

# Adoção de ferramentas digitais na gestão de processos em instituições públicas: evidências de um estudo de caso na UFERSA

## Adoption of digital tools in process management in public institutions: Evidence from a Case Study at UFERSA

**Jéssica Lochaynni Lima Lopes**

<https://orcid.org/0009-0001-2678-0573>

**Francisco Carlos Carvalho de Melo**

<https://orcid.org/0000-0003-2227-9113>

**Sérgio Luiz Pedrosa Silva**

<https://orcid.org/0000-0002-6490-3132>

Mestre em Administração Pública.  
UFERSA - Brasil.

jessica\_lopes03@hotmail.com

Doutor em Administração PUC - PR  
- Brasil.

fcarloscdemelo@uol.com.br

Doutor em Geografia - UFPE -  
Brasil.

sergiopedrosa@uern.br

### RESUMO

O crescente interesse pela eficiência dos processos administrativos em instituições públicas tem ampliado a relevância do gerenciamento de processos (GP), aliado ao uso de ferramentas digitais. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos na Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA). Trata-se de uma pesquisa qualitativa, conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores do Escritório de Processos, analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo, com apoio do software Atlas.ti. Os resultados evidenciam que a sobrecarga de trabalho, decorrente do déficit de pessoal e da acumulação de funções, constitui o fator limitante à adoção de ferramentas digitais, impactando a capacidade de inovação, de capacitação e melhoria contínua dos processos. Adicionalmente, fatores como rotatividade de servidores, limitações estruturais e desafios na comunicação organizacional também influenciam negativamente a consolidação dessas práticas. Por outro lado, identificou-se que a utilização de ferramentas digitais contribui para a padronização, transparência e otimização dos processos administrativos. Como contribuição, o estudo avança ao evidenciar a centralidade dos fatores organizacionais e humanos na adoção de tecnologias em contextos públicos, reforçando que a efetividade do GP depende de soluções tecnológicas, mas também de condições estruturais adequadas. Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios para o aprimoramento da gestão de processos em instituições públicas, no que se refere ao dimensionamento de equipes, capacitação e integração entre unidades organizacionais.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de processos. Escritório de Processos. Ferramentas digitais

### ABSTRACT

The growing interest in improving the efficiency of administrative processes in public institutions has increased the relevance of process management (PM), combined with the use of digital tools. In this context, the present study aimed to analyze the intervening factors that affect the adoption of digital tools in process management at the Federal Rural

University of the Semi-Arid (UFERSA). This is a qualitative study conducted through semi-structured interviews with managers from the Process Office, analyzed using content analysis techniques with the support of Atlas.ti software. The results show that work overload, resulting from staff shortages and the accumulation of functions, is the main limiting factor for the adoption of digital tools, affecting the capacity building, innovation, and continuous process improvement. Additionally, factors such as staff turnover, structural limitations, and challenges in organizational communication also negatively influence the consolidation of these practices. On the other hand, the findings indicate that the use of digital tools contributes to the standardization, transparency, and optimization of administrative processes. As a contribution, the study advances by highlighting the central role of organizational and human factors in the adoption of technologies in public contexts, reinforcing that the effectiveness of process management depends not only on technological solutions but also on appropriate structural conditions. From a practical perspective, the findings provide insights for improving process management in public institutions, particularly regarding staffing levels, training, and integration among organizational units.

**Keywords:** Process management. Process office. Digital tools.

Recebido em 24/01/2025. Aprovado em 25/03/2026. Avaliado pelo sistema double blind peer review. Publicado conforme normas da APA.

<https://doi.org/10.22279/navus.v18.2058>

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente organizacional, tanto no setor público quanto no privado, exige das instituições uma constante capacidade de adaptação. Almada e de Moraes Bezerra (2024) destacam diferenças entre esses setores. Enquanto o setor privado foca no aumento do retorno sobre o investimento, o setor público prioriza o atendimento às necessidades dos cidadãos, guiando-se por princípios de transparência, integridade e eficiência. Essas distinções refletem não apenas as demandas específicas de cada setor, mas também os desafios únicos que enfrentam na busca por resultados sustentáveis.

Esse ambiente organizacional, marcado por sua complexidade, é impactado pela globalização da informação, que impulsiona o Estado brasileiro a adaptar e aprimorar suas práticas. Nesse contexto, o gerenciamento de processos (GP) torna-se essencial, oferecendo uma estrutura para organizar e otimizar o funcionamento do sistema, assegurando sua eficiência. Essa abordagem ajuda a lidar com os múltiplos fatores internos e externos que influenciam a GP administrativa, permitindo ao Estado responder eficazmente às demandas de um cenário em constante transformação (Alves & Zamin, 2023; Koerich et al., 2023).

Nessa perspectiva, Alves e Zamin (2023) explicam que as organizações públicas, assim como as empresas privadas, precisam fornecer produtos e serviços que atendam às necessidades e expectativas dos cidadãos. Para alcançar esse objetivo, é essencial que essas organizações administrem seus processos com essa finalidade. Esse contexto gera uma crescente demanda por melhorias nas estratégias e nos processos de gestão, a fim de oferecer serviços públicos com qualidade e eficiência.

Inseridas nesse contexto, as instituições públicas de ensino superior devem adotar a gestão por processos, com o propósito de aprimorar o planejamento e a execução das suas atividades. Isso pode ser alcançado por meio da definição precisa de responsabilidades, da otimização do uso dos recursos, da prevenção e resolução de problemas, da redução do retrabalho e do aumento da produtividade (de Carvalho & Sousa, 2017). A gestão por processos surge, então, como uma necessidade imperativa para garantir a organização, o funcionamento e a eficiência desse sistema complexo (Alves & Zamin, 2023; Oliveira, 2022).

A gestão de processos enfrenta desafios complexos, e é fundamental entender os fatores que influenciam sua implementação, especialmente em contextos específicos, como universidades públicas, onde ainda há lacunas de conhecimento. Do ponto de vista teórico, é fundamental aprofundar o estudo da gestão de processos em instituições de ensino superior, para compreender como esses fatores podem impactar a eficiência administrativa e acadêmica. Por isso, é relevante considerar os fatores que afetam diretamente a gestão de processos administrativos nessas instituições (Koerich et al., 2023).

Dessa maneira, considerando a necessidade de ampliação do conhecimento e do aperfeiçoamento da prática de gestão de processos em Instituições de Ensino Superior (IES), apresenta-se a seguinte questão investigativa: quais fatores intervenientes afetam a adoção ou não de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na Universidade Federal Rural do Semiárido (UFERSA)?

Estabeleceu-se como objetivo compreender os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na UFERSA. A pesquisa é de natureza qualitativa, operacionalizada por meio de análise de conteúdo (Bardin, 2016) e de triangulação de dados, com aplicação de entrevistas semiestruturadas, realizadas com funcionários do escritório de processos em estudo, e interpretadas com auxílio do software Atlas.ti.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Gerenciamento de processos (GP)

O gerenciamento de processos (GP) tem se consolidado como uma abordagem fundamental para o aprimoramento da eficiência organizacional, em contextos caracterizados por elevada complexidade operacional. De forma geral, os processos podem ser compreendidos como um conjunto estruturado de atividades que utilizam recursos organizacionais para gerar valor a partir de entradas específicas, produzindo resultados direcionados a clientes internos ou externos (Davenport, 1993; Harrington, 1993).

Os estudos sobre GP apresentam diferentes abordagens conceituais, porém convergem ao reconhecer seu papel estratégico na integração das atividades organizacionais e na melhoria do desempenho institucional (Hernaus et al., 2012; de Bruin & Doebeli, 2009; Harmon, 2010). Nesse sentido, o GP não se limita à descrição de rotinas, mas envolve a análise, o redesenho e o monitoramento contínuo dos processos, com foco na geração de valor e na eficiência organizacional.

