

**PERCEPÇÃO DE SERVIDORES DE UMA UNIVERSIDADE
PÚBLICA SOBRE ELEMENTOS DIRECIONADORES DA
GESTÃO BASEADA EM PROCESSOS**

**PERCEPTION OF SERVERS OF A PUBLIC UNIVERSITY
ON GUIDING ELEMENTS OF PROCESS-BASED
MANAGEMENT**

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V14I1.936](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V14I1.936)

Maria Manoela Cardoso dos Santos
santosmanoelat@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria

Leander Luiz Klein, Patricia Ines Schwantz
leander.klein@ufsm.br
Universidade Federal de Santa Maria

Patricia Ines Schwantz
patyschwantz1991@hotmail.com
Universidade Federal de Santa Maria

Anderson Alberto Gonçalves Alves
admandersonalves@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria

Anna Karoline Silveira
annaksilveira2018@gmail.com
Universidade Federal de Santa Maria

Data de envio do artigo: 20 de Janeiro de 2022.

Data de aceite: 07 de Fevereiro de 2023.

Resumo: A gestão por processos é um conjunto de práticas empregadas para obter melhores resultados na área da gestão organizacional. Este estudo teve como objetivo analisar a percepção de servidores de uma universidade pública sobre elementos direcionadores da gestão baseada em processos. Para isso, realizou-se um levantamento do tipo survey com servidores da reitoria de uma instituição de ensino superior. Foram obtidas 191 respostas válidas e os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, análise fatorial exploratória, testes t e Anova. Os resultados obtidos indicam que a gestão por processos possui percepções diferentes dependendo do grupo de servidores analisados e outras características. Isso gera indicativos e oportunidades de melhorias para a gestão da universidade auxiliando na realização de diversas atividades, como a gestão de riscos e alinhamento com os stakeholders. A iniciativa da gestão por processos, se bem gerida, considerando seus fatores críticos, geram impactos positivos na gestão da universidade.

Palavras-chave: Gestão por processos. Serviço Público. Universidades.

Abstract: *Process management is a set of practices used to obtain better results in the area of organizational management. This study aimed to analyze the perception of a public university's staff about the guiding elements of process-based management. To this end, a survey was carried out with servers of the rector of a higher education institution. We obtained 191 valid answers were obtained and the data were analyzed using descriptive statistics, exploratory factor analysis, t-tests, and Anova. The results obtained indicate that the management by processes has different perceptions depending on the group of servers analyzed and other characteristics. This generates indications and opportunities for improvement for the university's management, helping in the performance of several activities, such as risk management and alignment with stakeholders. The initiative of the management by processes, if well managed, considering its*

critical factors, generates positive impacts on the management of the university.

Keywords: *Process management. Public service. Universities.*

1 INTRODUÇÃO

Sob a égide do controle social, as organizações, principalmente do setor público, são constantemente confrontadas a apresentar de forma transparente um crescente desempenho nas ações empreendidas. Além disso, a despeito da escassez dos recursos humanos e financeiros, as instituições públicas se deparam com o constante desafio de maximizar, de forma qualitativa e quantitativa, a entrega de valor aos principais interessados nos bens e serviços governamentais, quais sejam, os cidadãos.

Instigados a pautar-se pela eficiência, princípio da Administração Pública expresso na Constituição Federal (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018), os gestores públicos têm ciência da relevância estratégica em planejar adequadamente suas atividades, de modo a produzir os resultados futuros almejados. Em outras palavras, diante do atual cenário de mudanças, fazer o melhor não é o suficiente, é preciso que este esforço, sob à ótica do cliente/cidadão, converta-se na entrega de um produto ou serviço de qualidade (CARVALHO et al., 2017; SONG; AN; MEIER, 2021).

Por essa razão, a compreensão dos processos de trabalho mostra-se fundamental na medida em que proporciona uma análise crítica da atuação dos indivíduos no ambiente organizacional. Sob a perspectiva estratégica, a gestão por processos permite constatar quais práticas agregam valor à organização, e quais geram perdas e devem ser remodeladas (LÉLLIS; ALMEIDA, 2018; HUIJBREGTS; GEORGE; BEKKERS, 2021).

Neste sentido, a gestão por processos visa alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho (MIRANDA; BRYTO, 2018; ATHAIDE; BORTOLASO; SCHWANTZ, 2022). Exercida por

todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho, de forma individual, podendo causar um ou mais efeitos (COSTA, 2018; WENDLAND et al., 2021). Albergado por fatores como agilidade e eficiência, o mencionado modelo de gestão busca demonstrar que sua efetiva utilização pode proporcionar resultados duradouros, reduzindo erros e gargalos, bem como ampliando a produtividade (JUNIOR et al., 2021).

Outrossim, uma organização capaz de visualizar seus processos como realmente eles ocorrem, conseguirá estabelecer mais facilmente maneiras de controlá-los e assim melhor monitorar seus resultados e indicadores (MEDEIROS; GUTIERREZ, 2015). No tocante às Instituições de Ensino Superior (IES), os conceitos balizadores da gestão por processos trafegam no mesmo sentido, uma vez que a busca pela excelência é um dos caminhos de transformação positivas dessas entidades.

Todavia, o modelo de gestão tradicionalmente adotado pelas IES ainda é essencialmente burocrático, departamentalizado, rígido e hierarquizado, ou seja, permeado por barreiras à inovação e ao aperfeiçoamento dos processos. Contudo, a partir da adoção da metodologia orientada por processos, é possível a reformulação desse ambiente organizacional, fundamentalmente verticalizado e baseado em funções (CARVALHO; SOUSA, 2017).

Ademais, tratar os pontos críticos e as possibilidades de melhoria, sob a ótica da gestão por processos, sinaliza um diferencial para tais instituições que, no tocante à dimensão institucional, organizacional e econômica, têm a importante missão de difundir melhorias para o melhor funcionamento e prestação de seus serviços. Posto isso, este estudo tem como objetivo analisar a percepção de servidores de uma universidade pública sobre elementos direcionadores da gestão baseada em processos.

O estudo mostra-se promissor e justifica-se por apresentar novos elementos teóricos científicos acerca da gestão por processos. Conforme evidenciado em estudos anteriores,

há ainda poucos trabalhos com rigor acadêmico abordando o assunto no setor público, carecendo, portanto, de um número maior de pesquisas, principalmente, no que se refere às Instituições Públicas de Ensino Superior (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012; OLIVEIRA; GROHMANN, 2016; CARVALHO; SOUSA, 2017; MACHADO, 2019).

Somado a isso, os resultados do trabalho também permitirão o delineamento de diretrizes para a melhor execução dos processos organizacionais e reformas (reestruturações) administrativas, uma vez que estes processos em IES são pontos de discussão recentes e acabam gerando desafios e novas práticas de gestão (CARVALHO et al., 2017). Desse modo, ressalta-se a importância de se compreender particularidades desses processos organizacionais. Ainda, o modelo teórico explorado nesse artigo e demonstrado como “output” da análise fatorial exploratória pode servir como base para o desenvolvimento de pesquisas em outras instituições.

