



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,  
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR  
MESTRADO PROFISSIONAL**

**ALEXSANDRO RIBEIRO DE MELO**

**Gestão por Processos:** Mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba

**JOÃO PESSOA-PB  
2024**

ALEXSANDRO RIBEIRO DE MELO

**Gestão por Processos:** Mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES), Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

**Orientador:** Prof. Dr. Mariano Castro Neto

João Pessoa-PB  
2024

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

M528g Melo, Alexsandro Ribeiro de.

Gestão por processos : mapeamento de processos da  
Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal  
da Paraíba / Alexsandro Ribeiro de Melo. - João Pessoa,  
2024.

176 f. : il.

Orientação: Mariano Castro Neto.  
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gestão por processos. 2. Serviço público -  
Eficiência. 3. Mapeamento de processos. 4. Extensão e  
cultura universitária. 5. Políticas públicas. I. Castro  
Neto, Mariano. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.92(043)

ALEXSANDRO RIBEIRO DE MELO

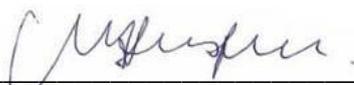
**GESTÃO POR PROCESSOS: MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DO INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES), Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior.

Aprovada em: 29 de fevereiro de 2024

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Dr. Mariano Castro Neto  
PPGAES/UFPB -- Orientador



---

Prof. Dr. José Jassuipe da Silva Morais  
PPGAES/UFPB – Avaliador Interno



---

Profªa. Dra. Bernardina Maria Juvenal Freire de Oliveira  
PPGI/UFPB/UFPE – Avaliadora Externa

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me dar serenidade e luz para realizar essa caminhada longa e difícil.

Também agradeço:

A minha família, em especial a meus pais, Agrinésio Alves de Melo e Maria do Socorro Ribeiro de Melo, que fizeram o alicerce de toda minha vida e sempre contribuem de forma significativa na minha jornada seja ela pessoal, acadêmica ou profissional.

A minha esposa, Ana Cláudia Nóbrega Viana de Melo, companheira e amiga – sempre ao meu lado e disposta a me ajudar –, por ter compreendido todas as minhas ausências em momentos familiares para me dedicar a este trabalho.

A meu garotinho, Gabriel, que, pequeno, com apenas 6 anos, não sabe quanto contribuiu para a construção deste trabalho.

Aos amigos que sempre me incentivaram a seguir nesta conquista e cujas brincadeiras me davam energias para seguir em frente.

A minha amiga e colega de trabalho Maria Cleidenédia, por incentivar a entrar neste mestrado e por toda sua valiosa contribuição na minha vida profissional.

Aos amigos e colegas da turma 8, pelos valiosos momentos e pela presença fraterna para superar todos os desafios e angústias passados juntos;

A toda a equipe do programa de mestrado PPGAES, por sua dedicação e contribuição.

A minha grande amiga, incentivadora, Maria José Batista Bezerra de Melo, ou simplesmente Josi, que contribuiu para eu entrar neste mestrado, além de acompanhar e ajudar em todo o meu percurso neste trabalho, sempre contribuindo de forma significativa.

A contribuição valiosa dos colegas e amigos Alysson Régis, Márcio Carvalho e Diana Moreno.

Aos sujeitos participantes da pesquisa, pela confiança e disponibilidade para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos os amigos e colegas de trabalho, que contribuíram para o sucesso desta investigação – cito aqui Rhenan Varela, que, de forma discreta contribuiu muito nesta produção.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Mariano Castro Neto, por sua paciência e contribuição na condução e sucesso desta pesquisa.

A todo o IFPB, por permitir a realização deste mestrado e contribuir sempre para a minha vida profissional e acadêmica.

*“Se você quer fazer do mundo  
um lugar melhor, olhe para si  
mesmo e faça uma mudança.”*

Michael Jackson

## RESUMO

A eficiência no serviço público é sempre um anseio da sociedade. Para tentar atender a esse anseio e mesmo com os recursos financeiros e de pessoal cada vez mais escassos, as instituições têm buscado se reinventar nas suas metodologias de trabalho, principalmente, para promover políticas públicas cada vez mais eficientes e que atendam a um público cada vez maior. Dessa forma, este trabalho teve o objetivo de mostrar como o mapeamento de processos utilizando a Metodologia de Gestão por Processos pode contribuir para a efetividade nas Políticas Públicas de Extensão e Cultura Universitária na Pró-Reitoria de Extensão Cultura (PROEXC) do IFPB. Fundamentando-se teoricamente nos autores Bueno (2020), Capote (2012), Carvalho e Sousa (2017), Marques e Oda (2012), Villela (2000) e Sousa (2017) e Wunderlich (2015), foi possível conceituar: processos, o que é a gestão por processos, como e qual a importância de mapear processos e como realizar a modelagem, trazendo uma contextualização da gestão do Ensino Superior em instituições públicas. Por se tratar de um estudo de caso, a pesquisa realizou-se com base no acervo bibliográfico e documental que versa sobre o tema e nos questionários aplicados aos gestores de Extensão e Cultura do IFPB. Para tanto, as informações da pesquisa foram coletadas por meio do site da instituição, do Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), dos documentos públicos da PROEXC, das normas, das legislações, e da aplicação de questionário, no qual os pesquisados puderam se expressar em relação aos processos gerenciados na Extensão e Cultura do IFPB. Todo o material coletado foi analisado, possibilitando o mapeamento dos principais processos que colocam em prática as ações da Política Pública de Extensão e Cultura do IFPB, totalizando um número de 18 processos. A modelagem desses processos foi realizada com base no resultado da pesquisa de campo e na vivência do autor, viabilizando um diagnóstico das barreiras nos processos, utilizando o software *bizagi modeler*. Por fim, concluímos o estudo com apresentação de propostas de melhorias com base na Metodologia de Gestão por Processos, em forma de relatório técnico com os processos mapeados, resumo de seu gerenciamento, além do destaque nas dificuldades encontradas. Os estudos reforçaram a importância desse modelo de gestão para uma melhoria contínua das instituições de ensino superior públicas, possibilitando respostas rápidas e inovadoras em sua gestão.

**Palavras Chave:** Políticas públicas de extensão e cultura; eficiência no serviço público; gestão por processos; mapeamento de processos.

## ABSTRACT

Efficiency in public service is always a desire of society. In an attempt to meet this desire, and even with increasingly scarce financial and personnel resources, institutions have sought to reinvent themselves in their working methodologies, especially in order to promote increasingly efficient public policies that serve an ever-growing public. In this way, the aim of this study was to show how process mapping using the Process Management Methodology can contribute to the effectiveness of the Public Policies for University Extension and Culture at the IFPB's Pro-Rectorate for Cultural Extension (PROEXC). Based theoretically on the authors Bueno (2020), Capote (2012), Carvalho and Sousa (2017), Marques and Oda (2012), Villela (2000) and Sousa (2017) and Wunderlich (2015), it was possible to conceptualize: processes, what process management is, how and how important it is to map processes and how to carry out the modeling, bringing a contextualization of Higher Education management in public institutions. As this is a case study, the research was based on the bibliographic and documentary collection on the subject and questionnaires applied to IFPB Extension and Culture managers. To this end, the research information was collected through the institution's website, the Unified Public Administration System (SUAP), PROEXC's public documents, standards, legislation, and the application of a questionnaire, in which those surveyed were able to express themselves in relation to the processes managed in IFPB's Extension and Culture. All the material collected was analyzed, making it possible to map the main processes that put into practice the actions of IFPB's Public Policy on Extension and Culture, totaling 18 processes. These processes were modeled based on the results of the field research and the author's experience, enabling a diagnosis of the barriers in the processes, using the Bizagi Modeler software. Finally, we concluded the study by presenting proposals for improvements based on the Process Management Methodology, in the form of a technical report with the mapped processes, a summary of their management, as well as highlighting the difficulties encountered. The studies reinforced the importance of this management model for the continuous improvement of public higher education institutions, enabling rapid and innovative responses in their management.

**Keywords:** Public policies for extension and culture; efficiency in public service; process management; process mapping.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenho da Pesquisa .....	19
Figura 3 – Visão da Gestão por processos X Visão da Gestão Funcional (ou de processos).....	31
Figura 4 – Ciclo de melhoria contínua do processo de negócio .....	32
Figura 5 – Mapa da Paraíba com os campi do IFPB.....	50
Figura 6 – Estrutura de funcionamento do IFPB .....	51
Figura 7 – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica .....	56
Figura 8 – Estrutura administrativa da PROEXC.....	59
Figura 9 – Processo de editais de ações de extensão e cultura – Geral.....	72
Figura 10 – Processo de concepção de editais de ações de extensão e cultura .....	73
Figura 11 – Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Inicial .....	75
Figura 12 – Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final .....	77
Figura 13 – Processo de cursos FIC – Criação.....	80
Figura 14 – Processo de cursos FIC – Execução COM fomento .....	82
Figura 15 – Processo de cursos FIC – Execução SEM fomento.....	83
Figura 16 – Processo de execução de Termos de Execução Descentralizada – TEDs .....	86
Figura 17 – Processo de captação de Fomentos Externos.....	88
Figura 18 – Processo de celebração de Acordos.....	89
Figura 19 – Processo de organização para participação e ou realização de evento.....	90
Figura 20 – Processo de elaboração de Normativos.....	93
Figura 21 – Processo de descentralização de Recursos Orçamentários .....	95
Figura 22 – Processo de pagamentos de Bolsa e Apoio Financeiro .....	96
Figura 23 – Processo de resposta à Auditoria.....	97
Figura 24 – Processo de melhoramentos SUAP – Módulo Extensão .....	99
Figura 25 – Processo de Pré-avaliação – Ações de Extensão e Cultura .....	100
Figura 26 – Processo de Avaliação – Ações de Extensão e Cultura.....	101

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Simbologia do <i>Bizagi Modeler</i> .....	23
Quadro 2 – Ações de Extensão e Cultura – 2023 .....	61
Quadro 3 – Metas PROEXC (PDI 2020-2024) .....	69
Quadro 4 – Processos PROEXC.....	70

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP Brasil	<i>Association of Business Process Management Professionals Brazil</i>
ACONJUR	Associação dos Consultores Jurídicos do Poder Judiciário do Paraná
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPM CBOK	<i>Business Process Management Common Body of Knowledge</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBOK	<i>Common Body of Knowledge</i>
CCJ	Comissão de Constituição e Justiça e de Cidadania
CCS	Centro de Ciências Sociais
CEFET-PB	Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CEPE	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CNE	Conselho Nacional de Educação
CONIF	Conselho Nacional das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica
CONSUPER	Conselho Superior
CST	Curso Superior de Tecnologia
DAAOC	Diretoria de Apoio aos Órgãos Colegiados
DGTI	Diretoria Geral de Tecnologia da Informação
EAFS	Escola Agrotécnica Federal de Sousa
EMBRAPPII	Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial
ENEX	Encontro de Extensão e Cultura
EPCT	Educação Profissional, Científica e Tecnológica
E-sic	Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão
ETF-PB	Escola Técnica Federal da Paraíba
FIC	Formação Inicial e Continuada
FORCULT	Fórum de Gestão Cultural das Instituições Públicas de Ensino Superior Brasileiras
FORPROEX	Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras
FORPROEXT	Fórum de Pró-Reitores de Extensão

FUNARTE	Fundação Nacional da Arte
FUNETEC/PB	Fundação de Educação, Tecnologia e Cultura da Paraíba
GT-Cultura	Grupo de Trabalho Cultura
ICNL	<i>International Center for Not-for-Profit Law</i>
IFPB	Instituto Federal da Paraíba
IN	Instrução Normativa
IPES	Instituições Públicas de Ensino Superior
IPHAN	Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LOA	Lei Orçamentária Anual
MPPGAES	Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação do Ensino Superior
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PNC	Política Nacional de Cultura
PNE	Plano Nacional de Educação
PPC	Projeto Pedagógico de Curso
PPGAES	Programa de Pós Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior
PRAF	Pró-Reitoria de Administração e Finanças
PRE	Pró-Reitoria de Ensino
PROEXC	Pró-Reitoria de Extensão e Cultura
PT	Partido dos Trabalhadores
REPCT	Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
SIMEC	Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SISTEC	Sistema Nacional de Informações da Educação Profissional e Tecnológica
STP	Sistema Toyota de Produção
SUAP	Sistema Unificado de Administração Pública
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
TED	Termo de Execução Descentralizada
TIC	Tecnologia de Informação e Comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 APRESENTAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	9
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO .....	15
1.3 OBJETIVOS .....	16
1.3.1 OBJETIVO GERAL.....	16
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
1.4 JUSTIFICATIVA .....	16
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	18
<b>2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....</b>	<b>19</b>
2.1 DESENHO DA PESQUISA.....	19
2.2 MÉTODO DE PROCEDIMENTO.....	21
2.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	25
2.4 LOCAL DA PESQUISA .....	26
2.5 SUJEITOS DA PESQUISA.....	26
2.6 INSTRUMENTOS E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	26
2.7 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS .....	27
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>28</b>
3.1 CONCEITO DE PROCESSOS .....	28
3.2 GESTÃO DE E POR PROCESSOS .....	28
3.2.1 GESTÃO DE PROCESSO .....	28
3.2.2.1 <i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT</i> (BPM).....	34
3.3 MODELAGEM DE PROCESSOS.....	37
3.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	38
<b>4 ORIGEM DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL .....</b>	<b>40</b>
4.1 GESTÃO DO ENSINO SUPERIOR EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.....	41
5.1 HISTÓRICO DO IFPB .....	46
5.3 PERCURSO DA EXTENSÃO NO IFPB.....	54
5.3.1 CULTURA NA EXTENSÃO DO IFPB .....	57
5.4 A PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DO IFPB .....	58
5.5 AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA NO IFPB .....	61
<b>6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS .....</b>	<b>66</b>
6.1 DIAGNÓSTICO DOS PROCESSOS EXECUTADOS NA PROEXC .....	66
6.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DOS PROCESSOS COM SUA ANÁLISE .....	72

6.3 ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO E BARREIRAS PRESENTES NOS PROCESSOS .....	103
6.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS NOS PROCESSOS .....	105
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE .....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE INFORMAÇÕES .....</b>	<b>122</b>
<b>APÊNDICE C – PRODUTO FINAL DA DISSERTAÇÃO .....</b>	<b>124</b>
<b>ANEXO I.....</b>	<b>171</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

Nesta seção, abordamos a apresentação e contextualização da pesquisa, os princípios e abordagens em torno do tema, o que originou a pesquisa, a problematização e seus objetivos, justificativa para se realizarem os estudos e, por fim, a estrutura com que se apresentará toda a pesquisa.

### **1.1 Apresentação e contextualização**

O serviço público no Brasil passou e vem passando por inúmeras transformações, e as Instituições de Ensino Superior (IES), em especial as da rede pública vivenciam essa realidade diariamente. Uma das preocupações das instituições, que é também um anseio da sociedade, é a eficiência no serviço público, princípio trazido na Constituição Federal (1988), e que a sociedade sempre espera ao buscar atendimento desse serviço.

Neste escopo, vemos que as instituições públicas de ensino, para implantarem as políticas públicas de acesso, permanência e êxito, precisam se reinventar a cada dia, para buscarem manter essas políticas ativas e eficientes, cumprindo, então seus preceitos legais e institucionais.

Dos princípios trazidos no Artigo 37 da Constituição Federal de 1988, o que está diretamente ligado ao atendimento ao público é a eficiência, e, para atender esse princípio, as instituições públicas têm sempre buscado mudanças e transformações. Assim como as instituições privadas, as instituições públicas, têm adotado mecanismos para uma maior eficiência e um melhor atendimento ao público, procedimento que, certamente, pode contribuir de forma positiva para o seu crescimento.

Nesse caminho de eficiência e diante de frequentes limitações orçamentárias, as instituições buscam, além de fazer uso de novos dispositivos e ferramentas para melhorar o atendimento, a redução e a economicidade dos gastos públicos. Para tanto, um dos caminhos trilhados por elas tem sido a reinvenção de seus procedimentos administrativos, buscando a eficiência e reduzindo os efeitos da burocracia.

Nessa perspectiva, o mapeamento de processos é uma ferramenta que tem sido inserida no âmbito da gestão pública, ajudando a entender como funcionam os processos de uma organização. Colocada em prática, tal ferramenta pode ser determinante para que uma instituição seja mais eficiente em suas políticas, evitando os desperdícios, tornando-se, portanto, mais competitiva. Leal, Pinho e Corrêa (2005) afirmam que “Mapear ajuda a identificar as fontes do desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos”. Já se pode antever, pelas palavras dos autores, que um dos grandes benefícios para a gestão no mapeamento de processos é a padronização e o uso de uma linguagem de fácil compreensão, ajudando a promover uma gestão eficiente e consciente.

O mapeamento de processos já é usado em instituições privadas há um bom tempo, e, aos poucos, tem sido implantado nas instituições públicas. Outras metodologias vêm sendo adotadas em conjunto com essa ferramenta. Uma delas é a **Gestão por Processos**, um método inovador que difere da **gestão de processos** comumente usada e por ser considerada funcional. Trata-se esta última de uma metodologia aplicada a setores bem definidos e hierarquizados. Diferentemente, a Gestão por Processos consiste em um método no qual todos os ambientes trabalham em conjunto, de forma sistêmica e buscando o melhor resultado para a instituição.

Alguns autores têm estudado essa metodologia de Gestão por Processos e confirmam seu potencial. Carvalho e Sousa (2017, p. 6), por exemplo, afirmam que “[...] gestão por processos é um dos principais alavancadores de organizações públicas que devem se adaptar às frequentes mudanças impostas por leis, legislações, normas” e, sendo assim, as instituições devem tentar aprimorar sua forma de atendimento, empregando ferramentas atualizadas e adequadas a esse propósito, com base em uma gestão eficiente e de qualidade.

Cabe aqui separarmos o que se diz sobre Mapeamento de Processos do que se diz sobre Gestão por Processos.

No **Mapeamento de processos**, a instituição consegue visualizar todo o seu fluxo de atividades rotineiras, além de poder tomar decisões, com base nesse mapeamento. Nos seus estudos, Vasconcelos (2019, p. 15) diz que “[...] implementar o mapeamento de processos em um setor público torna-se relevante à medida que as atividades realizadas serão otimizadas”. Acrescentamos que, além de otimizar as atividades, o mapeamento possibilita a identificação de problemas que seriam

impossíveis de visualizar e analisar com mais propriedade, na prática. Além disso, podemos afirmar que a economia de tempo e a obtenção de recursos a partir do mapeamento de processos podem refletir muito positivamente nos resultados de uma instituição ou de uma empresa.

Já com relação à **Gestão por processos**, esta metodologia ajuda as organizações a se autoavaliarem com vistas à sobrevivência e, assim, se manterem no mercado, ou, no caso das instituições públicas, oferecerem sociedade um atendimento de qualidade. Esse tipo de gestão também reforça a importância de reconhecimento de problemas, de forma aberta, para uma resolução conjunta, uma vez que vai impactar muitas áreas e pessoas.

Em levantamentos e pesquisas realizadas, foi visto que o mapeamento de processos utilizando a metodologia da Gestão por processos é bastante utilizado nas organizações fossem elas públicas ou privadas, sobretudo quando se busca a eficiência na gestão da organização. Bueno (2020) fez estudos da utilização da ferramenta *Business Process Management*<sup>1</sup> (BPM), para mapear os processos nas organizações, e comenta que “as organizações não possuem informações detalhadas sobre os seus processos e assim não conseguem o entendimento necessário para melhorar o desempenho da organização como um todo [...]” (Bueno, 2020, p. 16).

Temos com um dos objetivos desta dissertação mapear o fluxo de processos na PROEXC, pois acreditamos, como assegura Bueno (2020, p. 16), que o “mapeamento gera um mapa geral” e ajuda na tomada de decisões. Esse procedimento funciona como ponto de partida para a aplicação da metodologia de Gestão por processos, ferramenta que pode contribuir, sobremaneira, com o desenvolvimento deste trabalho.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 32) nos falam que: “O grande objetivo de qualquer mapeamento com base nas atividades e objetos é o redesenho otimizado dos processos existentes a partir das oportunidades de melhorias diagnosticadas”. Seguindo a orientação desses autores, buscamos verificar se havia algum tipo de mapeamento de processos na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do IFPB. Constatada sua inexistência, fizemo-lo durante a realização desta pesquisa. Desse modo, desenhamos os processos, e, com essa ação e intervenção dos colaboradores,

---

<sup>1</sup> Gerenciamento de Processos de Negócios.

servidores da gestão da extensão no IFPB, e usuários desses processos foi possível o redesenho.

Durante esta investigação, exploramos o Catálogo de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), plataforma onde encontramos vasto material que nos subsidiou para o mapeamento dos processos da PROEXC. Entre as pesquisas do referido Catálogo, foi possível encontrar algumas dissertações que trataram da temática de Gestão por processos, a exemplo de Vasconcelos (2019), Alves (2019) e Paiva (2020), os quais, investigando a aplicação dessa ferramenta em instituições de Ensino Superior, mostraram que esta pode ser eficiente no serviço público desenvolvido de forma responsável.

Bueno (2020) tece reflexões sobre o ambiente de instabilidade econômica e de contingenciamento de repasse de recursos às Instituições Públicas de Ensino Superior, sobretudo, no governo Bolsonaro (2018-2022) o qual fez diversos cortes nos orçamentos, principalmente nessas instituições. O autor considera que, pelo fato de as instituições passarem por essas dificuldades, nelas tem crescido o interesse em reformular e redesenhar as funções organizacionais, tornando seus serviços mais abrangentes e inovadores.

O Instituto Federal da Paraíba (IFPB), como entidade pública de Ensino Superior, sofre os mesmos problemas orçamentários de suas congêneres da rede pública.

Originado do Centro Federal de Educação e Tecnologia (CEFETPB), este já oriundo da Escola Técnica Federal da Paraíba (ETFPB), ambos ofertantes do ensino básico, técnico e tecnológico, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba foi criado pela lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Trata-se de uma instituição com 114 anos de existência que mantém os cursos nos níveis já citados e amplia sua abrangência oferecendo licenciaturas, bacharelados e pós-graduação em nível de especialização e mestrado, além dos cursos de qualificação profissional, também denominados de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC)

Enquanto instituição pública de ensino, o IFPB está inserido em muitas realidades que exigem uma gestão eficiente, baseada em trâmites processuais bem definidos e organizados, para que possa atender às expectativas do bem servir e onde quer que estejam seus campi.

Neste contexto, a Política Nacional de Extensão Universitária foi construída no Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras (FORPROEX) e pela Secretaria de Educação Superior do Ministério da Educação e atualizada em 2021. Esse Fórum defende que as instituições de ensino superior públicas brasileiras foram criadas para atender às necessidades do país, uma vez que são espaços privilegiados para a produção e acumulação do conhecimento e a formação de profissionais cidadãos (FORPROEX, 2021), logo propõe a participação dessas instituições públicas na elaboração e execução de políticas públicas voltadas à sociedade. Nessa linha, o IFPB tem buscado uma aproximação com seu entorno, de modo a promover uma integração dialógica com os setores sociais e produtivos que compõem sua área de abrangência territorial, articulando os saberes acadêmicos com a realidade social, econômica, cultural e ambiental, na perspectiva do desenvolvimento local e regional, conforme define seu Plano de Desenvolvimento Institucional (IFPB/PDI – 2020-2024).

