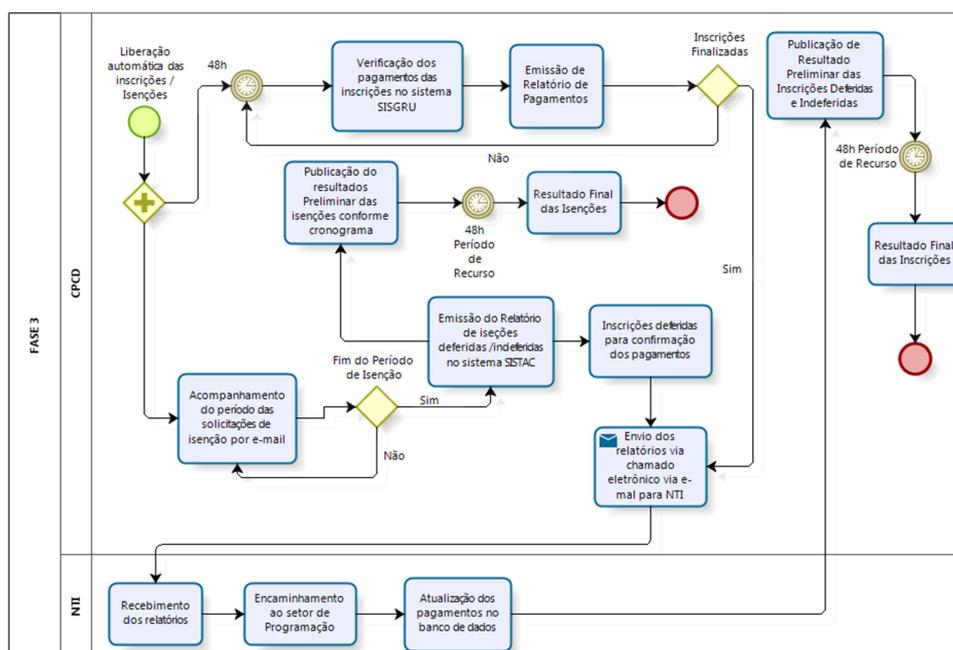
FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
8. Liberação automática das inscrições.	8.1 Após 48h até 72h do término das inscrições o técnico da CPCD inicia o processo de verificação no sistema SISGRU. 8.2 O técnico gera o relatório no Sistema de Gestão do Recolhimento da União – SISGRU e abre um Request Tracker – RT, ou seja, uma solicitação via e-mail de atualização no banco de dados de pagamento do Sistema de Concurso Docente.
9. Análise das solicitações de isenção	9.1 A secretária da CPCD recebe no e-mail da Comissão de Concurso Docente as solicitações das isenções conforme item 5 do Edital Geral de Concurso Docente da Universidade.

	<p>9.2 Os candidatos enviam via e-mail as solicitações de isenção;</p> <p>9.2.1 As solicitações são parametrizadas conforme documentos orientadores do Sistema de Isenção de Taxa de Concurso Público (SISTAC) e submetidos manualmente na plataforma para verificação da isenção.</p> <p>9.3 Após confirmação do sistema dos casos de isenção ou não, é elaborado o resultado das solicitações de concurso docente.</p> <p>9.4 Publicações do cronograma do edital</p> <p>9.5 No período de recurso da isenção os candidatos enviam as documentações probatórias conforme item 5.8 do Edital Geral de Concurso Docente.</p> <p>9.6 Após esse período de recurso é elaborado novamente um relatório para o núcleo de tecnologia da Universidade para que procedam com o cadastramento das isenções deferidas para que possam ser publicada no resultado final de inscrições validadas.</p>
10. Publicação das inscrições deferidas e indeferidas.	<p>10.1 São geradas no sistema as inscrições validades e publicadas;</p> <p>10.2 Inicia-se o período de 24h para recurso das inscrições validadas conforme item 4.6 do edital Geral de concurso Docente.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O fluxo de verificação dos pagamentos ocorre paralelamente ao processo de verificação de isenção das inscrições. Após o levantamento dos candidatos que efetuaram os pagamentos, os devidos relatórios de confirmação são gerados manualmente a partir do sistema do SISGRU. Os relatório gerados são encaminhados ao Núcleo de Tecnologia para atualização do banco de dados dos pagamentos junto com as confirmações de validações das isenções deferidas.

Figura 12 - Processo de inscrições / isenções



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.2.4 Fase 4 do cenário AS-IS

Na fase quatro, ocorre o processo de verificação do perfil do candidato conforme a vaga da sua referida inscrição. Os documentos comprobatórios devem ser encaminhados conforme descritos nos itens 4.7 ao 4.9.2. Sublinha-se, aqui, que, no item 4.9.1, é estabelecido o prazo para recurso, prazo que não consta especificamente no cronograma, mas consta nos documentos legais que regem os editais.

Quadro 8 - Fase 4 do Cronograma do Concurso Docente 03/2017

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
15/05 a 19/05/2017	-	Período para envio da documentação de comprovação de perfil.
31/05/2017	-	Divulgação dos resultados da avaliação do perfil, em <a href="http://www.concurso.ufrpe.br">www.concurso.ufrpe.br</a> .

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Dando continuidade, o fluxo do processo é descrito em mais quatro fases e, logo em seguida, é realizado o mapeamento por meio do *software Bizagi*.

Quadro 9 - Fluxo principal e dos subprocessos da Análise de Perfil

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSO
11. Recebimentos dos documentos de comprovação de perfil	11.1 Os candidatos com as inscrições validadas enviam os documentos de comprovação de perfil para o local de recebimento, conforme item 5 do edital específicos; 11.2 Os departamentos e/ou unidades recebem os documentos dos candidatos e conforme item 4.8 do edital Geral de Concurso, forma a banca examinadora do perfil; 11.3 As bancas encaminham para os diretores dos departamentos/unidades os resultados deferidos e indeferidos; 11.4 Os departamentos e/ou unidades encaminham os resultados para que sejam publicados na data prevista no cronograma.
12. Recebimento dos resultados das avaliações de perfil pela CPCD	12.1 A CPCD recebem os resultados e padronizam os documentos com todas as avaliações referentes a todas as vagas do referido edital; 12.2 No prazo pré-estabelecido no edital a CPCD publica o resultado preliminar.
13. Recurso dos resultados preliminar de avaliação de perfil	13.1 Conforme item 4.9.1, os candidatos têm o prazo de 48h para recorrer dos resultados indeferidos 13.2 Os candidatos devem enviar <i>e-mail</i> para a CPCD com o formulário de recurso de perfil 13.3 Ao receber os e-mails com os recursos, são feitos os encaminhamentos para os departamentos/unidades.
14. Análise dos recursos e resultado final do perfil	14.1 Após análise dos recursos, o departamento/unidade encaminha resposta dos recursos por e-mail para a CPDC; 14.2 A CPCD encaminha resposta dos recursos para os candidatos e posteriormente, conforme data prevista no cronograma, e realizada a publicação do resultado final da avaliação de perfil.

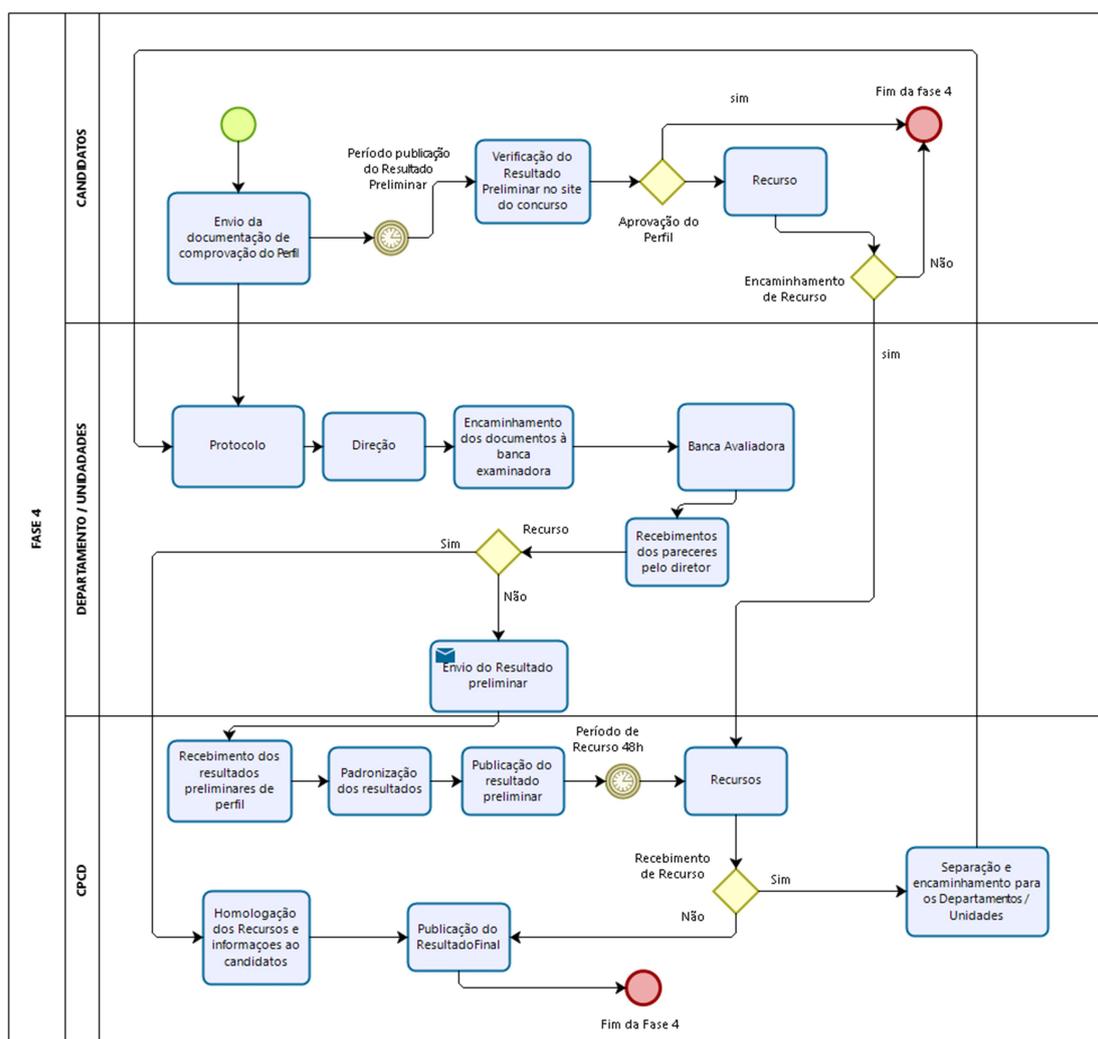
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Uma breve análise do fluxo da fase do processo denominada de avaliação de perfil, observam-se algumas questões que merecem atenção:

- I. Atrasos na chegada dos documentos endereçados às Unidades e/ou Departamentos, que pode ser devido à demora do sistema de correspondência ou outros fatores logísticos, no qual o prazo de postagem está de acordo com a data prevista no edital;
- II. Não existe uma matriz de temporalidade para a maioria dos processos;

- III. Os documentos são parametrizados manualmente pela CPCD para publicação e recebidos por e-mail, sendo esse processo não automatizado, impossibilitando assim uma análise para melhoria dos processos;
- IV. Os recursos são recebidos via e-mail pela CPCD e encaminhados às unidades/departamentos através de formulário padrão, não tendo um sistema de acompanhamento.

Figura 13 - Processo de Análise de Perfil



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.2.5 Fase 5 do cenário AS-IS

A fase 5 ocorre da divulgação das salas ao resultado da prova escrita. O local ao qual se refere a fase é a sala onde serão realizadas as provas, ou seja, o endereço de

onde será realizado consta divulgado no edital, conforme item 7 - DO LOCAL DAS PROVAS.

Quadro 10 - Divulgação das salas de Realização das Provas.

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
02/06/2017	-	Divulgação das salas de realização das provas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A seguir, no **Quadro 11**, mais uma fase do fluxo do processo é descrito e, logo em seguida, é realizado o mapeamento por meio do *software* Bizagi.

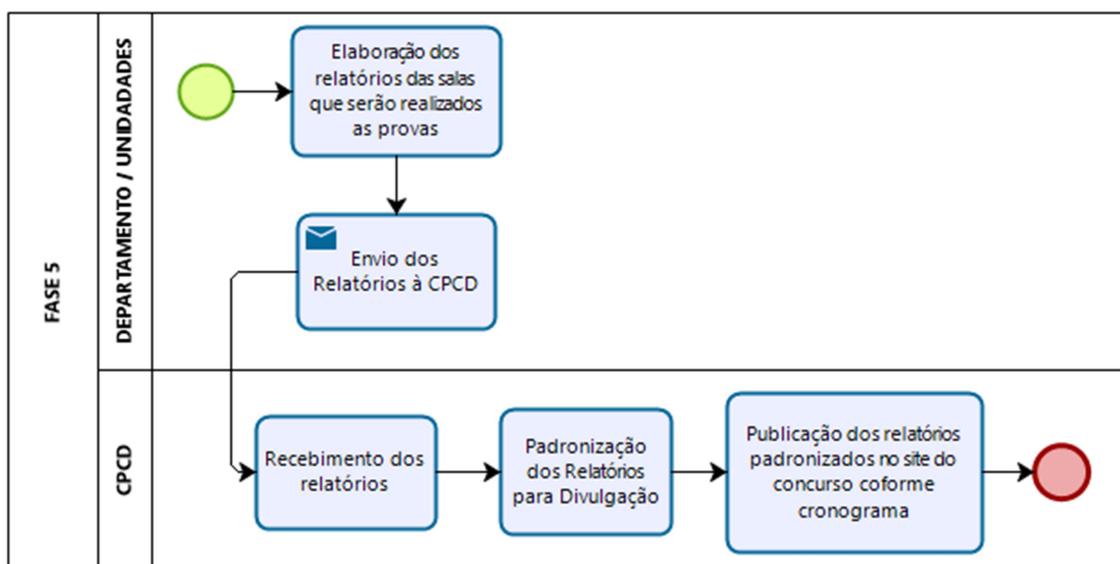
Quadro 11- Fluxo principal e subprocessos divulgação salas para realização das provas

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSO
12 Divulgação dos locais de provas	12.1 Os departamentos/unidades encaminham para a CPCD as informações das salas aonde serão realizadas às provas; 12.2 O técnico responsável faz a padronização das informações; 12.3 Publica no <i>site</i> do concurso os locais conforme cronograma.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A seguir, a **Figura 14**, mostra o fluxo dessa etapa mapeado no Bizage.