O presente artigo é composto pelo de referencial teórico, onde são abordadas as perspectivas acerca da gestão por processo, segmentando pelos fatores críticos de sucesso da gestão baseada em processos. Na sequência, apresenta-se os aspectos metodológicos do trabalho e, por fim, descreve-se a análise e discussão dos resultados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão baseada em processos

A gestão baseada em processos, pode ser entendida como um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado (DAVENPORT, 1994). A gestão por processos é uma perspectiva administrativa sistêmica e integrada, pois busca envolver diferentes áreas da organização e gestão (SORDI, 2008). As mudanças do sistema organizacional são constantes e tornam a necessidade e desejos de determinado cliente em uma cadeia de valor dinâmica, onde buscam

melhorias contínuas dos processos (PRADELLA, 2013).

Em harmonia com as outras afirmações, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) sugerem que a gestão por processos consiste em desfazer o padrão funcional, manifestando uma visão interfuncional de “ponta-a-ponta”. Conforme Pradella (2013), o padrão funcional visa enxergar e compreender o todo por meio da análise das partes que o formam, enquanto a gestão por processos está focada em compreender como as atividades são realizadas e interligadas, englobando diversas áreas da organização.

De modo semelhante, Toro e McCabe (1997) conceituam a gestão de processos como uma estrutura gerencial orientada a processos de negócio no qual todos trabalham em conjunto, visando o melhor desempenho coletivo. Assim, todos os envolvidos no projeto são responsáveis pelo aprimoramento e alcance de um bom resultado.

Seguindo as normas da organização orientada para seus processos, Santos et al. (2011) sugerem o gerenciamento dos processos de negócios, com a finalidade de solucionar problemas oriundos das suas atividades redesenhadas. Juntamente com o que foi ponderado e aprofundado com as diversas literaturas apresentadas relativas ao assunto e estudos bibliográficos, compreende-se a gestão por processos de forma ampla e a sua implantação nas organizações.

2.2 Fatores críticos da gestão por processos

Conforme Jeston e Nelis (2008), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são características que expressam tanto uma barreira, como também um facilitador. De forma geral, cada processo de negócio tem suas peculiaridades e lacunas a serem preenchidas. No entanto, os FCS podem ser entendidos como elementos que obrigatoriamente precisam ocorrer sem falhas ou problemas para execução satisfatória da gestão por processos (SORDI, 2017).

A gestão por processos pode ser analisada a partir de um conjunto de variáveis ou fatores que permitem verificar elementos

que auxiliam ou agem como barreiras para sua implementação. Fatores como a liderança, o foco no cliente, a gestão do conhecimento, a gestão de pessoas, a cultura organizacional, a estrutura organizacional e a efetividade e o desempenho são apontados como essenciais na análise do gerenciamento por processos (SANTOS et al., 2014; MENEZES; MARTINS; OLIVEIRA, 2018). Por sua vez, Syed (2018) destaca elementos como qualidade, remodelagem de processos, melhoria contínua, recursos, infraestrutura e tecnologia que auxiliem na iniciativa da gestão do conhecimento.

Assim, a iniciativa da gestão por processos, se bem gerida considerando seus fatores críticos, gera impactos positivos na gestão do negócio, otimizando projetos. Na Tabela 1 (próxima página) são delineados alguns dos principais fatores críticos para a gestão por processos.

Tabela 1 – Fatores críticos para a gestão por processos

Fatores críticos	Estudos													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Liderança	X										X		X	
Foco no Cliente		X	X	X	X	X								
Gestão do conhecimento	X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Gestão de pessoas		X	X	X			X		X	X	X			
Inovação	X					X							X	
Desempenho Organizacional			X	X	X			X	X	X	X		X	X

Fonte: Autores (2022).

Estudos nas colunas: 1 – Del Giudice (2016), 2 – Rialti, Marzi, Silic, Ciappei, (2018), 3 – Pradabwong, Braziotis, Tannock, Pawar, (2017), 4 – Klun, and Trkman (2018), 5 – Massingham e Al Holaibi (2017), 6 – Mendling, Baesens, Bernstein, Fellmann (2017), 7 – Zhang, Liu, Tan, Jiang, Zhu (2018), 8 – Dezi, Santoro, Gabteni, Pellicelli (2018), 9 – Nadarajah e Kadir (2016), 10 – Arias, Saavedra, Marques, Munoz-Gama, Sepúlveda (2018), 11 – Malinova, Mendling (2018), 12 - Van der aalst (2018), 13 – Zelt, Recker, Schmiedel, Vom Brocke (2019), 14 – Ongena e Ravesteyn (2019).

A gestão por processos torna-se complexa quando analisada as diversas formas de implementação, no entanto, o uso dos fatores críticos é uma forma de estabelecer os parâmetros cruciais para o sucesso dos processos. Ao analisar a literatura, verifica-se que a Gestão do Conhecimento é um fator bastante mencionado devido a importância da informação clara e objetiva, para tanto, Del Giudice (2016), sugere a otimização do processo por meio da análise de dados, onde as empresas contemporâneas utilizem como base a Internet of Things (IoT).

Além disso, o uso de sistemas integrados promove a redução no tempo gasto no acesso ao conhecimento necessário dentro do processo, sob uma perspectiva do pensamento enxuto ao identificar ineficiências no fluxo de conhecimento (MASSINGHAM; AL HOLAIBI, 2017). No que tange a gestão de pessoas é indispensável que os profissionais entendam que a gestão por processos tem uma essência dinâmica, ou seja, devem ser feitos esforços para garantir que suas práticas permaneçam relevantes para condições ambientais internas e externas (NADARAJAH; KADIR, 2016).

A gestão por processos se correlaciona diretamente com o Desempenho Organizacional, além disso, a colaboração na cadeia de suprimento impacta positivamente neste fator crítico (PRADABWONG et al., 2017). Vale salientar a influência do fluxo de informações dentro do Desempenho Organizacional, uma vez que a melhoria dos processos internos (funcionários e gerentes) e processos externos (clientes, fornecedores e parceiros), agrega valor e cria vantagens competitivas, sobretudo, é importante que exista uma cultura de melhoria institucionalizada dentro da empresa.

Acerca dos fatores críticos que tratam do foco no cliente e inovação, Mendling et al. (2017) destacam que a mídia social tem sido frequentemente discutida como um foco de inovação, mas salienta-se que este também pode ser um meio em potencial para inovação de processos, principalmente no setor público. O papel das IES é essencial como difusoras e geradoras de ambientes de inovação (ATHAIDE; BORTOLASO; SCHWANTZ, 2022). Por fim, a Liderança se mostra relevante pois, por meio dela é possível coordenar a gestão por processos, analisar resultados e auxiliar na tomada de decisão.

3 MÉTODO DE TRABALHO

O método de pesquisa é caracterizado pelo conjunto de procedimentos e técnicas utilizados

para coletar e analisar os dados (STRAUSS; CORBIN, 2008). Nesse sentido, tendo em vista o objetivo deste trabalho, realizou-se um estudo quantitativo por meio de um levantamento do tipo survey. A pesquisa survey tem como característica o envolvimento da população a qual pretende-se informações específicas por meio da aplicação de um questionário estruturado a uma determinada amostra (MALHOTRA, 2006).