Sendo a PROEXC a unidade organizacional do IFPB responsável pelo desenvolvimento dessas políticas públicas relacionadas a esse desafio proposto pelo FORPROEX, observa-se que, para seu atendimento, há que se considerar toda a diversidade de processos gerenciais construídos a partir das demandas que permeiam o processo formativo da comunidade estudantil e também as que remetem à realidade dos vários segmentos da sociedade.

O IFPB conta com 21 (vinte e um) campi, dos quais 5 são denominados de Campi Avançados, assim chamados porque ainda estão em fase de implantação. Todos eles estão subordinados à PROEXC, órgão que define as ações de extensão e cultura que devem ser desenvolvidas no âmbito do IFPB.

Neste contexto, há uma dinamicidade de ações cotidianas na PROEXC que dificultam o gerenciamento dos fluxos processuais e podem comprometer a eficácia do serviço prestado. Para tentar minimizar ou até eliminar esse tipo de dificuldade, propõe-se aqui fazer uso do mapeamento de processos, a ser construído a partir de conhecimentos e metodologias da Gestão por Processos. Entendemos que tal estratégia possibilita, em primeiro lugar, uma melhor organização dos trabalhos na referida Pró-Reitoria, a otimização de recursos em seu mais amplo sentido, sejam eles financeiros ou administrativos, evitando-se, inclusive, possíveis retrabalhos da equipe envolvida, e, conseqüentemente, melhorando seu desempenho.

Dessa forma, a presente pesquisa propõe aplicação da ferramenta Mapeamento de processos, com a utilização da metodologia de Gestão por processos, com o objetivo de contribuir na execução das atividades cotidianas da PROEXC, a fim de tornar suas ações ainda mais eficientes e eficazes.

Em nível institucional, a PROEXC, que tem um papel fundamental na transformação social das comunidades contempladas por suas ações, já tem a sua política de extensão e cultura consolidada, o que está claro em no Art. 1º de sua legislação que define como sua principal finalidade “orientar o desenvolvimento da extensão, promovendo a articulação entre o saber fazer e a realidade socioeconômica, cultural e ambiental” (Brasil, 2021). Assim sendo, a PROEXC atua em paralelo ao Ensino e à Pesquisa, desenvolvendo projetos diretamente alicerçados na comunidade e buscando sempre diminuir as desigualdades sociais.

Essa Pró-Reitoria promove as políticas públicas de inclusão por meio de projetos, programas, eventos, cursos, oficinas, prestação de serviços, entre tantas outras ações vinculadas à extensão e cultura universitárias. Para tanto, são publicados editais e chamadas públicas, convidando as comunidades interna (IFPB) e externa (público em geral), para, juntamente aos setores da Extensão, promoverem estas ações.

Com base nessas informações e cientes do compromisso e responsabilidades dessa Pró-Reitoria, buscamos, nesta pesquisa, identificar as necessidades relacionadas ao gerenciamento de seus processos e lhe oferecer uma proposta de organização desse acervo administrativo, por meio de se mapeamento, a fim de lhes garantir maior eficiência gerencial interna e, conseqüentemente, melhores condições de resposta à sociedade da qual faz parte e com a qual interage.

## 1.2 Problematização

A PROEXC realiza diversas ações para o desenvolvimento de políticas públicas de extensão e cultura universitária na educação superior no IFPB. Em sua relação dialógica com a sociedade, participa de órgãos diretivos, a exemplo do Fórum de Pró-Reitores de Extensão das Instituições Públicas de Educação Superior Brasileiras (FORPROEX) e do Fórum de Pró-Reitores de Extensão (FORPROEXT) da Rede Federal de Educação Profissional Científica Tecnológica, instâncias nas quais são discutidas as diretrizes e os princípios da extensão e cultura a serem executadas pelas instituições públicas de ensino superior, buscando orientar o desenvolvimento da políticas de extensão e cultura no Brasil.

Embora se reconheça o esforço dessa Pró-Reitoria, ainda existem problemas na execução das ações de extensão e cultura que dificultam e muito a implementação das políticas de extensão universitária. Um desses problemas diz respeito ao não estabelecimento de fluxos de trabalho claros e objetivos. Sem definição desses fluxos, gera-se uma confusão de procedimentos, o que compromete a qualidade do serviço oferecido ao público, seja interno ou externo.

A partir das reflexões até aqui apresentadas, esta pesquisa apresentou o seguinte questionamento: **Como o mapeamento de processos pode contribuir para a efetividade dos procedimentos sistêmicos de execução e desenvolvimento das Políticas Públicas de Extensão e Cultura no âmbito da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) do IFPB?**

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Analisar a execução e desenvolvimento das Políticas Públicas de Extensão e Cultura do IFPB, à luz das teorias que tratam da metodologia Gestão por Processos e dos procedimentos sistêmicos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) desse Instituto Federal.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

1. Realizar um levantamento dos instrumentos normativos referentes às responsabilidades da PROEXC;
2. Diagnosticar e mapear os fluxos dos processos da PROEXC, considerando os princípios e métodos adotados na área de Gestão por processos;
3. Identificar as principais barreiras presentes no fluxo de trabalho dos processos tramitados no âmbito da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura em nível sistêmico do IFPB;
4. Propor melhorias que reflitam em ganhos de desempenho operacional aos processos da PROEXC-IFPB.

## **1.4 Justificativa**

A eficiência no serviço público é sempre ponto de pauta nas discussões realizadas em diversos órgãos e instâncias públicas em nível nacional, e a busca por melhorias é constante, apesar de incentivos para seu aperfeiçoamento não serem disponibilizados ou o serem de forma muito discreta. A necessidade de um serviço pleno, de qualidade e eficiente é uma preocupação recorrente para as Instituições de Ensino Superior (IES), as quais, buscam, cada vez mais, promover e executar políticas públicas que atendam às expectativas do público que depende dessas ações. Para tentar contribuir com o atendimento a essas expectativas, uma das possibilidades é, após se analisar o andamento dos serviços prestados por essas IES, proceder-se-á à aplicação das ferramentas Mapeamento de processos e Gestão por processos.

Como servidor do IFPB, atuando na PROEXC e percebendo a falta de padronização na organização dos processos desse setor e ausência de informações detalhadas acerca de procedimentos dessa ordem, fui tomado pelo interesse em pesquisar sobre Gestão por Processos, a partir da estratégia Mapeamento de Processos, dada a inovação dessa forma de gerenciamento processual administrativo.

Aliado a isso, vi também a possibilidade de poder contribuir para o Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES), apresentando a aplicação de uma ferramenta que pode ser aplicada em outras IES, e, de forma mais expressiva, na instituição onde trabalho, IFPB, uma vez que abrange a gestão de Instituições de Ensino Superior, possibilitando o avanço das políticas dessas Instituições – em especial, o IFPB, uma vez que este tem, em sua cúpula administrativa, a Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, ambiente cujos processos são nosso objeto de análise e que podem, se aceita nossa proposta de intervenção, receberem uma atualização epistemológica e prática, tornando-se, conforme prospectamos, mais dinâmicos e precisos em sua execução.

Alguns autores já demonstraram o sucesso dessa ferramenta a exemplo de Carvalho e Sousa (2017), os quais realizaram uma pesquisa, trazendo o novo modelo de gestão baseado em Gestão por Processo. Os autores concluíram que esse modelo de gestão permite cada vez mais transparência nos processos, resultando em organização e qualidade nos serviços prestados.

Acreditamos no grande potencial de contribuição que esta pesquisa pode trazer para o IFPB, com a implantação da Gestão por processos. A ideia é se iniciar com o mapeamento dos processos da PROEXC, para, a seguir, procedermos à implementação desse modelo de gestão. Constatada sua funcionalidade, passarmos a sua implantação, gradativamente, alcançando todos os *Campi* da Instituição, de forma sistemática e persistente, embora não perene, pois entendemos que tudo evolui e é necessário estarmos sempre prontos para isso.

Neste sentido, esta pesquisa contribuirá no desenvolvimento de Políticas Públicas na Extensão e Cultura Universitária de modo eficaz, a fim de atender a seu principal beneficiário, ou seja, a sociedade. É nesta perspectiva que vemos a grande relevância na pesquisa e sua importância para o desenvolvimento socio educacional das comunidades conectadas com o IFPB.

## 1.5 Estrutura da Dissertação

Esta dissertação está organizada em 6 seções, as quais descrevemos a seguir.

A seção primeira, a INTRODUÇÃO discorre sobre a contextualização temática, a problematização e os objetivos a serem atingidos pela pesquisa em tela.

A segunda seção, intitulada PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA, versa sobre a abordagem, caracterização, o local da pesquisa, apresenta os sujeitos pesquisados e finaliza com a explicação dos instrumentos utilizados para a pesquisa.

É apresentada na terceira seção, a FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, ou seja, os conceitos e teorias que subsidiam esta investigação e proposta metodológica. Esta seção apresenta, portanto, informações sobre o que é *processo*, e como se dá a diferença entre Gestão **de** processos e Gestão **por** processos, as bases conceituais da metodologia que acompanha este último modelo de gestão e, ainda, de forma exaustiva, como é realizado um mapeamento de processos de forma organizada.

Na quarta seção, é abordado O ENSINO SUPERIOR NO BRASIL E SUA GESTÃO EM INSTITUIÇÕES PÚBLICAS.

A CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO IFPB E A ATUAÇÃO DO PROEXC são a temática abordada na quinta, apresentando-se a estrutura organizacional do Instituto, o papel da Extensão nas Instituições de Ensino Superior e o seu percurso no IFPB – incluem-se, nessa seção, a estrutura organizacional da PROEXC, suas atividades, ações e competências.

Na seção de número 6, APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS, é feito o diagnóstico dos processos gerenciados na PROEXC e o mapeamento de seu fluxo interno, analisando-se os documentos selecionados e os resultados do questionário aplicado. Essa análise é feita com base na metodologia da Gestão por processos além de se apresentarem propostas de melhoramento nas práticas administrativas próprias dessa Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. Por fim, trazemos a seção das CONSIDERAÇÕES FINAIS.

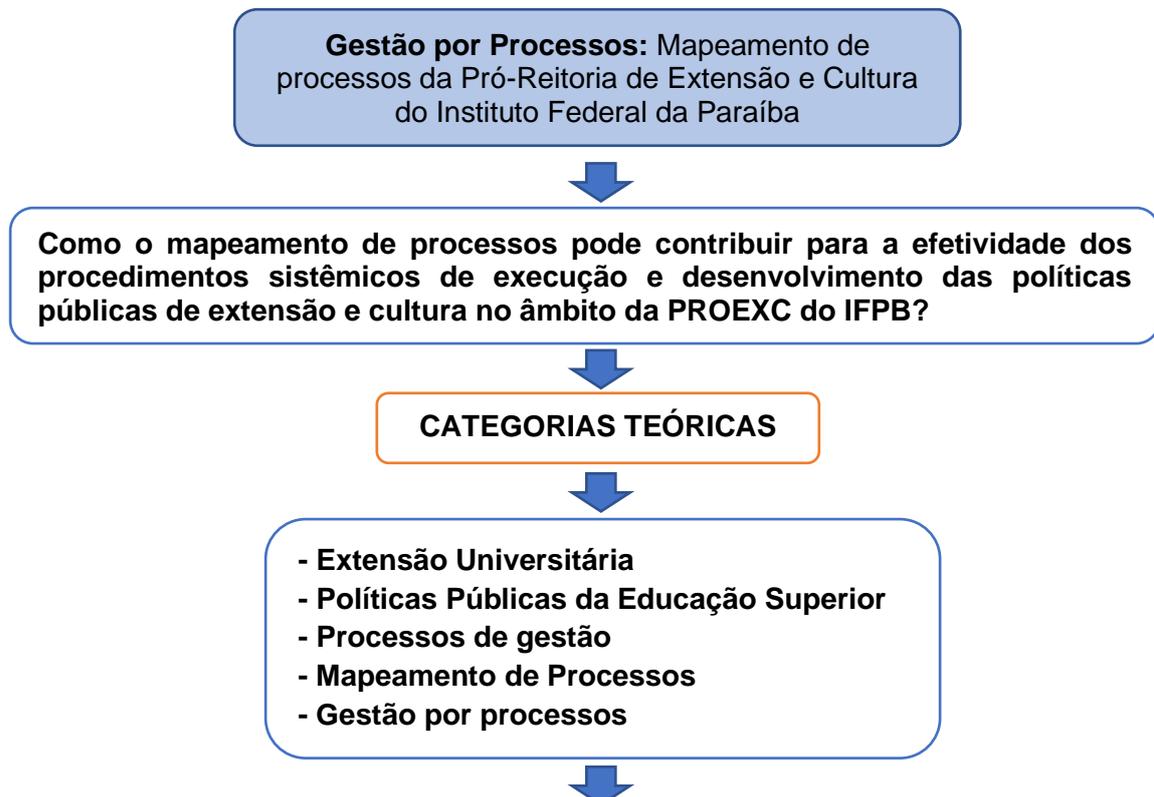
## 2 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Nesta seção, discorre-se sobre os passos percorridos para se alcançarem os objetivos propostos, como a pesquisa foi desenvolvida, etapa por etapa, quais os procedimentos adotados para se atingirem os objetivos apresentados, a caracterização do *corpus*, o ambiente onde se deu a pesquisa, quais os sujeitos devidamente qualificados para fazerem parte desta investigação, quais os instrumentos e técnicas utilizados para a coleta de dados e, por fim, a estrutura deste trabalho.

### 2.1 Desenho da Pesquisa

Para uma melhor compreensão da forma como se organizou e se desenvolveu esta pesquisa, construímos a Figura 1. Nela, pode-se ver, de forma resumida e organizada, as etapas que, passo a passo, construíram este estudo, a partir dos ensinamentos adquiridos e vivenciados no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior (PPGAES).

Figura 1 – Desenho da Pesquisa



**CONTEXTO DA PESQUISA**  
A pesquisa foi realizada na PROEXC do IFPB, por meio de estudos bibliográficos, documentais e normativos, internet, sites e sistemas oficiais, além de aplicação de questionários, para uma melhor abordagem do assunto, e aplicação da metodologia da gestão por processos.



**CONTEXTO TEMPORAL**  
**AGOSTO A OUTUBRO DE 2023**



**OBJETIVO GERAL**  
Analisar a execução e desenvolvimento das políticas públicas de extensão e cultura do IFPB, à luz das teorias que tratam da metodologia Gestão por Processos e dos procedimentos sistêmicos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) desse Instituto Federal.



**PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**



**Técnica de Coleta de Dados/Sujeitos**

**TÉCNICA DE ANÁLISE**

Levantar os instrumentos normativos referentes as responsabilidades da PROEXC.



**Pesquisa Bibliográfica e Documental**

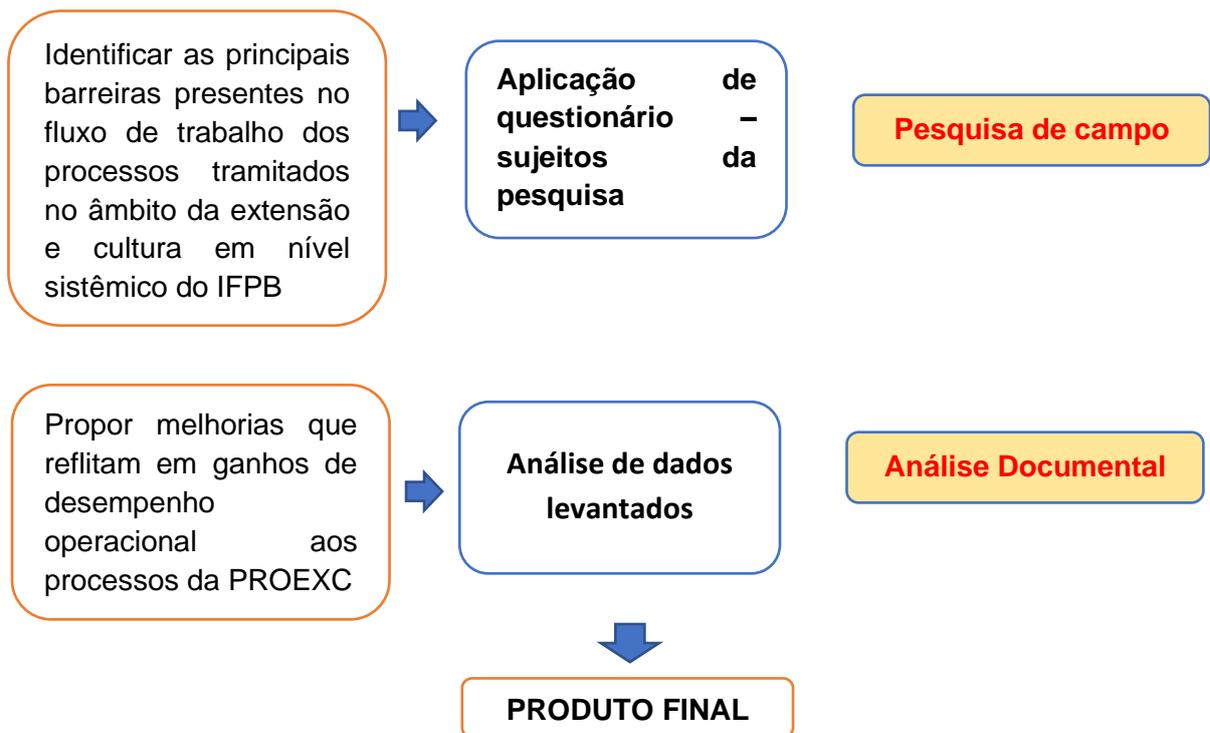
**Análise Documental**

Diagnosticar e mapear os fluxos dos processos da PROEXC, considerando os princípios e métodos adotados na área de gestão por processos



**Análise de dados levantados**

**Análise Documental**



Fonte: Adaptado de CASTELO BRANCO, Uyguciara Veloso. Desenho metodológico INICIAL da pesquisa, Material Didático, 2022.

## 2.2 Método de Procedimento

A presente pesquisa apresenta um estudo de caso, por se tratar de uma investigação aprofundada e minuciosa de um assunto específico. Para sua produção, debruçamo-nos sobre os processos produzidos e executados na Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) do IFPB. O estudo de caso, como bem descreve Yin (2001, p. 21, sic) “permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real”, mesmo que tais eventos sejam processos organizacionais, como completa o autor.

Gil (2002, p. 54) reforça o conceito acima, dizendo que o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos”, de modo que se possa permitir o amplo e detalhado conhecimento da situação estudada.

Neste sentido, realizamos a leitura de livros, teses e artigos científicos, documentos, como leis e normativas, em sites oficiais e no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP) do IFPB, para uma melhor compreensão do que se conceitue como *processo*, a fim de lhes conferirmos uma abordagem e identificação mais consistente. Além disso, convidamos os 29 (vinte e nove) servidores lotados na

PROEXC e envolvidos no gerenciamento de seus processos, para responderem a um questionário, considerando que suas respostas poderiam nos auxiliar na compreensão e análise dos processos do setor e também na reconfiguração dos futuros a partir de nossa interferência, caso aceita pela Instituição. Dos 29 servidores convidados, 21 são dos *Campi* do IFPB e 8 são gestores sistêmicos lotados na PROEXC.

Para nos alicerçarmos teoricamente, nos valemos de Bueno (2020), Capote (2012), Carvalho e Sousa (2017), Marques e Oda (2012), Villela (2000) e Sousa (2017, entre outros estudiosos da área de Gestão por processos, com a finalidade de termos um entendimento comum e que contribuísse para responder aos questionamentos deste estudo.

A pesquisa teve como foco principal o *mapeamento de processos* e, a partir disso, a aplicação da metodologia de *Gestão por processos*, para identificá-los segundo o fluxo de sua tramitação, documentando-os e, posteriormente, analisando as possíveis barreiras e problemas na execução das ações objeto desses processos. Essa análise é feita com base nas informações levantadas nas fontes pesquisadas e por meio dos resultados dos questionários aplicados.

Foi feito um desenho do fluxo de execução dos processos da PROEXC, finalizando com um relatório conciso que será apresentado aos gestores da Instituição para sua possível implantação.

É importante alertar para o fato de que a modelagem de processos varia pela forma de gestão que está implantada na instituição. Sobre isso, Pavani Júnior e Scucuglia (2011) nos dizem que alguns fatores influenciam, de forma significativa, na escolha do caminho metodológico para mapear os processos de uma instituição. Os autores citam três fatores:

- ✓ Cultura organizacional;
- ✓ Nível de compreensão quando da leitura do modelo de gestão; e
- ✓ Nível de detalhes e informações essenciais para propor o modelo.

Com base nas leituras das fontes e considerando os influenciadores citados por Pavani Júnior e Scucuglia (2011), verificamos que a proposta de Capote (2012) é a que atende a nossa perspectiva de mapeamento de fluxo de processos. Esse autor propõe que se considerem as seguintes etapas:

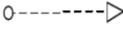
1. Identificação;

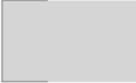
2. Documentação;
3. Análise; e
4. Desenho.

Seguindo o autor, utilizamos o software *Bizagi Modeler* por entendermos sua funcionalidade, já que esse software torna possível a análise de material e de gráficos construídos, a partir do mapeamento dos fluxos de produção e evolução processuais, favorecendo a implementação da metodologia de Gestão por Processos.

O software *Bizagi Modeler* possui uma linguagem bem intuitiva e uma simbologia própria, conforme mostram as informações do Quadro 1, simbologia do *Bizagi Modeler*, iremos demonstrar abaixo o significado dos símbolos que foram usados nesta pesquisa.

Quadro 1 – Simbologia do *Bizagi Modeler*

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica o início do processo – é a primeira ação no processo.
	Indica uma atividade que será realizada no processo. Sempre que este elemento aparece, há um texto para definir uma ação a ser realizada.
	Indica o sentido do fluxo processual.
	Utilizado para fazer ligações entre entidades ou organizações que não fazem parte do seu organograma.
	Utilizado para fazer associações, ligações de anotações e objetos de fluxo que explicam a atividade a ser realizada.
	Símbolo de decisão, o fluxo segue caminhos distintos a depender da pergunta realizada neste símbolo.
	Símbolo indicador de atividade paralela, utilizado para fazer junções de tarefas. Não depende de condição para ser utilizado.
	Indica o término de processo.

	Indica a finalização de uma etapa do processo, sinalizando para sua continuidade em direção à seguinte.
	Símbolo utilizado para anotações, ou seja, quando é preciso explicar um pouco mais a ação que deve ser realizada.
	Este símbolo indica que o processo terá um decurso de tempo a ser esperado até poder ter continuidade.
	Indica envio de mensagem sobre o processo em tramitação.
	Indica que, em determinado momento de tramitação do processo, foi emitido um documento. Este símbolo sempre estará conectado a uma atividade.