Figura 14 - Processo de publicação das salas de realização das provas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.2.6 Fase 6 do cenário AS-IS

A fase seis compreende o processo de realização das provas escritas, a partir do sorteio do ponto da prova, conforme Edital Geral de Concurso Docente no item 8.- DAS PROVAS. Os pontos do concurso são divulgados no ato da abertura das inscrições. É um dos documentos que compoem a estrutura necessário andamento do concurso, documento denominado “PROGRAMA”, porém, conforme item 8.2, os programas serão divulgados até 15 dias após o encerramento das inscrições.

Na etapa do sorteio do ponto da prova escrita, a banca examinadora coloca em um envelope os 10 pontos pré-definidos no programa da vaga, e é retirado um único ponto, sendo o ponto definido para a prova escrita. O ponto sorteado na prova escrita não entrará para o sorteio da prova didática, ficando assim nove pontos para a próxima fase.

**Quadro 12 - Realização da prova escrita**

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
26/06/2017 (Segunda-feira)	8h	Fechamento dos acessos aos locais de provas.
	8h15min	Sorteio do ponto da prova escrita.
	8h30min às 12h30min	Realização da prova escrita.
	14h	Leitura da prova escrita.
27/06/2017 (Terça-feira)	9h	Divulgação do resultado preliminar da prova escrita.
28/06/2017 (Quarta-feira)	9h	Término prazo recurso Prova Escrita (24h).
	11h30	Resultado Final da Prova Escrita.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Portanto, no **Quadro 5**, tem-se o fluxo do trabalho que mostra os principais estágios pelos quais uma universidade precisa passar até contratar um professor, detalhando todas as atividades para realizar o trabalho que precisa ser feito. Gonçalves (2000) observou que muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Diante disso, destacamos a importância, para a universidade, do conhecimento dos procedimentos para organização dos seus processos.

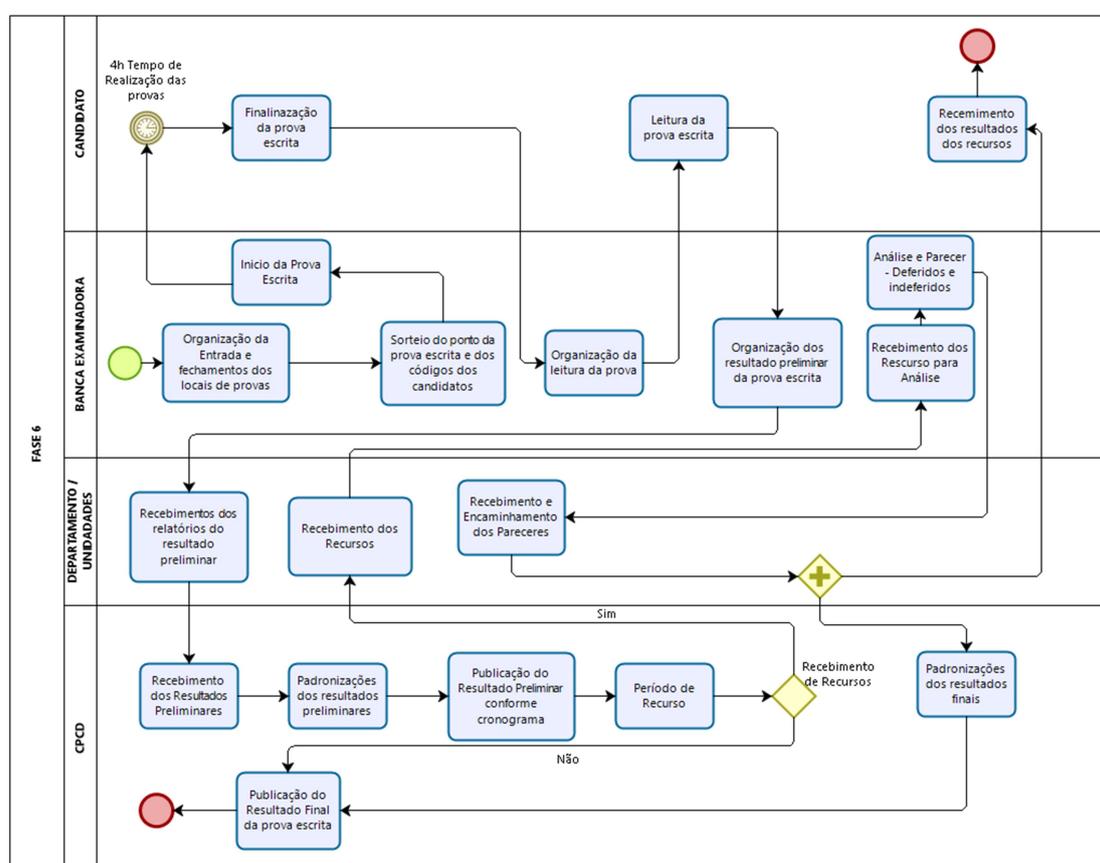
Quadro 13: Fluxo principal e dos subprocessos da Prova Escrita

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSO
13. Entrada e fechamento dos acessos aos locais de provas.	13.1 – A banca verifica o horário estipulado no edital no cronograma do concurso e encerra a entrada dos candidatos.
14. Sorteio do ponto da prova escrita	14.1 – A banca sorteia o ponto da prova escrita e os códigos de cada candidato, os códigos têm a função de resguardar a identidade dos candidatos na realização das provas escritas;
15. Realização da prova escrita	15.1 A Banca comunica aos candidatos o início das provas escritas.
16. Leitura da prova escrita	16.1 No expediente posterior à realização da prova escrita, a Banca Examinadora reunir-se-á com os candidatos e solicitará que cada um proceda à leitura de sua prova, com acompanhamento de outro candidato, se houver, ou de um dos membros da Banca Examinadora.
17. Publicação do resultado preliminar da prova escrita	17.1 – A banca examinadora encaminha para os diretores os resultados preliminares da prova escrita; 17.2 Os diretor encaminham o resultado preliminar para a CPCD; 17.3 Ao serem recebidos os documentos, eles são padronizados e publicados no <i>site</i> do concurso conforme horário e data do cronograma.
18. Recurso da prova escrita	18.1 A partir do resultado preliminar começa contar o tempo de recurso; 18.2 O candidato poderá abrir recurso utilizando o formulário de recurso de prova escrita disponível no site do concurso e encaminhar via e-mail para CPCD; 18.3 A CPCD recebe os recursos e encaminha ao diretor para que as bancas examinadoras possam proceder com análise; 18.4 Após análise das bancas, o parecer é encaminhado ao diretor, que procede com o encaminhamento do documento de resultado final da prova escrita e também os pareceres individuais para que sejam encaminhados por e-mail ao candidato. 18.5 A CPCD encaminha as resposta de recursos dos candidatos e publica o resultado final da prova escrita conforme cronograma.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O mapeamento da Fase 6, como apresentado na **Figura 15**, mostra um quadro claro da situação e serve de ponto de partida para todos os subsequentes alinhamentos de pessoas para dar conta do trabalho. O processo é um recurso na projeção dos meios pelos quais uma universidade pretende produzir e entregar seus produtos e serviços à comunidade acadêmica. Além disso, muitos dos processos nas universidades são repetitivos e envolvem, no seu conjunto, a maioria das pessoas da organização. Nas empresas de serviços, por exemplo, o conceito de processo é importante, uma vez que a sequência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente, tampouco pelas pessoas que realizam essas atividades (GONÇALVES, 2000).

Figura 15 - Processo de realização da Prova Escrita



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.2.7 Fase 7 do cenário AS-IS

A fase sete, conforme **Quadros 14 e 15** é referente ao sorteio do ponto da prova didática, entrega da documentação de análise documental e realização da prova didática. As etapas do concurso deverão seguir conforme supracitado na fase 6 de análise de

acordo com os tramites normativos do Edital de Condições Gerais para Concurso do Magistério.

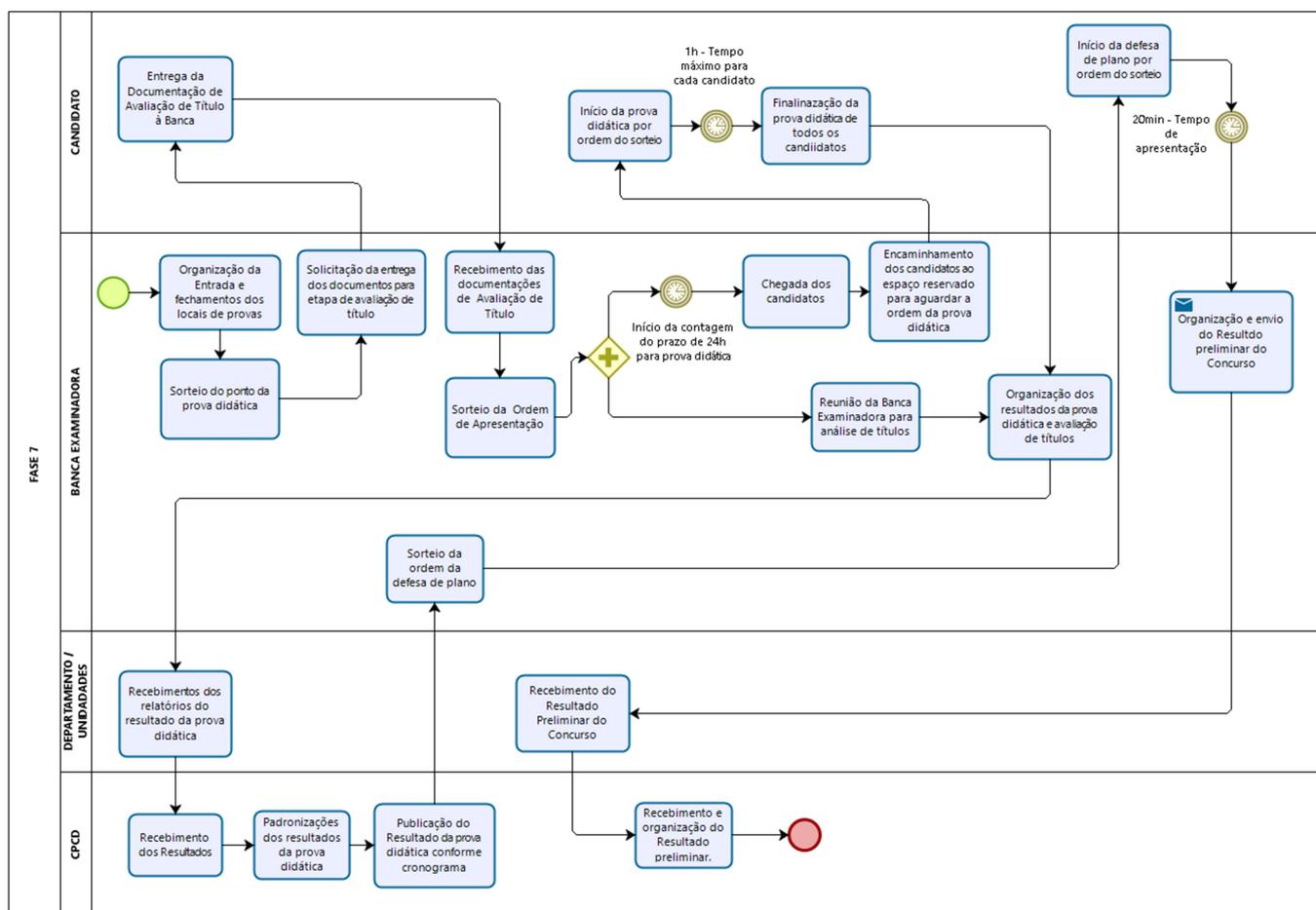
Quadro 14 - Realização da prova didática e Avaliação de Título

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
28/06/2017 (Quarta-feira)	14h	Sorteio do ponto e da ordem de apresentação da prova didática. Entrega da Documentação Comprobatória, conforme item 8.6 do Edital Geral de Concursos da UFRPE.
	15h às 18h.	Reunião da Banca Examinadora para análise de títulos.
29/06/2017 (Quinta-feira)	14h	Início da realização da prova didática.
30/06/2017 (Sexta-feira)	9h	Divulgação do resultado da prova didática.
	14h	Defesa do plano de atividades (a ordem de apresentação será por sorteio).

Quadro 15 - Fluxo principal e dos subprocessos da prova didática e avaliação de título

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
19. Entrada e fechamento dos acessos aos locais de provas.	19.1 – A banca verifica o horário estipulado no edital no cronograma do concurso e encerra a entrada dos candidatos para realização da prova didática.
20. Sorteio do ponto da prova didática.	20.1 – A banca realizará o sorteio do ponto da prova didática; 20.2 – O candidato entregará a(o) secretária(o) os documentos para avaliação de título conforme item 8.6 20.3 – Sorteio da ordem de apresentação; 20.4 – Início da contagem do prazo de 24 para realização da prova didática;
21. Reunião para análise de títulos.	21.1 – Reunião da Banca Examinadora para análise de títulos.
22. Prova didática	22.1 – Todos os candidatos deverão comparecer ao local da prova didática no horário estabelecido; 22.2 – Início da prova didática de acordo com a ordem de sorteio; 22.3 – Os demais candidatos aguardaram em um espaço o momento da sua prova.