Diante disso, a população deste estudo são os servidores da reitoria e suas unidades de apoio da Universidade Federal de Santa Maria, o que totaliza 828 servidores. A escolha desse conjunto de servidores se deve ao fato de que nestas unidades ocorreu a implantação da gestão baseada em processos como ponto de partida para uma reestruturação organizacional e reforma administrativa. Em virtude disso, considerou-se que os servidores dessas unidades estão mais familiarizados e aptos a responder as perguntas de pesquisa utilizadas neste estudo. Foi obtida uma amostra válida de 191 respostas.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário estruturado de acordo com os fatores do estudo de Malmbrandt e Åhlström (2013). O instrumento final foi composto de 60 questões sobre a gestão por processos. Para verificação das respostas dos respondentes da pesquisa utilizou-se uma escala do tipo Likert de 10 pontos (1 = baixa concordância com o conteúdo da afirmação e 10 = alta concordância com o conteúdo da mesma). Adicionalmente, o instrumento de pesquisa foi composto por uma seção específica de perguntas sobre o perfil dos respondentes (como por exemplo, o sexo, tempo de serviço na universidade, escolaridade, se ocupam cargo de gestão e o fluxo dos processos e de informações no setor).

Antes de proceder a aplicação do questionário, realizou-se um pré-teste com três servidores diretamente envolvidos na inicialização da gestão baseada em processos na universidade e com dois professores da área de gestão. Com este procedimento, estes cinco respondentes realizaram apontamentos específicos sobre itens do questionário que estavam dúbios ou que não estavam adequados

ao local de realização da pesquisa. Estes itens foram alterados ou substituídos para melhor compreensão das questões. No entendimento de Groves et al. (2011), esta etapa prévia antes da aplicação definitiva é essencial para evitar erros devido à falta de clareza ou interpretação errônea das questões, e ainda permite a adequação das perguntas a um vocabulário comum aos respondentes.

Os dados foram coletados de maneira on-line por meio de uma versão eletrônica do questionário que foi enviada a população alvo com o auxílio do Centro de Processamento de Dados (CPD) da universidade. Os entrevistados recebiam via e-mail uma explicação do estudo e eram convidados a responder ao questionário. Foi obtida uma amostra final de 191 respondentes, o que representa uma taxa de resposta de 22,95%. As respostas foram assim computadas automaticamente em uma planilha eletrônica e transferidas para uma planilha do Windows Excel 2010. Estes dados foram então analisados no software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)[®] versão 18.1.

Os procedimentos de análise de dados foram os seguintes: (1) análise descritiva da amostra; (2) análise fatorial exploratória; e (3) testes de diferença de média (testes T e Anova). Especificamente, sobre a fatorial exploratória, foi verificada inicialmente a qualidade das correlações entre as variáveis por meio de testes estatísticos que indicam a fatorabilidade dos dados, quais sejam: teste de Esfericidade de Bartlett e KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Após, foi verificada a comunalidade das variáveis e então analisada a composição dos fatores (definidos a partir do eigenvalue). Por fim, foi analisada a consistência interna dos fatores formados a partir do cálculo do Alpha de Cronbach (HAIR et al., 2009). Para verificar se existia uma percepção diferente entre grupos de respondentes sobre os fatores encontrados, realizaram-se teste t e Anova (HAIR et al., 2009). Possíveis diferença de percepção podem auxiliar os gestores públicos quanto a orientações e direcionamento de melhorias.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico de análise dos resultados será dividido em três momentos. Inicialmente, serão descritos os aspectos de caracterização da amostra pesquisada. Na segunda parte, explica-se e exibem-se os procedimentos adotados na aplicação da análise fatorial exploratória. Após, serão analisados e discutidos os resultados obtidos da aplicação de testes t e ANOVA realizados com os constructos encontrados na fatorial exploratória.

4.1 Características e perfil da amostra

Na Tabela 2 apresenta-se o perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 2 – Perfil dos Correspondentes

VARIÁVEL	ALTERNATIVA	PERCENTUAL
Sexo	Masculino	49,5%
	Feminino	50,5%
Escolaridade	Ensino Médio	7,9%
	Graduado	16,3%
	Especialista	28,9%
	Mestre	34,2%
	Doutor	12,6%
Chefe do setor	Sim	30,0%
	Não	70,0%
Tempo de serviço na Universidade	Até 1 ano	5,3%
	Até 3 anos	12,6%
	Até 5 anos	13,2%
	Até 10 anos	27,9%
	Mais de 10 anos	41,1%
Padronização de processos e tarefas ocorrem por	Interesse do próprio setor	57,4%
	Política de gestão incentivando a gestão por processos	42,6%
Informações e processos do setor são divulgados	Sim	64,2%
	Não	35,8%
O fluxo de informações ocorre por linguagem acessível	Sim	71,6%
	Não	28,4%

Fonte: Autores (2022).

O questionário em estudo foi aplicado no Campus de uma Universidade. Assim, explica-se o grande número de colaboradores que prestam serviços a instituição em 10 anos ou mais, sendo quase 70% da amostra. Outra observação importante que pode ser vista na Tabela 2, é a padronização de processos e tarefas feitas por intermédio do próprio setor em questão, tendo mais da metade do índice percentual da pesquisa.

Outro elemento importante na Tabela 2 é o recebimento de informações dos setores que são divulgadas para os servidores, sendo 64,2% e também a forma de linguagem acessível utilizada na troca das mesmas, sendo mais de 70% delas de forma clara e coerente.

Em relação ao perfil pessoal dos respondentes e sua escolaridade, pode-se notar que 63% deles são especialistas ou mestres, muitos deles podendo ter um conhecimento maior sobre a gestão por processos e suas características, assim como vai ser apresentado a seguir.

4.2 Análise dos fatores sobre gestão por processos

Este tópico do trabalho trata da obtenção de fatores sobre a gestão por processos a partir dos dados coletados para pesquisa e resultantes da análise fatorial exploratória. O primeiro passo da realização da análise fatorial consistiu na realização de cálculos referentes à adequação da utilização da análise fatorial para os dados coletados. Foram realizados os testes de Esfericidade de Bartlett e KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), que são testes estatísticos que permitem identificar a qualidade das correlações entre as variáveis, indicando se o pesquisador deve prosseguir com a análise fatorial (PESTANA; GAGEIRO, 2008). Os resultados foram os seguintes: 0,890 para o KMO e um sig de 0,000 para o teste de Esfericidade de Bartlett. Dessa forma, ambos os testes indicam a fatorabilidade dos dados e a aplicação da análise fatorial, conforme recomendado por Pestana e Gageiro (2008) e Hair et al. (2009).

Como segundo passo da realização da fatorial exploratória, efetuou-se a identificação das comunalidades apresentadas em cada uma das questões constituintes do instrumento de pesquisa. Para Hair et al. (2009) as variáveis que apresentam valores menores que 0,5 para esta medida, devem ser retiradas do instrumento, sendo assim nesta etapa não houve a exclusão de nenhum fator pois os resultados obtidos estavam acima 0,5.