Fonte: Elaboração própria (2023).

O software *Bizagi Modeler* (*Business Process Modeling Notation*– BPMN) é uma notação da Gestão por processos composta de muitos símbolos. Embora a utilizemos nesta pesquisa, optamos por utilizar apenas os símbolos mais básicos. Assim decidimos, para que o mapeamento seja mais didático e possa ser interpretado com facilidade por qualquer usuário que tenha acesso ao mapeamento. Para Capote (2012, p. 127), a “BPMN é a linguagem mais apropriada para representar processos atualmente”, logo, concordando com o autor, a empregamos para mapear os processos da PROEXC.

Para realizarmos este estudo, optamos por fazer uma abordagem do problema do tipo qualitativa, sobre a qual Sampieri (2013, p. 45) descreve: “[...]a pesquisa qualitativa proporciona profundidade aos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente ou entorno, detalhes e experiências únicas.”. Essa abordagem também nos possibilitou uma maior flexibilidade com o meio e assim enriqueceu o nosso estudo.

Foi esta riqueza de detalhes e experiências únicas que procuramos mostramos nesta pesquisa, com o intuito de materializar a importância do mapeamento de processos na PROEXC, utilizando a metodologia da Gestão por processos, dentro de uma IES, para fazer valer a promoção de Políticas Públicas voltadas à Extensão e Cultura Universitária.

Como servidor da PROEXC do IFPB, tive acesso ao ambiente da pesquisa, além de contato direto com os sistemas que fazem a gestão da PROEXC,

experiências que foram de significativa importância, pois me permitiram obter as informações necessárias para o desenvolvimento deste estudo.

Corroborando os aspectos que formalizam a abordagem qualitativa desta pesquisa, reproduzimos citação de Prodanov (2013):

Na abordagem qualitativa, a pesquisa tem o ambiente como fonte direta dos dados. O pesquisador mantém contato direto com o ambiente e o objeto de estudo em questão, necessitando de um trabalho mais intensivo de campo. Nesse caso, as questões são estudadas no ambiente em que elas se apresentam sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. (Prodanov, 2013, p. 70, sic).

Neste sentido, desenvolvemos a pesquisa, sem qualquer manipulação do pesquisador, evidenciando, inclusive, o ineditismo do estudo realizado, uma vez que essa metodologia não é usada tampouco ou suficientemente explorada no IFPB.

### **2.3 Caracterização da Pesquisa**

Nossa pesquisa, de natureza aplicada, busca mostrar como o mapeamento de fluxo de processo, a partir de ferramentas de Gestão por processos, pode colaborar na gestão documental da PROEXC. Cumprida essa etapa, pretende-se apresentar, em forma de relatório técnico, metodologias que possibilitem contribuir para o avanço nas Políticas Públicas de Extensão e Cultura Universitária do Ensino Superior desenvolvidas no IFPB.

Prodanov (2013, p. 51) diz que a pesquisa aplicada é uma “aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos”, e Gil (2002) nos diz que uma pesquisa aplicada tem uma característica muito importante que é a aplicação. Neste sentido, esta pesquisa buscou a aplicação prática no ambiente de trabalho.

## 2.4 Local da Pesquisa

A pesquisa foi realizada no âmbito da PROEXC do IFPB, ou seja, na circunscrição de sua estrutura sistêmica, e nas 21 Coordenações de Extensão e Cultura que estão subordinadas à gerência dessa Pró-Reitoria. Grande parte das informações sobre o tema foi buscada em documentos disponibilizados ao usuário, no portal da Instituição – IFPB – e no Sistema Unificado de Administração Pública (SUAP), como já comentado anteriormente.

## 2.5 Sujeitos da Pesquisa

A pesquisa foi feita com 21(vinte e um) Coordenadores de Extensão e Cultura do IFPB, que estão distribuídos nos 21(vinte e um) campi; além destes servidores, também foram incluídos, no universo da pesquisa, os Gestores Sistêmicos da PROEXC, que somam 8 servidores, totalizando 29 sujeitos pesquisados.

## 2.6 Instrumentos e Técnica de Coleta de Dados

Coletamos os dados por meio do site do IFPB, do SUAP, dos documentos públicos da PROEXC, normas, legislações e com base nos resultados do questionário aplicado aos 29 servidores – como já citado acima.

O questionário foi construído com informações sobre a pesquisa, elaborado na plataforma *Google Forms*, aplicado na modalidade on-line, por meio de link, gerado pela referida plataforma, e compartilhado por mensagem de *whatsapp*. O instrumento foi enviado por e-mail para os sujeitos da pesquisa, após aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) do Centro de Ciências Sociais (CCS) da UFPB, com parecer nº 6.191.696, emitido em 19 de julho de 2023.

Para possibilitar o amplo esclarecimento sobre a pesquisa, foi disponibilizado aos sujeitos pesquisados o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o qual se encontra no Apêndice I, para informar sobre os possíveis riscos e benefícios da pesquisa e para que os sujeitos pudessem manifestar interesse ou não em participar da pesquisa.

## 2.7 Técnica de Análise de Dados

Após o planejamento e aplicação do questionário, com fins de coleta dos dados, passou-se à organização dos documentos e das respostas enviadas pelos sujeitos participantes do estudo. Franco (2007) reforça que um bom plano deve garantir que teoria, coleta, análise e interpretação de dados estejam integradas entre si. Seguindo essa orientação e, organizada a pesquisa, foi chegado o momento de analisar os dados.

Tendo em mãos os resultados coletados, realizada a pesquisa em documentos (legislações, leis, regimentos), sistemas e portal da Instituição, além da observação direta do pesquisador, que trabalha na PROEXC e que tem conhecimento dos trâmites processuais, procedeu-se à pré-análise, como orienta Franco (2007). Neste sentido, estabelecemos contatos mais acurados com os documentos a serem analisados, e fomos invadidos, como atenta a autora (2007), por impressões, emoções, conhecimentos e expectativas.

Assim, verificando toda a relação dos documentos pesquisados e, considerando a vivência do pesquisador no setor campo desta investigação, foi possível confirmar o entendimento de Franco (2007, p. 16), estudiosa que nos alerta: “Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem deve, necessariamente, estar relacionado, no mínimo, a outro dado”.

Sob esta perspectiva, fizemos uma análise do material coletado, aproveitando o máximo dos documentos e nossa experiência no ambiente da pesquisa; identificamos os processos tramitados; e, assim, demos continuidade ao nosso trabalho, buscando atingir os objetivos propostos.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, exploramos as contribuições dos autores que realizaram pesquisas nas áreas de Processos e de Gestão por Processos, buscando conhecer a origem desse material, como se deu sua evolução e como funciona a metodologia desse modelo gestão que será por nós investigado.

Conceituamos a Gestão de processos de negócios, como se deu sua contribuição para nossa pesquisa e demonstramos como é realizado a modelagem e o mapeamento de processos, com base nas pesquisas já realizadas, ratificando a importância dessa ferramenta para o desenvolvimento da gestão, evolução e execução das políticas públicas nas instituições de nível superior.

#### 3.1 Conceito de Processos

Para Teixeira (2016, p. 150), processo é um “conjunto sequencial e peculiar de ações para atingir determinada meta”. A palavra vem do latim “*processus*” que indica ação de avançar, algo não estacionário, que precisa de movimentação e passível de mudanças no percurso, sempre buscando atingir uma determinada meta; se isso não acontecer, o movimento deve retornar à origem, refeito todo o percurso até que se atingir a meta previamente definida.

Sobre os processos gerenciais, Teixeira (2016, p. 152, sic) também esclarece: “[...] faz-se necessário identificar quais são suas características gerais para que em seguida se possam mapear”. Neste sentido, os processos devem ser submetidos a mapeamento para um desenho e modelagem, que possam auxiliar os gestores de uma instituição ou empresa a tomar decisões assertivas.

#### 3.2 Gestão *de e por* processos

Nesta subseção, iremos buscar demonstrar como é a gestão **de e por** processos e como essa simples mudança de preposição pode mudar de forma significativa a gestão de uma instituição ou organização.

##### 3.2.1 Gestão de processo

O termo *gestão de processo* é bastante utilizado no meio administrativo gerencial, mas é muito confundido com seu termo similar (gestão por processo), o que, de certa forma, causa conflitos de interpretação.

Na gestão de processo, o percurso gerencial ocorre de forma verticalizada, seguindo etapas administrativas definidas no processo. Os setores responsáveis por essas etapas atuam quase isoladamente, pois não se comunicam entre si para a conclusão dos problemas do processo.

Para Bueno (2020), o resultado final de um processo gerido por essa metodologia pode não ser satisfatório, por não se ter atingido a meta pretendida, o que também poderá gerar conflitos que dificultem a solução do assunto em curso. .

A metodologia funcional da gestão de processos dificulta o trabalho, pois, como obedece a estrutura vertical, o processo precisa percorrer setores e ou departamentos hierarquizados, com metas e funções definidas em regimentos internos. Cada um desses setores e ou departamentos, entretanto, atingir suas próprias metas as quais nem sempre têm relação direta com os demais setores da hierarquia do processo.

Embora este seja o modelo de gestão de processo mais comumente utilizado nas instituições e empresas em sua gestão, já há algumas mudanças, ou seja, gradativamente esse modelo está entrando em desuso.

### 3.2.2 Gestão por processo

A Gestão por processos consiste em uma metodologia baseada em resultados, desempenho, flexibilidade, logo em quebra de paradigmas, retirando um pouco a hierarquização e centralização do gerenciamento processual, caminho totalmente oposto ao seguido pelo modelo anteriormente descrito.

A gestão por processos possibilita o conhecimento de todo o fluxo de atividades de uma organização ou empresa, além de buscar a interação entre os setores de uma organização, com o fim de desenvolver a instituição como um todo. Essa prática já faz parte de uma instituição paraibana, o Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (IPHAN), como podemos ler no extrato de uma passagem de seu Manual, apresentado por Wunderlich (2015):

Dentre os objetivos da Gestão por Processos, um deles é de deixar claro os fluxos de trabalho entre os departamentos, permitindo-se visualizar, de forma impressa, com o manual de procedimentos, ou de forma eletrônica, via Publisher, a informação de como é realizada uma tarefa, uma atividade ou mesmo um processo inteiro. Essa guarda e disponibilização de informação permite formar um arquivo histórico para o instituto, bem como, permitirá que um servidor ou colaborador tenha a informação atual de como deve proceder para por em prática um processo de trabalho (Wunderlich, 2015, p. 15, sic).

As Instituições de Ensino Superior sempre passam por frequentes mudanças e desafios, e cabe a cada uma se reinventar e buscar melhorias. Esse é um dos principais objetivos da gestão por processos que, alinhada com outras ferramentas de gestão, pode contribuir com a melhoria contínua dos processos, viabilizando uma visão sistêmica, na qual se percebe que tudo o que é realizado na Instituição impacta em todas as suas áreas de atuação, uma vez que há, necessariamente, uma interligação entre eles e os setores que lhes dizem respeito. Com isso:

Na abordagem administrativa da gestão por processos, as atividades são complementares, apesar de cada profissional desempenhar uma atividade e papel diferentes de acordo com seu perfil e habilidade, gerando sinergia e interação entre os profissionais. A hierarquia é reduzida; não há um comando e controle, mas uma negociação e colaboração. Não existe a figura do “chefe” e o treinamento cede lugar ao contínuo processo de capacitação visando o atendimento das competências transdisciplinares adquiridas ao longo do processo (Carvalho e Sousa, 2017, p. 8, sic).

Ao dizer que, na Gestão por processos, a hierarquia será reduzida, Carvalho e Sousa (2017) não pretendem passar a ideia de que esta será desrespeitada, mas que haverá negociação entre os integrantes do processo os quais passarão a ser colaboram para o sucesso e eficiência do processo em trâmite, uma vez que haverá o aproveitamento das competências de cada um desses integrantes-colaboradores, adquirida em seu decurso administrativo. As palavras de Oliveira (2016), a seguir corroboram essa perspectiva.

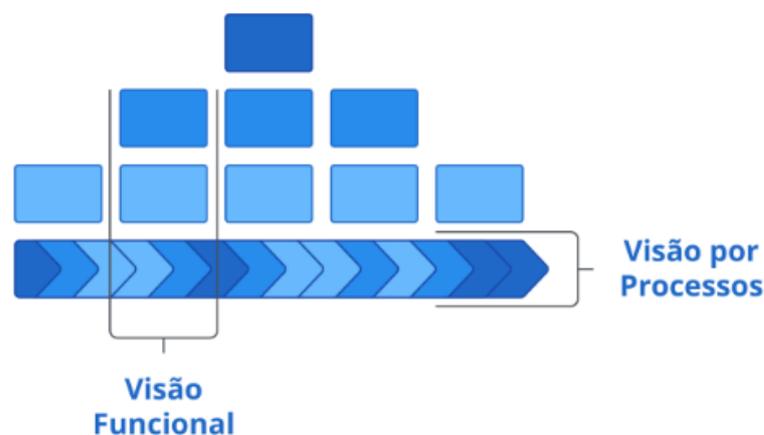
A aceitação das ideias sugeridas pelos funcionários torna-se fundamental para que os processos sejam redesenhados na organização. Dessa forma, faz-se necessário apoio por parte das instituições no sentido de propiciar uma estrutura organizacional flexível na qual haja a efetiva participação dos colaboradores. Nesse sentido, percebe-se que a análise e aperfeiçoamento de processos

demanda que a organização seja mais flexível na medida em que necessita adotar uma postura de envolvimento das pessoas. Desse modo, é possível que a organização se prepare para alterações ambientais e seja orientada para a inovação (Oliveira, 2016, p. 60).

A gestão por processos possibilita, portanto, o conhecimento de todo o fluxo de atividades de uma organização ou empresa, além de buscar a interação entre os setores de uma organização, condição benéfica para o atendimento às demandas institucionais e das comunidades que procuram seus serviços. Outra vantagem dessa metodologia é a de proporcionar a mudança de uma estrutura organizacional setorial, verticalizada e restrita –cada setor trabalhando quase que de forma independente, ou seja, sem relação direta entre um e outro –, para uma estrutura horizontal, a partir da qual cada colaborador passa a fazer parte do processo, assumindo seu lugar em seu desenvolvimento, empregando mais foco no trabalho, logo contribuindo direta e coletivamente com seus pares para o eficaz cumprimento da função social da instituição.

Abaixo, na Figura 3, podemos observar os traços que marcam a diferença entre os métodos de Gestão por processo e Gestão de Processo (ou Gestão Funcional).

Figura 2 – Visão da Gestão por processos X Visão da Gestão Funcional (ou de processos)



Fonte: Sydle (2023).

Planejamento estratégico, implantação, controle e avaliação é o que também define a Gestão por processo. A seguir, na Figura 4, podemos ver uma ilustração prática de como um processo pode ser executado e melhorado continuamente.

Figura 3 – Ciclo de melhoria contínua do processo de negócio



Fonte: Sydly (2023).

Uma clareza nos fluxos é o que se almeja nas instituições públicas, dada a rotatividade de funções dos servidores. Quando há alteração no quadro funcional de um setor – seja por substituição de seu gestor, seja de um funcionário –, o trabalho pode sofrer algum impacto, já que o novo colaborador não estará a par, integralmente, de todos os procedimentos de rotina executados por seu antecessor. Se, entretanto, houver algum documento que apresente uma “rotina técnica”, isso pode ser minimizado e até evitado. Como diz Wunderlich (2015), a construção de manuais ou outras ferramentas podem favorecer avanços nas instituições. Segundo esse mesmo autor (2015, p. 9), trabalhar com base na “gestão por processos é executar projetos de transformação que melhorem os produtos e os serviços entregues aos cidadãos”. Carvalho e Sousa (2017) trazem a definição proposta por Dixon (2012):

Ressalta Dixon (2012), que a gestão por processos é um dos principais alavancadores de organizações públicas que devem se adaptar às frequentes mudanças impostas por leis, legislações, normas etc. permitindo uma maior agilidade e eficiência na prestação de serviços ao cidadão (Carvalho e Sousa, 2017, p. 6, sic).

Conforme se lê na transcrição acima, as mudanças setoriais também podem acontecer causadas por alterações legislativas, logo, se houver uma padronização no tratamento dispensado aos documentos institucionais, estes ajustes podem ser mais facilmente realizados.

De um modo geral, a Gestão por processos é um dispositivo que ajuda a qualquer tipo e empreendimento – seja uma organização privada seja uma instituição pública. No caso das organizações privadas, esse modelo de gestão é forte aliado em sua reinvenção e até sobrevivência, pois, para se manterem no mercado, precisam acompanhar o ritmo das transformações e evolução tecnológicas e sociais. Quanto às instituições públicas, cuja atenção se foca essencialmente nos serviços prestados à sociedade, esse tipo de gestão reforça a importância de essas instituições identificarem e ou reconhecerem problemas gerenciais problemas, de forma aberta, para uma resolução conjunta, uma vez que problema e solução impactam em muitas áreas e pessoas que delas esperam um atendimento rápido e eficaz.

Silva (2014) traz a importância de uma Gestão por processos especialmente quando há mudanças em setores ou em partes deles, dentro de uma instituição. Sua aplicação seria executada com a finalidade de se agruparem esses setores – ou as partes alteradas – uns aos outros, substituindo-se o monopólio do controle (ou dominação) para o sistema de parceria. Dito de outro modo, o trabalho seria feito em conjunto, com a participação de todos os que se envolvessem naquele problema, portanto, sem espaços para a individualidade.

Os autores Marques e Oda listaram 10 objetivos próprios da Gestão por processo. Segue essa listagem:

A gestão por processos em uma empresa visa:

1. ter as decisões baseadas nas necessidades dos clientes finais dos processos;
2. concentrar o foco no que realmente interessa: o trabalho a realizar e seus resultados;
3. atribuir simplicidade e agilidade às atividades;
4. estabelecer o trabalho em equipe, com a minimização do individualismo;
5. proporcionar flexibilidade organizacional, para adaptações a mudanças;
6. obter um estilo descentralizado de gestão com a cooperação e comunicação direta;
7. exigir novas habilidades, maior autonomia e compartilhamento de responsabilidade;
8. permitir a gestão mediante indicadores de desempenho;
9. facilitar a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências;
10. mudar da visão particionada por função para a visão integrada da organização (Marques; Oda, 2012, p. 141).

Pelo que se discutiu até aqui, não restam dúvidas de que a Gestão por processos pode contribuir para a transparência dos documentos de uma empresa privada ou uma instituição, tornando-os mais claros e apresentando fluxos bem definidos e padronizados, características valiosas quando de sua tramitação.

A adoção da Gestão por Processos implica em garantir que a organização é de fato gerenciada através de seus processos: ou seja, a Gestão de Processos é aplicada a todos os seus processos. Ela entende a organização como uma articulação de processos, sendo estruturada, gerenciada, avaliada, compreendida e vivenciada em torno dos seus processos (Brasil, 2018, sic).

Reforçamos aqui necessidade de articulação entre os fluxos dos processos, para que sua gestão possa ser compreendida e executada. Com base nessa premissa, o Instituto Federal de Sergipe (IFSE), construiu seu Manual de gestão por processos. Nesse documento, destacam-se os objetivos dessa Gestão, os quais são descritos por Costa (2018, p. 14):

- Conhecer, mapear os processos de trabalho e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização, através de portfólios e descrição em manuais;
- É possível promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos de trabalho, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados;
- Pode-se implantar melhorias nos processos, de modo a evitar retrabalhos, filas de espera e garantir a qualidade do processo de trabalho.

Uniformização de formas de monitoramento, avaliação e melhorias no processo são alguns objetivos da Gestão por processos, que, se bem compreendida, pode trazer benefícios, contribuindo para a gestão e execução de inúmeras políticas institucionais.

### 3.2.2.1 *Business Process Management* (BPM)

A gestão por processos tem, como propósito, a melhoria e inovação dos processos de gestão, objetivo atrelado à aplicação do software *Business Process Management*. Capote (2012) resume bem o que trata a gestão por processos, a partir do uso do BPM:

Com o refinamento e evolução dos conceitos absortos, além do estudo continuado desde então, fui constatando e vendo cada vez mais que BPM procura tratar da melhoria da capacidade competitiva da organização, e não da aplicação de novas tecnologias disponíveis para um melhor controle. Queira você ou não, os processos existem e precisam ser melhorados constantemente (Capote, 2012, p. 13).

Para facilitar a implementação da ferramenta BPM, a *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) produziu o guia *Common Body of Knowledge* (BPM CBOK) (2013, p. 42), em português Conjunto de Conhecimento Comum. Segundo essa Associação:

Este Guia para o Conjunto de Conhecimento Comum de BPM é uma referência fundamental para qualquer pessoa que pratica o **Gerenciamento de Processos de Negócios**. O objetivo principal deste guia é fornecer aos profissionais de BPM as áreas de conhecimento, habilidades e competências fundamentais geralmente reconhecidas e aceitas como práticas recomendadas comuns (ABPMP, 2024, sic, grifo nosso)<sup>2</sup>.

Observe-se que o CBOK, embora discipline sobre a busca da eficiência e êxito nos processos gerenciais, o direciona para o gerenciamento *de processos*, conforme destacado na transcrição anterior. De qualquer modo, trata-se de um instrumento ainda em uso, pois apresenta diversas visões para a aplicação do BPM.

Ainda que reconheçamos o valor dessa ferramenta, concentramos nossa pesquisa na aplicação do BPM, porém para implementar a Gestão por processo, entendendo que essa estratégia pode ser utilizada em diversas realidades processuais dentro do Instituto Federal da Paraíba.

Neste sentido, nos apoiamos no roteiro que Capote nos disponibiliza, quando da instalação do BPM:

Os primeiros passos para qualquer organização iniciante em BPM, ou que esteja reavaliando sua forma de cuidar dos processos, podem ser definidos como:

1. Descobrir os Processos Atuais
2. Descrever os Processos Atuais
3. Definir o Sentido dos Processos
4. Preencher a Cadeia de Valor
5. Certificar a Estratégia
6. Definir o que é Importante

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/produto/guia-para-bpm-corpo-comum-de-conhecimento-bpm-cbok-versao-4-0/#>.

7. Diagnosticar o que é Importante
8. Divulgar o Diagnóstico
9. Propor o Tratamento
10. Fazer Acontecer (Capote, 2012, p. 139).

É importante realizar esse diagnóstico a partir do BPM, para saber como são os processos em uma instituição e, a partir do que Capote (2012) cita como importante, verificar as estratégias usadas.

O autor também chama a atenção para outro importante detalhe (2012, p. 145): “Sem o conhecimento sobre a realidade atual dos processos, qualquer proposta de melhoria pode ser um erro e ainda piorar o cenário atual da sua organização”. Sendo assim, é preciso conhecer bem os processos específicos para realizar-se uma pesquisa com aplicação da Gestão por processos. Simplificando, o autor afirma:

De nada serve para a organização ter um monte de diagramas retratando os novos e “melhorados” processos. Para a organização, estas melhorias somente terão utilidade quando forem efetivamente praticadas, monitoradas e gerenciadas. Esse é o maior desafio. (Capote, 2012, p. 173).