Figura 16 - Processo de realização da prova didática e avaliação de título



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.2.8 Fase 8 do cenário AS-IS

A fase 8, como apresentado nos **Quadros 16 e 17**, compreende a publicação do resultado preliminar do concurso docente, recursos dos candidatos referentes ao resultado preliminar, se existirem, e o resultado final do concurso.

Quadro 16 - Resultado preliminar e resultado final do concurso

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
01/07/2017 (Sábado)	9h	Resultado preliminar do concurso.
07/07/2017 (Sexta-feira)	17h	Resultado final do concurso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A distinção entre fluxo principal e os subprocessos ajuda na identificação do Processo Seletivo de Seleção Docente. Mas, como se observa ao longo da descrição e do mapeamento, praticamente todo o processo é regido por normas estabelecidas no edital do concurso.

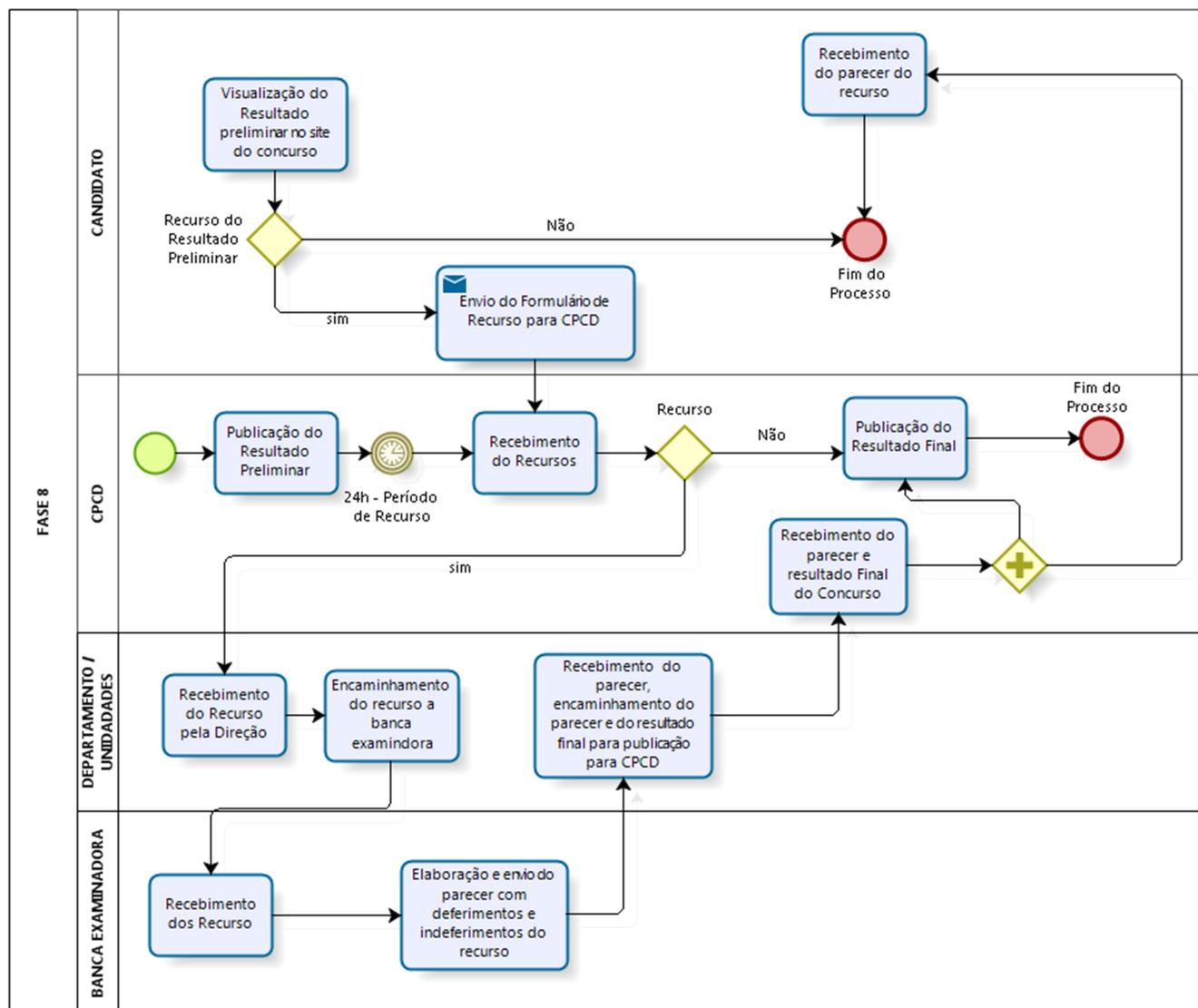
Quadro 17 - Fluxo resultado preliminar e final do concurso docente

FLUXO PRINCIPAL	VARIANTES
23. Publicação do resultado no site do concurso	23.1 – A CPCD recebe o resultado preliminar enviado pela banca, padroniza e publica no site do concurso conforme horário/data prevista em cronograma.
24. Recebimento dos recursos do resultado preliminar.	24.1 – O candidato deverá enviar e-mail para CPCD com o formulário de Recurso.  24.2 – A CPCD encaminha o recurso para a direção da Unidade/Departamento; 24.3 – As Unidades/Departamentos encaminham os recursos para a Banca Examinadora; 24.4 – A Banca envia o parecer de deferimento ou indeferimento do recurso à direção da Unidade/Departamentos; 24.5 – A Direção encaminha o resultado final à CPCD; 24.6 – A CPCD recebe e padroniza o resultado, dá ciência ao candidato e publica o resultado final do concurso.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Graficamente, como pode ser visto na Figura 16 e nas demais anteriores, o mapeamento oportuniza a identificação das diversas dimensões do processo, objeto deste estudo: fluxo, sequência das atividades, esperas e duração do ciclo, dados e informações produzidos e usados, pessoas envolvidas, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo. A ideia de hierarquia é fundamental, uma vez que os processos podem ser agregados em fluxo principal do macroprocesso e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, ou ao nível de agregação mais adequado, a depender do tipo de análise que se pretende fazer.

Figura 17 - Processo de resultado Preliminar e Final do Concurso Docente



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.3 O cenário TO-BE do processo

O cenário TO-BE busca definir as melhorias a serem implementadas para aumentar a eficiência do processo. Só foi possível chegar ao cenário TO-BE porque foi realizado todo o mapeamento do cenário AS - IS. Além disso, a partir dessa análise, busca definir melhorias em relação às etapas percorridas para execução do processo, ao tempo despendido na execução de cada atividade e aos recursos humanos envolvidos. Ao elaborar as novas diretrizes de atendimentos aos processos, criou-se, inicialmente, o

parâmetro de temporalidade e execução das ações pertinentes ao processo, explorando, assim, a sua melhoria.

Seguindo a metodologia do BPM, nos dois cenários foram analisados os parâmetros de temporalidade, pessoas e suas competências de ação e setores envolvidos no processo de Processo de Concurso Docente da UFPE. A comparação entre os dois cenários permitiu a visualização dos pontos no processo original que podem ser melhorados, objetivando um melhor desempenho, porém sendo considerados todos os requisitos legais que, de alguma forma, orientam a execução do referido processo.

#### 4.3.1 Fase 1 do cenário TO-BE

O cenário TO-BE foi dividido em 9 fases. A realização do TO-BE iniciou na Fase 03, um estudo comparativo dos editais 03/2017 e 03/2020, tendo em vista que o edital 03/2020 é o edital atualmente em vigência, conforme **Quadro 20**, mais abaixo.

Quadro 18- Descrição da etapa Solicitação de Abertura de Concurso Docente

FLUXO PRINCIPAL	EXCEÇÕES E VARIANTES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. O departamento abre o processo eletrônico de solicitação de concurso docente com todas as documentações necessárias e encaminha</li> <li>2. Coordenação Gestora de Avaliação e Concurso – CGAC;</li> <li>3. Recebimento do processo eletrônico pela CGAC;</li> <li>4. Recebimento do processo na Reitoria;</li> <li>5. Análise na CGAC do processo devolvido;</li> <li>6. Elaboração do Edital específico e aprovação da minuta do edital pela coordenação da CGAC;</li> <li>7. Envio do Edital Específico para publicação no D.O.U e devolução do processo.</li> </ol>	<p>1.1 O diretor do departamento ou Unidade deverá acessar o sistema de abertura de solicitação de concurso docente e efetuar o cadastro da solicitação, escolhendo no ato do cadastro o tipo de vaga que está solicitando e acrescentando as documentações necessárias para cada tipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aposentadoria;</li> <li>▪ Falecimento;</li> <li>▪ Vacância;</li> <li>▪ Vaga por necessidade didática.</li> </ul> <p>2.1 A CGAC recebe o processo eletrônico da solicitação e envia para análise da área da referida vaga/perfil, a qual deverá emitir parecer de não existência de concurso/docente aprovados com áreas correlatas da solicitação e encaminha o processo para aprovação da coordenação.</p> <p>2.1.2 A coordenação analisa e emite o parecer. Se o parecer for aprovado, segue para a reitoria, se não for aprovado, retorna para o departamento/unidade de origem para regularização e encaminhamento novamente à coordenação.</p> <p>3.1 O processo é recebido na reitoria e encaminhado ao reitor para deferimento ou indeferimento da solicitação, após parecer, o</p>

	<p>processo é devolvido para CGAC:</p> <p>a) No caso de deferido para elaboração do edital específico,</p> <p>b) No caso de não deferido, para análise e devidos encaminhamentos.</p> <p>4.1 A coordenação da CGAC recebe o processo eletrônico, se o processo foi deferido ou indeferido, é emitido parecer para devidas providências e encaminhado para regularização das pendências.</p> <p>5. 1 A minuta do edital específico é elaborado e enviado para aprovação da coordenação, se for aprovado, segue para publicação no D.O.U; se não for aprovado, retorna para regularização.</p> <p>6.1. A CGAC envia o edital para publicação no D.O.U; após publicação, anexa o edital publicado ao processo eletrônico e devolve ao Departamento/Unidade.</p>
--	--

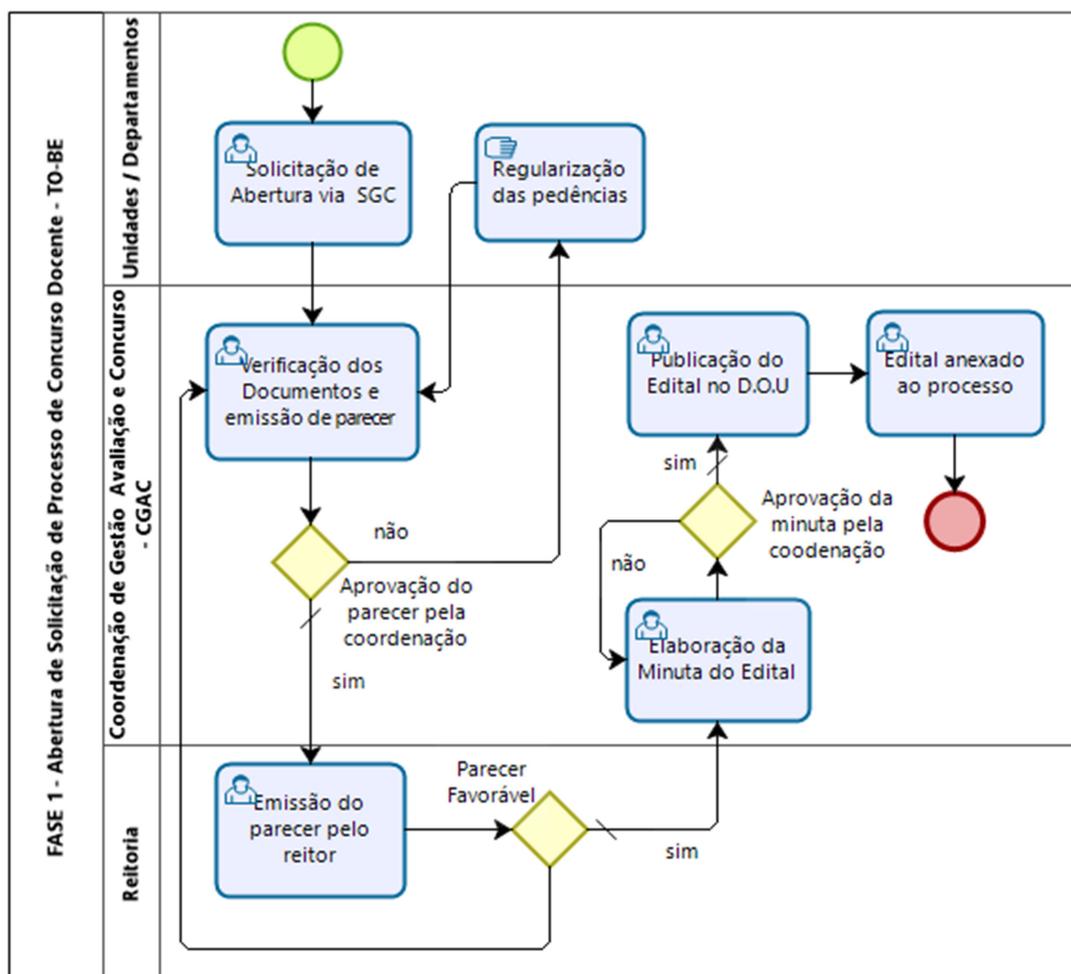
Fonte: Elaborado pelo autor com dados da pesquisa (2020).