A evolução do GP está associada a diferentes correntes teóricas, como a Gestão da Qualidade Total, a Reengenharia de Processos e, recentemente, o *Business Process Management* (BPM). Enquanto as abordagens anteriores enfatizavam melhorias incrementais ou mudanças radicais, o BPM surge como uma proposta integradora, orientada à gestão contínua e sistêmica dos processos organizacionais (Mota et al., 2024). Essa perspectiva amplia o foco da eficiência operacional para uma lógica de alinhamento estratégico, considerando tanto os objetivos organizacionais quanto as necessidades dos *stakeholders*.

Nesse contexto, o GP passa a ser compreendido como um instrumento essencial para a coordenação das atividades organizacionais, permitindo a padronização, o controle e a transparência dos fluxos de trabalho. A implementação dessa abordagem envolve etapas como identificação, modelagem, análise, melhoria e monitoramento dos processos, promovendo previsibilidade e redução de falhas operacionais (Alves & Zamin, 2023).

Além disso, o GP contribui para a integração entre diferentes áreas organizacionais, favorecendo a visão sistêmica e a tomada de decisão baseada em processos. Ao estruturar e documentar as atividades, reduz-se a dependência de conhecimento tácito e amplia-se a capacidade de replicação e aprimoramento contínuo das práticas organizacionais (Borges & Aguiar, 2023).

Dessa forma, o gerenciamento de processos deixa de ser apenas uma ferramenta operacional e passa a assumir um papel estratégico nas organizações que buscam eficiência, qualidade e alinhamento entre planejamento e execução. No entanto, sua efetividade depende de fatores organizacionais, estruturais e humanos, o que torna sua implementação um desafio em contextos institucionais específicos.

## 2.2 O gerenciamento de processos no setor público

A aplicação do GP no setor público apresenta especificidades que o diferenciam do contexto privado. Enquanto organizações privadas orientam-se para a maximização de resultados financeiros, as instituições públicas têm como finalidade central o atendimento ao interesse coletivo, guiando-se por princípios como legalidade, transparência e eficiência (Almada & de Moraes Bezerra, 2024). Essa distinção implica desafios adicionais na implementação de práticas gerenciais orientadas a processos.

Nesse contexto, o GP surge como uma abordagem voltada à modernização da administração pública, ao possibilitar a reorganização das atividades institucionais com foco na eficiência, na redução de custos e na melhoria da qualidade dos serviços prestados à sociedade (Leal et al., 2023). Ao estruturar fluxos de trabalho e definir responsabilidades, o GP contribui para superar limitações associadas ao modelo burocrático tradicional, promovendo racionalidade e controle nas operações administrativas.

Um dos principais instrumentos do GP no setor público é o mapeamento de processos, que permite representar, analisar e aprimorar os fluxos de atividades organizacionais. Essa prática possibilita a identificação de gargalos, redundâncias e atividades que não agregam valor, favorecendo a otimização do uso de recursos e a melhoria do desempenho institucional (Silva et al., 2024; Vinha, 2024). Contudo, mais do que uma ferramenta técnica, o mapeamento de processos desempenha um papel estratégico ao tornar explícito o funcionamento organizacional e apoiar a tomada de decisão.

A institucionalização do GP em organizações públicas ocorre por meio da criação de Escritórios de Processos (EP), responsáveis por estabelecer diretrizes, metodologias e padrões para a gestão e melhoria contínua dos processos (Santos et al., 2023). Essas unidades atuam como estruturas de suporte à governança organizacional, promovendo a integração entre áreas e contribuindo para a disseminação de práticas orientadas a processos.

Entretanto, a implementação do GP no setor público enfrenta obstáculos. Fatores como estruturas hierárquicas rígidas, resistência à mudança, limitações de recursos e alta rotatividade de servidores comprometem a continuidade das iniciativas e dificultam a consolidação de uma cultura orientada a processos (Santos et al., 2023). Além disso, a dependência de normas e regulamentações pode restringir a flexibilidade necessária à adaptação e à inovação nos processos organizacionais.

Dessa forma, embora o GP represente uma ferramenta estratégica para a melhoria da eficiência administrativa no setor público, sua efetividade está condicionada a fatores institucionais, culturais e estruturais. A compreensão dessas variáveis torna-se essencial para o sucesso de sua implementação, em ambientes organizacionais complexos, como as IES.

### **2.3 Tecnologias digitais e gerenciamento de processos universitários**

A incorporação de tecnologias digitais no gerenciamento de processos tem sido apontada como um dos vetores de modernização das organizações públicas, como as instituições de ensino superior. No Brasil, iniciativas como o Governo Eletrônico impulsionaram a digitalização dos serviços públicos, promovendo eficiência, transparência e integração entre os processos administrativos (Koerich et al., 2023; Santos et al., 2023).

No contexto do gerenciamento de processos, as tecnologias digitais desempenham um papel estratégico ao viabilizar a automação de atividades, a padronização de rotinas e a ampliação da capacidade de monitoramento e controle organizacional. Ferramentas como *softwares* de modelagem de processos, sistemas de gestão documental e plataformas colaborativas contribuem para a otimização dos fluxos de trabalho, reduzindo retrabalhos e aumentando a eficiência operacional (Basso & Antonello, 2018).

Entretanto, evidencia-se que a adoção dessas tecnologias não ocorre de forma automática, estando condicionada a fatores organizacionais, estruturais e humanos. Aspectos como a cultura organizacional, a disponibilidade de recursos, a capacitação dos servidores e o apoio da alta gestão influenciam o sucesso da implementação de soluções digitais no setor público (Alves & Zamin, 2023; Oliveira & Wiedenhöft, 2023).

Além disso, desafios específicos do contexto público, como limitações orçamentárias, rigidez normativa e dificuldades na integração de sistemas legados, podem restringir o avanço da transformação digital nas instituições (Basso & Antonello, 2018; Weber et al., 2023). Esses fatores tornam o processo de adoção complexo, exigindo não apenas investimentos tecnológicos, mas também mudanças organizacionais e culturais.

Outro aspecto refere-se à dimensão humana da adoção tecnológica. A resistência à mudança, a sobrecarga de trabalho e a insuficiência de pessoal qualificado podem comprometer a capacidade das organizações de incorporar e utilizar novas ferramentas digitais (Oliveira & Wiedenhöft, 2023). Nesse sentido, a tecnologia, por si só, não garante melhorias nos

processos, sendo necessária a articulação com práticas de capacitação, gestão de pessoas e engajamento organizacional.

No âmbito das IES, essas limitações são evidentes, em função da complexidade organizacional e da multiplicidade de demandas acadêmicas e administrativas. A adoção de ferramentas digitais no gerenciamento de processos universitários depende, portanto, de um equilíbrio entre infraestrutura tecnológica, capacidade institucional e alinhamento estratégico (Koerich et al., 2023).

Dessa forma, embora as tecnologias digitais representem um instrumento para a otimização dos processos administrativos, sua efetividade está relacionada às condições organizacionais que sustentam sua adoção. A compreensão desses fatores torna-se essencial para analisar os desafios enfrentados pelas instituições públicas na implementação do gerenciamento de processos apoiado por tecnologias digitais (Leal et al., 2023).

A partir da revisão teórica, observa-se que o gerenciamento de processos no setor público tem sido reconhecido como uma abordagem capaz de promover eficiência, padronização e melhoria na qualidade dos serviços. No entanto, a adoção de ferramentas digitais nesse contexto não depende exclusivamente da disponibilidade tecnológica, sendo influenciada por fatores organizacionais, estruturais e humanos. Apesar dos avanços teóricos, ainda há lacunas na compreensão sobre como esses fatores se manifestam em contextos específicos, como nas IES públicas. Nesse sentido, torna-se relevante investigar os elementos intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos, justificando a realização do presente estudo.

A Figura 1 estrutura os processos organizacionais da UFERSA em três níveis hierárquicos e funcionais: Governança, Finalísticos e Gestão.

**Figura 1**

*Mapeamento de processos UFERSA*



Fonte: UFERSA (2018, p. 11)

No nível de Governança, concentram-se atividades estratégicas e de controle, como comunicação institucional, planejamento, controle interno e participação social, evidenciando o direcionamento e a supervisão organizacional. Os processos Finalísticos representam a atividade-fim da instituição, englobando ensino, pesquisa e extensão, relacionados à sua missão institucional.