Ainda sobre o emprego do BPM como ferramenta para a Gestão por processo, Capote (2012, p. 212) diz que “dos maiores benefícios para as organizações é a qualidade da informação para a tomada de decisão”.

Neste contexto, é ressaltada a importância do **mapeamento de processos** nas organizações para que estas estejam a par de todos os processos que lhes dizem respeito, favorecendo a previsão dos acontecimentos, além de terem melhores e mais condições de planejamento para alcance da melhoria contínua. Sobre esse importante aspecto – o mapeamento – e sua relação com a Gestão por Processos, leia-se:

O mapeamento de processos é o ponto de partida para implementar a gestão por processos. Ele é o instrumento para identificar, representar, visualizar e analisar os processos de negócios existentes em uma organização e aperfeiçoar com melhorias e modelar os novos processos com os objetivos estratégicos das empresas (Bueno, 2019, p. 4, sic).

O mapeamento de processos é uma ferramenta da Gestão por processos muito importante para uma organização e essencial para sua eficiência e inovação.

### 3.3 Modelagem de processos

Na Gestão por processos, temos ainda a *modelagem de processos*. Segundo Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 21), “trata-se da representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará, de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico do que chamaremos de processos”.

Vasconcelos (2019) diz que o propósito da modelagem é exatamente trazer uma representação completa do processo que tem à disposição vários modelos – os quais podem apresentar apenas um diagrama simples ou algo mais sofisticado. A modelagem de processos possibilita um desenho dos fluxos processuais o qual permite uma análise do problema objeto do processo em trâmite mais acurada, facilitando a identificação de barreiras que podem obstruir sua solução a.

Para Miranda (2010), a modelagem de processos é uma atividade que envolve algumas etapas, que são:

1. Planejamento;
2. Mapeamento;
3. Monitoramento;
4. Intervenção.

A etapa final – a das intervenções – é o ponto estratégico que evidencia a eficiência e efetividade do método da Gestão por processos. A autora reforça que a metodologia a ser aplicada para realizar o mapeamento é uma das etapas mais importantes na análise do processo e em sua resposta, considerando justamente as intervenções ali realizadas as quais, se justas e bem fundamentadas, garantirão a eficácia no atendimento institucional, logo a provável satisfação do cliente ou usuário de seus serviços.

O principal objetivo da modelagem no mapeamento de processos é mostrar a todos os envolvidos, de forma gráfica, como funcionam e são executados os processos que permeiam sua rotina. É importante ressaltar que a etapa de modelagem de processos não substitui o mapeamento de processos, como veremos na sequência.

### 3.4 Mapeamento de processos

Vimos sobre Gestão por processos que os documentos devem ser submetidos a um mapeamento, procedimento que, como descrito, faz parte da metodologia de Gestão por processos, o qual entende ser primordial alinhar os processos aos objetivos estratégicos da instituição, administrando-os de forma horizontal. Além disso, o mapeamento oportuniza à instituição o conhecimento de suas atividades e fluxos operacionais, promovendo, portanto, sua contínua melhoria. Essa ideia é reforçada por Bueno (2019):

[...] mapear e/ou modelar processos é o primeiro passo para conhecer a situação atual das atividades de uma organização. Assim, é importante que a etapa de diagnóstico seja bem executada para planejar e alcançar melhoria contínua dos processos de negócios em instituições públicas e privadas (Bueno, 2019, p. 2).

Outros estudiosos compartilham dessa compreensão, a exemplo de Pavani Júnior e Scucuglia (2011), os quais afirmam que o mapeamento de processos é uma etapa fundamental para uma gestão por processo que almeje sucesso em seus trâmites administrativo, e Aganette (2020), que alerta para o fato de que, não se tendo um mapeamento bem feito e estruturado, não há Gestão por processo, pois mapeamento proporciona transparência, por isso é considerado uma ferramenta importante para a tomada de decisão em uma instituição. A autora acrescenta que o mapeamento também é muito útil porque funciona como manual para os próximos gestores que, ao se depararem com os processos de seu setor ou departamento, podem dar andamento às ações, uma vez que existe um balizamento a ser seguido.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011, p. 29) nos mostram, de forma prática, a importância de o mapeamento de processos ser feito de forma ampla, sem compartimentalizar as ações ou as atribuições de cada setor. A instituição tem de ser vista como um bloco completo e assim também seus fluxos operacionais.

Por descobrirmos isto, mesmo depois de muito relutar e discutir, defendemos hoje que a primeira coisa a ser feita numa empreitada para mapear os processos organizacionais de uma organização é desenhar 100% dos fluxos de trabalho de cada cargo/função, sem qualquer definição preliminar do que seriam Processos, Subprocessos e Macroprocessos, e ainda considerando o escopo global da empresa,

ou seja, sem fazer qualquer tipo de fragmentação ou departamentalização organizacional (Pavani Júnior; Scucuglia, 2011, p. 29).

Os autores nos possibilitam uma reflexão e reforçam a importância de uma pesquisa imparcial, para que o mapeamento seja, de fato real, e possibilite a compreensão da forma como realmente acontecem os processos, e não da forma como os gestores idealizaram.

O mapeamento de processos como parte da metodologia da gestão por processos, é uma ferramenta indispensável em uma organização que deseja ser eficiente e atualizada no mundo da gestão, com um mapeamento adequado é possível gerenciar as fases do processo, tomar decisões e assim melhorar o desempenho da organização e com isso evitar erros no decorrer do processo e assim reduzir custos, diante de um processo mais fluido e eficiente.

As mudanças que uma gestão eficiente deve ter, passa pelas observações de um mapeamento de processos, pois é possível visualizar um problema em uma etapa à frente do processo, mesmo antes que ele aconteça e assim ser mais eficiente e até mesmo menos burocrático.

O mapeamento, é muito importante pelo fato de ser feito o registro das atividades e rotinas realizadas formando uma memória da instituição, não havendo a necessidade de, por exemplo, se criarem novas rotinas para treinamento de novos servidores, se for o caso, pelo fato de suas demandas já estarem mapeadas, evitando desperdício de tempo e de recursos humanos ou financeiros.

#### 4 ORIGEM DO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

O ensino superior tem seu início na Europa, nos séculos XII e XIII. No Brasil, com a chegada de religiosos da Companhia de Jesus, se deu o início da educação formal, em 1549, século XVI. No século XVII os jesuítas introduziram os cursos de filosofia e teologia, mas ainda em caráter de ensino básico, destinado à formação de novos padres e catequização dos indígenas e para o ensino dos filhos das elites portuguesas que, em algum momento, estariam no Brasil, em processo de colonização. Só a partir da chegada da família real portuguesa ao Brasil é que surgem os cursos superiores – engenharia, medicina, direito e agronomia. O ensino superior no Brasil teve como referência a Universidade de Coimbra. No decorrer do tempo, percebeu-se que as instituições do Brasil mostravam peculiaridades que as diferenciavam das instituições de Portugal, o que levou a mudanças, as quais até hoje se fazem necessárias.

Apesar de o ensino superior no Brasil ter seu início no século XIX, é do século XX que data a primeira universidade criada no Brasil, no dia 7 setembro de 1920, por meio do Decreto n.º 14.343 no Rio de Janeiro. Em 1934, é criada a Universidade de São Paulo. Nos anos seguintes, foi se expandindo o ensino superior no Brasil, inclusive na esfera estadual e na rede privada.

Até o final do século XIX existiam apenas 24 estabelecimentos de ensino superior no Brasil com cerca de 10.000 estudantes. A partir daí, a iniciativa privada criou seus próprios estabelecimentos de ensino superior graças à possibilidade legal disciplinada pela Constituição da República (1891). As instituições privadas surgiram da iniciativa das elites locais e confessionais católicas. O sistema educacional paulista surgiu nesta época e representou a primeira grande ruptura com o modelo de escolas submetidas ao controle do governo central. Dentre os cursos criados em São Paulo neste período, constam os de Engenharia Civil, Elétrica e Mecânica (1896), da atual Universidade Mackenzie, que é confessional presbiteriana. Nos 30 anos seguintes, o sistema educacional apresentou uma expansão considerável, passando de 24 escolas isoladas a 133, 86 das quais criadas na década de 1920 (Martins, 2002, p. 4, sic).

Dessa forma, o ensino superior no Brasil foi iniciado tardiamente, em comparação com outros países da América Latina, as exemplo do Peru, que criou a Universidade de San Marcos, já em 1551.

Esse “retardo” foi, de certa forma, compensado com a rápida expansão dessa modalidade de ensino, principalmente nos governos do Partido dos Trabalhadores (PT), quando foram presidentes Luís Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff, no período de 2003 até 2016. Além do crescimento de oferta de ensino superior, também aumentaram, significativamente, as políticas de inclusão no Ensino Superior, a exemplo do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), de 2007 a 2012, e o Programa Universidade para Todos (PROUNI), que garantiram o acesso de muitos alunos ao ensino superior no Brasil, seja em universidades públicas ou privadas. O PROUNI possibilita a alunos provenientes de escolas públicas cursarem o ensino superior em instituições privadas, com bolsa integral ou parcial. Temos ainda o Sistema de Seleção Unificada (SISU), que foi substituindo os vestibulares no Brasil e hoje, consolidado, é o maior sistema de inclusão de alunos no Ensino Superior no Brasil.

Paralelo a este cenário de expansão desse nível de ensino superior e de oferta de vagas, temos a criação dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia, com a Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008.

#### **4.1 Gestão do Ensino Superior em Instituições Públicas**

As Instituições de Ensino Superior Públicas devem obedecer ao princípio da gestão democrática, o qual busca assegurar que os diversos seguimentos da comunidade acadêmica interna e também a comunidade externa possam participar da elaboração das políticas públicas que serão aplicadas em suas Unidades em cumprimento ao que determina a Lei de Diretrizes e Bases da educação nacional (LDB), de nº 9.394 de 20 de dezembro de 1996, em seu artigo 56:

As instituições públicas de educação superior obedecerão ao princípio da gestão democrática, assegurada a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional (Brasil, 1996, Art. 56).

Esse sistema de gestão e seus colegiados são regulamentados por lei; seus representantes são eleitos de forma democrática, guardadas as proporcionalidades que a LDB também define, a exemplo da exigência de um mínimo de 70% de docentes da instituição a ocupar assentos nesses colegiados – (Brasil, 1996). A escolha dos

dirigentes máximos dessas instituições segue os regramentos da Lei 9.192 de 21 de dezembro de 1995, sempre guardando as proporcionalidades (representações docentes, discentes e de técnicos administrativos), com escolha a cada 4 anos de mandato, sendo possível uma recondução.

Sendo democrática, a gestão permite que todos os regulamentos internos sejam elaborados, discutidos, votados e, se aprovados pela comunidade interna e externa, poderão ter sua execução iniciada. Desse modo e em resumo, podemos assegurar que os documentos e ações são pensados pelos gestores, mas submetidos ao aval da comunidade, em seus colegiados.

Um dos documentos internos das instituições de ensino superior que são elaborados de forma democrática é o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), em que consta o planejamento das atividades que deverão ser realizadas em determinado espaço de tempo. Sobre isso, Gama e Los Santos (2020, p. 461) reforçam: “Esse planejamento é espelhado no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), que é a ferramenta construída com a participação democrática da comunidade acadêmica para nortear os caminhos da IES”.

Os órgãos do governo sempre asseguram que essa forma de gestão seja cumprida e, para isso, processos de avaliação são periodicamente realizados. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) diz que é indispensável “assegurar processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, com a cooperação dos sistemas que tiverem responsabilidade sobre este nível de ensino” (Brasil, 1996). Essas avaliações são dispositivos que confirmam (ou negam) que a instituição realiza uma gestão pautada nos preceitos legais; além disso, funcionam como instrumentos que, detectando falhas organizacionais, oportunizam à instituição uma melhoria contínua em seus processos gerenciais, de modo que estas sempre poderão estar se inovando para seguir no atendimento à sociedade de forma democrática e dentro dos parâmetros legais.

As instituições de ensino superior têm sido beneficiadas por outro preceito legal, que lhes favorece a assunção da gestão democrática: sua autonomia. Conforme disposto na Constituição Federal de 1988, em seu art. 207, e regulamentado na LDB: “As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão” (Brasil, 1988, sic).

A autonomia didático-científica das universidades diz respeito à sua liberdade para, entre outras ações, em parceria com seus gestores internos, e com a coparticipação de entidades ligadas ao comércio, à indústria, aos setores de prestação de serviços etc., definir as matrizes curriculares dos cursos oferecidos, de modo a atender às expectativas não só da comunidade científica mas também do mercado de trabalho. Embora não esteja subordinada a interferências externas, a participação das comunidades é indispensável e, de todo modo, há um limite para essa liberdade e autonomia institucionais, devendo-se, portanto, se seguirem as leis e legislações pertinentes. Todas as IES estão sob a supervisão dos órgãos de controle, como o Ministério Público, por exemplo, entidade que pode questionar atos nas instituições que tenham ferido preceitos legais.

Amplas discussões e debates sempre surgem em torno da autonomia universitária, o que, não raras vezes, torna difícil sua gestão interna. A Universidade Federal de Minas Gerais publicou no seu site, em 2020, uma reportagem do *International Center for Not-for-Profit Law* (ICNL), que reflete este debate:

[...] as universidades enfrentam ataques crescentes a sua autonomia, que vão de interferências nas estruturas de gestão e excessivo controle financeiro a restrições a pesquisa e ensino e até criminalização de acadêmicos e militarização de campi. “Interferências assim minam severamente a capacidade das universidades de conduzir livremente ensino e pesquisa e empreender o questionamento crítico”, afirma o relatório (UFMG, 2020, sic).

Para corroborar a reportagem descrita acima, tivemos, em 2020, a Proposta de Emenda Constitucional (PEC) nº 32/2020, cujo texto trata de reforma da administração pública, com a promessa de as instituições alcançarem altos índices de produtividade e oferecerem serviços mais baratos aos cidadãos. Na direção inversa a essas promessas, o que se vê é a precarização do serviço público e as possibilidades de privatização. Apesar de essa PEC ter sido aprovada na Comissão de Constituição de Justiça e de Cidadania (CCJ) da Câmara dos Deputados, não foi colocada à frente. Espera-se que, com a atual mudança de governo (2023-2027), essa proposta seja arquivada.

Apesar de gozarem de boa dose de autonomia, as IES estão sempre sob frequentes ataques. Isso geralmente se dá, quando há mudança de governos – infelizmente os recém chegados desconstroem políticas públicas que foram

implantadas por seus antecessores, não raramente prejudicando grande parte da população.

É importante apresentar mais uma informação quanto à autonomia das universidades. Esse direito não se limita a questões didático-científicas, pois abrange também a parte administrativa, instância de grande valia na gestão das instituições. Trata-se de um direito que permite às universidades contratarem pessoas e serviços sem a interferência de governos, sempre respeitando as legislações, incluindo a escolha de seus próprios dirigentes como já referenciado anteriormente.

As IES têm lutado ininterruptamente para manterem a qualidade na oferta de seus serviços, seja, os ligados à formação acadêmica das comunidades que lhe fazem confiança, seja os relacionados a questões administrativas. Em todos os casos, essas instituições precisam e dependem de orçamento, fator sobre o qual elas não têm poder total. Em outras palavras, no que se refere a esse fatores, as IESs só têm autonomia sobre sua gestão, já que nenhuma delas gera recurso financeiro, logo todas dependem da liberação dos órgãos de fomento do Governo Federal. Esse assunto é tema de discussão imprescindível pelo Congresso Nacional, com base na Lei Orçamentária Anual (LOA). A representação do Governo Federal<sup>3</sup> envia a proposta orçamentária para o Congresso a quem cabe votação no ano anterior à sua execução.

À gestão das unidades de ensino superior público cabe aguardar sempre essa votação, para planejar suas ações. Alguns gestores buscam reuniões com órgãos de governo ou diretamente com parlamentares para exporem as necessidades das instituições, tentando, dessa forma, sensibilizar as autoridades para que não haja cortes severos nesse orçamento, o que, se não interrompe projetos e ações em processo, no mínimo, dificulta, sobremaneira, seu desenvolvimento. Ainda que se reconheça os esforços desses gestores, preocupados com a manutenção da

---

<sup>3</sup> Todos os projetos das leis orçamentárias – Plano Plurianual (PPA), Lei de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Lei Orçamentária Anual (LOA) – têm autoria do presidente da República. No Congresso Nacional, eles são alterados e votados, primeiramente, na Comissão Mista de Planos, Orçamentos Públicos e Fiscalização (CMO), que é composta por deputados e senadores. Em seguida, os projetos seguem para serem votados em sessão plenária conjunta do Congresso.

Depois de aprovado, o projeto do Orçamento volta ao Executivo para a sanção pelo presidente da República, transformando-se em lei. A partir desse momento, inicia-se a fase de execução, que é a liberação das verbas. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/loa/lei-orcamentaria-anual-loa>.

instituição sob seu comando o fato é que as todos dependem exclusivamente dessa votação para definir suas políticas públicas.

Em resumo, a gestão do ensino superior em instituições públicas acontece dessa forma, com princípios democráticos e autonomia – mesmo que com alguns limites –, mas que contribuem para a ampliação das políticas públicas para a sociedade. A LDB garante a liberdade dos gestores de criar cursos, ampliar e reduzir vagas, contratar e dispensar profissionais, e isso é o que tem acontecido nas instituições para que a gestão aconteça e o ensino superior seja amplo e com acesso irrestrito à população.

A gestão de Instituições de Ensino Superior está submetida a várias regulamentações, algumas já citadas nesta escrita, e exercem de forma democrática sua atividade de ensino, pesquisa, extensão e cultura. Para manter o serviço público funcionando e com qualidade, precisam usar de todas as práticas de gestão pública, muitas vezes com defasagem no quadro de servidores e com orçamentos a cada ano mais curtos. Sobre essas dificuldades, Santana (2022) comenta de forma arguta:

Nesse cenário em que as universidades públicas estão inseridas, a qualidade do atendimento no serviço público recai sobre os servidores, no entanto, o Estado cobra um desempenho muitas vezes sem fornecer os recursos necessários para que os serviços alcancem os resultados desejados, a fim de suprir as demandas da sociedade de modo satisfatório (Santana, 2022, p. 37, sic).

O estado exige qualidade e resultados, a partir de suas avaliações periódicas, mas tudo recai sobre a questão dos recursos orçamentários, pois, para se ter serviço de qualidade, é preciso investir em recursos humanos, em tecnologia, em incentivos os quais, em sua maioria, são de ordem financeira (haja vista a necessidade de desenvolvimento de projetos que exigem visitas técnicas, logo disponibilização de recursos para diárias e passagens, laboratórios modernos, entre tantos outros investimentos). Em abril de 2023, o Governo atual anunciou recomposição de orçamento (Brasil, 2023): “Governo anuncia R\$ 2,4 bilhões para recompor orçamento de universidades e institutos federais”. As instituições Públicas de Ensino Superior comemoraram este anúncio e veem a possibilidade de ampliação e manutenção de políticas públicas voltadas para os que mais precisam para fazer valer a aplicação dos recursos públicos.

## 5 CONTEXTUALIZAÇÃO DO IFPB

Nesta seção, é feito um histórico do IFPB, contextualizando toda sua trajetória nos seus mais de 100 anos de existência, mostrando estrutura e força de trabalho, como se dá a Extensão e Cultura, como foi o percurso da Extensão até a atualidade, como está constituída a PROEXC e quais ações são promovidas por esse órgão.

### 5.1 Histórico do IFPB

O Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) foi criado pela Lei nº 11.892 de 29 de dezembro de 2008, mas sua origem data do século passado. Trata-se de uma instituição nascida de outra centenária marcada por muitos desafios e discriminação, até ser consolidada como uma unidade de ensino que dá orgulho à sociedade.

Em 1909, com o então Presidente da República, Nilo Peçanha, foram criadas, no Brasil, 19 escolas de Aprendizes e Artífices, por meio do Decreto 7.566<sup>4</sup> de 23 de setembro desse ano, com o seguinte argumento:

[...] que o augmento constante da população das cidades exige que se facilite às classes proletarias os meios de vencer as difficuldades sempre crescentes da lucta pela existencia;  
que para isso se torna necessario, não só habilitar os filhos dos desfavorecidos da fortuna com o indispensavel preparo technico e intellectual, como fazel-os adquirir habitos de trabalho proficuo, que os afastará da ociosidade ignorante, escola do vicio e do crime;  
que é um dos primeiros deveres do Governo da Republica formar cidadãos uteis á Nação (Brasil, 1909).

A escola de Aprendizes e Artífices nasce com o propósito de facilitar a vida dos “desvalidos, dos filhos de pessoas desfavorecidas de fortuna”, logo, desde o início de sua implantação, foi solapada pela discriminação por parte da população – muitos, embora carentes e sem condições de pagar pelos estudos dos filhos, não os queriam ali. Esse tipo de preconceito levou a população a ver a escola, na época recentemente fundada, como um local de penalidade ou castigo (Lima, 1995, p. 5).

---

<sup>4</sup> O texto da citação foi transcrito *ipsis litteris*, a fim de se manter a fidedignidade do documento original. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1900-1909/decreto-7566-23-setembro-1909-525411-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 07 nov. 2023.

Entre essas 19 escolas, estava a da Paraíba, instalada em 05 de janeiro de 1910, no prédio da Polícia Militar, sob a direção de Miguel de Medeiros Raposo, que permaneceu no cargo até 1920. Durante sua gestão, a escola ofertou os cursos de alfaiataria, marcenaria, serralheria e encadernação. Em fevereiro de 1910 contava com 33 alunos matriculados e 3 servidores, incluído aqui o diretor (Lima, 1995, p. 7).

Com a Lei nº 378 de 13 de janeiro de 1937, a escola é transformada em Lyceu Industrial, passando a ofertar o ensino técnico, o profissional e o industrial. Com o nome de Lyceu Industrial de João Pessoa – como foi denominado até o ano de 1942. Nesse período, a instituição já contava com 30 funcionários e, em 1939, com 400 alunos matriculados (Lima, 1995, p. 30).

A partir do Decreto Lei 4.127 de 25 de fevereiro de 1942, o Lyceu Industrial de João Pessoa passou a ser chamado de Escola Industrial de João Pessoa. Este período pode ser considerado um novo marco para a instituição, devido à modificação na estrutura da instituição no sentido de formar uma mão de obra mais especializada para a indústria (Brasil, 2020).

Em 1958, por meio da Lei 3.412, de 18 de junho desse ano, a instituição muda novamente de nome e passa ser chamada de Escola Industrial Coriolano de Medeiros, uma forma de homenagear esse servidor que fora escriturário da instituição no tempo de Escola Aprendizes e Artificies. Após a aposentadoria de Miguel de Medeiros Raposo, Coriolano se tornou diretor interino, tendo saído em 1922 para que Eugênio Gomes Outeiro assumisse interinamente também. Após, 4 anos, ou seja, em 1926 Coriolano reassumiu a instituição, agora de forma efetiva.