Apresenta-se, a seguir, a nova proposta, após a reunião realizada com a equipe da Coordenação de Modernização Organizacional (CMO), especialistas em BPM da UFRPE. A revisão visou deixar o processo mais limpo e funcional. Foram realizadas as seguintes modificações:

- I. Retirada das tarefas de recebimentos e envios, pois o posicionamento da seta nas tarefas já indica essa função;
- II. Reorganização para demanda de recebimento dos setores e não servidor específico, pois não existe uma instrução normativa para determinar de quem é a competência para recebimentos e envios;
- III. Foram retirados das tarefas os nomes de coordenação, tendo que a identificação da raia já caracteriza a etapa que se encontra o processo;
- IV. Diminuição e reorganização do tamanho caixa dos processos;
- V. Modificação do posicionamento de algumas raias para tornar o processo mais limpo e funcional;
- VI. Retirada da raia “sistema”, tendo em vista que o entendimento que se utiliza na CMO é que o “sistema”, não pode ser considerado um ator, sendo essa a recomendação para elaboração dos processos na UFRPE, portanto readequamos o BPMN para facilitar futura adaptação e utilização na CMO.

Após adequação conforme as modificações supracitadas, o processo da fase I passou de vinte e três etapas para oito etapas, deixando o BPMN mais limpo e funcional conforme poder ser comparada no **Apêndice A**.

Figura 18 - Abertura de Solicitação de Processo de Concurso Docente



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Com relação à fase 1 do processo, observou-se a necessidade da criação e implantação de melhorias relativas à estrutura e à gestão do processo:

- I. Mudança da Comissão Permanente de Concurso Docente para Coordenação de Gestão e Avaliação de Concurso (CGAC), atribuindo aos servidores que lá atuam um papel mais amplo no processo, incluindo:
  - a. Elaboração de relatórios de andamento de processos;

- b. Acompanhamentos e soluções dos gargalos durante a execução do processo, desde as solicitações;
  - c. Análise contínua das etapas do processos, visando à sua melhoria.
- II. Criação ou adaptação de um sistema de gestão de concurso que possibilite a tomada de decisão da gestão, visando à abertura e ao acompanhamento dos processos da sua abertura até sua finalização, tendo como vantagem:
- o Banco de dados com as informações básicas de todos os processos;
  - o Tornar todo o processo eletrônico, mas não somente o seu registro, e sim o envio de toda a documentação, por meio de autenticação dos dados no departamentos pertinentes no qual tramitará a solicitação.

Comparando com as **Figuras 9 e 10** do processo atual AS IS, a implantação das melhorias supracitadas, poderão resultar em um tempo menor para abertura de editais, tendo em vista que todo o processo seria eletrônico. E, similarmente, todos os pareceres, documentações complementares, seriam tramitadas *on-line*, além de possibilitar a consulta rápida de todo o processo, tendo em vista que ele estaria disponível no suporte digital.

No processo descrito na **Figura 10**, 58,25% das solicitações foram tramitadas via e-mail, tornando assim mais difícil o acompanhamento dos processos, o que não quer dizer que os processos não foram enviados fisicamente, mas, durante a pesquisa nas planilhas de dados fornecidas pela CPCD, não foi possível definir quais os processos que tramitaram informações via e-mail.

Portanto, mediante as melhorias na implantação dos processos eletrônicos e com a criação ou adaptação de um sistema de gestão de concurso, acredita-se que a Universidade terá a possibilidade de atuar de forma mais eficiente e eficaz no complexo trabalho de execução dos concurso docentes.

#### 4.3.2 Fase 2 do cenário TO-BE

Quadro 19 - Cadastramento do Concurso Docente no Sistema

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
8. A coordenação acessa o Sistema de Gestão de Concurso (SGC) para liberação das informações do concurso.	8.1 A coordenação acessa ao sistema e faz as liberações dos dados já armazenados anteriormente na abertura de solicitação do concurso. 8.2 O sistema verifica se todas as informações necessárias já foram alimentadas pelos bancos

	de dados dos sistemas: a) se as informações estiverem pendentes, solicita ao usuário que acrescente as informações pendentes. 8.3 Após liberação do concurso no sistema conforme cronograma, a CGAC devolve o processo ao departamento/unidade.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

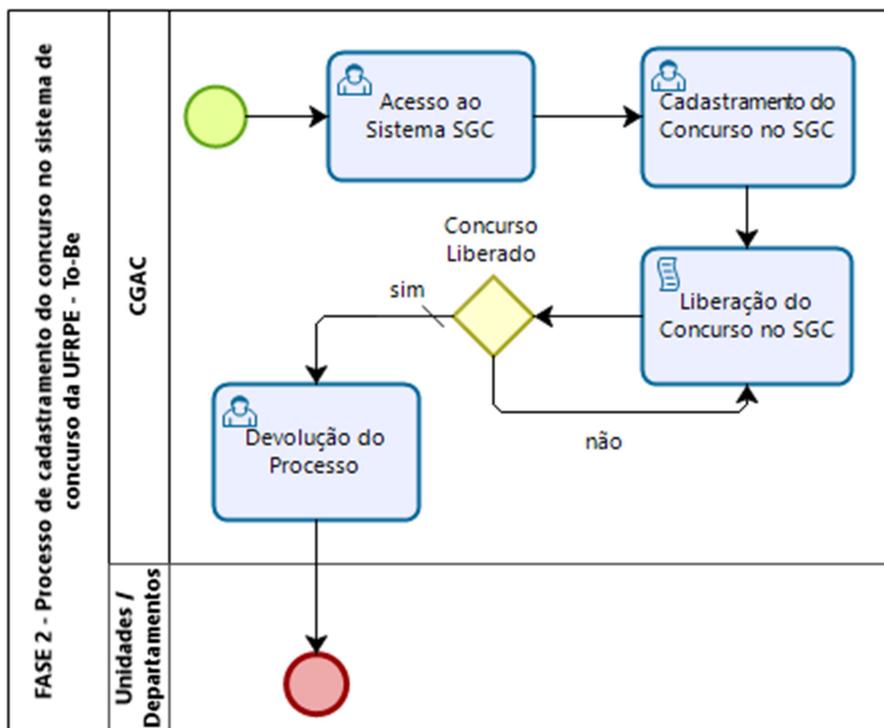
Na fase 2, a CGAC se utiliza das informações que já tramitam no Sistema de Gestão de Concurso (SGC). Atualmente (setembro/2020), existe um sistema de processo que está sendo implantado em substituição ao SIGA PROCESSO, denominado Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contrato (SIPAC), no qual consta um módulo de protocolo. O SIGA PROCESSO é o sistema institucional da UFPE, adotado na UFRPE, tendo como uma de suas atribuições o cadastramento e acompanhamento dos processos acadêmicos e administrativos.

Porém, não nos deteremos nesta dissertação em fazer o estudo comparativo dos sistemas SIGA, SIGAA e seus módulos: SIPAC, PROTOCOLO ou módulo CONCURSO, ou eventuais possibilidades de integração, adaptação ou a criação de um novo sistema de Gestão de concurso que possa ser alimentado pelos módulos supracitados, tendo em vista o tempo necessário para execução dos estudos e desdobramentos tecnológicos para a integração dos sistemas. Entretanto, não se descarta a possibilidade de um estudo futuro para dar subsídios à UFRPE para aquisição ou adaptação para atendimento das demandas de gestão.

Só para citar, O SIPAC é um Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos que informatiza os fluxos da área administrativa através da informatização de todo o orçamento distribuído no âmbito interno e das requisições que demandam este orçamento (Material, Passagens, Diárias, Suprimento de Fundos, Auxílio Financeiro, prestações de serviço pessoa física e jurídica, etc). Informatiza, também, os almoxarifados (centrais e setoriais), todo o controle patrimonial, as compras e licitações, o controle de atas e pedidos em registros de preços, o acompanhamento de entrega de empenhos (liquidação), o controle de obras e manutenções de bens imóveis, a aquisição de livros pela biblioteca, as faturas de água e energia, o controle dos contratos e convênios celebrados, o fluxo de processos e documentos eletrônicos, o registro e pagamento de bolsistas, o acompanhamento das despesas com automóveis e

combustíveis. O SIPAC também disponibiliza portais de informações para os proreitores, para a auditoria interna e para a instituição.

Figura 19 - Processo de cadastramento do concurso no sistema



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As informações necessárias para abertura do Edital de Concurso são buscadas mediante cruzamento de informações do banco de dados do Sistema Gestão de Concurso, banco de dados que poderá ser alimentado por diversos outros bancos, como por exemplo: SIPAC, SIGRH, MÓDULO CONCURSO, conforme já descrito anteriormente. Durante o processo de cadastramento das informações do sistema, pode ser necessário intervenção na atualização de dados pelo usuário dos sistema, como por exemplo :

- a. Nome do concurso
- b. Cronograma
- c. Valor das inscrição conforme titulação da vaga.

As informações que serão inseridas por meio da integração dos bancos de dados são:

- a. Vagas;
- b. Perfil da vaga.

Na fase 2 evidenciam-se as seguintes melhorias:

- I. Automatização dos processos, cujos lançamentos anteriormente eram totalmente manuais;
- II. Integração dos bancos de dados;
- III. Cadastro dos editais no sistema com a possibilidade de criar interrelações com os campos do processo, podendo assim dar subsídios para novos relatórios de gestão;
- IV. Utilização de regras de negócios para automatizar ações, como por exemplo, a liberação do edital e envio do processo eletrônico para a reitoria.

Ao término do processo de cadastramento no SGC, a Coordenação de concurso deverá acompanhar a abertura e demais fases conforme cronograma **Quadro 20**, o qual já inclui as mudanças realizadas do modelo de 2017 para o modelo 2020.

Quadro 20 - Cronograma de Concurso Docente 03/2017 e suas fases

FASES	DATA	HORARIO	ATIVIDADES
03	21/02/2020 a 23/02/2020	10h	Prazo para impugnação de perfil via SGC.
	24/02/2020	10h	Resultado da Impugnação do Perfil
	27/02/2020 a 27/03/2020	-	Período de inscrições em www.concurso.ufrpe.br
	27/02/2020 a 06/03/2020		Período para solicitação de isenção da taxa de inscrição conforme item 4.3 do Edital de Condições Gerais
	11/03/2020		Resultado preliminar da solicitação de isenção
	12/03/2020		Fim do período de recurso para isenção
	13/03/2020		Resultado final das isenções
	30/03/2020	-	Último dia para pagamento da taxa de

	(Atenção: A GRU não aceita pagamento fora do horário bancário)		inscrição
	05/05/2017	-	Divulgação das inscrições validadas, em <a href="http://www.concurso.ufrpe.br">www.concurso.ufrpe.br</a> .
	03/04/2020		Divulgação preliminar das inscrições validadas
	04/04/2020		Fim do período de recurso das inscrições validadas conforme item 4 do Edital de Condições Gerais
	09/04/2020		Divulgação final das inscrições validadas
04	24/04/2020 a 08/05/2020	-	Período para envio da documentação para comprovação da Fase I conforme item 6.2 do Edital de Condições Gerais
	22/06/2020	09h	Resultado preliminar da fase i (início do período de 24h para solicitação de recurso)
	26/06/2020		Resultado final da fase i
05	02/07/2020	-	Divulgação de locais de provas e bancas examinadoras
06	06/07/2020	8h	Fechamento dos acessos aos locais de provas.
			Entrega do código para prova escrita, sorteio do ponto para a prova escrita, início da prova escrita (duração de 4h)
	07/07/2020	14h	Divulgação resultado preliminar da prova escrita (início do período de 24h para solicitação da prova e do formulário de avaliação)
	09/07/2020	08h	Início do prazo recursal da prova escrita (48h)
	11/07/2020	08h	Término do recurso prova escrita (48h)
	14/07/2020	9h	Resultado final da prova escrita (até 8 aprovados conforme item 6.1.3 do edital de condições gerais)
07	15/07/2020	08h	Sorteio da ordem de apresentação e do ponto da prova didática (entrega da documentação exigida pelo edital para análise de títulos conforme item 6.8 do edital de condições gerais)
	16/07/2020	08h	Início da realização da prova didática.
	17/07/2020	9h	Resultado preliminar prova didática (início do período de 24h para solicitação de gravação da prova

			didática e formulário de avaliação)
	20/07/2020	08h às 12h e 14h às 16h	Dia para retirada da mídia com gravação da prova didática
	21/07/2020	08h	Início do prazo recursal da prova didática (24h)
	22/07/2020	08h	Término do prazo de recurso da prova didática
	24/07/2020		Resultado final da prova didática
08	27/07/2020	08h	Defesa do plano de atividades (a ordem de apresentação será por sorteio)
	28/07/2020	14h	Resultado preliminar da defesa do plano (início do período de 24h para solicitação do formulário de avaliação)
	29/07/2020	14h	Início do prazo de 24h para recurso da defesa do plano
	30/07/2020	14h	Término do recurso da defesa do plano (24h)
09	04/08/2020		Resultado preliminar do concurso (início do período de 24h de recurso da prova de títulos)
	05/08/2020		Término do resultado preliminar do concurso
	10/08/2020		Resultado final do concurso

Fonte: Edital específico da UFRE 03/2020 (2020).