Para a rotação dos fatores, utilizou-se o modo Varimax, e como critério de especificação do número de fatores, adotou-se como medida de estimação o Eigenvalue, cujos fatores deveriam apresentar um autovalor superior a um. Além disso, a variância explicada dos fatores deveria ser acima de 60% (HAIR et al., 2009). Com essas decisões para a rotação da fatorial, obteve-se 13 fatores com autovalores acima de um e que explicam 71,9% do total da variância dos dados. No entanto, três fatores foram constituídos apenas de uma variável, e por isso estes foram excluídos das análises.

Para a análise individual da consistência interna dos fatores foi realizado o teste do

Alpha de Cronbach, cujo resultado ideal deve ser igual ou superior a 0,7 (HAIR et al., 2009). Ainda, segundo Malhotra (2006) ao se tratar de uma análise fatorial exploratória, um fator pode ser considerado confiável quando obter Alpha de Cronbach maior que 0,6. Tendo em vista este critério foi eliminado mais um fator (Alpha = 0,285). Portanto foram obtidos nove fatores como resultado da fatorial, os quais são exibidos na Tabela 3 (próxima página). Nesta tabela, são também expostos os valores do Alpha de Cronbach para cada um dos fatores.

Tabela 3 - Composição dos fatores resultantes da análise fatorial exploratória

Descrição dos Fatores	Carga Fatorial
Fator 1 – Liderança da Gestão - Cronbach's Alpha (0,936)	
Os gestores do meu setor pensam na gestão por processos como melhoria de fluxo de tarefas, dentre outras coisas.	0,824
Os gestores do meu setor focam na eficiência interna quando conversam sobre gestão por processos.	0,809
Os gestores do meu setor conseguem explicar a gestão por processos quando pensam em atividades diárias.	0,807
Os gestores do meu setor fazem perguntas sobre problemas e sugestões de melhoria e acreditam na gestão por processos.	0,802
Os gestores do meu setor conseguem descrever qual seria o fluxo ideal das tarefas e como trabalhar para alcançar esse fluxo.	0,798
Os gestores do meu setor fazem perguntas de maneira instrutiva para levar a soluções inovadoras no meu setor.	0,774
Os gestores do meu setor mostram dar suporte para a gestão por processos e aprovam tempo e recursos para melhorias no trabalho.	0,686
São feitas reuniões ou cursos para melhorar o trabalho.	0,586
Os gestores do meu setor não conseguem explicar o conceito de gestão por processos.	0,533
Percebo que os gestores do meu setor veem a gestão por processos como um projeto temporário e por isso dedicam pouco tempo e energia para isso.	0,527
Fator 2 – Gestão do Conhecimento - Cronbach's Alpha (0,928)	
O encaminhamento de informações entre servidores e diferentes níveis de gestão está funcionando bem em todas as áreas da organização.	0,884
O encaminhamento de informações diárias das ações de melhoria até os diferentes níveis de gestão é eficiente.	0,831
Da mesma forma, a informação é continuamente devolvida aos locais de melhoria quando vinda de diferentes níveis de gestão.	0,808
O encaminhamento de informações entre servidores e diferentes níveis de gestão é feito de forma padronizada na maioria das áreas da organização.	0,766
Os mapas de processo são visualizados no local de trabalho e atualizados com mais frequência do que uma vez por ano.	0,628
Os mapas de processo são continuamente atualizados e usados para atividades.	0,605
O tempo de melhoria do trabalho faz parte da rotina diária de todos os servidores.	0,492
Investimentos são feitos em relação à adoção da gestão por processos ou para aumentar o valor do fluxo do processo.	0,418
Investimentos ou recursos são feitos para aumentar o valor para o usuário.	0,382
Fator 3 – Otimização de Processos - Cronbach's Alpha (0,848)	
Não é destinado tempo, no meu setor, para melhoria do trabalho.	0,729
Não há um esforço real para entender o valor do processo para o usuário.	0,649
Os servidores do meu setor não têm como levar informações para os diferentes níveis de gestão, e eles raramente obtêm informações de níveis superiores de gestão.	0,646
Não há investimentos ou recursos alocados para a melhoria do trabalho.	0,636
Com pouca frequência, algum tempo é destinado para melhoria do trabalho no meu setor.	0,629
Os gestores do meu setor não assumem um papel ativo na adoção da gestão por processos e veem isso principalmente como algo para os demais servidores fazerem.	0,541
No meu setor, não se pode verificar a participação dos servidores na melhoria contínua do trabalho.	0,483
Investimentos e recursos são destinados para a melhoria das atividades e tarefas no meu setor.	0,415
Fator 4 – Engajamento dos Servidores - Cronbach's Alpha (0,826)	
Eu penso na gestão por processos como melhoria de fluxo de tarefas, dentre outras coisas.	0,802
Eu participo ativamente do trabalho de melhorias do meu setor, vejo problemas, apresento sugestões de melhoria e acredito na gestão por processos no longo prazo.	0,747
Vejo o trabalho de melhoria e a gestão por processos como uma parte importante do trabalho diário.	0,715
Eu expesso apoio a gestão por processos e dedico tempo e energia para propor ideias de melhoria.	0,682

Continua na próxima página

Continuação da Tabela 3

Fator 4 – Engajamento dos Servidores - Cronbach's Alpha (0,826)	
Eu foco na eficiência interna do meu setor quando converso sobre gestão por processos.	0,636
Eu e os demais servidores do meu setor conseguimos descrever qual seria o fluxo ideal das tarefas e como trabalhar para alcançar esse fluxo.	0,535
Fator 5 – Padronização de Processos - Cronbach's Alpha (0,852)	
No nosso setor, começamos a acompanhar se os padrões acordados estão sendo usados. Quando ocorrem desvios de qualidade, tempo etc., no desenvolvimento das atividades, há, no nosso setor, um padrão que é usado como um guia.	0,733
Processos padrões são continuamente atualizados e somos desafiados a fazer isso.	0,731
O uso de tarefas ou processos padronizados em algumas áreas está começando a se tornar mais explícito, detalhado e escrito.	0,665
No nosso setor, não usamos processos ou tarefas padronizadas.	0,606
Os usuários são frequentemente solicitados a dar <i>feedback</i> , o que é usado para o trabalho de melhoria dos processos no meu setor.	0,388
	0,387
Fator 6 – Capacitação dos Servidores - Cronbach's Alpha (0,812)	
Os servidores comumente participam de algum treinamento em gestão por processos, mas a aplicação para melhorar os processos varia entre eles.	0,800
Os servidores comumente participam treinamentos em técnicas de aprimoramento e as ideias subjacentes à gestão.	0,797
Eu recebo continuamente treinamentos em diferentes aspectos do trabalho sobre melhoria e sou considerado competente e apto nesse trabalho de melhoria.	0,708
Fator 7 – Qualidade para o Usuário - Cronbach's Alpha (0,791)	
Eu posso ver e descrever quais atividades adicionam valor ou não ao usuário em seu próprio trabalho.	0,641
Todos os servidores conseguem ver que parte de suas atividades aumenta o valor do usuário e quais não.	0,539
Buscar agregar valor ao usuário do serviço nas atividades é algo constantemente desafiado no meu setor.	0,533
Atividades sem valor agregado são identificadas com base na perspectiva do usuário do serviço.	0,505
A maioria das áreas da instituição está discutindo ativamente o valor do usuário do serviço e quais atividades contribuem para isso ou não.	0,491
Fator 8 – Identificação de Desperdícios - Cronbach's Alpha (0,603)	
Alguns processos ou partes de processos são mapeados, mas com qualidade variável e nem sempre atualizados.	0,751
Os processos mais repetitivos foram mapeados, mas com qualidade e detalhes ruins.	0,721
Todos os servidores do meu setor participam do trabalho de melhoria contínua, mas o nível de envolvimento e dedicação varia.	0,502
Atividades sem valor agregado são identificadas com base em problemas internos recorrentes.	0,498
Fator 9 – Melhoria Contínua - Cronbach's Alpha (0,705)	
Quando há reuniões ou encontros informais no meu setor para discutir sobre determinado processo, a maioria dos servidores não participa.	0,572
Todos os servidores do meu setor participam ativamente do trabalho de melhoria contínua em relação aos processos dos quais fazem parte.	0,445
Eu e os demais servidores do meu setor conseguimos explicar a gestão por processos quando penso em minhas atividades diárias.	0,428