Paralelo às mudanças na então Escola Industrial Coriolano de Medeiros, fundase, em 1955, a Escola de Economia Doméstica Rural, em Sousa, instituição que, mais tarde, iria se juntar ao IFPB.

O Colégio de Economia Doméstica Rural de Sousa, que viria a se tornar o IFPB Campus Sousa, teve o seu funcionamento autorizado em 09 de agosto de 1955 e tinha o objetivo de formar professores para o magistério do Curso de Extensão de Economia Doméstica. Anos depois, em 04 de setembro de 1979, o Decreto n.º 83.935 alterou o nome da instituição para Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAFS) (Brasil, 2020).

Com a Lei 4.759, de 20 de agosto de 1965, a instituição sediada em João Pessoa deixa de ser chamada Coriolano de Medeiros para ser denominada de Escola Industrial Federal da Paraíba. Nessa mesma época, o então diretor enviou ofício ao Conselho da escola, solicitando que o prédio onde funcionava a escola fosse chamado de “Coriolano de Medeiros”, o que foi aceito e assim permanece até hoje. Esse período também marca a mudança de endereço dessa escola, anteriormente instalada na Rua João da Mata passando a funcionar na Avenida Primeiro de Maio, número 720, em Jaguaribe. A nova sede teve sua construção iniciada em 17 de novembro de 1950 (Lima, 1995, p. 58).

Por meio de Portaria, a Escola Industrial Federal da Paraíba passou a ser chamada de Escola Técnica Federal da Paraíba (ETF-PB) em 1967, sendo assim conhecida até termos a criação do Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB), agora com a oferta do primeiro curso superior: Tecnologia em Telemática, com sua aula inaugural em 14 de abril de 1999. O CEFET-PB havia tido homologado seu ato de instalação em 22 de março de 1998, portanto, em menos de um ano, inicia sua jornada no ensino superior.

Em 2008, com a Lei nº 11.892, instituiu-se a Rede Federal de Educação, Ciência e Tecnologia e, por esse dispositivo, o CEFET-PB e a Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAFS) se tornam Campi do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), denominação que carrega até então. Essa nova instituição com estruturas “pluricurriculares e multicampi (reitoria, campus, campus avançado, polos de inovação e polos de educação a distância)”(Brasil, 2023), tem como missão:

Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática (Brasil, 2023).

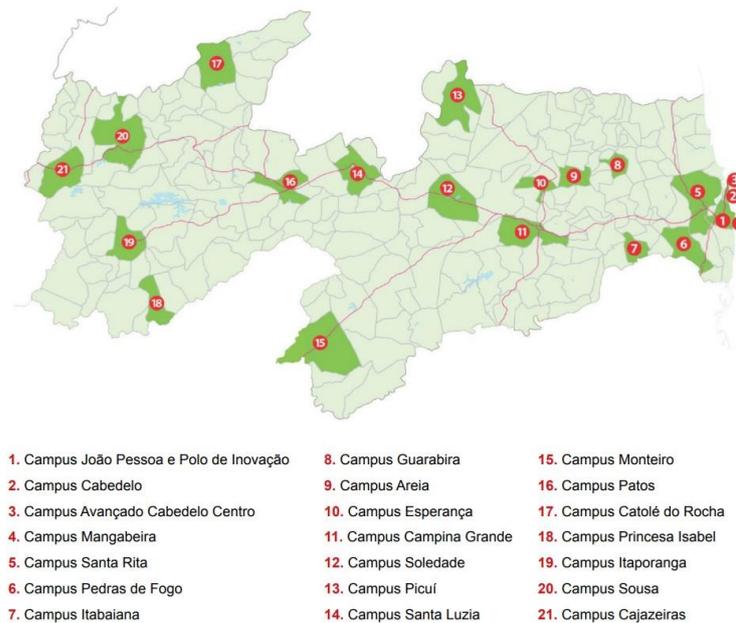
Em 2023, o IFPB completou 114 anos de história dedicados à educação propedêutica e profissional paraibana e com números expressivos em relação à quantidade de matrículas, de profissionais que trabalham na instituição e de pessoas que são beneficiadas pelas políticas públicas executadas na Instituição.

Um importante marco para a Instituição se deu em 2022: a eleição da primeira mulher Reitora da instituição – Professora Doutora Mary Roberta Meira Marinho. Servidora docente, com 29 anos de contribuição na instituição, passou por diversos cargos e, em seu apogeu, assumiu a Reitoria do IFPB para o quadriênio 2022-2026.

Em 2022, a Instituição contava com mais de 45 mil estudantes, somando-se os matriculados nos 121 cursos técnicos, nos 46 de graduação e nos 17 de pós-graduação (IFPB, 2022), distribuídos em 21(vinte e um) campi: Areia, Cabedelo, Cabedelo Centro, Cajazeiras, Campina Grande, Catolé do Rocha, Esperança, Guarabira, Itabaiana, Itaporanga, João Pessoa, Mangabeira, Monteiro, Patos, Pedras de Fogo, Picuí, Princesa Isabel, Santa Luzia, Santa Rita, Soledade e Sousa. Podemos ver sua distribuição no estado paraibano no mapa da Figura 5 a seguir.

;

Figura 4 – Mapa da Paraíba com os campi do IFPB



Fonte: PDI – IFPB (2016) Adaptado.

Vale recordar que, em 1909, ano de fundação da Instituição, esta contava apenas com uma unidade e 33 alunos distribuídos em 4 cursos. Pelos dados de 2022, vemos a dimensão da instituição que só cresce, seja em nível acadêmico, seja em oferta de serviços administrativos à comunidade interna e de regiões circunvizinhas.

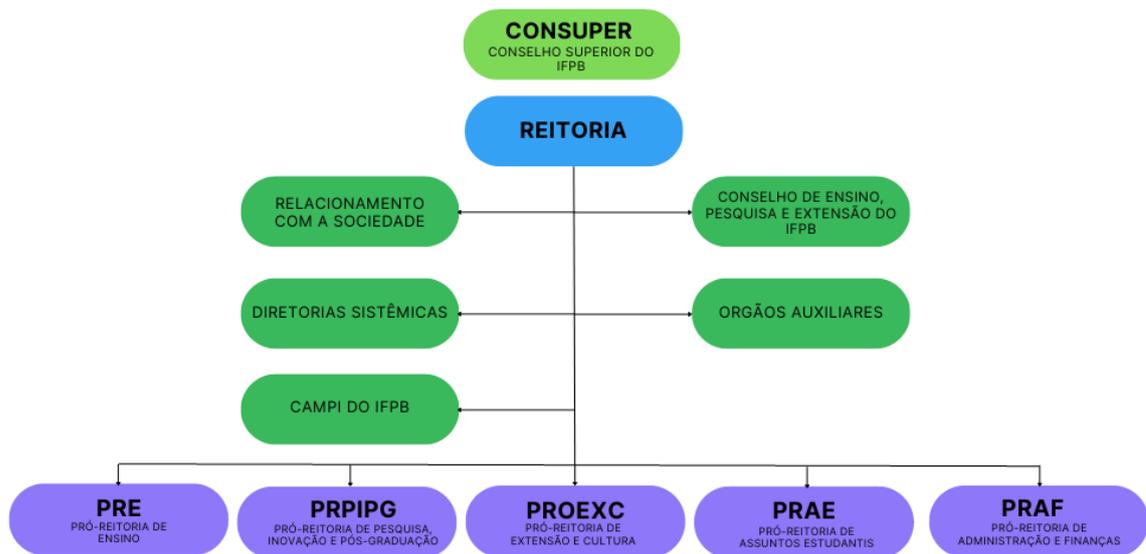
Junta-se à estrutura dos campi, a Reitoria, com sede em João Pessoa, além de um Polo de Inovação na área de Sistemas para Automação em Manufatura, credenciado a Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPIL), também localizado na cidade de João Pessoa (Brasil, 2023).

Os campi do IFPB abrangem todas as regiões da Paraíba, em 19 cidades, oferecendo cursos de pós-graduação, em nível de mestrado, cursos superiores de tecnologia, bacharelados e licenciaturas, além de cursos de nível médio subsequentes e integrados e de cursos de Formação Inicial e Continuada (FIC) – estes executados sob a supervisão da PROEXC, em sua maioria por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs).

Grande parte dos cursos do IFPB são presenciais, porém, mesmo antes da pandemia da COVID19, já oferecia cursos a distância, todos gratuitos. A Instituição também disponibiliza alguns benefícios aos matriculados, na forma de auxílios para permanência nos cursos, como, por exemplo, vale-refeição, vale-transporte, auxílio

para compra de óculos etc. o instituto ainda conta com diversas ações provenientes de programas na tríade: ensino, pesquisa e extensão, com a participação dos discentes sob a coordenação de docentes, além de participação de público externo. A Figura 6 ilustra a estrutura das instâncias hierárquicas do IFPB, em sua ordem de submissão administrativa. O organograma completo da Instituição está disponível no anexo I, ao final deste trabalho.

Figura 5 – Estrutura de funcionamento do IFPB



Fonte: PDI – IFPB (2016) Adaptado.

O IFPB é composto pelo Conselho Superior (CONSUPER), órgão colegiado que tem “por finalidade contribuir com a administração e aprimorar as políticas educacionais e administrativas” (Brasil, 2023). Subordinada a este Conselho, encontra-se a Reitoria e, subordinadas a esta, 5 (cinco) Pró-Reitorias entre outros órgãos, conforme consta na figura 6 anteriormente apresentada. Ressalte-se a importância do setor denominado “Relacionamento com a sociedade”. Este é composto pela Ouvidoria Geral, a Ouvidoria Estudantil e pelo Sistema Eletrônico de Informações ao Cidadão (E-sic) – este sistema é responsável por receber pedidos de informações da população em geral.

O CEPE, outro órgão colegiado diretamente ligado à Reitoria, “tem por finalidade elaborar e atualizar as normas internas sobre ensino, pesquisa e extensão,

respeitando-se as competências legais do Conselho Superior e da Reitoria” Brasil (2023).

O IFPB adota o sistema de gestão democrática de administração e os seus campi têm autonomia orçamentária, financeira e patrimonial. De acordo com os regulamentos legais, são unidades gestoras e executam seus orçamentos de forma autônoma, sob a supervisão da Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PRAF). Em exceção a esta autonomia, estão os Campi Avançados – Areia, Cabedelo Centro, João Pessoa Mangabeira, Pedras de Fogo e Soledade – que ainda não são unidades gestoras autônomas e com isso tem os seus orçamentos vinculados à Reitoria e executados por essa instância. Ainda que haja restrições, as Direções Gerais de cada Campus Avançado gozam, no entanto, de alguma autonomia para sugerir e realizar o planejamento de ações, a partir dos orçamentos autorizados para o seu próprio funcionamento.

O IFPB contava, em outubro de 2023, com mais de 2.300 servidores, entre docentes e técnicos administrativos, além de mais de 700 funcionários terceirizados, que fazem serviço recepção, de manutenção e conservação; contava também com motoristas (uma vez que essa categoria não mais faz parte do quadro de servidores públicos), e ainda com alguns estagiários e servidores de outros órgãos que trabalham no IFPB, em regime de cooperação técnica.

Um corpo de pessoal grandioso, responsável por colocar em funcionamento toda a estrutura organizacional, de forma que cada unidade se entrelace entre si para um objetivo comum: levar educação de qualidade para a população que mais precisa e carece de políticas públicas para os variados níveis de ensino.

## **5.2 A Extensão em Instituições de Ensino Superior no Brasil**

A Extensão Universitária no Brasil tem seus primeiros registros por volta do século XX, com a criação das universidades. O primeiro documento que fala em extensão universitária é o Decreto de nº 19851, de 11 de abril de 1931, embora, na prática, a Extensão já tenha sido tratada no sistema educacional em anos anteriores a este decreto.

Art. 42. A extensão universitária será efetivada por meio de cursos e conferências de carácter educacional ou utilitário, uns e outros organizados pelos diversos institutos da universidade, com prévia autorização do conselho universitário (Brasil, 1931).

De acordo com a citação que data de 1931, vemos que a efetivação da Extensão em instituições de Ensino Superior se daria por meio de cursos. Estes, entretanto, já vinham sendo executados na Universidade Popular em São Paulo, no ano de 1912, cursos ofertados gratuitamente às comunidades carentes.

Nessa perspectiva, a Extensão leva o conhecimento produzido nas instituições de ensino para as comunidades, as quais nem sempre têm acesso a esse direito.

Os anos 80 são marcados por movimentos políticos e sociais trazidos e representados por importantes nomes da Educação, a exemplo de Paulo Freire, que contribuiu de forma significativa para a prática extensionista baseada na Educação Popular. Outro grande marco da extensão no Brasil é o 1º Encontro de Pró-Reitores de Extensão das Universidades Públicas Brasileiras, realizado na Universidade de Brasília, no Distrito Federal, nos dias 4 e 5 de novembro de 1987, com a participação de 33 universidades públicas. No documento elaborado nesse encontro, a Extensão passa a ser entendida de acordo com a citação abaixo:

A extensão universitária é o processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável e viabiliza a relação transformadora entre a universidade e a sociedade. A extensão é uma via de mão-dupla, com trânsito assegurado à comunidade acadêmica, que encontrará, na sociedade, a oportunidade da elaboração da práxis de um conhecimento acadêmico (FORPROEX, 1987).

Este encontro representa um marco importante na concepção da Extensão Universitária, reforçando o preceito que vem a ser constitucional em 1988, da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão. Nesta perspectiva, a Extensão dialoga com o conhecimento acadêmico e se estabelece uma relação de troca ou, melhor dizendo, de compartilhamento de conhecimentos - os da comunidade somados ao da Academia, produzindo ciência e prática e contribuindo com a formação do estudante e com a transformação social.

### 5.3 Percurso da Extensão no IFPB

A instituição hoje intitulada IFPB já teve, como já dito anteriormente, a denominação de Escola de Aprendizes e Artífices e de Escola Técnica Federal (ETF-PB). Como tal, já desenvolvia ações de extensão e cultura, mesmo sem a oferta de ensino superior e sem o reconhecimento da ação como sendo de extensão. A partir da transformação de ETF-PB para CEFET-PB, ação consolidada no final dos anos 90, passando a ofertar o Ensino Superior, foi criada a Fundação de Educação, Tecnologia e Cultura da Paraíba (FUNETEC/PB), ou seja, uma fundação de apoio, que possibilitou a execução de diversas ações de extensão e cultura no então CEFET-PB. A FUNETEC até hoje faz esse trabalho de apoio na execução de ações com o IFPB.

Após a criação do CEFET-PB como instituição de nível superior, foi possível aumentar o alcance da Instituição nas ações de extensão e cultura e também a participação de Chamadas Públicas para a promoção de ações envolvendo diversas áreas da instituição, sempre com base no princípio da indissociabilidade do ensino, pesquisa e extensão.

E a partir do ano de 2008, com a transformação do CEFET-PB em IFPB, a instituição passa a ser integrante da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (REPCT), logo a Extensão obtém maior destaque tanto pela amplitude de atuação como pelo seu reconhecimento como atividade fim aliada ao Ensino e à Pesquisa.

Com a transformação das instituições, houve também alteração na LDB, da Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008, que incluiu a palavra “tecnológica” no artigo Art. 39, passando a ter a seguinte redação: “A educação profissional e tecnológica, no cumprimento dos objetivos da educação nacional, integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia.” (Brasil, 2008), o que veio a influenciar as mudanças posteriores na educação profissional e, em dezembro de 2008, possibilitar a criação dos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia.

Essa modificação nas instituições se deu devido a necessidades de transformações na educação profissional, as quais não eram possíveis nas universidades, pois:

[...] o governo buscava uma estrutura acadêmica que se diferenciasse dos modelos existentes, viabilizando a implementação de uma dinâmica de escolarização que associasse tanto a expansão de ofertas de vagas entre os diferentes níveis e modalidades de ensino quanto a ampliação da capilaridade regional (Boanafina, 2022, p. 6).

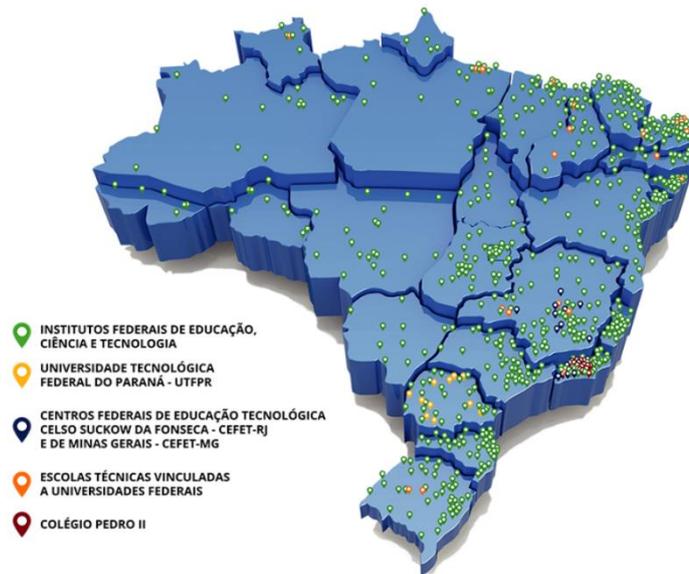
O governo concretizou essa materialização em 2008 com a criação dos institutos federais, promovendo uma expansão nas vagas nos diversos níveis de educação e escolaridade e também a capilarização das instituições.

Como resultado, a expansão e interiorização das instituições federais de EPT partiu, em 2006, de um total de 144 unidades. Chegou em 2018, a 659 unidades em todo o país, das quais 643 já se encontram em funcionamento. Isto representou a construção de mais de 500 novas unidades (Brasil, 2023).

Houve, portanto, um aumentando em mais 300% da capilaridade da educação profissional e tecnológica, isso em 2018; em 2019, os dados de 2019 do Ministério da Educação mostravam, que a REPCT já dispunha de 661 unidades: “38 Institutos Federais, 02 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefet), a Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), [a] 22 escolas técnicas vinculadas às universidades federais e ao Colégio Pedro II” (Brasil, 2023).

A Figura 7 a seguir ilustra bem essa expansão geográfica.

Figura 6 – Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica



Fonte: MEC (2023).

Ainda em 2013, a partir de documentos elaborados pelo Conselho Nacional das Instituições Federais de Educação Profissional e Tecnológica (CONIF) e pelo Fórum de Extensão da Rede de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (FORPROEXT), houve muitas reflexões em favor da elaboração da Política Nacional de Extensão Tecnológica, possibilitando uma visão da Extensão Universitária mais comprometida com os setores populares e os movimentos sociais, consolidando o papel social das instituições.

Em 2015, no XIII FORPROEXT, tem-se a elaboração dos conceitos de Extensão, a partir dos quais o IFPB estabeleceu suas próprias diretrizes. A Extensão do IFPB tem avançado nas suas ações, com o envolvimento de diversos atores, quebrando barreiras e muros para aproximar-se cada vez mais das comunidades que circunvizinham seus campi, atuando de forma dialógica, democratizando o ensino e possibilitando à sociedade uma formação cidadã plena.

Um outro grande avanço nas Políticas Públicas de Extensão e Cultura foi trazido na Resolução nº 7 do Conselho Nacional de Educação (CNE), de 18 de dezembro de 2018, documento que institui a Extensão na Educação Superior brasileira e ainda define procedimentos para planejamento de políticas para gestão e avaliação da Educação Superior (Brasil, 2018). Muitas das determinações dessa Resolução ainda estão em fase de implantação, mas o IFPB tem avançado nessas

determinações e evoluído continuamente na Extensão e Cultura bem como nas políticas públicas do seguimento.

### 5.3.1 Cultura na Extensão do IFPB

Ações na área de Cultura do então Ministério da Educação e Cultura, criado com a Lei 1.920, de 25 de julho de 1953 (Brasil, 1953) só realmente implantadas e difundidas a partir da influência e atuação da Fundação Nacional da Arte (Funarte), em 1970, que é uma fundação ligada a esse Ministério.

Em 1975, a partir da Política Nacional de Cultura (PNC), promoveram-se ações diretamente ligadas às universidades, a fim de se cuidar de uma formação técnica mais especializada, de modo a se profissionalizarem iniciativas direcionadas à cultura. Essas ações foram também fortemente influenciadas pela Funarte, que desenvolveu, nesse período, um intenso trabalho para que essa profissionalização fosse concretizada (Souza *et al.*, 2021).

Nos governos do Partido dos Trabalhadores (PT) – 2003 a 2010 –, a cultura teve local de destaque, realizando-se seminários e debates intensos para construção de políticas que pudessem envolver cada vez mais os atores da cultura em ambientes de destaque nacional. Nesse período, o PNC foi reformulado, definindo metas diretamente relacionadas com as instituições de ensino superior. Em 2013, por meio de portarias, o Ministério da Cultura criou diversos programas, a exemplo do Programa Mais Cultura nas Universidades (Souza *et al.*, 2021).

Dentro deste contexto, o IFPB participou ativamente das discussões no ambiente cultural por meio da então Pró-Reitoria de Extensão (PROEXT), na época ainda não havia indexado a palavra “cultura” à sua denominação, o IFPB, sob a condução da Pró-Reitora Vânia Maria de Medeiros.

A Profa. Vânia Medeiros, participava do Forproext, órgão formado por todos os Pró-Reitores de Extensão da Rede Federal de Ensino Profissional, Científico e Tecnológico, e integrava o Grupo de Trabalho Cultura (GT-Cultura). Esse Grupo foi o responsável pela mobilização nos institutos federais, entre eles o IFPB, para a criação da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) em 2016. Essa alteração foi, portanto, consequência da mobilização dos agentes culturais e demais extensionistas da comunidade acadêmica no processo Estatuinte do IFPB, em 2015 (Souza *et al.*, 2021).

A participação no GT-Cultura possibilitou também a aprovação de dispositivos de promoção de políticas públicas culturais e, com isso, a edição e aprovação da Resolução do CONSUPER nº 140, de 02 de outubro de 2015, que aprovou a política de produção e promoção da diversidade artístico-cultural.

A partir de todo esse movimento cultural, a Pró-Reitoria de Extensão do IFPB teve uma mudança na sua estrutura organizacional e passou a carregar a palavra “cultura” na sua denominação. Com Resolução do CONSUPER nº 246, de 18 de dezembro de 2015, formaliza-se sua nova denominação: Pró-Reitoria de Extensão e Cultura, nome que utiliza até os dias em que realizamos esta pesquisa (2023).

#### **5.4 A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do IFPB**

A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) compõe a tríade ensino, pesquisa e extensão e é responsável no IFPB pelo planejamento e desenvolvimento de ações de extensão e cultura, articulando-se com o ensino e a pesquisa de forma indissociável, integrando-se aos diversos segmentos da sociedade.