#### 4.3.3 Fase 3 do cenário TO-BE

Na fase 3 do cronograma (**Quadro 21**) se evidencia a inclusão de um período para impugnação de perfil. De acordo com o edital de 2020, a impugnação ocorre no mesmo momento do processo de inscrição. Porém, em reunião realizada em 11/09 com os especialistas em concurso, foi sugerido o desmembramento da impugnação do período de inscrição. A fase de impugnação tem como objetivo evitar que posterior à finalização das inscrições venham ocorrer solicitações de modificação do perfil, ocasionando assim uma mudança no edital específico. Por isso, como se nota, a melhoria a ser introduzida é que essa etapa ocorra anterior ao processo de início das

inscrições. Acredita-se, assim, que o processo de inscrição será realizado sem necessidade de retificação no edital específico de concurso.

Quadro 21 - Fase 3 do cronograma do Processo Concurso Docente 03/2020

DATA	HORARIO	ATIVIDADES
21/02/2020 a 23/02/2020	10h	Prazo para impugnação de perfil via SGC.
24/02/2020	10h	Resultado da Impugnação do Perfil
27/02/2020 a 27/03/2020	-	Período de inscrições, em: <a href="http://www.concurso.ufrpe.br">www.concurso.ufrpe.br</a> .
27/02/2020 a 06/03/2020	-	Período para solicitação de isenção da taxa de inscrição conforme item 4.3 do edital - Condições Gerais
11/03/2020	-	Resultado preliminar da solicitação de isenção
12/03/2020		Fim do período de recurso para isenção
13/03/2020		Resultado final das isenções
30/03/2020 (Atenção: A GRU não aceita pagamento fora do horário bancário)	-	Último dia para pagamento da taxa de inscrição.
05/05/2017	-	Divulgação preliminar das inscrições validadas
04/04/2020		Fim do período de recurso das inscrições validadas conforme item 4 do edital - Condições Gerais
09/04/2020		Divulgação final das inscrições validadas

Dando continuidade, o fluxo do trabalho é descrito em fases. Como exposto anteriormente, primeiro, o objetivo foi conhecer o cenário existente ou atual (AS-IS) e, agora, o objetivo é projetar novos fluxos, melhorando o processo como um todo, cenário TO-BE. Agora vamos ver as etapas no **Quadro 22** e, em seguida, na modelagem Bizagi, **Figura 20**.

Quadro 22 - Fluxo principal e dos subprocessos de Inscrição/Isenção

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
9. Liberação do início do edital e do processo de solicitação de impugnação.	9.1 O sistema libera o início do edital conforme cronograma e o formulário de impugnação do perfil do edital; 9.2 O candidato poderá solicitar impugnação do edital até 48h via formulário de impugnação no SGC; 9.3 Os requerimentos são encaminhados à unidade/departamento para emissão de parecer:

	<p>9.3.1 Se for deferido o pleito, o sistema solicita a CGAC a retificação no D.O.U e posteriormente no Edital Específico; após alteração inicia-se o período de inscrição/isenção conforme cronograma;</p> <p>9.3.2 Se o processo for indeferido, inicia-se o período de inscrição/isenção conforme cronograma;</p>
10. Liberação automática das inscrições.	9.1 O sistema, por intermédio da rotina de <i>script</i> de confirmação de pagamentos via <i>WebService</i> acessa ao sistema do SISGRU e faz o <i>download</i> das informações de pagamento, bem como atualiza o sistema durante o período de inscrição.
11. Análise das solicitações de isenção	<p>10.1 O candidato acessa o formulário de solicitação de isenção e efetua o cadastro dos dados;</p> <p>10.2 O sistema verifica via <i>WebService</i> no SISTAC e armazena as informações para divulgação do relatório automatizado do resultado;</p> <p>10.3 No período de publicação do resultado preliminar das isenções, o sistema libera o relatório com as isenções deferidas e indeferidas;</p> <p>10.4 Após as inscrições terem sido deferidas, os candidatos têm 48h para preencher o formulário de solicitação de recurso de isenção e anexar os documentos conforme edital geral de concurso Docente;</p> <p>10.5 Os recursos são avaliados pela CGAC; se os candidatos forem deferidos é realizada uma nova publicação com as isenções deferidas pós-recurso.</p>
12. Publicação das inscrições deferidas e indeferidas.	<p>11.1 O Sistema publica o resultado preliminar das inscrições deferidas e indeferidas;</p> <p>11.2 Inicia-se o período de recurso, no qual o candidato indeferido tem o prazo de até 48h para acessar o sistema de recurso e efetuar a solicitação de recurso;</p> <p>11.3 O recurso é encaminhado via sistema para a Coordenação;</p> <p>11.4 O sistema verifica se todos os recursos foram respondidos e publica no site o resultado final das inscrições.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

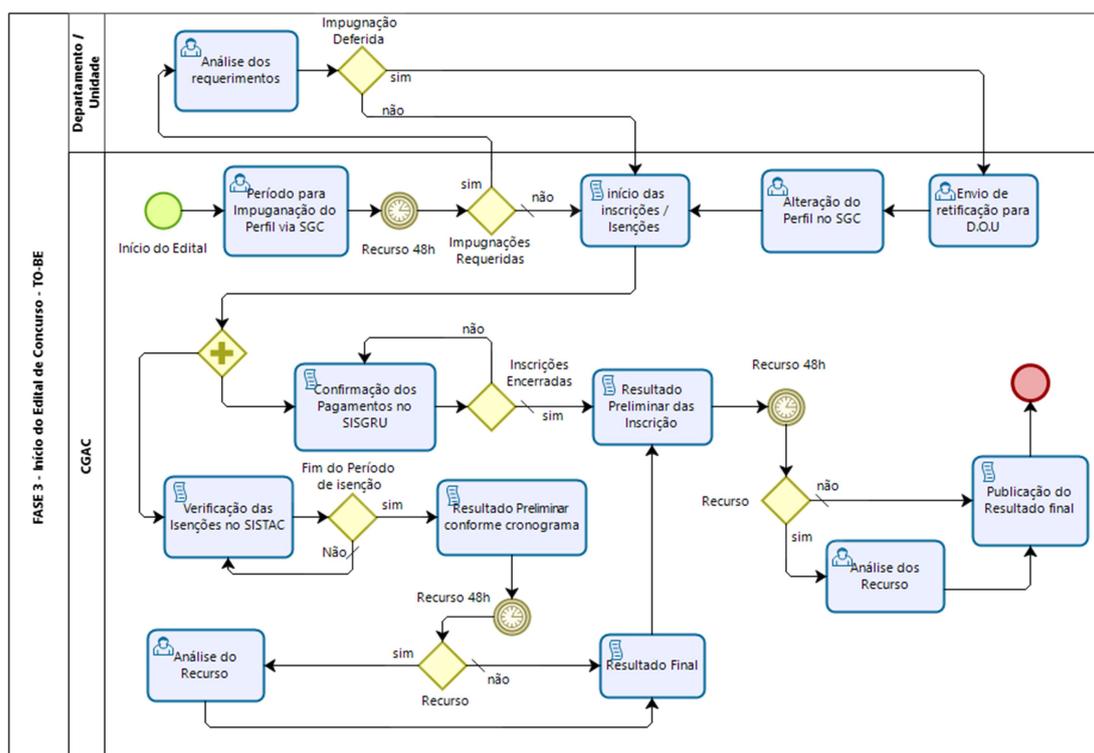
O fluxo de verificação dos pagamentos ocorre paralelamente ao processo de verificação de isenção das inscrições. Podemos verificar que, nessa fase, foram feitos acréscimos da fase de impugnação do perfil, contudo, ressaltam-se outras melhoras no processo:

- I. O sistema executa automaticamente a verificação do pagamento e atualização dos dados, eliminando a necessidade do técnico fazer manualmente o levantamentos dos dados e enviar e-mail para solicitar atualização dos pagamentos;
- II. As solicitações de isenções são feitas diretamente no ambiente do sistema de concurso e o sistema automaticamente verifica as isenções e na data prevista da publicação o resultado deferido ou indeferido. Tem-se, portanto, uma melhoria no processo, que era feito manualmente, tanto para parametrização dos dados para o SISTAC ou até mesmo no recebimento de e-mails e elaboração de relatórios;
- III. A melhoria do processo de publicação do resultado final do concurso, que, antes, era executado manualmente, agora é realizado via sistema. E nos casos que foram abertos recursos referentes ao resultado preliminar, que, anteriormente, eram abertos via e-mail, serão feitos via sistema e somente será publicado o resultado final com todos os recursos respondidos.

Portanto, como se lê na Fase 3 do cenário TO-BE, ocorre a transição das etapas que anteriormente eram manuais no AS-IS para tarefas automatizadas no cenário TO-BE. Decorrentes de tais mudanças, surgem outras melhorias:

- I. Diminuição da possibilidade de falha na execução do processo, tendo em vista que o sistema ficará responsável pela execução e verificação, por intermédio de *script*;
- II. Mudança de todo o processo de isenção, que, anteriormente, era solicitado via *e-mail* para abertura via sistema, podendo, assim, armazenar as informações para dar subsídios a decisões de gestão na busca de melhoria dos processos;
- III. Análise de recurso via sistema, possibilitando maior celeridade aos processos.

Figura 20 - Início do Edital de Concurso – TO-BE



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.3.4 Fase 4 do cenário To-Be

Na fase 4, ocorre o processo de verificação do perfil do candidato, conforme a vaga da sua referida inscrição (**Quadro 23**).

Quadro 23 - Fase 4 do cronograma do Processo Concurso Docente 03/2017

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
24/04/2020 a 08/05/2020	-	Período para envio eletrônico da documentação para comprovação da Fase I conforme item 6.2 do edital de Condições Gerais e envio da documentação comprobatória de títulos, conforme item 8.6.
22/06/2020	09h	Resultado preliminar da Fase I (início do período de 24h para solicitação de recurso eletrônico)
26/06/2020		Resultado final da Fase I

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Os documentos comprobatórios devem ser encaminhados conforme descritos nos itens 4.7 ao 4.9.2. Sublinha-se, aqui, que, no item 4.9.1, é estabelecido o prazo para recurso, prazo que não consta especificamente no cronograma, mas consta nos documentos legais que regem os editais.

Nessa fase, o envio da documentação será totalmente eletrônico, buscando agilidade e celeridade ao processo. O **Quadro 24** mostra a descrição detalhada das atividades da análise do perfil.

Quadro 24 - Fluxo principal e dos subprocessos da Análise de Perfil

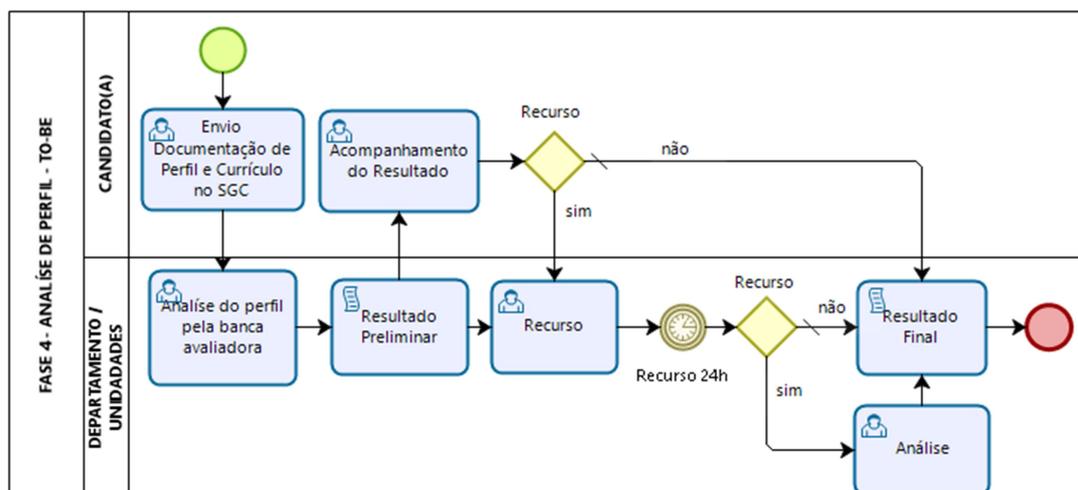
FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSO
13. Recebimentos dos documentos de comprovação de perfil	<p>13.1 Com as inscrições validadas, os candidatos acessam o sistema SGC e enviam as documentações digitalizadas para comprovação de perfil e a documentação comprobatória curricular conforme item 8.6 do edital;</p> <p>13.2 Os membros da banca examinadora de perfil acessam o sistema e verificam os documentos enviados pelos candidatos e preenchem o parecer e a situação do perfil deferido ou indeferido;</p> <p>13.3 O sistema verifica se todos os perfis enviados foram avaliados;</p> <p>13.4 O sistema publica o resultado preliminar de perfil conforme cronograma.</p>
14. Recurso do resultado preliminar de avaliação de perfil	<p>14.1 Conforme item 4.9.1, os candidatos têm o prazo de 48h para recorrer dos resultados indeferidos;</p> <p>14.2 Os candidatos acessam o sistema e enviam o recurso referente ao perfil; o sistema encaminha para as bancas a informação com conhecimento da Direção;</p> <p>14.3 A banca dá o parecer referente ao recurso encaminhado pelo candidato: deferido ou indeferido;</p> <p>14.4 O sistema publica o resultado final conforme cronograma.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Uma análise das melhorias nos fluxos destaca os seguintes itens:

- I. Na etapa de recebimento de documentação, que, anteriormente, era enviada via correios ou entregue presencialmente, passa ser feita exclusivamente pelo SGC, em que o candidato deverá anexar as documentações requeridas e o termo de veracidade para aprovação do perfil;
- II. A documentação que será utilizada na comprovação de currículo também passa ser enviada nessa etapa, visando à troca da entrega física para o envio virtual;
- III. Eliminação dos possíveis atrasos ocasionados por outros meios conforme demonstrado no AS IS;
- IV. Correios;
- V. Fatores Logísticos;
- VI. Extravio de documentação.
- VII. Eliminação da etapa de recebimento presencial das documentações pelos departamentos e unidades;
- VIII. Eliminação da necessidade da UFRPE de encaminhar os processos físicos com as documentações do candidato para as bancas examinadoras, uma vez que, também, elas irão acessar o sistema e ter obtenção dos documentos;
- IX. O sistema identificará automaticamente o preenchimento do parecer de avaliação de perfil pela banca examinadora e encaminhará para a direção do departamento/unidades e, conforme data prevista em cronograma, o resultado será publicado no ambiente;
- X. Retirada da etapa de encaminhamento de e-mail, tornando complicada a compilação para geração das informações para melhoria do processo;
- XI. Possibilidade de emissão de relatório para melhoria do processo;
- XII. No cenário AS-IS, os documentos são parametrizados manualmente pela CPCD para publicação e recebidos por e-mail, sendo que esse processo, quando não automatizado, dificulta sua análise;
- XIII. No cenário AS-IS, não há uma matriz de temporalidade para a maioria dos processos;
- XIV. No cenário AS-IS, os recursos eram recebidos via e-mail pela CPCD e encaminhados às unidades/departamentos por meio de formulário padrão, que não tem um sistema de acompanhamento.