Fonte: Autores (2022).

Sobre os fatores expostos na Tabela 3, o Fator 1, denominado “Liderança da Gestão” é composto por dez variáveis que remetem às atividades desempenhada pelos gestores de setor, na forma como pensam em relação ao uso da gestão por processos como um meio que proporcione melhor desempenho para as atividades cotidianas. De forma geral, neste fator é abordada a postura de liderança e a forma como conduz o setor.

O Fator 2 “Gestão do Conhecimento”, por sua vez, apresenta nove variáveis referentes ao

processamento e qualidade das informações, em âmbito geral entre todos os níveis de gestão. Este fator tem enfoque no fluxo de informações e a maneira como a comunicação ocorre dentro da organização.

O Fator 3, denominado “Otimização de Processos”, é formado por oito variáveis que avaliam a relação do tempo destinado para melhoria dos processos, além disso, qual a participação dos gestores com a otimização das atividades desempenhadas no setor.

A denominação do Fator 4 de “Engajamento dos Servidores” se deve ao fato de ele ser composto por seis variáveis que abordam o nível de envolvimento dos servidores por meio da perspectiva deles acerca da gestão por processos, analisando a participação ativa, proposição de melhorias e o acompanhamento do fluxo de tarefas. Este fator inicialmente era composto por sete variáveis, no entanto, por meio da análise do Alpha de Cronbach’s verificou-se a necessidade de exclusão de uma variável para obtenção do índice que consta na tabela 4, sendo assim, garantindo a confiabilidade do fator e de suas variáveis.

O Fator 5, “Padronização de Processos”, foi assim denominado por ser composto por seis variáveis que verificam se existe o acompanhamento dos padrões, a forma como são implementados, se eventualmente são atualizados. Também são abordadas questões como, o detalhamento da padronização e a maneira como é apresentado. Além disso, investiga a existência de um guia para ocorrências de desvios de qualidade, de tempo, ou de outros aspectos.

Por sua vez, o Fator 6 “Capacitação dos Servidores” é composto por três variáveis que indicam a frequência, e como são realizados os treinamentos dos servidores sobre gestão por processos. Também revelam o envolvimento dos servidores no aprimoramento de técnicas e de ideias subjacentes a gestão.

O Fator 7, nomeado “Qualidade para o Usuário”, é composto por cinco variáveis que avaliam as atividades que agregam ou não valor ao usuário, com enfoque para aspectos como a identificação, discussão e a perspectiva do

servidor sobre a atividade que desempenha agregar valor ao processo.

O Fator 8, denominado “Identificação de Desperdícios”, é constituído por quatro variáveis que se referem a existência de mapeamento que são utilizados para verificar os desperdícios ocorridos durante os processos, também são abordados a dedicação e envolvimento dos servidores para melhoria contínua. Este fator obteve um valor de 0,603 para o Alpha de Cronbach, no entanto, segundo Malhotra (2006) ele pode ser considerado confiável, pois se trata de uma análise fatorial exploratória.

Por fim, o Fator 9, “Melhoria Contínua”, é composto por três variáveis que se referem a participação dos servidores em encontros formais ou reuniões com intuito de discutir os processos. Também analisa a gestão por processos sob a perspectiva de que ela seja algo totalmente integrado as atividades diárias dos servidores.

De forma específica, as explicações feitas para cada fator justificam a nomenclatura dada aos mesmos e remetem a importância de cada um deles para a avaliação da gestão por processos. A seguir, descrever-se-ão os resultados obtidos pela realização e análise dos testes específicos realizados com esses fatores.

4.3 Diferenças de percepção da gestão por processos

Nessa parte do artigo, realizou-se testes de diferença de média com os fatores obtidos na análise fatorial exploratória (seção 4.2 do artigo) e os dados de características do perfil da amostra (seção 4.1 do artigo). Conforme o objetivo deste artigo, analisar a percepção de servidores de uma universidade pública sobre elementos direcionadores da gestão baseada em processos e sua efetividade, será feita por meio da análise de cada um dos testes.

Inicialmente, realizou-se o teste t, conforme recomendado por Hair et al. (2009), para amostras independentes com os grupos de homens e mulheres. Com esse teste pode-se verificar se há diferença entre as médias apresentadas para alguns fatores em relação a

esses dois grupos. O resultado desse teste está disposto na Tabela 4.

Tabela 4 - Teste t para os grupos homens e mulheres

Fatores de Gestão por Processos	Homens		Mulheres		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Liderança da Gestão	6,32	2,33	6,29	2,04	0,09	0,93
Gestão do Conhecimento	4,48	2,08	4,43	2,09	0,17	0,87
Otimização de Processos	6,01	2,10	5,80	1,92	0,74	0,46
Engajamento dos Servidores	6,68	1,32	6,49	1,25	1,02	0,31
Padronização de Processos	5,56	2,14	5,63	2,06	-0,23	0,81
Capacitação dos Servidores	5,25	2,14	5,08	2,15	0,54	0,59
Qualidade para o Usuário	5,43	1,91	5,48	1,81	-0,18	0,86
Identificação de Desperdícios	5,40	1,76	5,58	1,70	-0,71	0,48
Melhoria Contínua	6,11	2,24	5,97	2,19	0,44	0,66

Fonte: Autores (2022).

Pela análise da Tabela 4, nota-se que todos os fatores elencados não apresentam diferenças de médias significativas para os dois grupos a analisados. O ponto a destacar é a média mais alta dos fatores “Engajamento dos Servidores” e “Liderança da Gestão”, elementos essenciais para qualquer mudança organizacional, pois as pessoas são elementos-chave na administração de estratégias competitivas, elas promovem o sucesso das iniciativas de gestão de processos nas organizações (PRADELLA, 2013; OLIVEIRA, 2018). Além disso, verificou-se que o grupo do sexo masculino atribuiu um maior valor médio para cada um dos fatores, no entanto, estatisticamente não há diferença de percepção entre homens e mulheres em relação aos fatores analisados.