Já o nível de Gestão reúne os processos de suporte, incluindo áreas como logística, finanças, tecnologia da informação, gestão de pessoas e assistência estudantil, responsáveis por viabilizar a execução das atividades principais. Adicionalmente, a figura diferencia os processos já mapeados daqueles ainda em mapeamento, indicando o estágio de maturidade da gestão por processos na instituição.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa qualitativa, de natureza descritiva-exploratória, operacionalizada por meio de um estudo de caso único na UFERSA. A abordagem qualitativa foi adotada por permitir a compreensão aprofundada de fenômenos organizacionais complexos a partir da perspectiva dos atores envolvidos, sendo recomendada para investigações em contextos institucionais específicos (Denzin & Lincoln, 2005).

A seleção dos participantes ocorreu por meio de amostragem intencional (não probabilística por julgamento), considerando o critério de relevância e envolvimento direto com o fenômeno investigado (Patton, 2002). Foram entrevistados três servidores estratégicos: um Gestor da Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) e dois gestores diretamente vinculados ao Escritório de Processos (EP). A escolha desses participantes fundamenta-se em seu conhecimento técnico e em sua atuação prática na gestão de processos, permitindo acesso a informações qualificadas e aprofundadas.

A coleta de dados foi realizada em três etapas complementares: (i) levantamento bibliográfico, com o objetivo de estruturar o referencial teórico; (ii) análise documental, abrangendo normas institucionais, relatórios e registros do EP; e (iii) entrevistas semiestruturadas, conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado, alinhado aos objetivos da pesquisa. A utilização de múltiplas fontes de evidência é recomendada em estudos qualitativos por contribuir para a robustez analítica (Denzin & Lincoln, 2005).

A análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2016), estruturada em três fases: (i) pré-análise, com organização e leitura flutuante do material coletado; (ii) exploração do material, com codificação das falas e identificação de unidades de significado; e (iii) tratamento dos resultados e interpretação, com agrupamento dos códigos em categorias analíticas. O processo de codificação foi operacionalizado com o auxílio do software Atlas.ti, permitindo a sistematização, a rastreabilidade e a confiabilidade na análise qualitativa.

As categorias analíticas foram definidas a partir da literatura e dos objetivos da pesquisa, sendo posteriormente refinadas com base nos dados empíricos. O Quadro 1 apresenta as categorias de análise e suas respectivas unidades de significado.

#### Quadro 1

##### *Categorias de análises*

<b>Categorias</b>	<b>Unidades de significado</b>
Implantação do escritório de GP	Metodologia; Dificuldades; benefícios.
Cultura Organizacional	Conhecimento tácito; Apoio dos líderes; Pontos positivos; pontos negativos.
Inovação	Resistência; comunicação.
Ferramentas e tecnologias	Importância; Software de Modelagem de

	Processos; Contribuições; Desafios.
Pessoal	Capacitação; sobrecarga; rotatividade.

A triangulação de dados foi empregada como estratégia de validação, combinando diferentes fontes de evidência: entrevistas, documentos institucionais e referencial teórico. Esse procedimento permitiu confrontar e complementar as informações obtidas, buscando convergência, complementaridade ou divergência entre os dados, o que contribui para aumentar a consistência analítica e reduzir vieses interpretativos.

Adicionalmente, com o intuito de reforçar a confiabilidade dos achados, foi realizada validação interna junto aos membros do Escritório de Processos, procedimento alinhado à estratégia de validação por participantes (*member checking*), utilizada em pesquisas qualitativas (Lincoln & Guba, 1985).

Por fim, foram observados os princípios éticos aplicáveis à pesquisa científica, garantindo o anonimato, a confidencialidade e o consentimento informado dos participantes.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O Quadro 2 evidencia que os códigos recorrentes, 'Dificuldades' (15,97%) e 'Sobrecarga da equipe' (8,33%), não apenas representam ocorrências frequentes, mas também indicam a presença de restrições estruturais relacionadas à insuficiência de recursos humanos e à acumulação de funções. Esse achado sugere que a adoção de ferramentas digitais na UFERSA não é apenas uma questão tecnológica, mas sim um problema de capacidade institucional, alinhando-se à perspectiva de Oliveira e Wiedenhöft (2023), que destacam a influência das condições organizacionais sobre o desempenho dos processos.

##### Quadro 2

Frequência de códigos

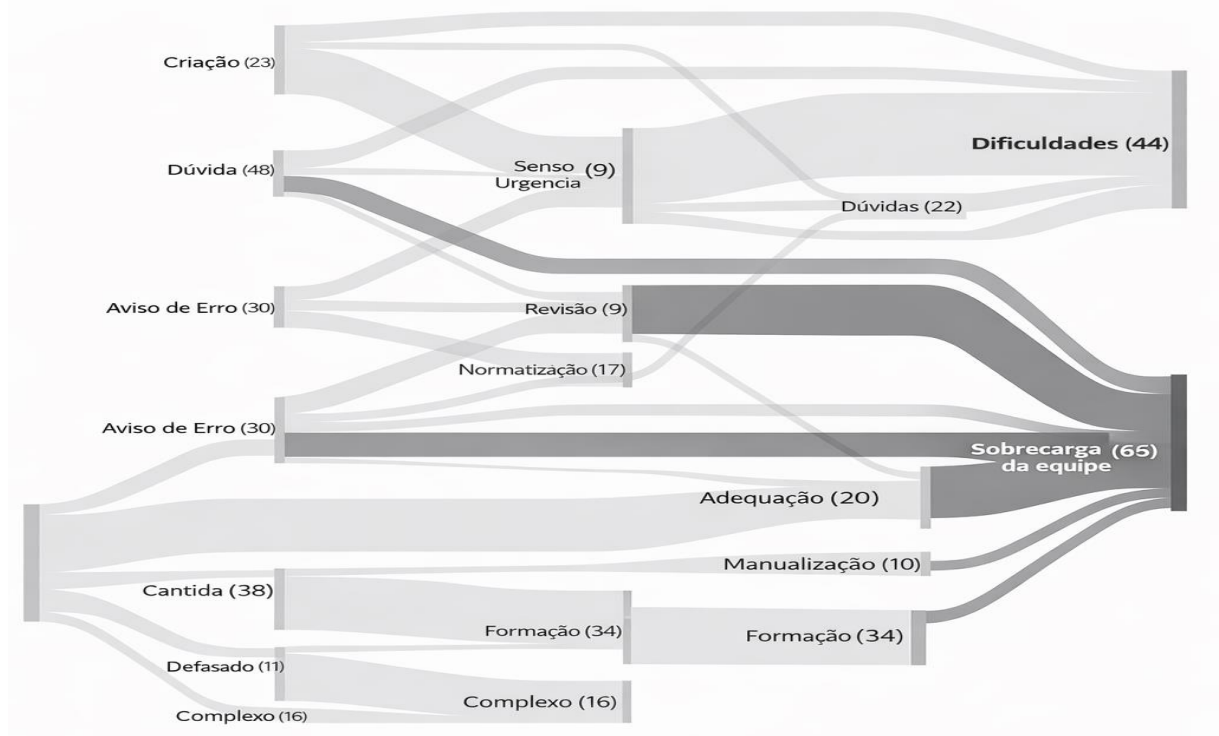
Códigos	GE3	GE2	GE1	Totais	%
Dificuldades	5	5	13	23	15,97%
Benefícios	2	5	7	14	9,72%
Metodologia	0	1	11	12	8,33%
Sobrecarga da equipe	3	4	5	12	8,33%
Contribuições	3	3	4	10	6,94%
Software de modelagem	1	2	7	10	6,94%
Capacitação	2	2	4	8	5,55%
Importância	3	2	3	8	5,55%
Padronização	0	2	5	7	4,86%
Pontos negativos	3	3	1	7	4,86%
Comunicação	0	3	3	6	4,16%
Desafios	1	1	4	6	4,16%
Pontos positivos	2	3	1	6	4,16%
Apoio dos líderes	1	1	3	5	3,47%
Resistência	2	1	1	4	2,77%
Conhecimento Tácito	0	1	2	3	2,083%
Rotatividade	1	2	0	3	2,083%

Além disso, a coexistência de códigos como 'Benefícios' (9,72%) e 'Contribuições' (6,94%) indica uma percepção ambivalente dos gestores: embora reconheçam o valor das ferramentas digitais, sua implementação é restringida por limitações operacionais. Esse desalinhamento entre potencial tecnológico e capacidade de execução reforça a ideia de que a transformação digital no setor público depende de fatores estruturais e humanos, conforme argumentam Alves e Zamin (2023).