Figura 21- Processo de Análise de Perfil



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.3.5 Fase 5 do cenário TO-BE

Na fase 5, ocorre a divulgação do local das provas e, como já dito, no cenário As- IS, essa fase encontra-se contemplada no edital específico item 7. DO LOCAL DAS PROVAS.

Quadro 25 - Divulgação das salas de realização das provas

DATA	HORARIO	ATIVIDADES
02/07/2020	-	Divulgação das salas de realização das provas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

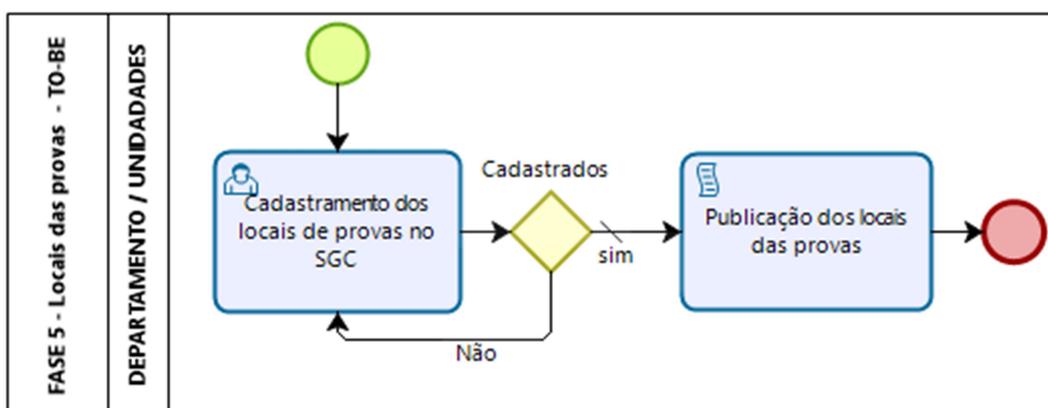
Quadro 26 - Fluxo principal e dos subprocessos divulgação salas realização provas

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSO
15. Divulgação dos locais das provas	18.1 Os departamentos/unidades acessam o SGC e confirmam os locais das provas e as salas; 18.2 O SGC na data prevista libera no site as informações referente aos locais da prova conforme cronograma.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As melhoria sugeridas na Fase 5 dizem respeito à automatização do processo. Dessa forma, os próprios interessados acessam o sistema para obter as informações relativas à divulgação sobre as salas da realização provas.

Figura 22- Processo de publicação das salas de realização das provas



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

### 3.3.6 Fase 6 do cenário TO-BE

A fase 6 compreende o processo de realização da prova escrita, desde o sorteio do ponto de acordo com edital.

Quadro 27 - Realização da prova escrita

DATA	HORARIO	ATIVIDADES
06/07/2020	8h	Fechamento dos acessos aos locais de provas.
		Entrega do código para prova escrita Sorteio do ponto para a prova escrita Início da prova escrita (duração de 4h)
07/07/2020	14h	Divulgação resultado preliminar da prova escrita (início do período de 24h para solicitação da prova e do formulário de avaliação)
09/07/2020	08h	Início do prazo recursal da prova escrita (48h)
11/07/2020	08h	Término do recurso prova escrita (48h)
14/07/2020	9h	Resultado final da prova escrita (até 8 aprovados conforme item 6.1.3 do edital - Condições Gerais)

Nessa fase, percebe-se a inclusão de algumas etapas diferentes do edital 03/2017. Podemos citar uma mudança relativa ao prazo de 24h para solicitação da prova

e do formulário de avaliação: no item 6.5.4 – informa-se o critério de avaliação utilizado pela banca e anotado em formulário específico e cita o item 13.1.1. Porém, ao verificar essa informação no edital geral de concurso, o item supracitado não se encontra especificado. O **Quadro 28** descreve em detalhes o fluxo e os subprocessos relativos à prova escrita.

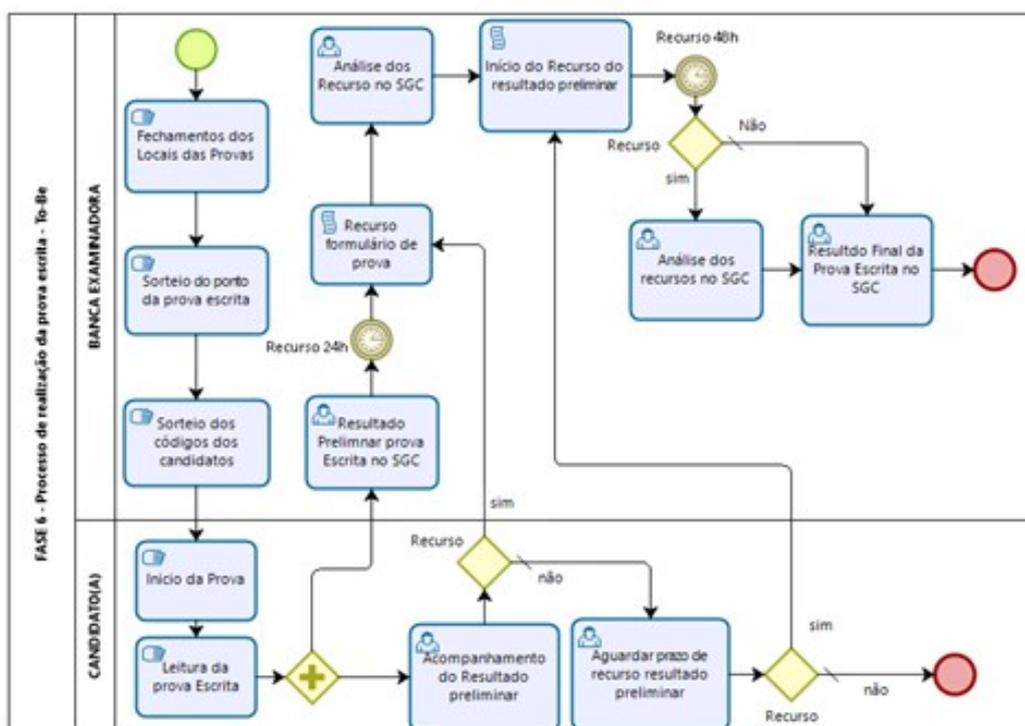
Quadro 28: Fluxo principal e dos subprocessos da Prova Escrita

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSO
16. Entrada e fechamento dos acessos aos locais de provas.	15.1 – A banca verifica o horário estabelecido no edital no cronograma do concurso e encerra a entrada dos candidatos.
16. Sorteio do ponto da prova escrita	16.1 – A banca sorteia o ponto da prova escrita e os códigos de cada candidato. Os códigos têm a função de resguardar a identidade dos candidatos na realização das provas escritas;
17. Realização da prova escrita	17.1 A banca comunica aos candidatos o início das provas escritas.
18. Leitura da prova escrita	18.1 No expediente posterior à realização da prova escrita, a banca examinadora reúne-se com os candidatos e solicita que cada um, proceda à leitura de sua prova, com acompanhamento de outro candidato, se houver, ou de um dos membros da banca examinadora.
19. Publicação do resultado preliminar da prova escrita	19.1 – As bancas examinadoras acessam o SGC e preenchem os resultados preliminares; 19.2 O sistema verifica se todos os resultados foram preenchidos e no prazo previsto publica no ambiente o resultado preliminar.
20. Recurso do formulário da prova	20.1 A partir do resultado preliminar começa contar o tempo de recurso do formulário de prova; 20.2 O candidato acessa o sistema e solicita o recurso; 20.3 O sistema encaminha para a banca avaliadora os recursos abertos pelos candidatos; 20.4 A banca examinadora anexa os pareceres de cada recurso. 20.5 Início da contagem do tempo para recurso do resultado preliminar.

20. Recurso do formulário	<p>20.1 A partir do resultado preliminar começa contar o tempo de recurso do formulário de prova;</p> <p>20.2 O candidato acessa o sistema e solicita o recurso;</p> <p>20.3 O sistema encaminha para a banca avaliadora os recursos abertos pelos candidatos;</p> <p>20.4 A banca examinadora anexa os pareceres dos recursos;</p> <p>20.5 O sistema publica o resultado final da prova escrita.</p>
---------------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Figura 23 - Processo de realização da Prova Escrita - TO-BE



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Na fase 6, o cenário TO-BE apresenta as melhorias que se seguem:

- I. O envio dos resultados preliminares são executados eletronicamente, dando uma maior segurança, agilidade e celeridade ao processo. No cenário As-Is era realizada manualmente e, portanto, passa por diversos setores, via e-mail.

- II. A padronização dos documentos já é feito via sistema, tendo em vista que os preenchimentos das áreas necessárias no sistema já constam padronizados para publicação;
- III. Os recursos do candidato, anteriormente enviados via e-mail, agora são enviados via formulário eletrônico, dando mais agilidade ao processo, pois logo após o seu cadastramento pode ser encaminhado diretamente para as bancas examinadoras;
- IV. As respostas dos recursos também ocorreram via sistema eletrônico, não dependendo de que tenha um servidor na Coordenação para envio do e-mails aos candidatos, evitando qualquer problema no extravio de informações.

#### 4.3.7 Fase 7 do cenário TO-BE

No cenário AS IS, a fase 7 compreendia o sorteio do ponto da prova didática, entrega da documentação de análise documental e realização da prova didática. Na nova proposta do cenário TO BE, a etapa de entrega de documentação foi redirecionada para fase 4, visando à antecipação no envio da documentação e análise via sistema pela banca examinadora.

Quadro 29 - Realização da prova didática e avaliação de títulos

DATA	HORÁRIO	ATIVIDADES
15/07/2020	08h	Sorteio da ordem de apresentação e do ponto da prova didática  Reunião da banca examinadora para análise de títulos no ambiente SGC.
16/07/2020	08h	Início da realização da prova didática.
17/07/2020	11h	Resultado da prova didática (início do período de 24h para acesso da gravação da prova didática e formulário de avaliação)  Disponibilização da mídia com a gravação da prova didática no SGC
18/07/2020	11h	Início do prazo recursal da prova didática (24h)
19/07/2020	11h	Término do prazo de recurso da prova didática
21/07/2020		Resultado final da prova didática

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 30 - Fluxo principal e dos subprocessos da realização da prova didática e avaliação de títulos.

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
21. Entrada e fechamento dos acessos aos locais de provas.	25.1 – A banca verifica o horário estabelecido no edital, no cronograma do concurso e encerra a entrada dos candidatos para realização da prova didática.
22. Sorteio do ponto da prova didática.	26.1 – A banca realiza o sorteio do ponto da prova didática; 26.2 – Sorteio da ordem de apresentação; 26.3 – Início da contagem do prazo de 24 para realização da prova didática;
23. Reunião para análise de títulos.	27.1 – Reunião da banca examinadora para análise de títulos.
24. Prova didática	28.1 – Os candidatos são convocados a comparecer ao local da prova didática em horário estabelecido; 22.2 – Início da prova didática de acordo com a ordem de sorteio; 22.3 – Os demais candidatos aguardarão em um espaço, o horário da sua prova.
25. Resultado preliminar e liberação da mídia no sistema	29.1 A banca acessa o SGC e disponibiliza as notas da prova didática e a disponibilização das gravações da prova didática; 29.2 É aguardado o prazo estabelecido em edital para divulgação do resultado preliminar no sistema; 29.3 O SGC libera a divulgação do resultado preliminar da prova didática e libera a gravação da prova didática; 29.2 Início do período de Recurso.
26. Recurso prova didática.	30.1 O candidato acessa o SGC e registra o seu recurso no formulário de recursos da prova didática; 30.2 O sistema encaminha para a banca examinadora para parecer do recurso do candidato.
27. Resultado final da prova didática	31.1 O SGC verifica no sistema se todos os recursos foram respondidos e publica o resultado final do concurso.