O teste t também foi realizado para verificar se havia diferenças na percepção dos fatores por aqueles servidores que ocupavam ou não o cargo de chefe de setor na gestão da IES. Os resultados desse teste estão apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 - Teste t para os grupos é chefe de setor e não é chefe de setor

Fatores de Gestão por Processos	É chefe de setor		Não é chefe de setor		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Liderança da Gestão	7,01	2,13	6,00	2,14	2,97	0,00
Gestão do Conhecimento	5,14	2,19	4,16	1,97	3,05	0,00
Otimização de Processos	6,46	1,89	5,67	2,02	2,52	0,01
Engajamento dos Servidores	6,94	1,00	6,43	1,36	2,86	0,00
Padronização de Processos	6,02	2,08	5,41	2,09	1,86	0,07
Capacitação dos Servidores	5,85	2,03	4,87	2,13	2,97	0,00
Qualidade para o Usuário	6,28	1,68	5,11	1,82	4,14	0,00
Identificação de Desperdícios	5,78	1,80	5,37	1,69	1,50	0,14
Melhoria Contínua	6,27	2,35	5,93	2,15	0,98	0,33

Fonte: Autores (2022).

Pela análise da Tabela 5, percebe-se que somente os fatores “Padronização de Processos”, “Identificação de Desperdícios” e “Melhoria Contínua” não apresentam diferença de médias significativas. Além disso, os demais fatores “Liderança da Gestão”, “Gestão do Conhecimento”, “Otimização de Processos”, “Engajamento dos Servidores”, “Capacitação dos Servidores”, “Qualidade para o Usuário” apresentam diferença de percepção por parte dos servidores. No âmbito de “Liderança da Gestão” percebe-se a nota média mais elevada (7,01 para aqueles que são chefe de setor e 6,00 para aqueles que não são chefe de setor), o que vem ao encontro do posicionamento de Jeston e Nelis (2014), ao afirmarem que a função do líder deve ser auxiliar no cumprimento das metas estabelecidas, uma vez que a liderança da gestão é um fator crítico fundamental. Nesse

sentido, o valor atribuído a média deste fator pode ser explicado por meio de variáveis que integram o fator, dentre elas “os gestores do meu setor pensam na gestão por processos como melhoria de fluxo de tarefas, dentre outras coisas”, e “os gestores do meu setor focam na eficiência interna quando conversam sobre gestão por processos”.

Outro teste t foi realizado para verificar a percepção dos fatores de gestão por processos quando ocorre iniciativas por interesse do próprio setor ou quando existe uma política da gestão incentivando a gestão por processos. A Tabela 6 exhibe os resultados obtidos para esse teste.

Tabela 6 – Teste t referente a iniciativa de incentivo à gestão por processos

Fatores de Gestão por Processos	Interesse do próprio setor		Existe uma política da gestão incentivando a Gestão por Processos		Teste T	
	Média	Desvio	Média	Desvio	Valor	Sig
Liderança da Gestão	5,95	2,28	6,78	1,94	-2,66	0,01
Gestão do Conhecimento	4,13	2,18	4,88	1,86	-2,54	0,01
Otimização de Processos	5,76	2,05	6,09	1,94	-1,13	0,26
Engajamento dos Servidores	6,65	1,28	6,50	1,29	0,84	0,40
Padronização de Processos	5,52	2,17	5,69	2,01	-0,55	0,59
Capacitação dos Servidores	4,79	2,13	5,67	2,06	-2,85	0,00
Qualidade para o Usuário	5,15	1,93	5,88	1,68	-2,72	0,01
Identificação de Desperdícios	5,30	1,91	5,76	1,41	-1,91	0,06
Melhoria Contínua	5,77	2,38	6,40	1,91	-2,01	0,05

Fonte: Autores (2022).

A partir dos resultados analisados na Tabela 6, verificou-se que não ocorre diferença de percepção dos servidores em 4 fatores, sendo eles, “Otimização de Processos”, “Engajamento dos Servidores”, “Padronização de Processos” e “Identificação de Desperdícios”. No entanto, para o restante dos fatores é possível afirmar que as notas médias atribuídas a eles indicam a existência de uma política de gestão que incentiva a gestão por processos na IES, isso corrobora para a reestruturação organizacional que promove a melhoria dos serviços prestados (MAXIMO, 2021). A diferença de percepção do fator “Capacitação dos servidores” que obteve a média 4,79 para quando ocorre iniciativas por interesse do próprio setor e 5,67 para a percepção da existência de política de gestão incentivando a gestão por processos, revela que a capacitação devidamente estruturada da equipe de processos eleva o nível de maturidade da gestão de processos na organização (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012).

Outro teste também foi realizado durante a pesquisa, o Teste ANOVA, conforme preconiza Hair et al. (2009), que serve para analisar a variância das médias obtidas pelos grupos de respondentes. A Tabela 7 (próxima página) apresenta os resultados obtidos neste teste.

Tabela 7 – ANOVA para o nível de escolaridade

Fatores de Gestão por Processos	Média de Escolaridade dos Respondentes					Teste Anova	
	Ensino Médio	Graduado	Especialista	Mestre	Doutor	Valor	Sig
Liderança da Gestão	5,65	5,73	6,12	6,60	7,0	2,042	0,090
Gestão de Conhecimento	4,02	3,95	4,60	4,12	5,77	3,533	0,008
Otimização de Processos	6,27	5,52	5,77	5,88	6,53	1,073	0,371
Engajamento dos Servidores	6,23	6,09	6,51	6,67	7,37	4,071	0,003
Padronização dos Processos	4,94	5,26	5,60	5,45	6,78	2,633	0,036
Capacitação dos Servidores	4,24	4,72	4,87	5,40	6,33	3,457	0,009
Qualidade para o Usuário	5,39	4,99	5,24	5,42	6,70	3,623	0,007
Identificação de Desperdícios	4,88	5,19	5,68	5,33	6,29	2,368	0,054
Melhoria Contínua	5,62	5,17	5,99	6,22	7,01	2,700	0,032

Fonte: Autores (2022).

Ao analisar a Tabela 7, pode-se notar que apenas para os construtos “Liderança da Gestão” e “Otimização de Processos” não há diferença significativa de percepção. Já no restante dos fatores, existem diferenças significativas na percepção dos grupos avaliados, podendo ter suas médias estatísticas consideradas diferentes. Outra condição que pode ser observado na tabela 8, é o valor atribuído para o sig no fator de “Otimização de Processos”, no qual ele é relativamente maior e diferente de todos os outros e, contudo, continua não existindo uma diferença estatística na percepção dos outros aspectos. Esses dados indicam que em alguns casos, que o nível de escolaridade não influencia diretamente os fatores da gestão por processos dentro de uma IES.

Um novo teste ANOVA foi realizado para avaliar os fatores na gestão por processos quanto ao Tempo de Serviço. O resultado deste teste fica visível na Tabela 8.