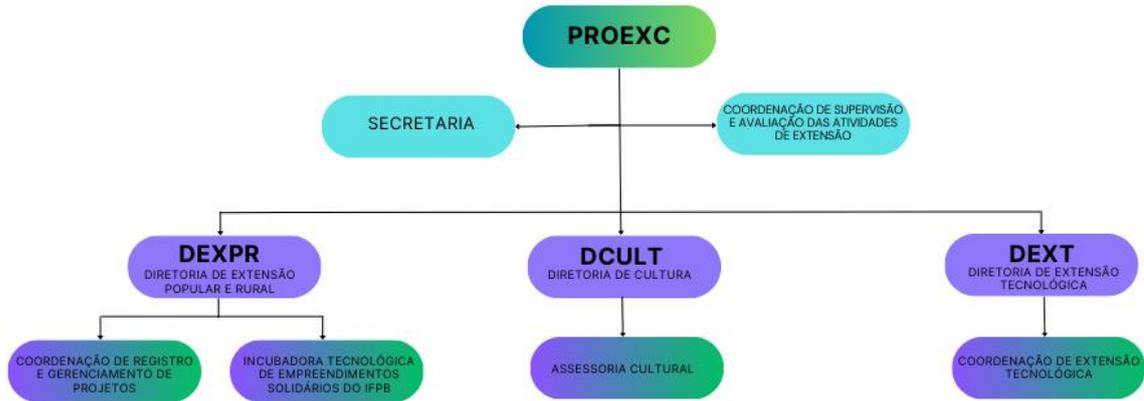
A PROEXC tem participação em órgãos colegiados e preside o CEC do IFPB formado pelas Coordenações de Extensão e Cultura dos 21 campi, contando com representação estudantil, representantes das demais Pró-Reitorias, além de representante da Fundação de Apoio (FUNETEC/PB), de acordo com Resolução CONSUPER nº 47/2022.

A estrutura organizacional da PROEXC compreende 3 diretorias:

- Diretoria de Extensão Popular e Rural;
- Diretoria de Cultura; e
- Diretoria de Extensão Tecnológica.

Diretamente ligadas às diretorias estão as coordenações, que, juntas, formam a equipe responsável pela execução e supervisão das ações de extensão e cultura em todo o IFPB, além de estarem à frente de diversos eventos de promoção e valorização da cultura e extensão perante a sociedade. A Figura 8 ilustra a estrutura administrativa dessa Pró-Reitoria.

Figura 7 – Estrutura administrativa da PROEXC



Fonte: Adaptado do Regimento Geral (IFPB, 2023).

A PROEXC realiza todos os seus processos gerenciais por meios dessas unidades organizacionais, as quais são responsáveis pela implantação e execução das ações de extensão e cultura para promoção de suas políticas públicas. As competências de cada unidade organizacional da PROEXC estão definidas no Regimento Geral do IFPB, regulamentado na Resolução CONSUPER nº 144, de 11 de agosto de 2017.

A presença da PROEXC nos fóruns FORPROEX e FORPROEXT permite que seus representantes participem de debates e vivenciem experiências e aprendizados que podem ser implantados nas instituições participantes. As políticas de extensão e cultura discutidas nestes fóruns, são construídas com pautas unificadas, de modo que cada instituição possa refletir sobre sua viabilidade e reivindicar sua implantação em suas unidades e todas que o aceitarem possam fazer tal procedimento de forma padronizada.

Nos fóruns, também são elaborados documentos de solicitação às instâncias do Governo Federal, no intento de, em conjunto, se alcançarem os objetivos propostos para a Extensão e Cultura. A PROEXC também participa dos fóruns de cultura, que acontecem em nível nacional, participantes exemplo do VII Encontro Nacional do FORCULT”, em setembro de 2023, na Universidade Federal do Espírito Santo, na cidade de Vitória, onde houve amplas discussões e debates envolvendo os pontos: “Financiamento da Cultura nas IPES: responsabilidade compartilhada; Perspectivas acerca da formação em Organização da Cultura e Cultura e Extensão: diálogos e idiossincrasias” (FORCULT, 2023).

Essa participação nesses fóruns e eventos relacionados à extensão e cultura possibilita o acesso do IFPB terá diversos subsídios para construção de seus documentos internos. Em 2017, a PROEXC publicou a nota técnica nº 02/2017 que dispõe sobre “diretrizes, concepções, linguagens e processos dos ‘fazer extensionistas’ no âmbito do IFPB”. Mais tarde, em 2021, o IFPB institucionaliza a Política de Extensão e Cultura, com a publicação da Resolução nº 96 do Conselho Superior da Instituição, a qual tem por finalidade:

Art. 1º A Política de Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) tem a finalidade de orientar o desenvolvimento da Extensão, promovendo a articulação entre o saber fazer e a realidade socioeconômica, cultural e ambiental junto às áreas de abrangência social, articulando Educação, Ciência e Tecnologia na perspectiva do desenvolvimento local e regional, em consonância com a legislação vigente para a Educação Profissional e Tecnológica (IFPB, 2021).

Neste documento o IFPB assume o compromisso de promover e articular as ações de Extensão e Cultura com o desenvolvimento local e regional, promovendo a articulação entre a Academia e a sociedade. A Política de Extensão e Cultura do IFPB segue a Política Nacional de Extensão Universitária, elaborada no FORPROEX, e está fundamentada na legislação pertinente:

Parecer CNE/CES nº 608/2018, aprovado em 3 de outubro de 2018 - Diretrizes para as Políticas de Extensão da Educação Superior Brasileira.

Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018 - Estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005/2014, que aprova o Plano Nacional de Educação - PNE 2014-2024 e dá outras providências.

Parecer CNE/CES nº 576/2023, aprovado em 9 de agosto de 2023 - Revisão da Resolução CNE/CES nº 7, de 18 de dezembro de 2018, que estabelece as Diretrizes para a Extensão na Educação Superior Brasileira e regimenta o disposto na Meta 12.7 da Lei nº 13.005, de 25 de junho de 2014, que aprova o Plano Nacional de Educação – PNE 2014-2024 e dá outras providências (Brasil, 2023).

Dessa forma IFPB se consolida no âmbito da Extensão e Cultura, pautada em movimentos democráticos e seguindo as determinações legais, para implantação de políticas fortes e consistentes por meio de ações de extensão e cultura.

## 5.5 Ações de Extensão e Cultura no IFPB

O IFPB, por meio da PROEXC e de suas Coordenações de Extensão e Cultura nos Campi, busca realizar suas ações de Extensão e Cultura de acordo com o artigo 22 da resolução CONSUPER nº 96/2021 “Ações de Extensão devem ser desenvolvidas sob a forma de Programas, Projetos, Eventos, Cursos e Oficinas e Prestação de Serviços”.

As ações de extensão e cultura têm suas particularidades e devem:

- ✓ atender às demandas da comunidade local externa à instituição;
- ✓ ter relação com o ensino e a pesquisa;
- ✓ articular a participação efetiva de parceiros sociais locais;
- ✓ possibilitar a efetiva participação dos discentes;
- ✓ permitir que esta ação possa interagir com todos os envolvidos, seja beneficiário ou participante da ação,
- ✓ ter impactos relevantes para comunidade.

Para sua realização, o IFPB lança editais publicados em seu no site, com chamadas para os servidores da instituição submeterem propostas, observando os critérios estabelecidos nos documentos convocatórios.

Alguns editais possibilitam o pagamento de apoio financeiro e bolsas para incentivar e promover a extensão e cultura nos territórios de abrangência dos campi, fortalecendo a relação com a sociedade.

Em 2023 a PROEXC selecionou, até outubro, 394 propostas de ações de extensão e cultura, grande parte delas em editais sem fomento, os chamados editais de “fluxo contínuo”. Vejamos as ações de extensão e cultura selecionadas em 2023 por campus:

Quadro 2 – Ações de Extensão e Cultura – 2023

<b>CAMPUS</b>	<b>QUANTIDADE DE AÇÕES</b>
Areia	12
Cabedelo	27
Cabedelo Centro	19
Cajazeiras	59

Campina Grande	20
Catolé do Rocha	10
Esperança	7
Guarabira	8
Itabaiana	8
Itaporanga	1
João Pessoa	76
Mangabeira	5
Monteiro	22
Patos	13
Pedras de Fogo	17
Picuí	18
Princesa Isabel	19
Santa Luzia	5
Santa Rita	17
Soledade	6
Sousa	20
Reitoria	5
<b>TOTAL</b>	<b>394</b>

Fonte: SUAP (IFPB, 2023).

Outras ações que são desenvolvidas na PROEXC são a criação de empreendimentos, a exemplos de empresas juniores e escritórios modelos, além de núcleos, grupos e coletivos culturais que, juntos, formam as atividades continuadas de Extensão e Cultura, funcionando em parceria com as ações dessa política.

A PROEXC promove eventos, com o fim de propagar as ações realizadas e colocar em prática as Políticas Públicas na Extensão e Cultura do IFPB. Um grande evento que é promovido a cada 2 anos é o Encontro de Extensão e Cultura (ENEX), que reúne os campi do IFPB e todos os parceiros internos e externos envolvidos em ações de extensão e cultura do Instituto, com a participação da comunidade interna e externa. Esse evento é realizado em uma unidade da instituição (um dos campi), com escolha de local do evento no Comitê de Extensão e Cultura do IFPB. O último encontro aconteceu em 2021 e foi realizado de forma remota, em virtude da pandemia da Coronavírus. Mesmo com muitas restrições, por conta dos cuidados em se evitar contaminação pelo SarsCov2, o evento contou com a participação de alunos, docentes, técnicos administrativos e a comunidade externa ao IFPB, e aconteceu durante 3 dias. O tema desse evento foi: “Extensão para as diferenças: resistir e esperar”, o qual contou com palestras, apresentações, rodas de conversas e

diversos debates e mostras, comprovando que, apesar das barreiras sanitárias, o trabalho coletivo e comprometido sempre dá bons frutos.

Em 2023, o ENEX não aconteceu, por motivos de ordem administrativa orçamentária, ficando definido que seria realizado em 2024, no mês de setembro. O evento acontecerá no Campus Monteiro, por decisão do CEC (IFPB, 2023).

São desenvolvidas também ações de extensão e cultura por meio de Termos de Execução Descentralizada (TEDs). Trata-se de repasse de recursos financeiros – parte de seus orçamentos – por outros órgãos, para outra instituição executar. É uma das alternativas da PROEXC para tentar executar as ações, por meio de chamadas públicas anuais. Nos anos de 2022 e 2023 foram executados os projetos:

1. Progredir – Oferta de 1.700 vagas, para execução de cursos FIC de Microempreendedor Individual, nos campi de João Pessoa, Santa Rita e Campina Grande;
2. EnergIF – Oferta de 290 vagas, para execução de cursos FIC de Eletricista de Sistemas de Energia Renováveis, nos campi de João Pessoa, Esperança, Patos e Cajazeiras;
3. Qualifica Mulher – Oferta de 480 vagas, para execução de cursos FIC para mulheres em situação de vulnerabilidade social, nas cidades de Areia, Cabedelo, Guarabira, Quixaba, Lucena, Esperança, Monteiro, Pedras de Fogo e João Pessoa.

Para 2023 e 2024 a PROEXC já tem planejada a execução de 3 projetos:

1. EnergIFE – Projeto já executado em 2022. Agora ofertando em sua segunda fase 1360 vagas, para execução em cursos FIC de Eletricista de Sistemas de Energia Renováveis, nos campi de João Pessoa, Santa Rita, Guarabira, Picuí, Esperança, Campina Grande, Santa Luzia, Patos e Cajazeiras;
2. Mulheres Mil – oferta de 480 vagas, para execução de cursos FIC para mulheres em situação de vulnerabilidade social, nos campi de João Pessoa Mangabeira, Cabedelo, Cabedelo Centro, Pedras de Fogo, Itabaiana, Monteiro, Itaporanga, Catolé do Rocha e Sousa; e

3. Aquicultura – Oferta de 1.400 vagas, para execução de cursos FIC, nos campi Areia, Cabedelo, Cabedelo Centro, Cajazeiras, Campina Grande, Guarabira, Esperança, Itabaiana, Picuí, Princesa Isabel, Santa Rita, Soledade e Sousa.

A curricularização da extensão é umas das ações que vêm sendo ponto de pauta no âmbito da PROEXC e da Pró-Reitoria de Ensino (PRE), com discussões fundamentadas nas determinações do PNE desde 2014. Tal proposta consiste na implantação da Extensão e Cultura nos currículos dos cursos regulares. De acordo com a Resolução CNE/CES nº 7/2018, os currículos devem ter, para atividades de extensão e cultura, um mínimo de 10% (dez por cento) do total da carga horária nos cursos superiores de graduação.

O currículo não é a soma de um conjunto de disciplinas. Ele traduz um projeto político pedagógico integrado. Por isso, um dos principais desafios da curricularização da Extensão está na superação de uma prática fragmentada de pequenos projetos por uma prática integral e integradora (Gadotti, 2017, p. 9).

Baseado no entendimento de Gadotti (2017), em 2018 foi constituída a Comissão de Curricularização do IFPB, por meio da Portaria nº 1960/2018-REITORIA/IFPB. Após diversas discussões e reuniões, além de debates públicos na Instituição, foi possível a edição e publicação da Resolução *Ad referendum* nº 84/2021 do CONSUPER, a qual apresenta orientações de como deve acontecer a implantação da curricularização nesse Instituto Federal.

É um grande avanço para a Extensão e Cultura esta implantação, pois, com a curricularização, será possível difundir com mais vigor as práticas extensionistas entre o público interno da Instituição e também com a comunidade externa.

Para finalizar o apanhado das ações da PROEXC, e para servir de combustível para implantar ainda mais políticas públicas, mesmo em ambientes de dificuldades, registremos as palavras de Gadotti (2017, p. 15): “Não será nada fácil. Reconstruir historicamente um projeto de sociedade de iguais, debaixo para cima, nunca foi fácil. E nunca será. Mas, não vejo outro caminho. Não vejo outra saída.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Trecho transcrito *ipsis litteris* da fonte original.

Dessa forma, não vemos outro caminho a não ser seguir em ações que vemos ser a melhor opção para implantação de políticas públicas que possam abranger o máximo de pessoas que dessas práticas necessitam.

## 6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS LEVANTADOS

Com base nos objetivos apresentados, esta seção traz informações que mostram quais as responsabilidades da PROEXC perante o IFPB e a sociedade. Baseados na metodologia de Gestão por processos, analisamos os documentos que permitem transcorrer sobre os processos que são gerenciados na Pró-Reitoria e como eles são tramitados com base nos regimentos próprios e também nos planos de desenvolvimento propostos na Instituição.

### 6.1 Diagnóstico dos processos executados na PROEXC

Uma vez que a PROEXC gerencia todas as atividades de extensão e cultura do IFPB, nesta pesquisa foi possível identificar, a partir de documentos e legislações, os processos que permeiam sua rotina administrativa relacionada a essas atividades.

Para diagnosticar os processos da PROEXC, aplicamos a Metodologia de Gestão por Processos à luz de Capote (2012), identificando os processos, documentando-os, analisando-os e lhes fazendo o desenho – este correspondendo ao mapeamento dos processos.

Em levantamento documental em legislação aplicada à extensão e cultura bem como em documentos institucionais, vemos que as responsabilidades da Pró-Reitoria são inúmeras, mas que todas fazem interseção com o princípio da relação dialógica da instituição com a comunidade, contribuindo para formação cidadã do educando e para a transformação social.

O Estatuto do IFPB, documento atualizado em 2015, por meio de Resolução do Conselho Superior do IFPB nº 246, de 18 de dezembro de 2015, em seu artigo 48, traz as competências da PROEXC, que são:

- I – formular, planejar, fomentar, coordenar e acompanhar as políticas de extensão e cultura do IFPB, que consistem em atividades envolvendo, necessariamente, a relação com a comunidade externa, articulando-as ao ensino e à pesquisa por meio de sua interação dialógica e transformadora com a sociedade;
- II – elaborar e encaminhar para os órgãos colegiados competentes, propostas de normas e diretrizes para editais sobre extensão e cultura, bem como relatórios das atividades no seu âmbito de atuação;
- III – acompanhar a execução das ações de extensão e cultura, em suas diversas modalidades, avaliando a qualidade dessas ações e

adotando providências para a sua melhoria contínua, assegurando a articulação entre ensino, pesquisa e extensão;

IV – organizar e acompanhar as atividades dos órgãos a ela subordinados;

V – promover interação do IFPB com a comunidade, por meio da participação de servidores e estudantes em ação integrada com a Administração Pública, dos arranjos produtivos, tecnológicos e culturais, e das entidades da sociedade civil, visando o atendimento das necessidades de qualificação, requalificação ou reconversão profissional das pessoas;

VI – incentivar a prática acadêmica que contribua para o desenvolvimento da consciência social, ambiental, cultural e política dos estudantes, por meio da articulação de atividades de extensão categorizadas pelo FORPROEXT (Fórum dos Pró-Reitores de Extensão) em programas, projetos, cursos, eventos e prestação de serviços (IFPB, 2015, sic).

Compete, então, a PROEXC todas as responsabilidades de execução das políticas voltadas à Extensão e Cultura no IFPB, além de seu acompanhamento e providências perante todo o Instituto. Também cabe a essa Pró-Reitoria a promoção de ações que ampliem o acesso às políticas públicas vigentes, sempre articulando o ensino e a pesquisa, sobretudo com a comunidade externa, para que a relação dialógica seja cada vez mais próxima e proporcione formas de acesso as essas políticas, visando atender às necessidades da população, com o intuito de desenvolver cada vez mais a sociedade.

Na Política de Extensão do IFPB, é possível identificar as principais áreas de abrangência da PROEXC nas políticas públicas e, a partir daí, também identificar os principais processos que são gerenciados e desenvolvidos no âmbito dos programas institucionais e especiais. Nestes programas estão todas as ações de extensão e cultura, que são: projetos; eventos; cursos; oficinas e prestação de serviços.

Essas ações podem envolver, ou não, recursos financeiros e ainda podem ser de iniciativa interna ou de outros órgãos, governamentais ou não governamentais, podem ser também de iniciativa da sociedade civil, devendo estas últimas ações passarem pelo reconhecimento da PROEXC.

A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), assegura o processo de avaliação que é feito periodicamente nas instituições de nível superior do Brasil. Essas avaliações reforçam a importância da organização dos processos e sua padronização, para demonstrar os avanços institucionais quando submetidas às avaliações.

O PDI (2020-2024) do IFPB, que é um documento norteador e estratégico de ações que devem ser planejadas para curto e médio prazos, demonstra as prioridades na Instituição, sejam elas acadêmicas ou administrativas. Esse documento é elaborado com base em discussões nos diversos setores e seguimentos da instituição, amparado em documentos internos e legislações.

No PDI atual, é exposto todo o plano de desenvolvimento da extensão e cultura, para implantação das políticas públicas na instituição, suas estratégias para a execução dessas políticas, com vinculação aos objetivos estratégicos do IFPB. Por fim, esse documento traz suas metas e ações estratégicas para serem alcançadas de 2020 a 2024.

O PDI em vigência encerra-se em 2024, logo já se tem muito a avaliar; verificar o que foi atingido ou não, o que será trazido com certeza no novo plano. Mesmo em direção a sua finalização e de olho no futuro, ainda podemos extrair as estratégias e metas da PROEXC para implantação de suas políticas de extensão e cultura universitária que serviram de base para fundamentação e desenvolvimento de nosso trabalho.

Os objetivos estratégicos da PROEXC descritos no PDI para o quadriênio 2020 a 2024 são:

- Promover o desenvolvimento e o estímulo de atividades extensionistas de acordo com os princípios e finalidades da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, em articulação com o mundo do trabalho e os segmentos sociais;
- Reafirmar a Extensão como uma prática acadêmica indispensável na formação do estudante, capaz de melhorar a qualidade da educação em todos os níveis, de estimular a difusão e a produção do conhecimento, de contribuir para o desenvolvimento da consciência social, ambiental e política e de formar profissionais-cidadãos;
- Garantir o protagonismo estudantil por meio de práticas que possibilitem a autonomia do educando na concepção, propositura, promoção e execução de ações que contribuam para sua atuação crítica-reflexiva;
- Estimular e apoiar processos pedagógicos multi, inter, transdisciplinares e interprofissionais que levem à inovação social, à geração de trabalho e renda e à emancipação do cidadão na perspectiva do desenvolvimento socioeconômico sustentável, local e regional;
- Contribuir para o desenvolvimento da ciência, da tecnologia e da inovação, com destaque para as tecnologias sociais produzidas na interação com a sociedade, visando à inclusão social e à melhoria das condições de vida;

- Promover e fomentar cursos de valorização social, de formação inicial e continuada, presenciais e a distância, visando ao atendimento das necessidades de qualificação profissional, a partir da construção de formas próprias de educação que respondam às demandas de grupos sociais;
- Incentivar o desenvolvimento de atividades científicas, artístico-culturais, sociais e esportivas, envolvendo estudantes, servidores e sociedade;
- Integrar e desenvolver espaços que apoiem o empreendedorismo, o cooperativismo, o associativismo, a economia solidária e que auxiliem as comunidades tradicionais, os movimentos sociais e culturais e as entidades de representação de categorias;
- Promover atividades voltadas para o desenvolvimento, a produção, o acesso e a preservação artístico-cultural, considerando as múltiplas dimensões de cultura;
- Intensificar as relações com instituições públicas, privadas e organizações sociais para a realização de parcerias nacionais e internacionais (PDI IFPB 2020-2024, p. 149).

Os processos da PROEXC devem estar alinhados aos objetivos estratégicos e padronizados, para que a organização possa desenvolver suas políticas e atingir os objetivos pretendidos. Para que isso aconteça, deve-se ter os processos mapeados de forma escrita e transparente, de modo que os gestores possam tomar as decisões mais assertivas, logo promovendo-se um serviço mais confiável e produtivo.

O PDI também traz as metas da PROEXC, as quais estão descritas no Quadro 3, a seguir.

Quadro 3 – Metas PROEXC (PDI 2020-2024)

<b>META</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
1	Impulsionar o desenvolvimento tecnológico, o empreendedorismo e a inovação social.
2	Contribuir para o desenvolvimento social.
3	Fortalecer o processo de institucionalização da arte e da cultura.
4	Qualificar pessoas para inserção no mundo do trabalho, de acordo com demandas apresentadas pela sociedade.
5	Fortalecer a indissociabilidade ensino-pesquisa-extensão e implementar a curricularização da Extensão.
6	Melhorar o desempenho institucional por meio de um maior envolvimento dos discentes, docentes, técnicos administrativos, parceiros sociais, pessoas beneficiadas e orçamento destinado para as ações de extensão e de cultura.

Fonte: Adaptado de PDI (IFPB 2020-2024).

Com a exposição dos documentos norteadores das responsabilidades e objetivos da PROEXC e o diagnóstico das suas ações estratégicas, pudemos nos debruçar na análise dos documentos internos da Pró-Reitoria, para identificarmos os processos por meio de observações diretas do pesquisador. Nosso trabalho foi facilitado pelo fato de trabalhar na PROEXC, assumindo função estratégica na gestão, além de ser responsável pela análise de processos tramitados no sistema SUAP, com acesso a relatórios, planilhas, normatizações, regulamentos, resoluções, e-mails, editais, chamadas, determinações da gestão, e ao portal institucional, sistema no qual pudemos obter grande parte das informações sobre as ações que acontecem nesse ambiente. Entendemos nossa posição como estrategicamente privilegiada porque, conforme afirma Silva (2014):

Na realização de qualquer mapeamento de processos, exceto em caso de um processo novo, o primeiro passo para sua realização é compreender o funcionamento desse processo, como é realizado atualmente, tal qual como este é (Silva, 2014, p. 31).