Preliminarmente, a partir da análise de códigos realizada por meio do Atlas.ti, nota-se, com base nas falas dos gestores, que os pontos citados estão relacionados às dificuldades dos EP, seguidos pelos benefícios, pela metodologia utilizada e pela sobrecarga da equipe. Esses códigos possuem ocorrência entre si, conforme ilustrado na Figura 2.

**Figura 2**

Diagrama de Sankey de coocorrência de códigos.



A análise de coocorrência dos códigos evidencia que as 'dificuldades' estão associadas à 'sobrecarga da equipe' (38,9%), indicando que os entraves à gestão de processos não são pontuais, mas sistêmicos. Essa relação sugere que a limitação de recursos humanos se configura como um elemento estruturante de outros problemas organizacionais, ao influenciar diretamente aspectos como a comunicação, a resistência e o apoio institucional. Do ponto de vista analítico, esse resultado reforça que a sobrecarga não deve ser interpretada apenas como consequência operacional, mas como um fator que compromete a capacidade de inovação e de aprendizagem organizacional. Essa evidência dialoga com Mota et al. (2024), ao apontar que a efetividade do gerenciamento de processos depende de condições estruturais que sustentem sua implementação contínua.

#### 4.1 Entrevistas com gestores do escritório de processos da UFERSA

A partir das entrevistas com os gestores, observa-se que as percepções sobre o gerenciamento de processos na UFERSA extrapolam a dimensão operacional, revelando tensões entre a estrutura organizacional, a cultura institucional e a capacidade de execução. A análise das falas permite identificar o estágio atual de desenvolvimento do EP, mas também os fatores que o condicionam, evidenciando lacunas entre planejamento e implementação.

##### 4.1.1 Grupo 1 - informações gerais

Neste grupo, coletaram-se as informações gerais dos gestores, como o cargo que ocupam e o tempo em que estão vinculados ao EP. Com o objetivo de manter o sigilo, a resposta referente ao cargo não será identificada. Em relação ao tempo de atuação no escritório, obteve-se o seguinte: o GE1 respondeu que está há seis anos e, dessa forma, participou do processo de implementação, já que o escritório foi implementado em 2018. O GE2 respondeu estar no escritório há menos de um ano, e o GE3 está há três anos e dez meses.

Dessa forma, percebe-se que há gestores com tempos de experiência distintos; assim, espera-se que existam percepções que variem de acordo com o tempo de atuação e as experiências pessoais desses gestores.

#### *4.1.2 Grupo 2 - A experiência no processo de implantação do gerenciamento de processos*

Entre os gestores entrevistados, apenas um deles esteve presente desde a implantação do EP. Este relatou como ocorreu esse processo e como foi desenvolvida a metodologia. O EP da UFRSA foi criado em 2018; nesta categoria, avaliam-se a motivação para a implantação do processo, a metodologia aplicada, as dificuldades encontradas e os benefícios. Sobre a trajetória de implantação do EP na UFRSA, questionou-se: "Relate a experiência da UFRSA sobre a implantação do GP. Fique à vontade para relatar as origens, principais atores políticos e técnicos responsáveis pela implantação do gerenciamento de processos".

A implantação do EP na UFRSA encontra respaldo em documentos institucionais que indicam a necessidade de aprimoramento da gestão, da padronização de processos e de atendimento às exigências de órgãos de controle, evidenciando que sua adoção decorre tanto de demandas internas por eficiência quanto de pressões institucionais externas (UFRSA, 2018, 2021).

Adicionalmente, registros institucionais indicam que iniciativas iniciais de mapeamento de processos foram descontinuadas, o que sugere fragilidade na continuidade das práticas de gestão de processos, especialmente em contextos marcados por rotatividade de servidores. Esse resultado é corroborado pelas entrevistas, nas quais se destaca a atuação de unidades internas no processo de implantação e acompanhamento das atividades (UFRSA, 2021, 2023).

[...] a DIPLAN, que é a divisão de planejamento, foi quem originou, implantou e é quem acompanha, através dos técnicos administrativos da divisão (GE3, 2023).

Agrawal (2024) ressalta a relevância da comunicação no sucesso da implementação de EP em instituições. Nesse sentido, gestores indicam que, além do MP, pressões de órgãos de controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Advocacia Geral da União (AGU), e percepções internas influenciaram a adoção dessas práticas. A combinação de estratégias para lidar com pressões internas e externas fortalece a implementação do EP, alinhando-a às exigências organizacionais e regulatórias. A metodologia aplicada ao escritório também é destacada por GE1 (2023).

A documentação institucional evidencia a adoção de abordagens centralizadas e descentralizadas na gestão de processos, nas quais o Escritório de Processos atua tanto na condução direta quanto na capacitação das unidades organizacionais, indicando uma estratégia híbrida de implementação (UFRSA, 2021). Essa estratégia se materializa no manual de processos da UFRSA, cuja metodologia inclui as etapas de Planejamento, Modelagem AS IS, Modelagem TO BE, Implementação e Encerramento, em um ciclo contínuo de modelagem, análise, medição de desempenho e transformação de processos (UFRSA, 2018, p. 13).

Apesar desses avanços, a análise dos dados indica que o EP não opera em sua capacidade plena, em razão da limitação de recursos humanos.

Documentos institucionais e registros operacionais evidenciam que essa restrição compromete a execução das atividades do EP, afetando a continuidade das ações, a capacidade de monitoramento e a implementação de melhorias nos processos. Esse resultado é corroborado pelas entrevistas, nas quais se destaca que a sobrecarga de funções e o acúmulo de tarefas nos setores reduzem a eficiência das operações e reforçam a necessidade de ampliação da equipe (UFERSA, 2018, 2021).

O entrevistado GE2 relatou que a rotatividade de servidores prejudica o funcionamento do EP, pois os novos ingressantes carecem de cursos, certificações e conhecimento teórico-prático. Segundo ele, os primeiros integrantes desenvolveram a metodologia e os manuais, enquanto os novos servidores focam na execução dos processos, sem envolvimento direto na construção da metodologia e dos instrumentos normativos.

Nesse contexto, os gestores destacaram a falta de pessoal como causa da sobrecarga de trabalho. A rotatividade de servidores também foi apontada como um desafio, impactando a continuidade dos processos devido à constante necessidade de treinamento. Oliveira e Wiedenhöft (2023) reforçam que um ambiente bem estruturado é fundamental para a eficiência das operações, influenciando a produtividade, o bem-estar dos colaboradores e a satisfação no trabalho.

Por outro lado, a padronização dos processos foi identificada como um dos principais benefícios do gerenciamento de processos, ao promover a uniformização das atividades e a profissionalização dos procedimentos, sem comprometer a possibilidade de ajustes e melhorias contínuas. Esse resultado indica que a formalização dos fluxos contribui para a consistência na execução das atividades, ao mesmo tempo em que mantém flexibilidade para adaptações normativas e aperfeiçoamentos operacionais. Um dos ganhos é a capacitação, com a substituição do aprendizado presencial direto por um portfólio detalhado de processos. Contudo, a experiência e o conhecimento tácito continuam sendo valorizados.

Corroborando essa análise, a análise documental indica que a padronização dos processos contribui para a preservação do conhecimento institucional, reduzindo a dependência de servidores específicos e favorecendo a continuidade das atividades. Além disso, promove a capacitação de novos servidores, melhora a qualidade dos serviços prestados e amplia a transparência dos fluxos organizacionais, ao tornar explícitas as etapas e responsabilidades envolvidas (UFERSA, 2018, 2023).