Tabela 8 – ANOVA para o tempo de serviço na Universidade

Fatores de Gestão por Processos	Média de Tempo de Serviço na Universidade					Teste Anova	
	Até 1 ano	Até 3 anos	Até 5 anos	Até 10 anos	Mais que 10 anos	Valor	Sig
Liderança da Gestão	6,88	5,95	6,15	6,08	6,53	0,707	0,588
Gestão de Conhecimento	4,83	3,77	4,64	4,01	4,84	2,124	0,080
Otimização de Processos	7,28	5,41	6,01	5,43	6,15	2,683	0,033
Engajamento dos Servidores	6,81	6,51	6,45	6,54	6,65	0,223	0,925
Padronização dos Processos	7,20	5,23	5,76	4,97	5,86	3,338	0,011
Capacitação dos Servidores	4,63	4,51	5,29	4,52	5,82	3,966	0,004
Qualidade para o Usuário	5,96	5,54	5,52	4,95	5,70	1,524	0,197
Identificação de Desperdícios	5,55	5,60	5,49	5,38	5,52	0,084	0,987
Melhoria Contínua	6,33	6,20	6,02	5,55	6,27	0,936	0,444

Fonte: Autores (2022).

Com base nos dados analisados na Tabela 8, é possível perceber que existe diferença de percepção dos servidores para os fatores “Otimização de Processos”, “Padronização dos Processos” e “Capacitação dos Servidores”, após analisar as médias atribuídas, observa-se que para o fator “Capacitação dos Servidores” tem destaque para aqueles respondentes que estão a mais de dez anos na IES. No entanto, a análise estatística revela que para os demais fatores não ocorre a diferença de percepção, isso se dá, pois, conforme Trapp (2011), a perspectiva do tempo dentro

da gestão pública tende a ter horizontes de tempo relativamente curto, devido a diversas necessidades, como agenda política ou pela complexidade e exigência da Legislação. A implementação da gestão por processos exige que cada ciclo seja planejado e executado com excelência, no entanto, a perspectiva do tempo no setor público pode impactar na maturação dos ciclos.

Diante disso, verifica-se que os servidores necessitam compreender que a gestão por processos é fundamentada em um conjunto de processos interligados e que a gestão desenvolvida faz parte deste conjunto, fazendo com que a organização alcance melhores resultados. Isso auxilia diretamente na realização de outras atividades na organização, como a gestão de riscos (DAROIT; FIEL, 2016), alinhamento com os stakeholders (RIBEIRO; COSTA, 2017).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo tem como objetivo analisar a percepção de servidores de uma universidade pública sobre elementos direcionadores da gestão baseada em processos. Para isso, inicialmente, por meio dos dados coletados para pesquisa, realizou-se a análise fatorial exploratória, com a qual, obteve-se 9 fatores resultantes. Com intuito de aprimorar os resultados acerca desses fatores, tomou-se as variáveis de perfil como base para os testes t e Anova. A partir disso, pode-se verificar possíveis diferenças de média em relação aos fatores obtidos na análise fatorial exploratória.

A partir dessas análises verificou-se que dentre todos os fatores apresentados não há diferença de média significativa para homens e mulheres, isso significa que existe a mesma percepção de ambos os sexos sobre os fatores da gestão por processos. No entanto, em relação ao gerenciamento de setor, percebe-se que para alguns fatores existe diferença de percepção por parte dos servidores, sendo eles “Liderança da Gestão”, “Gestão do Conhecimento”, “Otimização de Processos”, “Engajamento dos Servidores”, “Capacitação dos Servidores” e

“Qualidade para o Usuário”. Desse modo, é possível afirmar que os servidores ocupantes por cargos de chefia de setor possuem maiores responsabilidades em relação aos fatores descritos. As práticas e políticas de gestão de pessoas em uma organização podem afetar o desempenho individual do funcionário por meio da influência exercida sobre as habilidades e a motivação do indivíduo (SANTOS et al., 2014).

Quanto à iniciativa de incentivo à gestão por processos, obteve-se média mais elevada para os fatores “Liderança da Gestão”, “Gestão do Conhecimento”, “Capacitação dos Servidores”, “Qualidade para o Usuário” e “Melhoria Contínua”. Ao encontro disso, Oliveira e Grohmann (2016) dissertam que o intuito da administração pública gerencial é a melhoria de desempenho do serviço prestado, maior eficiência e transparência.

Por meio das análises referentes ao perfil pessoal dos respondentes, foi possível verificar por meio de testes ANOVA que quanto ao nível de escolaridade, apenas nos fatores “Liderança da Gestão” e “Otimização de Processos” não ocorre diferença de percepção. Para os demais fatores, é possível afirmar que os servidores com maior grau de escolaridade, doutorado, possuem mais discernimento acerca dos fatores da gestão por processos.

No entanto, em questão de tempo de serviço na Universidade, é possível perceber que existe diferença de percepção dos servidores somente para os fatores “Otimização de Processos”, “Padronização dos Processos” e “Capacitação dos Servidores”, no restante dos construtos não há indícios estatísticos de diferença de percepção, constituindo um fenômeno característico da gestão pública, em que a perspectiva do tempo é geralmente projetada para períodos mais curto. Entende-se também que a disseminação do conhecimento sobre os principais fatores da orientação gerencial aos servidores de Instituições públicas e privadas é de suma importância para o melhor desempenho da gestão baseada em processos.

Por fim, destaca-se que há carência de estudos empíricos sobre os fatores de sucesso em projetos referente à gestão por processos e

o monitoramento deles após a implementação (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2012). Desta forma, nota-se a importância da elaboração de trabalhos futuros que abordem a temática da gestão baseada em processos. Como forma de contribuir para literatura, implementações práticas em organizações são interessantes pois possibilitam estudos quantitativos, permitindo conhecer e tratar os pontos de fraqueza e as possibilidades da gestão por processos, e por consequência, consolidar os fatores essenciais para o sucesso deste modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, E.; RASOTO, V. I.; CARVALHO, H. A. Gerenciamento de processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, v. 7, n. 2, p. 171-201, 2018.

ARIAS, M.; SAAVEDRA, R.; MARQUES, M. R.; MUNOZ-GAMA, J.; SEPÚLVEDA, M. Human resource allocation in business process management and process mining. **Management Decision**, 2018.

ATHAIDE, A. S.; BORTOLASO, I. V.; SCHWANTZ, P. I. Gestão e interdependência: uma análise dos elementos entre redes de cooperação, empresas associadas e evadidas. **Revista Estudo & Debate**, v. 29, n. 1, 2022.

CARVALHO, H. A. D.; GALAS, S. S.; SANTIAGO, M. A. D.; SANTOS, A. C. B. Estratégias de Incorporação e Reestruturações Organizacionais no Ensino Superior Privado Brasileiro: Uma Escuta ao Testemunho de Docentes. **Gestão & Planejamento**, v. 18, 2017.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. Estratégias de análise qualitativa de dados. Noções básicas de pesquisa qualitativa. **Técnicas e procedimentos para desenvolver a teoria fundamentada**, v. 3, 2008.

COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, p. 162-183, 2018.

DAROIT, D. J.; FEIL, A. A. Modelo de gestão de riscos em uma prestadora de serviços. **Revista Ciências Administrativas**, v. 22, n. 2, p. 637-668, 2016.