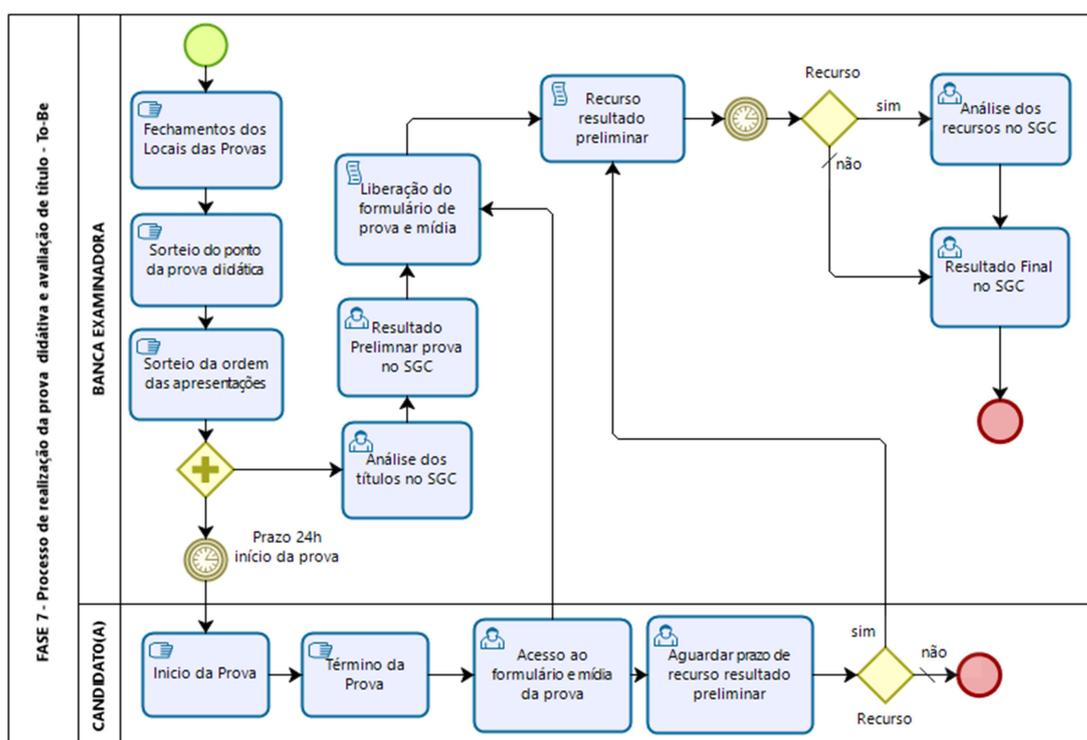
Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

As seguintes modificações são identificadas na fase 7:

- I. A gravação da prova didática passa a ser disponibilizada no ato da divulgação do resultado preliminar da prova didática via SGC, com isso, diminui-se em um dia o

- processo do concurso, pois teria somente um dia para essa solicitação ser inserida a partir do edital 03/2020;
- II. A banca examinadora também terá um dia para avaliação dos títulos. Ressaltamos que toda a documentação já consta no SGC;
  - III. Diminuição do período dessa fase em três dias conforme cronograma disponibilizado no edital específico 03/2020.

Figura 24 - Processo de realização da prova didática e avaliação de títulos



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

#### 4.3.8 Fase 8 do cenário TO-BE

A fase 8, diferentemente do AS IS, é fase da defesa do plano de atividade e publicação do resultado preliminar e final do concurso.

Quadro 31 - Defesa de Plano de atividade

27/07/2020	08h	Defesa do Plano de Atividades (A ordem de apresentação será por sorteio)
28/07/2020	14h	Resultado Preliminar da Defesa do Plano (Início do Período de 24h para

		acesso ao formulário de avaliação)
29/07/2020	14h	Início do prazo de 24h para recurso da Defesa do Plano
30/07/2020	14h	Término do Recurso da Defesa do Plano (24h)
04/08/2020	-	Resultado Preliminar do Concurso (Início do Período de 24h de recurso da Prova de Títulos)
05/08/2020	-	Término do Resultado Preliminar do Concurso
10/08/2020	-	Resultado Final do Concurso

Quadro 32 - Fluxo defesa do plano de atividade

FLUXO PRINCIPAL	SUBPROCESSOS
28. Entrada e fechamento dos acessos aos locais de provas.	28.1 – A banca verifica o horário estipulado no edital no cronograma do concurso e encerra a entrada dos candidatos para realização da prova didática.
29. Sorteio da ordem da defesa do plano de atividade	29.1 – A banca realizará o sorteio da defesa do plano de atividade; 29.2 – Início da defesa do plano de atividade.
30. Resultado preliminar da defesa do plano de atividade	30.1 A banca acessa o SGC e disponibilizam os resultados preliminares da defesa do plano de atividade; 30.2 O sistema aguarda o prazo estabelecido em edital para divulgação do Resultado Preliminar; 30.3 Início do prazo de 24h para acesso ao formulário de avaliação no sistema; 30.4 Início do prazo de 24h para recurso da defesa de plano;
31. Recurso do plano de atividade	31.4 Os candidatos que desejam recorrer ao resultado preliminar, deverão acessar ao SGC na opção recurso do resultado preliminar do plano de atividade; 31.5 O sistema encaminha o recurso para análise da banca examinadora;
32. Resultado preliminar do concurso	32.1 O sistema verifica se todos os recursos foram respondidos e libera o resultado preliminar do concurso conforme cronograma;
33. Recurso do resultado preliminar e publicação do resultado final	33.1 Os candidatos que desejam recorrer ao resultado preliminar do concurso, deverão acessar ao SGC na opção recurso; 33.2 O sistema encaminha para a banca examinadora os recursos;

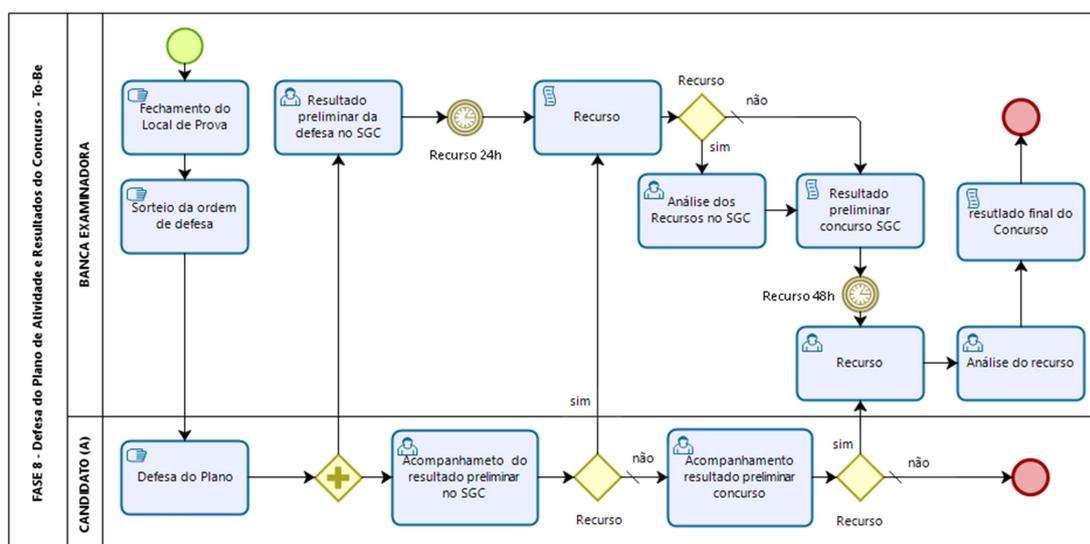
	33.3 O sistema verifica se os recursos foram respondidos, atualiza os resultados com os candidatos deferidos e a CGAC libera a publicação do resultado final.
--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Nessa fase identificam-se as seguintes melhorias:

- I. A disponibilização do formulário de avaliação *on-line*, diferente do AS-IS, em que todos os processos de solicitação de formulário eram feitas via e-mail, dispensando assim mais tempo para execução. Na nova proposta, o sistema irá receber os formulários e ficará disponível para todos os candidatos;
- II. Todo o processo de recurso passa a funcionar de forma eletrônica, permitindo, assim, uma análise futura dos resultados para uma possível melhoria dos processos de concurso;
- III. Diminui a participação ativa da CGAC nesse processo, que, anteriormente, era responsável de receber todos os processos de recursos, encaminhar para a banca, receber os resultados dos recursos, padronizar os resultados, enviar comunicado aos candidatos e, finalmente, efetuar a publicação do resultado.

Figura 25 - Plano de Atividade, resultado preliminar e final do concurso



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção, as considerações finais foram estruturadas de modo a se tornarem mais explícitas. Primeiro, as considerações sobre os objetivos da pesquisa, em seguida, são expostas as observações sobre a temática da pesquisa. Dando seguimento, algumas reflexões sobre a participação dos servidores da UFRPE na pesquisa e sobre as contribuições do estudo para a UFRPE e para a academia. Por fim, as limitações da pesquisa e a proposição de novos estudos sobre o tema.

### 5.1 Sobre os objetivos da pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a execução do processo do concurso público para docente da UFRPE, na perspectiva de sua melhoria e normatização. Temos que o objetivo foi cumprido, pois todas as etapas da execução do processo, desde sua abertura até a finalização do concurso foram mapeadas. Inicialmente, no cenário AS-IS, e, posteriormente, ao tempo que possíveis gargalos na execução do processo eram identificados e eliminados, o processo foi novamente mapeado no cenário TO – BE, com a proposição de melhorias, com ênfase na sua normatização e no atendimento aos requisitos legais.

Portanto, objetivo geral e os específicos da pesquisa foram alcançados, ou seja, foi analisado o processo de concurso docente, separando-o em partes (Fases) até a conclusão. Foram identificados os gargalos na execução e, mediante análises, foram sugeridas as melhorias. Durante o levantamento das informações, foram identificadas ações que se repetiam já por questões de conhecimentos práticos, mas não existia uma documentação que estabelecesse diretriz de atuação, ou seja, não foram registrados processos que deveriam ser revisitados para uma melhoria das ações da referida CPCD, por meio de observação empírica.

### 5.2 Sobre a temática da pesquisa

A análise do processo atendeu as práticas de gestão demandadas atualmente pelas agências reguladoras e fiscalizadoras, uma vez que as melhorias introduzidas estão definidas pela Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999, que determina que o concurso será de provas ou de provas e títulos, também o Decreto nº 9.739, de 28 de março

de 2019, estabelece normas sobre concursos públicos, entre elas, publicar em edital a abertura de inscrições para realização do processo.

O que se percebe, diante do estudo realizado, é a necessidade de uma execução de gestão de processo, buscando cada dia a possibilidade de melhoria nos procedimentos administrativos. A pesquisa evidenciou a importância de decisões pautadas por análises de informações e documentações, mediante levantamento e estudo de relatórios produzidos e armazenados dentro da própria universidade. Tais análises fornecem mais credibilidade às decisões tomadas, tendo em vista a complexidade dos serviços públicos que têm sua própria dinâmica e especificidades. Por isso, foi relevante a revisão teórica, chamando a atenção, não apenas para temas técnicos, como a gestão de processos, mas também para a especificidade do setor público, no trabalho de melhorar os processos organizacionais.

### 5.3 Sobre a participação dos servidores da UFRPE na pesquisa

Nesse sentido, a Universidade tornou-se o objeto deste estudo, mais especificamente a Comissão Permanente de Concurso Docente, pois essa comissão é responsável pela orientação de todas as legislações relativas ao Concurso Docente, além de auxiliar na execução do processo. Daí a importância da implantação de qualquer melhoria com sua efetiva participação. A grande proposta é que, no processo de estudo, a Comissão passe a ser configurada como uma Coordenadoria, visando analisar os processos e visitar as práticas de gestão, ampliando suas competências e seu domínio de gestão sobre o processo.

Mesmo diante da falta de uma instrução normativa para organização da atuação dessa Comissão, o envolvimento no processo estudado demonstrou que a equipe é comprometida com a busca de melhorias e conhecedora das suas rotinas. No entanto, o processo de estudo salientou que em sua maior parte, a execução das etapas do Concurso Docente dependia de trabalho manual. Entretanto, como demonstrado neste estudo, muitas rotinas foram repensadas, analisadas e redefinidas, e o processo, na sua nova versão, passa a ser gerido dentro nos princípios da gestão de processos de acordo com os princípios BPM.

Todavia, a abordagem e a adoção dos princípios BPM e da metodologia AS-IS e TO-BE não teriam alcançado êxito por si só. Foi fundamental a participação do vice-

reitor; da Coordenação de Desenvolvimento de Pessoas, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE); da equipe de processos, da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN), para validar os subprocessos na versão TO-BE e já poder fazer alguns ajustes na formatação para atendimento ao padrão da Universidade; a experiência de dois servidores que integravam a Comissão de concurso docente, denominados na pesquisa de especialistas, inclusive uma servidora já aposentada. Essas participações destacam a complexidade, o tamanho e a diversidade de funções da UFRPE, mas principalmente, evidenciam o compromisso de servidores e gestores com a defesa da universidade pública e com a prestação de serviços de qualidade.

#### 5.4 Contribuições da pesquisa para a UFRPE e para a academia

Como a gestão de processos é uma metodologia que se aplica em organizações públicas, embora considerando suas particularidades, o seu uso estimula e oferece recursos metodológicos para uma análise dos processos e oferece subsídios e informações aos gestores, visando a melhores decisões.

À Comissão Permanente de Concurso Docente cabe o papel de se utilizar desses recursos e estimular o pensamento crítico dos métodos utilizados de gestão utilizados, considerando toda sua gestão pública. São esses técnicos que devem tomar frente e incentivar um ambiente de busca de melhorias.

Esta pesquisa também traz contribuição à equipe de gestores, uma vez que torna evidente a importância de fomentar debates e ambientes que incentivem os diversos setores da Universidade a repensarem e construir novos modelos de gestão, com base em análises do modo que é feito e pautado em levantamento de informações, bem como com a participação de todos os envolvidos, para embasar propostas realísticas e exequíveis.