[está] público e mostrando como [o processo] deve ser realizado, porque, no processo do mapeamento, existe essa parte de análise de melhoria de processos. Então, assim, quem foi mapear pensou em como realizar o processo (GE2, 2023).

O escritório, hoje, eu descrevo como fundamental... Os benefícios dele são incontáveis, pois trazem transparência, responsabilidade e otimização do tempo. Ninguém fica refém; todos sabem como as coisas são feitas (GE3, 2023).

Os gestores ressaltaram benefícios do EP, como a padronização, que minimiza a perda de informações e economiza tempo, melhorando o atendimento à comunidade acadêmica. Além disso, destacaram o alinhamento entre planejamento estratégico e operacional e a uniformização dos processos, bem como a transparência e otimização do tempo decorrente dos processos mapeados.

Em síntese, os relatos indicam que a implantação do EP na UFERSA foi motivada por pressões institucionais externas e demandas internas por controle e padronização. Esse duplo direcionamento evidencia que a adoção do GP não decorre exclusivamente de uma estratégia organizacional deliberada, mas de mecanismos coercitivos típicos do setor público (Maia et al., 2023).

Entretanto, apesar dos avanços observados, a limitação de pessoal

emerge como fator crítico que compromete a consolidação do modelo. Esse resultado revela uma contradição estrutural: enquanto a padronização e a formalização dos processos ampliam a eficiência potencial, a insuficiência de recursos humanos restringe sua operacionalização. Essa dinâmica corrobora os achados de Maia et al. (2023), ao destacar que as práticas gerenciais dependem do alinhamento entre estrutura organizacional e capacidade operacional.

#### **4.1.3 Grupo 3 - Cultura organizacional**

A evidência documental indica que a cultura organizacional apresenta características ambivalentes, combinando práticas colaborativas com limitações na disseminação do conhecimento, o que impacta a institucionalização da gestão por processos, conforme discutido por Almada e de Moraes Bezerra (2024).

Nesse sentido, análise documental indica baixa autonomia das unidades organizacionais na condução de seus próprios processos, evidenciando dependência do Escritório de Processos e fragilidade na internalização da lógica processual, o que compromete a sustentabilidade das iniciativas (UFERSA, 2018, 2021).

[...] nós fazemos reuniões com os setores, com as unidades, para saber como eles podem nos ajudar nos MP de divisões, de setores é nítida a receptividade e a alegria deles em estarem podendo fazer isso (GE3, 2023).

A literatura destaca o aspecto humano como central na melhoria de processos públicos (Agrawal, 2024), e os relatos dos entrevistados confirmam essa influência, evidenciando uma cultura institucional positiva. Apesar disso, os gestores percebem apoio dos líderes superiores, mas reconhecem a existência de gargalos.

Corroborando essa percepção, documentos institucionais e diretrizes organizacionais evidenciam a existência de apoio da alta gestão às iniciativas de gerenciamento de processos, embora sua efetividade seja limitada por restrições operacionais, especialmente relacionadas à disponibilidade de pessoal e à sobrecarga das unidades.

Há apoio e engajamento dos líderes para promover uma cultura de aprimoramento e garantir recursos adequados, incluindo a atuação de um comitê para acompanhar e aprovar os processos anuais a serem mapeados. Contudo, a sobrecarga dos servidores dificulta essa implementação, já que mapear processos é visto como uma atividade adicional em meio às suas responsabilidades (GE2, 2023).

Embora haja apoio quando solicitado, há dificuldade em conseguir a destinação de servidores de outros setores, devido à alegação de déficit de pessoal e falta de capacitação. Mesmo com treinamentos oferecidos, a participação não pode ser obrigatória, limitando a colaboração entre as unidades (GE3, 2023).

Guimarães et al. (2024) destacam que as mudanças nos processos dependem do comprometimento da alta administração e dos colaboradores em todos os níveis da organização. Além disso, reforçam que esse alinhamento deve ser sustentado por estratégias de engajamento que promovam a participação ativa de todos os envolvidos.

De forma complementar, Maia et al. (2023) destacam que esse compromisso, aliado a uma comunicação eficiente, é essencial para as inovações gerenciais. Apesar de os entrevistados reconhecerem o comprometimento da gestão, a sobrecarga de trabalho impõe desafios. O EP opera com uma equipe reduzida, de apenas dois servidores, que ainda

acumulam outras funções, e dois estagiários, o que limita a capacidade de gerenciar.

Nesse contexto, a análise documental evidencia fragilidades nos fluxos de comunicação institucional, no que se refere à disseminação e internalização de mudanças organizacionais, o que compromete a adesão dos servidores às iniciativas de gestão de processos (UFERSA, 2018, 2023).

A comunicação eficaz da gestão sobre mudanças é essencial para a aceitação e adesão dos servidores aos novos processos. Contudo, deve-se ampliar o quadro de servidores, pois apenas o escritório e a gestão não conseguem, sozinhos, implementar melhorias ou mapear novos processos eficientemente (GE2, 2023).

Além disso, a forma de incorporação das mudanças influencia sua aceitação e seus resultados. Os entrevistados destacam a falta de participação dos servidores no estudo e na decisão das mudanças como um desafio, reforçando o envolvimento para sua execução. Nesse contexto, Robi et al. (2024) afirmam que decisões gerenciais internalizadas aumentam a eficiência e os benefícios.

A respeito da disponibilidade de pessoal qualificado e treinado para projetar, implementar e monitorar os processos, questionou-se: "No seu entendimento, a disponibilidade de pessoal qualificado e treinado para projetar, implementar e monitorar os processos é essencial para o sucesso da gestão de processos?"

Os resultados indicam que a disponibilidade de pessoal qualificado é um fator crítico para a manutenção e o aprimoramento das práticas de gestão de processos, influenciando a capacidade de execução, monitoramento e melhoria contínua das atividades organizacionais. Registros institucionais indicam que a rotatividade de servidores compromete a continuidade dessas práticas, ao gerar necessidade recorrente de capacitação e dificultar a consolidação do conhecimento organizacional. Esse resultado é corroborado pelas entrevistas, nas quais os gestores reconhecem a relevância de pessoal qualificado para o sucesso e a manutenção do GP (UFERSA, 2018, 2023).

Os gestores reconhecem a relevância de pessoal qualificado para o sucesso e a manutenção do GP. A universidade oferece o curso de Engenharia de Produção, com a disciplina de Métodos e Processos, e iniciou um projeto de extensão em parceria com o setor, para que alunos realizem o mapeamento em áreas específicas da instituição.

Por fim, a análise evidencia que a cultura organizacional na UFERSA apresenta características ambivalentes: ao mesmo tempo em que favorece a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, mantém elementos de resistência associados à sobrecarga de trabalho, à limitação de recursos humanos e às dificuldades na disseminação de práticas organizacionais. Essa dualidade indica que a cultura institucional não atua de forma homogênea, mas como um campo de tensões que pode impulsionar e limitar o GP (Almada & de Moraes Bezerra, 2024).

Além disso, a dependência do EP e a baixa autonomia das unidades sugerem fragilidade na internalização da lógica processual, o que compromete a sustentabilidade das iniciativas. Esse achado é destacado por Oliveira e Wiedenhöft (2023), ao evidenciarem que a cultura organizacional influencia a eficácia das práticas gerenciais em contextos públicos.

#### *4.1.4 Grupo 4 - Fatores que dificultam a implantação de inovações nas organizações públicas*

Neste grupo buscou-se compreender os fatores dificultadores da implantação de inovações. Iniciou-se investigando se o tamanho da instituição teria alguma influência, formulando-se a seguinte questão: "A implantação do GP com uso de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) pode enfrentar algumas dificuldades. Em que sentido o tamanho e a complexidade da UFERSA pode dificultar a comunicação entre as diferentes

áreas da organização e comprometer a divulgação de novas ideias e práticas inovadoras?”

A análise documental evidencia que limitações orçamentárias e dificuldades na integração entre unidades restringem a adoção de tecnologias avançadas, indicando que os desafios à inovação decorrem menos do porte institucional e mais de restrições estruturais e operacionais (UFERSA, 2023).