Assim, para analisarmos os processos que tramitam na PROEXC, inicialmente coletamos as informações dos documentos citados, para compreendermos seu funcionamento. A seguir, descrevendo em papel, escrevendo a lápis mesmo, o que é desenvolvido no setor, construímos um desenho de como os processos percorrem os setores do IFPB para que a gestão possa desenvolver suas políticas.

Desse modo, foi possível catalogar os principais processos que são gerenciados pela Extensão e Cultura do IFPB e que estão diretamente ligados às suas ações. Nos estudos realizados, pudemos identificar 18 processos principais, os quais descrevemos abaixo.

Quadro 4 – Processos PROEXC

<b>Nº</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>FINALIDADE DO PROCESSO</b>
1	Editais de ações de Extensão e Cultura (Geral)	Organizar os processos que gerenciam os editais de ações de Extensão e Cultura
2	Concepção de editais de ações de extensão e cultura	Orientar a elaboração de minuta de edital para publicação
3	Execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Inicial	Orientar como deve ser a gerência do edital desde a sua publicação até a publicação de seus resultados

4	Execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final	Orientar como deve ser a execução e gerenciamento dos editais até sua finalização
5	Cursos FIC – Criação	Orientar como deve ser feita a criação de um Curso de Formação Inicial e Continuada
6	Cursos FIC – Execução COM fomento	Orientar como deve ser a execução de um Curso de Formação Inicial e Continuada COM fomento
7	Cursos FIC – Execução SEM fomento	Orientar como deve ser a execução de um Curso de Formação Inicial e Continuada SEM fomento
8	Execução de Termos de Execução Descentralizada – TEDs	Orientar como deve ser a execução de TEDs
9	Captação de Fomentos Externos	Orientar como deve ser a captação de fomentos externos
10	Celebração de Acordos	Orientar como deve ser o processo para celebrar acordo de cooperação técnica
11	Organização para participação e ou realização de evento	Orientar como ser a organização para participar de eventos ou realizá-los
12	Elaboração de Normativos	Orientar como devem ser os trâmites para elaboração de instruções normativas e resoluções
13	Descentralização de Recursos Orçamentários	Orientar como deve ser a descentralização de recursos orçamentários a outras unidades organizacionais do IFPB
14	Pagamentos de Bolsa e Apoio Financeiro	Orientar como solicitar os pagamentos de bolsa e apoios financeiros
15	Resposta à Auditoria	Orientar como deve ser o processo para responder às Auditorias Internas
16	Melhoramentos SUAP – Módulo Extensão	Orientar como deve ser o processo para melhorias no Módulo SUAP Extensão
17	Pré-avaliação – Ações de Extensão e Cultura	Orientar como deve ser o processo para pré-avaliação de ações de Extensão e Cultura.
18	Avaliação – Ações de Extensão e Cultura	Orientar como deve ser o processo para avaliação de ações de Extensão e Cultura

Fonte: Elaboração própria (2023).

Esses processos traduzem todas as ações de Extensão e Cultura na PROEXC e são eles que proporcionam a implantação de políticas públicas na extensão e cultura do IFPB. Assim, todas as atividades realizadas na PROEXC estão dentro destes 18 processos, ou seja, para o desenvolvimento de: projetos, programas, cursos, oficinas, eventos e prestação de serviços, todas estas ações passam por algum dos processos citados no Quadro 4.

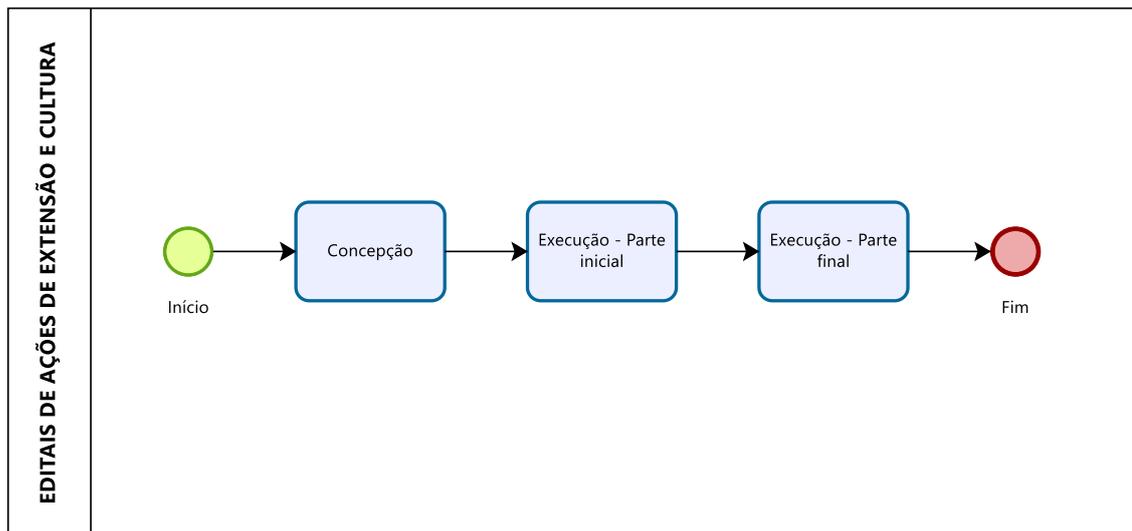
Para que a PROEXC atinja seus objetivos propostos no PDI, ela precisa, portanto, passar por um ou mais dos processos descritos. Alguns deles, como se verá mais adiante, dependem, inclusive, da colaboração de outros setores.

## 6.2 Mapeamento e Modelagem dos Processos com sua Análise

Após a identificação dos processos e realização do desenho em papel, utilizamos o software *Bizagi Modeler* para fazer o mapeamento e modelagem gráfica dos fluxos processuais, uma ferramenta da gestão por processos que utiliza a notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN), a qual Capote (2012, p. 127) diz que é “incontestavelmente – a linguagem mais completa e poderosa para se utilizar no Gerenciamento de Processos de Negócio”.

Foi feita toda a modelagem dos processos descritos no Quadro 4. Na figura 9 está exposta a explicação de cada atividade constante no processo, para um melhor entendimento e compreensão de como são os processos gerenciais da PROEXC bem como toda a legislação que os envolvem e como se dá a movimentação no seu gerenciamento bem como sua análise.

Figura 8 – Processo de editais de ações de extensão e cultura – Geral



Fonte: Elaboração própria (2023).

A Figura acima apresenta um resumo dos fluxos que envolvem os editais das ações de Extensão e Cultura da PROEXC, que aqui chamaremos de processos. Estes consistem em 3: a) inicia com a primeira atividade, que é o processo de concepção do edital – diz respeito à fase inicial do edital até sua aprovação para publicação; b) a segunda atividade é o processo inicial de execução, quando é feita publicação, a avaliação e se obtêm os resultados dos editais; c) os editais têm a terceira atividade,

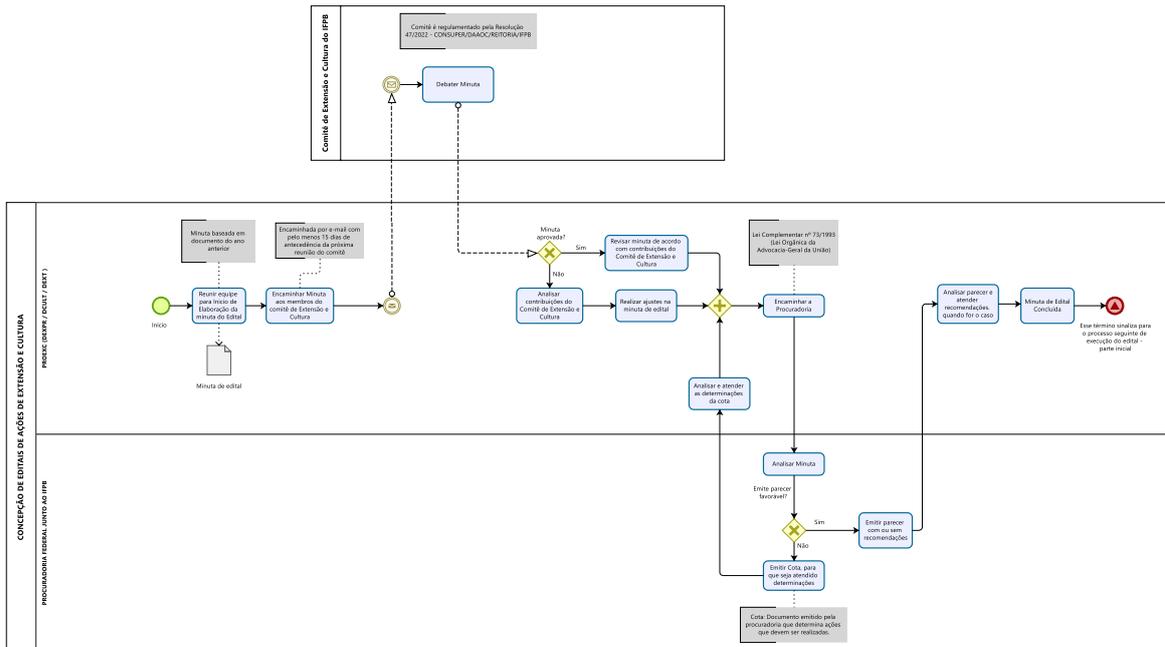
que é o processo de execução final, que se refere à execução e ao gerenciamento dois editais até sua finalização, com a baixa contábil. Estes processos serão melhor compreendidos, a partir da visualização da Figuras 10, 11 e 12 a seguir, com a discriminação de cada etapa, do início à finalização do processo.

Todo o procedimento acima descrito acontece seguindo as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB, a Resolução do CONSUPER nº 47/2022 – que regulamenta o Comitê de Extensão e Cultura do IFPB –, a Lei Complementar nº 73/1993 (Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União) – que dá poderes a um procurador federal, junto ao IFPB para emitir parecer sobre questões processuais – e o Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010, que regulamenta o pagamento de bolsas a discentes.

O fluxo processual é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita por vários canais: no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail.

Não foram identificados problemas que pudessem dificultar o gerenciamento deste processo.

Figura 9 – Processo de concepção de editais de ações de extensão e cultura



Fonte: Elaboração própria (2023).

O fluxo acima mostra o primeiro dos 3 processos que abrangem a maioria das ações de extensão e cultura.

Inicia-se com reuniões na Pró-Reitoria para a definição de uma minuta de edital, que, na maioria das vezes, faz uso de edital publicado no ano anterior, como base para revisão e atualização. Com o consenso da equipe PROEXC, define-se a minuta que, após finalizada é encaminhada ao CEC. O envio é feito por e-mail para os membros do Comitê com antecedência mínima de 15 dias da próxima reunião desse órgão.

No Comitê de Extensão e Cultura, a minuta é discutida, de forma democrática; após exarado o debate, conclui-se a apreciação, sendo a minuta do edital aprovada ou não. Essa minuta é encaminhada para a PROEXC, com as sugestões de mudanças ou alterações para que sejam apreciadas e incluídas na minuta final.

Após a apreciação e inclusão de sugestões do CEC, a PROEXC encaminha o processo para a análise da Procuradoria Federal junto ao IFPB, que analisa e emite o parecer favorável ou não. Sendo parecer favorável, o processo segue para a PROEXC, que analisa o parecer e atende às recomendações da Procuradoria, se houver. Após isso, a minuta do edital está concluída e o processo é finalizado, sinalizando para que seja iniciado o próximo processo gerencial de editais.

Quando o parecer é desfavorável, o processo é devolvido à PROEXC com uma cota, para que sejam atendidas as recomendações da Procuradoria. Tão logo sejam atendidas, o processo retorna à Procuradoria para nova análise e parece. Este fluxo acontece até que o parecer do Procurador seja favorável e com isso o processo possa passar para a próxima atividade.

Todo o procedimento acima descrito acontece seguindo as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB, a Resolução do CONSUPER nº 47/2022 – que regulamenta o Comitê de Extensão e Cultura do IFPB –, a Lei Complementar nº 73/1993 (Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União) – que dá poderes a um procurador federal, junto ao IFPB para emitir parecer sobre questões processuais – e o Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010, que regulamenta o pagamento de bolsas a discentes. O fluxo processual é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita por vários canais: no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível



aguarda-se o prazo de inscrições no edital para que o processo possa seguir para a próxima atividade.

Passado o prazo de inscrições, é publicada a lista de inscritos no Portal da PROEXC, e, partir desta etapa, a depender do seu objeto, o edital segue caminhos distintos. Se o objeto for seleção de bolsistas, o edital segue para análise de inscritos e para a publicação de resultados preliminar e final, respeitando os prazos de recursos. Em seguida, é finalizado o processo.

Quando o objeto do edital é seleção de propostas, o edital segue para fase de pré-avaliação, quando o edital prevê esta fase – existem alguns editais que não passam por essa fase. Passada a fase de pré-avaliação, publicam-se os resultados preliminar e final; respeitando-se o devido prazo para recursos, segue-se para a etapa de avaliação, no caso de editais de fluxo contínuo (aqueles que ficam abertos durante todo o exercício anual, para receber propostas de ações de extensão e cultura). O processo, então, se finaliza nesta atividade.

Para os demais editais, são feitas as devidas publicações de resultados preliminar e final, com os prazos para recursos.

Após esta atividade, deve-se responder ao questionamento – se o edital possui ou não fomento –, para que, após essa definição, possa seguir as próximas etapas.

Em caso de não possuir fomento, o processo encerra-se nesta atividade. Para os editais com fomento, a PROEXC solicita pronunciamento da gestão dos campi a respeito de quais propostas serão financiadas. Decidido isto, devolve-se o processo para que a PROEXC realize a publicação dos projetos financiados, em seu Portal, após o que é feita a seleção dos bolsistas dos projetos. Para esta seleção, retorna-se este fluxo para seguir as atividades definidas para seleção de bolsistas. E assim é finalizado este processo que sinaliza o início do próximo processo, que é o do “Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final”.

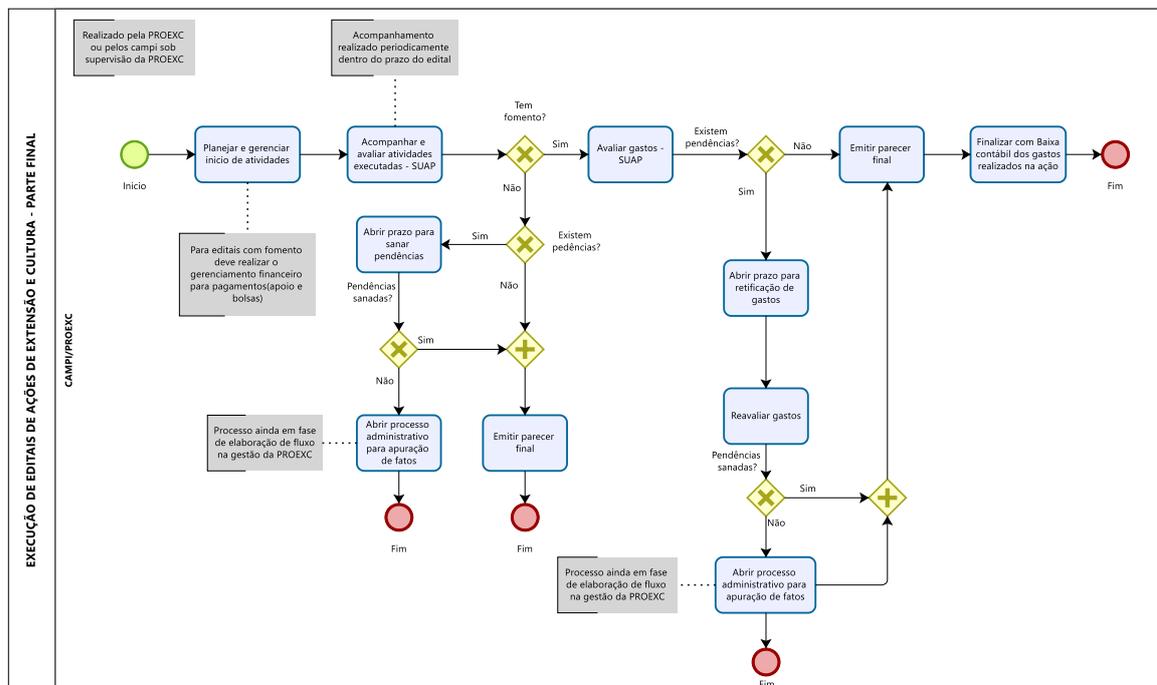
Esta etapa se organiza conforme as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB, de outras contidas nos editais específicos e no Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 que regulamenta o pagamento de bolsas a discentes.

O fluxo processual é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita por vários canais: no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, , sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo.

Identificamos, neste fluxo, a partir da pesquisa dos documentos que foram utilizados como base para o seu mapeamento bem como da vivência do servidor com o gerenciamento, que sua rotina está bem definida e flui muito homogênea. Embora se reconheça sua fluência, ainda existem, no entanto, atividades que merecem um olhar mais detalhado. Trata-se das que se referem à “pré-avaliação” e à “avaliação”. Também há problemas quando é necessário solicitar informações aos campi quanto ao financiamento de propostas. Como há um cronograma a ser cumprido, se a gestão dos Campi demora a enviar a resposta a esse tipo de questão, há o risco de o processo ser prejudicado.

Essas dificuldades são rotineiras e sempre ocorrem no período de publicação dos editais. A situação ainda se agrava mais quando o período de avaliação de ações de extensão e cultura acontecem no mesmo intervalo de tempo de férias regulamentares de docentes.

Figura 11 – Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final



Fonte: Elaboração própria (2023).

Assim como o processo anterior, este também depende de seu antecessor imediato (Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Inicial) e é a última fase processual dos editais. Esse processo trata da execução e do

gerenciamento de editais até a sua finalização, não cabendo mais movimentação posterior.

Inicia-se com o planejamento na PROEXC e ou dos campi sob a supervisão da instância superior, uma vez que os editais são gerenciados em ambas as unidades organizacionais. Nesta etapa de planejamento, são realizados os estudos das ações de extensão que foram selecionadas para sua execução. Para os casos de editais que têm fomento, nesta atividade são realizados os procedimentos para formalização dos processos de pagamentos de apoio financeiros e bolsas aos estudantes.

Passada esta atividade, temos o acompanhamento das que são inseridas pelos coordenadores das ações de extensão e cultura. Periodicamente essas coordenações e a PROEXC realizam o monitoramento, no SUAP, para acompanhar e avaliar as ações realizadas; isso ocorre durante toda a execução da ação, nos prazos previstos no edital específico da referida ação. No momento das avaliações e monitoramento das ações executadas, os gestores de Extensão e Cultura podem aprovar ou reprovar as ações realizadas.

Para os editais que não preveem pagamento de fomento, de acordo com os regramentos postos nos editais, se aprovadas, o processo é finalizado; em caso de reprovação, é comunicado ao coordenador da ação o motivo desse resultado para que se possa chegar a uma resolução. Nos casos dos prazos encerrados, porém as ações não tenham sido finalizadas ou estejam com pendências, é possível aos gestores abrir prazo excepcional para sanar as possíveis pendências – essa dilatação de prazo contempla, em média, 30 dias corridos; após seu decurso, caso as pendências tenham sido finalizadas, o gestor da extensão e cultura deve emitir o parecer final e o processo é finalizado.

Se, entretanto, as pendências não tiverem sido sanadas, é aberto um processo para apuração de fatos e, com isso, finaliza-se o processo principal. Este processo para apuração de fatos ainda está em fase de estudos na gestão da PROEXC, fato que não permitiu fazer seu mapeamento.

No caso de as pendências terem sido sanadas, o processo segue para emissão de parecer final e para baixa contábil da ação realizada – procedimento realizado no âmbito da administração. Com essas últimas providências, o processo principal é finalizado. Todo esse processo descrito observa as orientações da política de extensão e cultura do IFPB e as orientações contidas nos editais específicos.

O fluxo processual é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo.

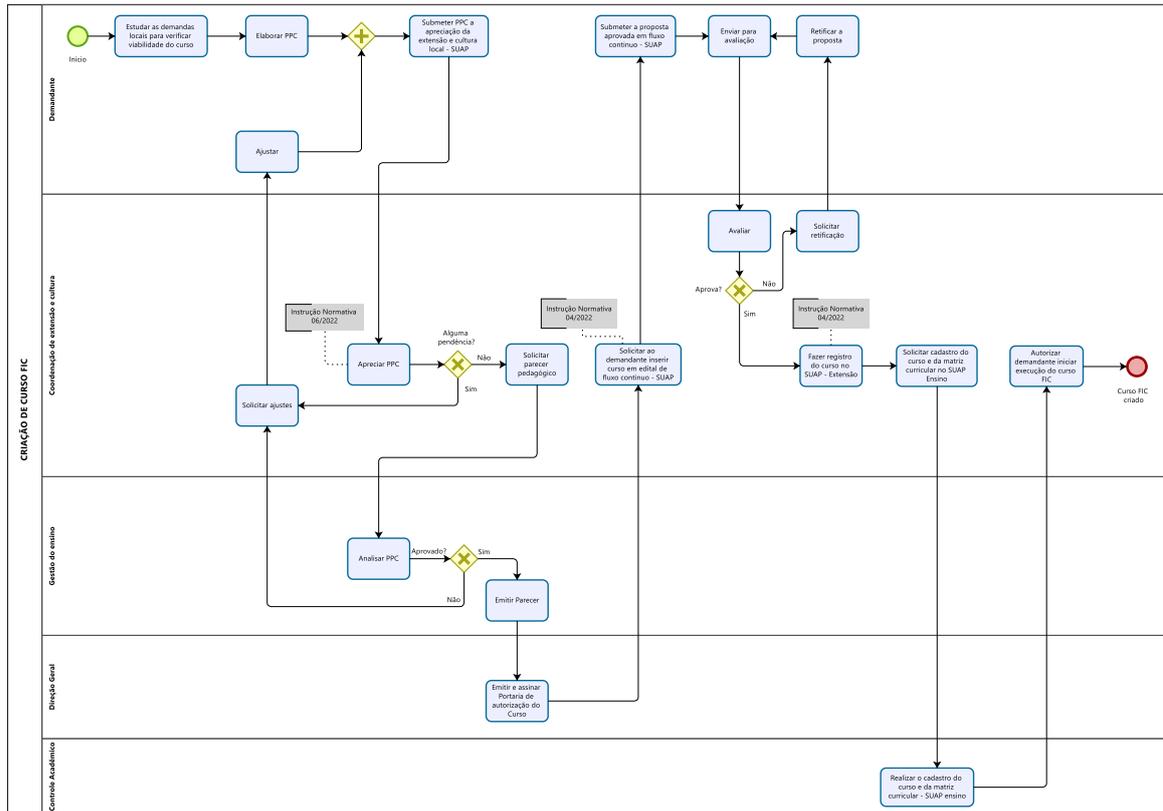
A partir de nossa pesquisa documental bem como na vivência do pesquisador, constatamos que este processo tem seu fluxo bem estruturado e as maiores dificuldades encontradas são na parte do acompanhamento da execução da ação de extensão e cultura, devido a frequentes mudanças de gestores de extensão e cultura e também pela falta de acompanhamento, fragilidade causada, provavelmente, por conta de sobrecarga de trabalho dos coordenadores e demais envolvidos com esta seara.