Desta pesquisa, importante contribuição foi a proposição, respaldada pelo Vice-Reitor, da criação de uma Instrução Normativa para normatização do processo do tempo de abertura de Concurso Docente, além da nova configuração que, de Comissão Permanente de Concurso Docente, passa a se constituir em Coordenação de Concurso, integrada à PROGEPE.

Outra melhoria é a criação do Sistema de Gestão de Concurso (SGC), visando atendimento das rotinas propostas na nova versão do cenário TO-BE. O novo sistema possibilitará à coordenação, aos departamentos e às unidades acadêmicas uma melhor

gestão de seus processos de concurso. Além disso, há a possibilidade futura da incorporação de outros serviços também de responsabilidade da nova coordenação, por exemplo, o concurso de servidores técnicos. A mudança torna a nova coordenação responsável por todos os processos de admissão de pessoal na Universidade.

### 5.5 Limitações da pesquisa e proposta de novos estudos

A pesquisa realizada trouxe algumas limitações que importantes de serem descritas aqui. A primeira diz respeito à participação dos especialistas via conferência *on-line*. No período em que esta pesquisa foi desenvolvida, o mundo está dominado por uma pandemia global devido à disseminação do coronavírus conhecido como SARS-CoV-2. A maioria das atividades da UFRPE está sendo realizada remotamente, assim como este estudo. As discussões e a visualização do processo em reuniões remotas ficaram um pouco prejudicadas.

Outra limitação é relativa ao processo, que se caracteriza apenas como uma proposição, mas não foi acompanhado na implementação, por não haver tempo de acordo com o previsto para a integralização do curso. Certamente, na implantação, muitos aspectos teriam que ser ajustados.

Sugere-se que outra pesquisa dê continuidade a este estudo, no sentido de avaliar a implantação da nova versão aqui proposta. Além disso, nova pesquisa poderia desenvolver um sistema de concurso para fazer a integração do processo eletrônico com os processos de um concurso. Ou seja, a criação, ou adaptação de um sistema de gestão de concurso capaz de atender a UFRPE na gestão dos processos de concurso.

## REFERÊNCIAS

BALDAM, R.; ABEPRO, A.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: uma referência para implantação prática**. São Paulo: GEN LTC, 2014. E-book .

BPM CBOK. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. Versão 3.0. Brasil: ABPMP, 2013.

BRASIL. **Constituição Política do Império do Brasil de 25 de março de 1824**. Constituição Política do Império do Brasil, elaborada por um Conselho de Estado e outorgada pelo Imperador D. Pedro I, em 25.03.1824. Coleção das Leis do Império do Brasil de 1824. Registrada na Secretaria de Estado dos Negócios do Império do Brasil a Fls. 17 do Livro 4 de Leis, Alvarás e Cartas Imperiais. Rio de Janeiro, 22/04/1824. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/Constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Constituicao24.htm) Acesso em: 12 set. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição da República dos Estados Unidos do Brasil de 1934**. D.O.U. de 16 de julho de 1934. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao34.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm) Acesso em: 2 maio. 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. **Constituição dos Estados Unidos do Brasil de 1946**. D.O.U. de 18 de Setembro de 1946. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao46.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm) Acesso em: 2 maio. 2019.

BRASIL. **Constituição da República federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm) Acesso em: 2 de mai. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9508, de 24 de setembro de 2018**. Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Brasília, DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9508.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9508.htm) Acesso em: 8 de set. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal – SIOIG. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9739.htm) Acesso em: 8 ago. 2019.

BRASIL. **Decreto nº 3298, de 20 de dezembro de 2019**. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências.

Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D3298.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D3298.htm)  
Acesso em: 8 ago.2019.

BRASIL. **Lei nº 4.881-a, de 6 de dezembro de 1965.** Dispõe sobre o Estatuto do Magistério Superior. Brasília, DF: Presidência da República, 1965.  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L4881A.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L4881A.htm)  
Acesso em: 8 ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 5.539, de 27 de novembro de 1968.** Modifica dispositivos da Lei número 4.881-A, de 6 de dezembro de 1965, que dispõe sobre o Estatuto do Magistério Superior, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1968.  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L5539.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L5539.htm)  
Acesso em: 10 de ago. 2019.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, 1990. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm)  
Acesso em: 4 set. 2019.

BRASIL. **Lei nº 9.784 de 29 de janeiro de 1999.** Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. Brasília, DF: Presidência da República, 1999.  
Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9784.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9784.htm).  
Acesso em: 11 out. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG). Secretaria de Gestão (SEGES). **Guia de Gestão de Processos de Governo.** Brasília, DF: GESPÚBLICA, 2011. Disponível em:  
[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf). Acesso em: 6 de jun. 2019.

BRASIL Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão Pública. **Programa GESPÚBLICA, Modelo de Excelência em Gestão Pública.** Brasília, DF: MP, SEGEP, 2014. Versão 1/2014. Disponível em:  
<http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf> . Acesso em: 27 jul. 2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. GesPública. **Carta de Serviços ao Cidadão.** Brasília; MP, SEGEP, 2014. Disponível em:  
<http://www.gespublica.gov.br/carta-de-servi%C3%A7os>. Acesso em: 23 set 2019.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Embargos de declaração na ação declaratória de constitucionalidade 41.** Educafro – educação e cidadania de afrodescendentes e carentes. Brasília, DF: Superior Tribunal de Justiça, 2017. Disponível em:  
<http://portal.stf.jus.br/processos/downloadPeca.asp?id=314272794&ext=.pdf>. Acesso em: 2 nov. 2019.

BRITTO, G. C. de. **Guia para formação de analistas de processos – BPM.** Vol. I. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011. 331 p.

- CAMMAROSANO, M. **Provimento de cargos públicos no Direito Brasileiro**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1984.
- CARVALHO, K. **Gestão por processos organizacionais na Universidade de Brasília**: estudo de caso. 2015. 147 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Gestão Pública, Universidade de Brasília, Brasília, 2015.
- CATS-BARIL, W.; THOMPSON, R. Managing information technology projects in the public sector. **Public Administration Review**, v. 55, p. 559-566, 1995.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DOLHNIKOFF, Miriam. **O pacto imperial**: origens do federalismo no Brasil do século XIX. São Paulo: Globo, 2005.
- FERREIRA, A. R. **Modelo de excelência em gestão pública no governo brasileiro**: importância e aplicação. In: Congreso Internacional del Clad sobre la reforma del estado y de la administración pública, 14., 2009, Salvador. [Anais]... p. 1 - 23. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/ferrerib.pdf> Acesso em: 28 jul. 2019.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (FNQ). **Critérios primeiros passos para excelência**. São Paulo: FNQ, 2014. Disponível em: [https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Criterios\\_Primeiros\\_Passos\\_para\\_a\\_Excelencia\\_-\\_Nova\\_edicao.pdf](https://ibqp.org.br/wp-content/uploads/2016/10/Criterios_Primeiros_Passos_para_a_Excelencia_-_Nova_edicao.pdf). Acesso em: 2 ago. 2019.
- GIL-GARCIA, J. R.; PARDO, T. A. E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations. **Government Information Quarterly**, v. 22, p. 187-216, 2005.
- GOMES, R. L. C. **Gestão por processos no setor público**: estudo de caso na pró-reitoria de gestão de pessoas da Universidade Federal da Paraíba. 2017. 65 f. (Monografia) – Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, Paraíba, 2017.
- GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar., 2000.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8 – 19, 2000.
- HAMMER M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Collins Books, 1993.
- HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993
- HARMON, P. **Business process change**: A manager's guide to improving, redesigning, and automating processes. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2003.

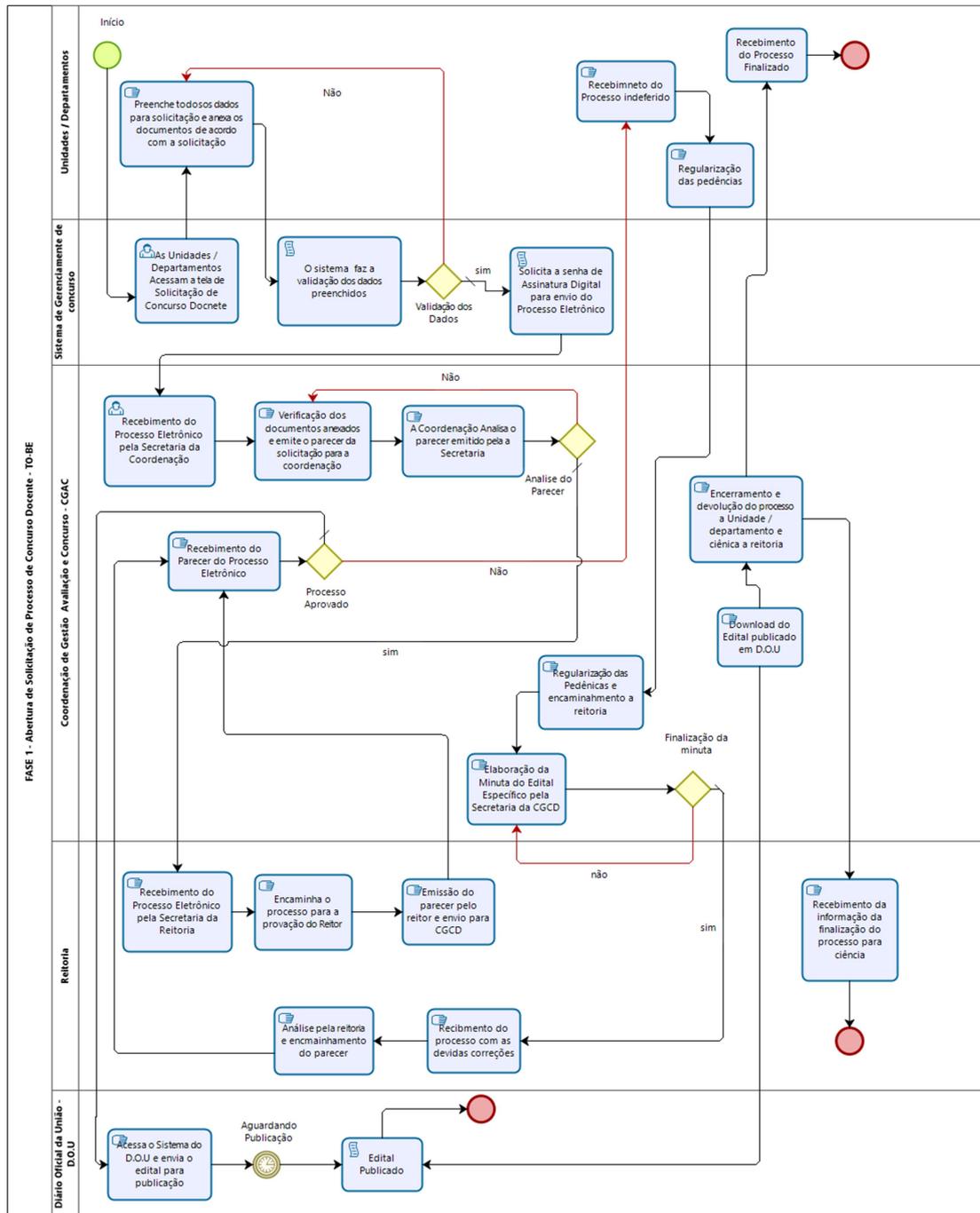
- HENDRICK, R. An information infrastructure for innovative management of government. **Public Administration Review**, v. 54, p. 543-550, 1994.
- KETTINGER, W.J.; TENG, T.C.; GUHA, S. Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. **MIS Quarterly**, v. 1, p. 55-81, 1997.
- KUMAR, V.; MAHESHWARI, B.; KUMAR, U. ERP systems implementation: Best practices in Canadian government organizations. **Government Information Quarterly**, v. 19, p. 147-172, 2002.
- LIMA, J. Á. de. Redes na educação: questões políticas e conceituais. **Revista Portuguesa de Educação**, v. 20, n. 2, p. 151-181, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpe/v20n2/v20n2a06.pdf>. Acesso em: 9 Out. 2019
- LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, p. 272-278, 2004.
- MAGALHÃES, B. D.; COELHO, F. S. Imbricações entre governança pública e governabilidade para a implementação da reforma administrativa: o caso da gestão para a cidadania em Minas Gerais (2011-2014). **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 350-366, jan./dez. 2018.
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. **O processo nosso de cada dia**: modelagem de processos de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MARCONI, M. D.; KAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCCORMACK, K.; JOHNSON, W. **Business process orientation**: Gaining the e-business competitive advantage. Delray Beach, FL: St Lucie Press, 2001.
- MORAIS, J. B. S. **Políticas públicas de recrutamento de professores**. Desafios a partir da seleção de docentes pelas escolas TEIP, 2016, 445f.. Tese (Doutorado) em Educação - Administração e Política Educacional. Universidade de Lisboa. Instituto de Educação. Portugal, 2016.
- OLIVEIRA, S. B. de. **Gestão por processos**: Fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- ONGARO, E. Process management in the public sector: the experience of one-stop shops in Italy. **International Journal of Public Sector Management**, v. 17, n. 1, p. 81-107, 2004.
- 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. 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). Acessado em: 26. Ago. 2019.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 13. REGIÃO. **Manual de Gestão de Processos de Trabalho**. João Pessoa: TRT, 2019. Acesso em: 9 dez. 2019. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/age/nucleo-de-processos/manual.gestao.processos.trt13.trabalho.versao3.2019.pdf>

VERBEETEN, F. H.; SPEKLÉ, R. F. Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management. **Organization studies**, v. 36, n. 7, p. 953-978, 2015.

# APÊNDICE

Processo de abertura de solicitação de concurso docente antes da reunião com os especialistas da CMO da UFRPE.



Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Processo de abertura de solicitação de concurso docente após a reunião com os especialistas da CMO da UFRPE.