A dificuldade na divulgação de práticas inovadoras na UFERSA não está no porte ou na complexidade da instituição, mas na sobrecarga de trabalho dos servidores. Além disso, a distância entre os campi impacta a comunicação, embora as reuniões online, adotadas na pandemia, tenham facilitado a participação e integração dos campi em reuniões e processos (GE2, 2023).

A principal dificuldade é a resistência à quebra de paradigmas, com servidores preferindo apoio direto em vez de buscar autonomia para entender e aplicar processos já mapeados (GE3, 2023).

Weber et al. (2023) apontam que o porte e a complexidade das organizações públicas dificultam a comunicação interna e a implementação de inovações, exigindo alinhamento entre setores e níveis hierárquicos. Entretanto, na UFERSA, porém, os gestores não veem o porte como limitador, evidenciando que o perfil da gestão é decisivo para o fluxo de informações conectar o campus.

Sobre a percepção dos gestores em relação à resistência a mudanças por parte dos servidores, questionou-se: “Você percebe alguma resistência à mudança por parte dos servidores por acreditarem que o trabalho realizado é suficiente e não necessita de mudanças? Se sim, eles tornam-se agentes dificultadores da adoção de novas tecnologias e de aprendizagem organizacional?”

Hoje, muito pouco. Já percebi mais. (Em) 2018, 2019 e 2020 eu percebia isso com mais frequência. Hoje, acho que as pessoas recebem melhor. [...] hoje essa resistência não é grande. Até porque a universidade está se tornando jovem, no sentido de servidores. A universidade acompanha a mentalidade das pessoas que a estão compondo (GE1,2023).

A resistência a mudanças existe, mas não de forma exacerbada, sendo reflexo do cansaço e da sobrecarga dos servidores. Essa resistência dificulta a adoção de novas tecnologias e a aprendizagem organizacional, exigindo uma maior atenção a essas questões (GE2, 2023).

Às vezes tem alguns servidores que não querem mudança. [...] preferem ser atendidos presencialmente, [...] que alguém ensine, que ajude a fazer as coisas. Esse tipo de comportamento dificulta a adoção das novas tecnologias e o aprendizado organizacional (GE3, 2023).

Do ponto de vista teórico, De Carvalho e Sousa (2017) apontam que a cultura organizacional burocrática no setor público dificulta a orientação para resultados. Uma liderança proativa pode superar esse obstáculo ao implementar práticas de GP. Contudo, os gestores atribuem a resistência às mudanças à sobrecarga de trabalho dos servidores, um problema frequente na instituição.

A respeito da capacidade de transformação de conhecimento tácito em explícito os gestores foram questionados sobre o seguinte: “Você percebe se a existência ou ausência de mecanismos que transformem conhecimento tácito em explícito dificultam a implementação de novas tecnologias?”

O EP transforma o conhecimento tácito de servidores em explícito, registrando como o processo funciona, seus atores e documentos envolvidos, garantindo segurança para a instituição, descentraliza o conhecimento e beneficia o servidor, que não fica restrito a um setor por ser o único detentor da informação (GE2, 2023).

De forma complementar, o mapeamento e o fluxograma tornam o conhecimento tácito explícito, organizando informações, como os passos da Lei de Licitações. Além disso, trocas informais, como conversas durante pausas, facilitam a transferência de conhecimento tácito, sendo um ponto contrário ao teletrabalho, que reduz essas interações (UFERSA, 2018).

Em síntese, os resultados indicam que as dificuldades na implementação de inovações não estão diretamente relacionadas ao porte ou à complexidade da instituição, como sugerido por Weber et al. (2023), mas sim a fatores internos, especialmente à sobrecarga de trabalho e à limitação de recursos humanos. Esse achado indica que fatores internos, relacionados à disponibilidade de recursos humanos e à carga de trabalho, exercem maior influência sobre a implementação de inovações do que características estruturais da instituição, como porte e complexidade organizacional.

Adicionalmente, a resistência à mudança, embora presente, não se configura como o principal obstáculo, sendo associada ao desgaste operacional dos servidores. Isso indica que a resistência não é essencialmente cultural, mas sim situacional, derivada das condições de trabalho, o que altera a interpretação tradicional desse fenômeno no setor público (Machado, 2023; Mota et al., 2024).

#### 4.1.5 Grupo 5 - Uso de ferramentas e tecnologias

Este tópico inicia-se com a verificação de quais ferramentas são utilizadas atualmente no EP. Os gestores relataram que o EP é utilizado como base para a estruturação dos processos, sendo o software Bizagi Modeler, em sua versão gratuita, empregado para a modelagem. Destacou-se que a ferramenta permite a exportação on-line dos modelos, porém não contempla funcionalidades de automação, em função de restrições orçamentárias. Para fins de colaboração e comunicação, são utilizadas ferramentas digitais como Trello, Pipefy, Google Chat e Google Meet.

Observou-se que a principal ferramenta utilizada é o Bizagi, um software que permite a criação e a documentação de processos. Em seguida, investigaram-se os fatores que influenciam a adoção ou não das ferramentas digitais; para isso, foi questionado: "Na sua opinião, quais são os principais fatores que influenciam a adoção ou não das ferramentas digitais pelos funcionários do escritório de processos?"

A análise indica que a sobrecarga de trabalho limita a capacidade dos servidores de se dedicarem à capacitação e ao aprimoramento contínuo, restringindo a incorporação de novas ferramentas e comprometendo a evolução das práticas de gestão de processos (UFERSA, 2018, 2021).

Adicionalmente, documentos institucionais evidenciam que a adoção de ferramentas digitais é influenciada por fatores culturais e por práticas de aprendizagem organizacional, como a observação de experiências bem-sucedidas em outras instituições, o que contribui para a legitimação e disseminação dessas ferramentas no ambiente organizacional (UFERSA, 2018, 2021).

A evidência corrobora a perspectiva de Oliveira e Wiedenhöft (2023), ao indicar que a adoção de práticas organizacionais, incluindo o uso de ferramentas digitais, é influenciada pela cultura organizacional e pelas condições internas que moldam o comportamento dos indivíduos. Nesse sentido, o *benchmarking* mencionado pelos entrevistados atua como mecanismo de reforço cultural, ao ampliar a percepção de benefícios e legitimar o uso das ferramentas no ambiente institucional.

Na minha opinião, os principais fatores que influenciam a adoção ou não, eu acredito que seja o déficit de servidores. Não consigo ver outra dificuldade aqui não (GE3, 2023).

Nesse contexto, a sobrecarga de trabalho e o déficit de servidores são os principais obstáculos. Essa situação impede os funcionários de dedicar tempo para estudar, buscar novas ferramentas e se capacitar, dificultando a adoção e a implementação de soluções digitais.

Por outro lado, os achados também se alinham à argumentação de Santos et al. (2023), ao evidenciar que a integração de tecnologias no setor público depende da atuação humana e da capacidade organizacional de absorção. A sobrecarga de trabalho e o déficit de servidores, destacados pelos entrevistados, limitam essa capacidade, restringindo a adoção das ferramentas digitais, mesmo quando seus benefícios são reconhecidos.

Sobre a percepção dos gestores a respeito da contribuição das ferramentas digitais para a otimização dos processos da instituição, questionou-se: "Em sua opinião, qual é a principal contribuição das ferramentas digitais para a otimização dos processos administrativos na instituição?"

A análise aponta que as ferramentas digitais contribuem para a melhoria da organização, da agilidade e da transparência dos processos administrativos, ao possibilitar a padronização das atividades, o registro estruturado das informações e a ampliação do acesso ao conhecimento organizacional.

Eu acho que a principal contribuição das ferramentas digitais para a otimização dos processos administrativos é a melhora da qualidade da entrega final do produto, agilidade e até a parte visual mesmo, de design, que é melhor com a utilização dessas ferramentas (GE2, 2023).

A principal contribuição das ferramentas digitais é tornar os processos acessíveis, lúdicos e transparentes, ampliando a divulgação do conhecimento. Ao publicar informações mapeadas no site da instituição, o acesso é democratizado, permitindo que mais pessoas usufruam do conhecimento, em contraste com o modelo restrito ao setor específico (GE3, 2023).