DAVENPORT, T. M. Saving IT's soul: Human-centered information management. **Harvard business review**, v. 72, n. 2, p. 119-131, 1994.

DEL GIUDICE, M. Discovering the Internet of Things (IoT) within the business process management: A literature review on technological revitalization. **Business Process Management Journal**, 2016.

DEZI, L.; SANTORO, G.; GABTENI, H.; PELLICELLI, A. C. The role of big data in shaping ambidextrous business process management. **Business Process Management Journal**, 2018.

GAGEIRO, J. N.; PESTANA, M. H. Análise de dados para ciências sociais. **A complementaridade do SPSS (2nd Ed.)**. Editora Sílabo, Lisboa, 2008.

GROVES, R. M.; FOWLER JR, F. J.; COUPER, M. P.; LEPKOWSKI, J. M.; SINGER, E.; TOURANGEAU, R. **Survey methodology**. John Wiley & Sons, 2011.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman editora, 2009.

HUIJBREGTS, R.; GEORGE, B.; BEKKERS, V. Public values assessment as a practice: integration of evidence and research agenda. **Public Management Review**, p. 1-20, 2021.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management**. Routledge, 2014.

JÚNIOR, N. B.; CEZARINO, L. O.; PIMENTA, M. L.; BORTOLASO, I. V.; SCHWANTZ, P. I. The Challenge of Administrative Sanctions Against Suppliers in Public Administration. **Administratio**, p. 166, 2021.

- KLUN, M.; TRKMAN, P. Business process management—at the crossroads. **Business Process Management Journal**, 2018.
- LÉLLIS, J. A.; ALMEIDA, C. **As boas práticas de gestão de processos de diplomação: em cena o curso de Secretariado do IFPB**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso.
- MACHADO, Fabiana Moreira et al. **Gestão por processos orientada ao lean thinking e à teoria do stakeholder**: estudo de caso em uma instituição federal de ensino. 2019.
- MALHOTRA, N. K. Pesquisa de marketing: uma pesquisa aplicada. 2006.
- MALINOVA, M.; MENDLING, J. Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework. **Business Process Management Journal**, 2018.
- MALMBRANDT, M.; ÅHLSTRÖM, P. An instrument for assessing lean service adoption. **International Journal of Operations & Production Management**, 2013.
- MASSINGHAM, P.; AL HOLAIBI, M. Embedding knowledge management into business processes. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 1, p. 53-71, 2017.
- MAXIMO, Eduardo Zeferino et al. **Perspectivas em Engenharia, Mídias e Gestão do Conhecimento**. v. II. 2021.
- MEDEIROS, L.; GUTIERREZ, R. O mapeamento de processos como fator de melhoria da gestão acadêmica de uma universidade federal. In: **Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. p. 1-19, 2015.
- MENDLING, Jan et al. Challenges of smart business process management: An introduction to the special issue. 2017.
- MENEZES, P. H. B.; MARTINS, H. C.; OLIVEIRA, R. R. Os critérios de excelência Baldrige na efetividade da gestão de instituições de ensino superior. **BBR. Brazilian Business Review**, v. 15, n. 1, p. 47-67, 2018.
- MIRANDA, A. K. T.; BRYTO, K. K. C. A gestão por processos e a informatização no setor público: um estudo de caso da secretaria executiva de transportes do Pará. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 5, n. 9, p. 1-22, 2018.
- NADARAJAH, Devika; KADIR, Sharifah Latifah Syed A. Measuring Business Process Management using business process orientation and process improvement initiatives. **Business process management journal**, 2016.
- OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-80, 2016.
- ONGENA, G.; RAVESTEYN, P. Business process management maturity and performance. **Business Process Management Journal**, 2019.
- PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. Mapeamento e gestão por processos—BPM. São Paulo: **M. Books**, 2011.
- PRADABWONG, J.; BRAZIOTIS, C.; TANNOCK, J. D.; PAWAR, K. S. Business process management and supply chain collaboration: effects on performance and competitiveness. **Supply Chain Management: An International Journal**, 2017.

PRADELLA, S. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

RIALTI, Ricardo et al. Organização ambidestra e agilidade na era do big data: o papel dos sistemas de gerenciamento de processos de negócios. **Revista de Gestão de Processos de Negócios**, 2018

RIBEIRO, H. C. M.; COSTA, B. C. Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. **Revista Ciências Administrativas**, v. 23, n. 1, p. 42-69, 2017.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista eletrônica de sistemas de informação**, v. 11, n. 1, p. 1-20, 2012.

SANTOS, N. M. SILVEIRA, R. I. M. SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. In: **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, ano 8, n. 10, p. 141-164, jul./dez. 2011.

SANTOS, N.; BRONZO, M.; OLIVEIRA, M. P. V.; RESENDE, P. T. V. Cultura organizacional, estrutura organizacional e gestão de pessoas como bases para uma gestão orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 3, p. 106-129, 2014.

SONG, M.; AN, S-H.; MEIER, K. J. Quality standards, implementation autonomy, and citizen satisfaction with public services: cross-national evidence. **Public Management Review**, v. 23, n. 6, p. 906-928, 2021.

SORDI, J. O. **Gestão por processos**. Saraiva Educação SA, 2017.

SORDI, J. O.; MEIRELES, M.; GRIJO, R. N. Gestão da qualidade da informação no contexto das organizações: percepções a partir do experimento de análise da confiabilidade dos jornais eletrônicos. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 13, n. 2, p. 168-195, 2008.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos**: uma abordagem da moderna administração. 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2008.

STRAUSS, A. L.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. Artmed, 2008.

SYED, R.; BANDARA, W.; FRENCH, E.; STEWART, G. Getting it right! Critical success factors of BPM in the public sector: A systematic literature review. **Australasian Journal of Information Systems**, v. 22, 2018.

TORO, I.; MCCABE, T. Quality progress. v. 30. n. 3. **New York: Pace Ware**, p. 55-60, 1997.

TRAPP, C. T. **A influência das especificidades das organizações públicas na implementação da gestão de processos**. 2011. Tese de Doutorado.

VAN DER AALST, W. Spreadsheets for business process management. **Business Process Management Journal**, 2018.

WENDLAND, C. N.; SCHWANTZ, P. I.; LIMA, J. I.; BORTOLASO, I. V.; LARA, D. M. D. Qualidade de vida no trabalho: uma análise da percepção de colaboradores da geração y. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 9, p. 86674–86690, 2021.

ZELT, S.; RECKER, J.; SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J. A theory of contingent business process management. **Business Process Management Journal**, 2019.

SANTOS, Maria Manoela Cardoso dos; KLEIN, Leander Luiz; SCHWANTZ, Patricia Ines; ALVES, Anderson Alberto Gonçalves; SILVEIRA, Anna Karoline. Percepção de Servidores de uma Universidade Pública sobre Elementos Direcionadores da Gestão Baseada em Processos. RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace. v. 14, n. 1, p. 42-61, 2023.

61

ZHANG, Y.; LIU, S.; TAN, J.; JIANG, G.; ZHU, Q. Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities. **International journal of project management**, v. 36, n. 4, p. 627-639, 2018.