De forma geral, os gestores destacaram benefícios das ferramentas digitais na otimização dos processos administrativos, como organização, agilidade, transparência e ampla divulgação. Esses achados convergem ao evidenciar que as tecnologias digitais atuam como facilitadoras da eficiência operacional e da padronização dos processos, contribuindo para a melhoria da qualidade dos serviços prestados (Basso & Antonello, 2018; Koerich et al., 2023).

Além disso, a ampliação da transparência e da disseminação do conhecimento organizacional, mencionadas pelos entrevistados, reforçam o papel estratégico das ferramentas digitais na democratização da informação e na redução da dependência de conhecimento tácito, conforme discutido por Borges e Aguiar (2023).

Entretanto, apesar dos benefícios reconhecidos, os resultados indicam que a efetividade dessas ferramentas é condicionada por limitações organizacionais, relacionadas à capacidade operacional e à disponibilidade de recursos humanos. Esse aspecto corrobora os argumentos de Santos et al. (2023), ao enfatizar que a incorporação de tecnologias no setor público não depende apenas de sua utilidade, mas da capacidade institucional de implementá-las e sustentá-las.

Dessa forma, observa-se que, embora as ferramentas digitais sejam percebidas como instrumentos positivos para a gestão de processos, sua contribuição prática está diretamente associada ao alinhamento entre tecnologia, estrutura organizacional e capacidade humana, destacando que

ganhos de eficiência e eficácia não decorrem automaticamente da adoção tecnológica.

Sim, e negativamente também um pouco, porque, ao mesmo tempo que o Bizagi é muito intuitivo e o formato de publicação é interessante, ele tem muitos probleminhas de mudança de licença, bugs, atualização do sistema, de você perder alguma funcionalidade; aí você tem que voltar para a versão anterior para não perder aquela funcionalidade. Mas, geralmente, impactam positivamente (GE1, 2023).

Eu percebo que todas as ferramentas utilizadas hoje no escritório de processo da UFERSA têm um impacto positivo muito grande na nossa equipe (GE2, 2023).

[...] é fundamental ter ferramentas digitais apropriadas para você fazer um bom gerenciamento de processos, para que seja de fácil compreensão, de fácil acesso e de ampla divulgação (GE3, 2023).

O uso de ferramentas digitais é amplamente reconhecido por melhorar a eficiência e a eficácia, com destaque para os impactos positivos. Contudo, desafios como problemas no uso do Bizagi também foram apontados, embora o saldo geral seja favorável. As principais limitações estão ligadas à adoção pelas equipes e à superação de dificuldades técnicas e metodológicas (Koerich et al., 2023).

A capacidade limitada da Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC), devido à falta de pessoal, é um obstáculo significativo. Muitas solicitações esbarram na impossibilidade de atendimento, comprometendo o suporte necessário às unidades da universidade (GE1, 2023).

[...] O principal desafio na adoção das ferramentas é a necessidade de conhecimento tanto do uso do Bizagi quanto de sua integração com a metodologia do escritório. É fundamental que o usuário saiba manusear a ferramenta e aplicá-la corretamente aos processos mapeados (GE2, 2023).

O déficit de servidores é um desafio significativo, com a equipe sobrecarregada devido à acumulação de responsabilidades, como gerenciamento de processos, acompanhamento do PDI, relato integrado, gestão de riscos e atuação da UGI. A falta de dedicação exclusiva compromete a eficiência e a qualidade das demandas (GE3, 2023).

Nesse sentido, os gestores destacam como principal desafio a sobrecarga de trabalho e a falta de pessoal. Nesse contexto, Santos et al. (2023) apontam que integrar processos organizacionais com novas tecnologias é um dos principais motivos para adotar o GP no setor público. Contudo, enfatizam que o papel humano é indispensável para transformar essas tecnologias em soluções eficazes que atendam aos objetivos institucionais.

De forma complementar, Carvalho e Sousa (2017) afirmam que projetos de melhoria no setor público devem considerar a cultura organizacional, questões políticas e a burocracia. No caso analisado, os gestores apontam dificuldades como a sobrecarga de trabalho e a falta de pessoal. A tecnologia pode ser usada para automatizar tarefas repetitivas, otimizando o uso do tempo.

O uso de ferramentas digitais no EP da UFERSA tem sido fundamental para melhorar a organização, a agilidade e a transparência dos processos administrativos. No entanto, desafios como sobrecarga de trabalho, déficit de pessoal e limitações na integração das ferramentas comprometem sua eficácia. A capacidade reduzida da SUTIC para atender às demandas também agrava essas dificuldades. Embora as TICs sejam essenciais para otimizar

processos, seu pleno potencial depende de investimentos em capacitação de pessoal e em suporte tecnológico adequado (UFERSA, 2018, 2021, 2023).

Os achados indicam que as ferramentas digitais são reconhecidas como facilitadoras da eficiência organizacional, no que se refere à padronização, transparência e organização dos processos. No entanto, a análise revela que sua contribuição é condicionada à capacidade institucional de utilizá-las adequadamente, corroborando os argumentos de Basso e Antonello (2018), ao destacarem o papel das tecnologias na estruturação e melhoria dos processos, e de Santos et al. (2023), ao enfatizarem que a efetividade dessas ferramentas no setor público depende das condições organizacionais e da capacidade de implementação. Assim, os resultados indicam que a tecnologia atua como um recurso potencial, cuja efetividade depende das condições institucionais que viabilizam sua aplicação.

A recorrente associação entre baixa adoção tecnológica e sobrecarga de trabalho evidencia que o problema central não reside na disponibilidade das ferramentas, mas na ausência de condições organizacionais para sua utilização estratégica. Esse resultado reforça a argumentação de Santos et al. (2023), ao destacar que a tecnologia, isoladamente, não garante melhorias nos processos, sendo dependente da atuação humana e da estrutura organizacional.

De forma integrada, os resultados demonstram que a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos na UFERSA é condicionada por fatores organizacionais, especialmente a disponibilidade de recursos humanos, a sobrecarga de trabalho e a capacidade de coordenação institucional. Embora os benefícios das tecnologias sejam reconhecidos, sua efetividade é limitada por restrições estruturais que impedem sua plena incorporação.

Esse cenário evidencia que iniciativas de transformação digital no setor público demandam investimentos tecnológicos, mas também reestruturação organizacional e fortalecimento da capacidade operacional, sob pena de produzirem ganhos apenas potenciais, e não efetivos, conforme argumentam Santos et al. (2023), ao destacarem que a efetividade da transformação digital depende da integração entre tecnologia, estrutura organizacional e capacidade institucional de implementação.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo analisou os fatores intervenientes que afetam a adoção de ferramentas digitais na gestão de processos administrativos na UFERSA, evidenciando que a efetividade dessas iniciativas está menos associada à disponibilidade tecnológica e mais condicionada a fatores organizacionais e humanos.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao reforçar a compreensão de que a adoção de tecnologias no setor público não deve ser interpretada como um processo essencialmente técnico, mas como um fenômeno organizacional complexo, influenciado por variáveis como a capacidade institucional, a cultura organizacional e a disponibilidade de recursos humanos. Ao evidenciar a centralidade da sobrecarga de trabalho e do déficit de pessoal como fatores limitantes, a pesquisa avança ao tensionar abordagens que tratam a transformação digital como meramente um processo tecnológico.

No campo prático, os achados indicam que iniciativas de gestão de processos apoiadas por ferramentas digitais demandam ajustes na estrutura organizacional. Nesse sentido, recomenda-se: (i) o redimensionamento das equipes envolvidas no EP, com ampliação da força de trabalho; (ii) a institucionalização de programas contínuos de capacitação em gestão de processos e uso de ferramentas digitais; e (iii) o fortalecimento da integração entre unidades organizacionais, de modo a reduzir a dependência do escritório e ampliar a autonomia operacional dos setores.

Adicionalmente, sugere-se a adoção de estratégias complementares, como parcerias com cursos de graduação para apoio ao mapeamento de

processos e a utilização de tecnologias de automação em atividades repetitivas, desde que alinhadas à capacidade operacional da instituição. Essas medidas podem contribuir para reduzir a sobrecarga de trabalho e ampliar a efetividade das ferramentas digitais.

Quanto às limitações do estudo, destacam-se: (i) o número reduzido de participantes, restrito a gestores diretamente envolvidos com o EP; (ii) a utilização de amostragem não probabilística, que limita a generalização dos resultados; e (iii) a dependência das percepções dos entrevistados, o que pode introduzir vieses interpretativos. Além disso, a escassez de estudos sobre EP em instituições públicas de ensino superior restringiu o aprofundamento comparativo dos achados.

Diante dessas limitações, recomenda-se, para pesquisas futuras: (i) a ampliação da amostra, incluindo servidores de diferentes níveis hierárquicos e unidades organizacionais; (ii) a utilização de abordagens quantitativas ou métodos mistos, visando testar relações entre variáveis identificadas neste estudo; e (iii) a realização de estudos comparativos entre instituições públicas, a fim de identificar padrões e variáveis contextuais que influenciam a adoção de ferramentas digitais no gerenciamento de processos.

Por fim, conclui-se que a transformação digital no contexto da gestão de processos em instituições públicas depende de um alinhamento entre tecnologia, estrutura organizacional e capacidade humana, sendo insuficiente a adoção isolada de ferramentas digitais sem a devida sustentação institucional.

## REFERÊNCIAS

Agrawal, K. P. (2024). Towards adoption of generative AI in organizational settings. *Journal of Computer Information Systems*, 64(5), 636-651. <https://doi.org/10.1080/08874417.2023.2240744>

Almada, A. E. R., & de Moraes Bezerra, N. (2024). Inovação no setor público: o caso da Escola de Saúde Pública do Ceará. *Inovação & Tecnologia Social*, 6(13), 32-50. <https://doi.org/10.47455/2675-0090.2024.6.13.13305>

Alves, L. F., & Zamin, S. (2023). Técnicas de criatividade e os seus possíveis impactos positivos ao processo de inovação: estudo de caso em uma empresa da agroindústria. *Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti*, 13(23), 84-101. <https://doi.org/10.18815/sh.2023v13n23.630>

Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.

Basso, L. F., & Antonello, C. S. (2018). Modelo de avaliação da maturidade em gestão de processos para instituições de ensino superior. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(2), 94-110. <https://doi.org/10.5585/gep.v9i2.658>

Borges, J. L. A., & Aguiar, G. S. (2023). Escritório de processos: um estudo avaliativo dos resultados da adoção em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista Meta: Avaliação*. <http://dx.doi.org/10.22347/2175-2753v0i0.4687>

Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press.

de Bruin, T., & Doebeli, G. (2009). BPM as an organisational approach: The experience of an Australian transport provider. In J. Vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1: Introduction, methods, and information systems* (pp. 303-322). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-642-00416-2_14)

de Carvalho, K. A., & Sousa, J. C. (2017). Gestão por processos: novo modelo de gestão para as instituições públicas de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 19(2), 1-18.

<https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2005). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage Publications.

Guimarães, D. E. L., Bitencourt, I. R., & Soares, C. S. (2024). Avaliação de desempenho de recursos humanos no setor público: análise de um fragmento da literatura e oportunidades de pesquisa. *Revista Gestão & Conexões*, 13(1), 120-146.

<https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.1.42072.120-146>

Harmon, P. (2010). The scope and evolution of business process management. In: VOM Brocke, J., & Rosemann, M. (Ed.). *Handbook on Business Process Management*. Heidelberg: Springer.

Harrington, J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. Makron Books.

Hernaus, T., Bach, M. & Vukšić, V. (2012). Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 376-396.

<http://dx.doi.org/10.1108/17465261211272148>

Koerich, A. B., Dutra, A. R. D. A., Guerra, J. B. S. O. D. A., & Casagrande, J. L. (2023). Os impactos das inovações de processo na administração pública à luz dos objetivos de desenvolvimento sustentável. *Interações*, 24(3), 845-862.

<https://doi.org/10.20435/inter.v24i4.3646>

Leal, L. C. C., Ceolin, A. C., & Correia Neto, J. da S. (2023). Boas práticas de gestão de projetos públicos: a projetização de uma unidade administrativa de uma Instituição Federal de Ensino Superior. *Revista De Gestão E Secretariado*, 14(5), 7294-7315.

<https://doi.org/10.7769/gesec.v14i5.2121>

Machado P. J. H. (2023). Transformação digital e urgência da cultura de dados na administração pública brasileira. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 10(1).

<https://doi.org/10.14409/redoeda.v10i1.12401>

Maia, T. S. V., Correia, P. M. A. R., & Resende, S. A. L. (2023). The role of leadership in public administration: emerging challenges of the new public management. *Lex Humana*, 15(4), 17-35.

<https://seer.ucp.br/seer/index.php/LexHumana/article/view/2499>

Mota, L. M., Marcelino, A. P. da C., Leite, E. A. M., Tacconi Neto, E. A., Medeiros, A. L. de, & Tacconi, M. de F. F. da S. (2024). Mapeamento de processos na gestão de documentos no IFRN CNAT. *Ágora: Revista De divulgação científica*, 29, 77-100.

<https://doi.org/10.24302/agora.v29.4748>

Oliveira, I. A. D. (2022). *Proposta para o uso do software bizagi process modeler como recurso didático-pedagógico para ambientes educacionais* (Master's thesis).

<https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/3176>

Oliveira, W., & Wiedenhöft, G. C. (2023). A influência da cultura organizacional sobre a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a qualidade assistencial. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, 29(3), 763-791.

<https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.130793>

Robi, F., Diógenes, C. G., Vieira de Paula, N., & Ubriaco, P. (2024). Subsídios teórico-práticos: Pesquisa de modelos inovadores de gestão universitária. *Examen: Política, Gestão E Avaliação Da Educação*, 1(5), 58-74. <https://examen.com.br/rev/article/view/150>

Santos, D. C. L. dos, Prazeres Leobino, L. C. dos, Leão, N. C. de A., & Oliveira, R. C. R. de. (2023). Governança eletrônica nas instituições de ensino superior públicas de Alagoas. *Diversitas Journal*, 8(1). <https://doi.org/10.48017/dj.v8i1.2504>

Santos, M. R., da Costa Figueiredo, R. M., & Gomes, M. M. F. (2023). Evolução das perspectivas sobre a Digitalização do Governo no Brasil de 2000 a 2023. *REVES-Revista Relações Sociais*, 6(4), 17777-17777. <https://doi.org/10.18540/revesv16iss4pp17777>

Silva, T., Nascimento, M. G., Valença, G., Lira, B., Fraga, G., Miranda, L., Olivia, M., Peixoto, S., & Andrade, E. (2024). Mapping and improvement of processes in the public sector. *Brazilian Journal of Information Systems*, 17(1). <https://doi.org/10.5753/isys.2024.4017>

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). Pró-Reitoria de Planejamento. (2018). *Metodologia de gestão de processos*.

Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). (2021). *Plano de desenvolvimento institucional 2021-2025*. [https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2022/02/PDI-UFERSA-21-25-FINAL-20\\_01\\_2022\\_COM-ANEXOS.pdf](https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2022/02/PDI-UFERSA-21-25-FINAL-20_01_2022_COM-ANEXOS.pdf)

Universidade Federal Rural do Semi-Árido. (UFERSA). (2023). *Relatório integrado de gestão: Exercício 2022*. <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2023/06/Relatorio-de-Gestao-2022-Versao-final-ANEXO-da-Resolucao-Consuni-no-71-2023.pdf>

Vinha, R. L. (2024). Remodelagem dos processos de contratações públicas: Uma proposta aos comandos regionais de polícia militar no Paraná. *Brazilian Journal of Development*, 10(9), e73126-e73126. <https://doi.org/10.34117/bjdv10n9-049>

Weber, L., Dandolini, G. A., & Souza, J. A. (2023). Inovação digital em comunicação social estudo de caso numa rede hospitalar. *Comunicologia-Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília*. <https://doi.org/10.31501/clogia.v16i3.14959>