Outra dificuldade encontrada neste processo diz respeito à avaliação dos gastos. Mesmo havendo informações nos editais específicos que orientam e normatizam a prestação de contas das ações de extensão e cultura, os coordenadores das ações não observam os regramentos e acabam fazendo prestação de contas de forma equivocada, o que ocasiona retrabalho.

Outro grande problema é quanto à reprovação da prestação de contas. Geralmente se dá um novo prazo para sua regularização, no entanto, é comum esse prazo não ser cumprido. Quando isso ocorre, a ação de extensão e cultura fica sem finalização e o processo fica inconcluso.

Como já comentado nesta escrita, a PROEXC tem realizado o procedimento que consta no mapeamento, que é a abertura de processo administrativo para resolução de pendências desse tipo, para, em seguida, finalizar o processo principal, mas os trâmites desse processo administrativo ainda estão sendo discutidos internamente em comissão constituída par tal fim.

Figura 12 – Processo de cursos FIC – Criação



Fonte: Elaboração própria (2023).

Este processo mostra como deve ser a criação de um curso de Formação Inicial e Continuada (FIC). Cabe ressaltar que este era o único processo mapeado e modelado na PROEXC e que o redesenhamos de acordo com a pesquisa. Ele se inicia a partir do demandante, que faz estudos com a comunidade interna e ou externa da instituição, para verificar a viabilidade do curso. Verificada sua viabilidade, parte-se para a elaboração do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) o qual, após a sua conclusão, é encaminhado para a gestão da extensão e cultura da unidade (Campus).

A gestão da extensão e cultura faz apreciação do PPC e, caso este precise de retificação, é devolvido ao demandante para os devidos ajustes. Seguirá esse fluxo até que esteja de acordo com os normativos. Resolvidos esses detalhes, o PPC é encaminhado para emissão de parecer na gestão de ensino da unidade, que analisa e emite o parecer ou, se houver inconsistências, devolve o documento para que sejam resolvidas essas inconsistências (às vezes, são lacunas relativas a determinações previstas na legislação). Com a emissão do parecer favorável, encaminha-se o

processo para a Direção Geral da unidade, para que seja emitida a Portaria de autorização de funcionamento do curso FIC.

Com a Portaria de autorização, a Gestão da Extensão e Cultura solicita do demandante a inserção do curso FIC no edital de fluxo contínuo no SUAP. Após esses procedimentos e sem necessidade de mais alterações, a Coordenação de Extensão e Cultura faz o registro da atividade de extensão e cultura no SUAP – módulo extensão.

Após o registro, a Coordenação de Extensão e Cultura do Campus encaminha o processo para o setor de controle acadêmico da unidade, para que sejam realizados os procedimentos no SUAP – módulo ensino. Após essa atividade, a Gestão de Extensão e Cultura já pode autorizar o demandante a iniciar o curso FIC. E assim se finaliza este processo.

O processo acima descrito observa as orientações da política de extensão e cultura do IFPB, os normativos contidos nos editais específicos e a resolução do CONSUPER nº 78/2019, que normatiza a criação de cursos FIC; a Instrução Normativa (IN) PROEXC nº 04/2022, que define as normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura, e a Instrução Normativa (IN) PROEXC nº 06/2022, que complementa as orientações da resolução CONSUPER nº 78/2019.

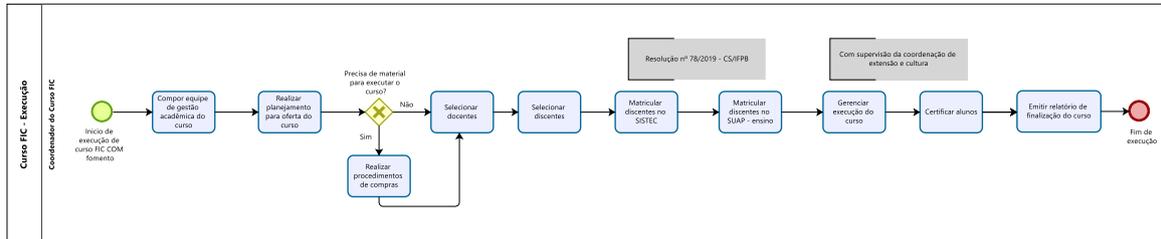
Este processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no referido processo.

A partir da pesquisa dos documentos que foram utilizados como base para o seu mapeamento bem como na vivência do pesquisador, concluímos que este processo já tinha seu fluxo desenhado e modelado, e que os problemas acontecem de forma pontual em algumas atividades, quais sejam: o não atendimento à Resolução do CONSUPER nº 78/2019 que normatiza os cursos FIC no IFPB, dificultando o trabalho dos gestores no momento de tramitação processual, o que gera retrabalhos, devido à necessidade de o processo ter de retornar para ajustes do demandante.

Uma outra dificuldade se dá no momento de cadastro da Matriz Curricular do curso no SUAP – módulo ensino. Na elaboração do PPC de alguns cursos FIC, são

colocadas algumas disciplinas com cargas horárias variadas, e o sistema SUAP, no módulo ensino, não está preparado para estas situações, o que dificulta o trabalho e ocasiona atrasos no andamento do processo. Por vezes é necessária intervenção da PROEXC para que as atividades do processo sejam retomadas.

Figura 13 – Processo de cursos FIC – Execução COM fomento



Fonte: Elaboração própria (2023).

Este processo mostra como deve ser a execução de um curso FIC **com** fomento para sua execução, o qual se inicia com a composição da equipe de execução, seguindo para o planejamento da oferta do curso FIC. Alguns cursos precisam de aquisição de material e ou serviço e, por isso, devem passar pelo processo de compras; logo depois dessa etapa, segue-se para a seleção de docentes, seleção de discentes e para a matrícula dos discentes nos sistemas gerenciais do IFPB (SUAP) e do MEC ( SISTEC). Após esses ajustes parte para a gerência do curso e, por fim, para a certificação dos discentes. Encerra-se este processo com a emissão do relatório de finalização do curso FIC.

Todas as atividades deste processo são executadas pelo Coordenador do Curso FIC, sob a supervisão da PROEXC e da Gestão de Extensão e Cultura dos campi proponentes desses cursos; observa as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB; os normativos contidos nos editais específicos e a Resolução do CONSUPER nº 78/2019 – que normatiza a criação de cursos FIC –, a Instrução Normativa PROEXC nº 04/2022 – que define as normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura –, e a Instrução Normativa (IN) PROEXC nº 06/2022 – que complementa as orientações da Resolução CONSUPER nº 78/2019.

Este processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no

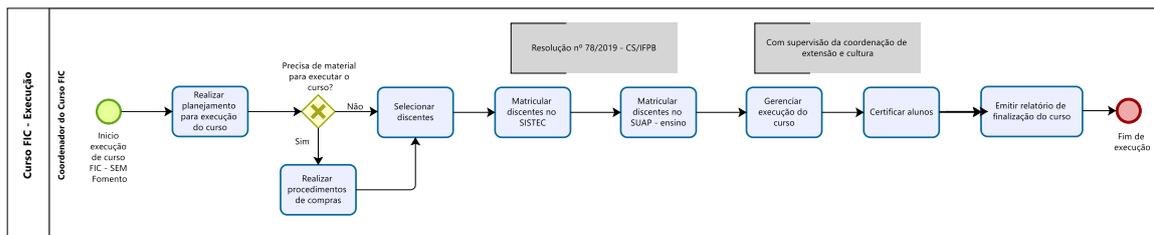
aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo.

Com base na pesquisa documental bem como na vivência do pesquisador, identificamos que este processo passa por dificuldades já na fase inicial. Pelo fato de ter fomento, os prazos para início de execução destes cursos são bem curtos, o que dificulta o planejamento da equipe, que deve atender ao cronograma proposto pelo órgão fomentador, pois, na maioria das vezes, quem fomenta os cursos FIC são órgãos externos ao IFPB.

O processo de compras tem regramento específico para o serviço público, orientado pela Lei 8666/93. A depender da quantidade de material a ser adquirido, seu processo de compras pode ser bastante demorado e com isso comprometer a inicialização do curso, mais um ponto que contribui para a dificuldade no planejamento. Os processos seletivos de docentes e discentes também são um fato a ser levado em consideração, dada sua demora também para conclusão. Ainda temos como consequência da seleção dos discentes, a matrícula, uma exigência determinada na Resolução do CONSUPER nº 78/2019. O prazo para conclusão dessa atividade vai depender da quantidade de discentes a serem matriculados e o tamanho da equipe responsável por essa ação administrativa.

Algumas dificuldades foram encontradas também na gerência de execução do curso, pois esta instância é responsável por todo o percurso de execução do curso até a sua certificação; sob sua responsabilidade também está o pagamento de docentes, de auxílios a discentes, além dos pagamentos dos materiais adquiridos para o curso.

Figura 14 – Processo de cursos FIC – Execução SEM fomento



Fonte: Elaboração própria (2023).

Este processo mostra como deve ser a execução de um curso FIC **sem** fomento para sua execução. Seu início se dá com o planejamento para a oferta do curso FIC. A equipe de execução já é formada no momento da submissão do curso no SUAP – módulo extensão. Uma vez que não possui fomento, a equipe de execução geralmente é bem reduzida. Caso os cursos precisem adquirir material e ou serviço, deve passar pelo processo de compra. Como o curso não possui fomento, o coordenador do curso deve buscar mecanismos para executar o curso de forma adequada, de modo a tentar atender às necessidades materiais ou de serviço, buscando apoio na gestão da unidade ou a própria PROEXC, a fim de que estes setores tentem viabilizar a compra de algum material e ou pagamento de serviços.

A seleção de professores não acontece neste processo. Devido ao fato de não ter fomento, por vezes as aulas são ministradas pelo próprio coordenador do curso ou por docentes voluntários. É feita a seleção de discentes, cuja lista segue para a matrícula nos sistemas gerenciais do IFPB (SUAP) e do MEC (SISTEC). Após esses registros, o processo segue para a gerência do curso, que, por fim, certifica os discentes e encerra o curso FIC com a emissão do relatório de sua finalização.

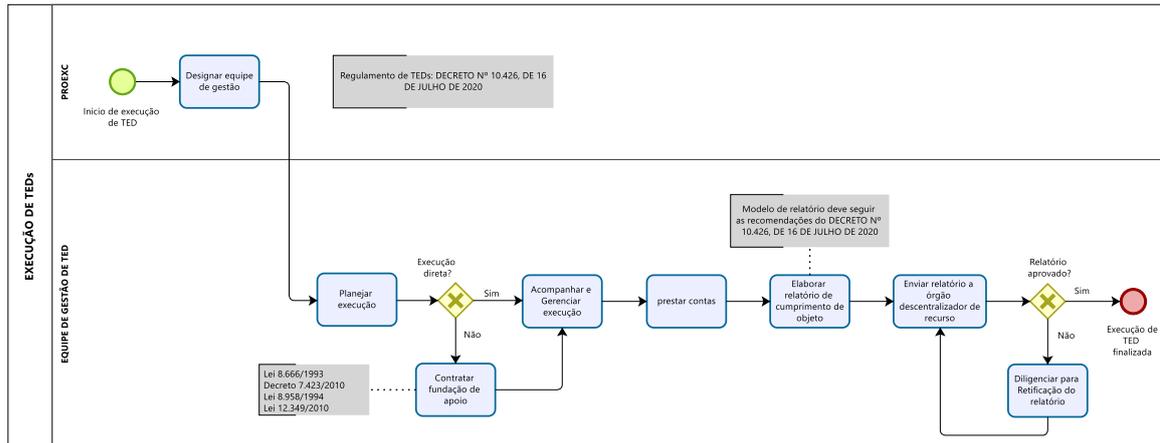
Todas as atividades deste processo são executadas pelo coordenador do curso FIC sob a supervisão da PROEXC e da Gestão de Extensão e Cultura dos campi ofertantes dessa modalidade de curso. Esse processo também observa as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB, os normativos contidos nos editais específicos e a Resolução do CONSUPER nº 78/2019 – que normatiza a criação de cursos FIC –, a Instrução Normativa (IN) PROEXC nº 04/2022 – que define as normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura – e a Instrução Normativa (IN) PROEXC nº 06/2022 – que complementa as orientações da resolução CONSUPER nº 78/2019.

O processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo.

Identificamos que este processo passa por dificuldades semelhantes ao processo anterior – o que tem fomento. As dificuldades são encontradas na gerência de execução do curso, pois esta atividade é responsável por todo o percurso de sua execução até a sua certificação. A execução de cursos FIC sem fomento não envolve

pagamentos de docentes, pagamentos de auxílios a discentes, logo os problemas são bem menores que os do processo anterior. É possível que haja necessidade de compra de material. As intervenções de compra bem como seu pagamento serão conduzidos por equipe de compras e licitações da instituição, o que simplifica os trabalhos neste processo.

Figura 15 – Processo de execução de Termos de Execução Descentralizada – TEDs



Fonte: Elaboração própria (2023).

Este processo mostra como deve ser a execução de TEDs e inicia-se com a PROEXC designando a equipe que irá executá-lo. Essa a equipe realiza um planejamento, o qual vai sofrer alguma alteração, caso a execução do TED seja feita por intermédio da Fundação de Apoio ou não.

Caso a execução seja com apoio da Fundação de apoio, a equipe providencia sua contratação e todo acompanhamento de gestão e execução do TED. Após a finalização da gestão das atividades do TED, inicia-se a fase de prestação de contas, mediante elaboração de relatório de cumprimento de objeto e o seu consequente envio ao órgão descentralizador do recurso. Sendo aceita/aprovada a prestação de contas, o TED tem sua execução finalizada. Em caso de haver alguma pendência, o órgão fomentador devolve-o toda a documentação de prestação de contas até que a gestão do TED preste as informações necessárias à finalização dessa etapa.

A realização desse processo descrito é feita conforme as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB, nos normativos contidos nos editais específicos e no Decreto nº 10.426, de 16 de julho de 2020, que normatiza e dar o direcionamento para a execução de TEDs. Para fundamentar o processo de contratação de Fundação de Apoio, seguem-se as determinações das Leis 8.666/1993 e 12.349/2010 – que regulamentam os contratos administrativos –, o Decreto 7.423/2010 e a Lei 8.958/1994 – os quais dispõem sobre as relações entre as Instituições Federais de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica e as Fundações de Apoio (Brasil, 2010).

O processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo. as tramitações processuais também podem ocorrer no Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC) do Governo Federal.

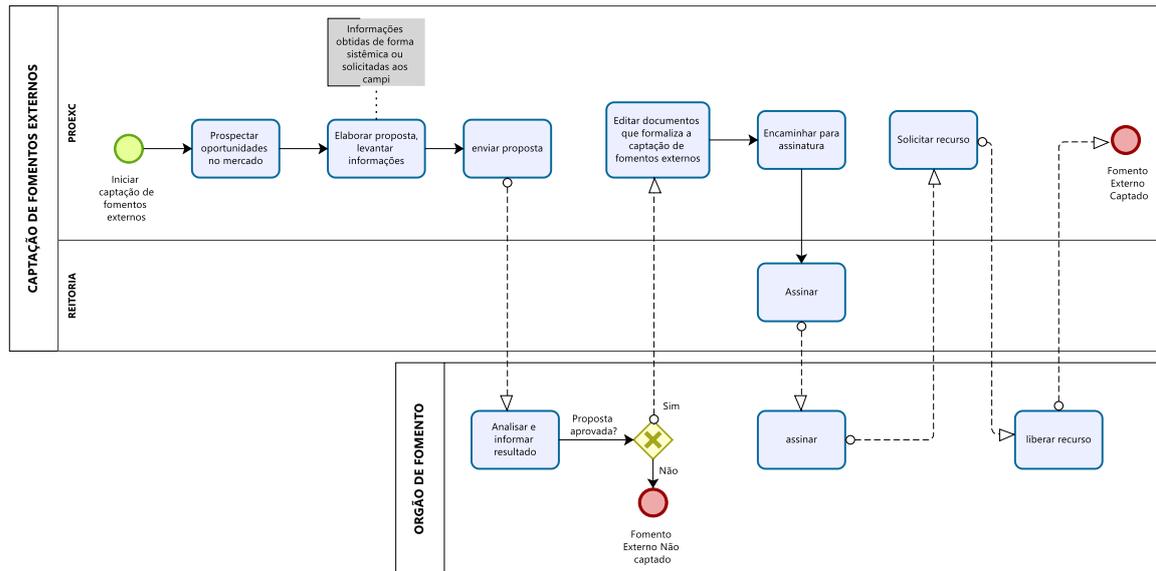
Identificamos que este processo apresenta inúmeras dificuldades, principalmente pelo fato de ter o envolvimento de recursos externos, o que exige um controle maior da administração. Uma das atividades neste processo, que pode ser facultada, é a decisão por contratação de Fundação para apoio no gerenciamento administrativo e financeiro da ação de extensão e cultura.

A contratação de Fundação de Apoio é realizada quando a equipe gestora verifica que não é possível a execução do projeto com a equipe do IFPB – ação chamada de execução direta – e que a contratação de uma fundação é determinante para o cumprimento do objeto proposto no TED – neste caso a execução recebe o nome de indireta. Nessa situação, é feito o processo de contratação, que é um processo demorado e tem dificuldades, dado que envolve outros setores do IFPB.

Na execução de TEDs, a atividade de gerenciamento da execução envolve diversas outras: pagamento de pessoal, de auxílios, de material adquirido, entre outros. É uma dinâmica complexa que pode gerar dificuldades a depender da quantidade de pessoal envolvido.

Embora esse processo possa contemplar diversas ações de Extensão e Cultura, no âmbito da PROEXC a maioria das execuções via TED são direcionadas cursos FIC com fomento.

Figura 16 – Processo de captação de Fomentos Externos



Fonte: Elaboração própria (2023).

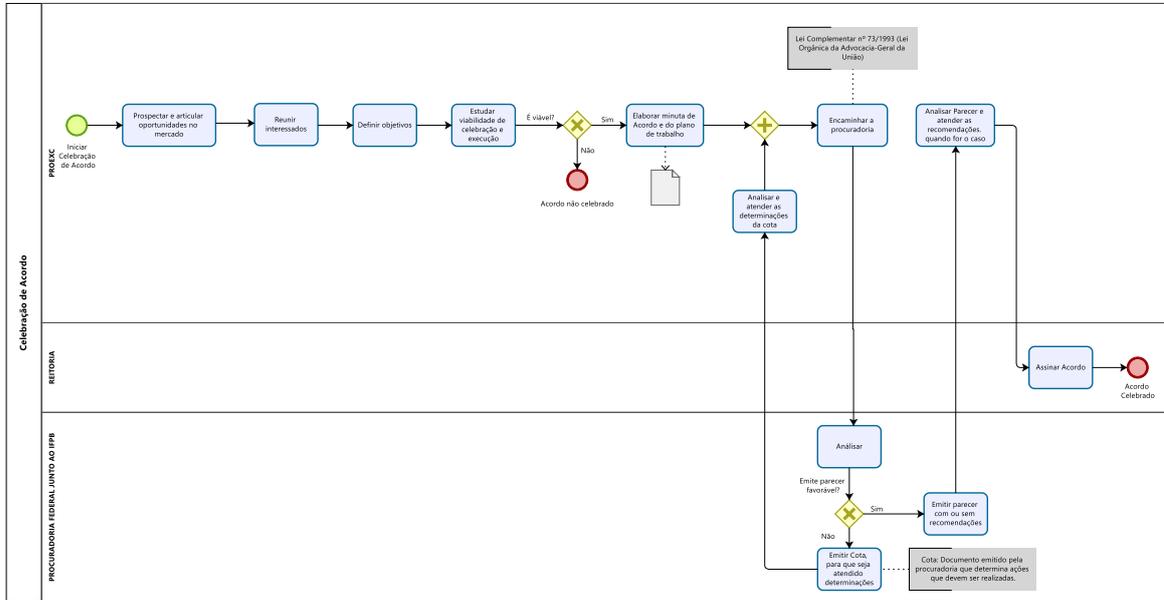
O processo descrito na Figura 17 mostra como devem ser os procedimentos para captação de fomentos externos. Tem início com a PROEXC realizando a prospecção de oportunidades de captação de fomentos no mercado. Se identificada alguma oportunidade, segue-se para a elaboração de uma proposta de trabalho. Concluída, essa proposta é enviada para o órgão fomentador que analisa, de acordo com os regramentos legais, e informa sua decisão. Sendo a proposta reprovada, o processo encerra-se sem a captação do fomento.

Caso aprovada, a proposta segue para a fase de edição dos documentos para formalizar a captação do fomento. Depois, é encaminhada para a assinatura do gestor máximo do IFPB e, em seguida, para assinatura do órgão fomentador. Uma vez firmado o contrato de captação, a PROEXC solicita a liberação do orçamento referente à proposta aprovada ao órgão fomentador. Sendo liberado e captado o fomento, o processo é finalizado.

Identificamos que, para o desenvolvimento deste processo, as dificuldades aparecem principalmente na prospecção do fomento externo, dado principalmente pela falta de pessoal, uma vez que a equipe da PROEXC é bem reduzida. Esse déficit na mão de obra também atinge a produção da proposta a ser enviada ao órgão de fomento, o que enseja que a PROEXC solicite apoio dos campi para a elaboração

desse documento, dado que também é de extrema importância, pois uma proposta mal elaborada dificilmente será contemplada com a liberação de fomento.

Figura 17 – Processo de celebração de Acordos



Fonte: Elaboração própria (2023).

O processo para celebração de acordo, tem início com a prospecção de oportunidades e articulação com diversos órgãos externos ao IFPB. Cabe à PROEXC, identificando oportunidades viáveis à Instituição, reunir os interessados, definir os objetivos do acordo e fazer estudos que confirmem sua viabilidade, para possível celebração do acordo. Sendo inviável, o processo é finalizado, sem a celebração do acordo.

Tendo viabilidade na celebração, é feita a elaboração da Minuta do Acordo e do seu Plano de Trabalho. Após concluídos esses documentos, a PROEXC os encaminha para a análise da Procuradoria Federal junto ao IFPB, que analisa e emite o parecer favorável ou não. Sendo parecer favorável, este pode vir com ou sem pendências a serem resolvidas. O processo segue para a PROEXC que o analisa e, se com pendências, busca atender às recomendações da procuradoria. Resolvida qualquer inconsistência, a Minuta do Acordo é concluída e segue para a assinatura do IFPB e aos demais interessados, após o que é finalizado o processo.

Quando o parecer é desfavorável, o processo é devolvido à PROEXC com uma cota, que é um documento que o procurador solicita ajustes e exige a devolução para

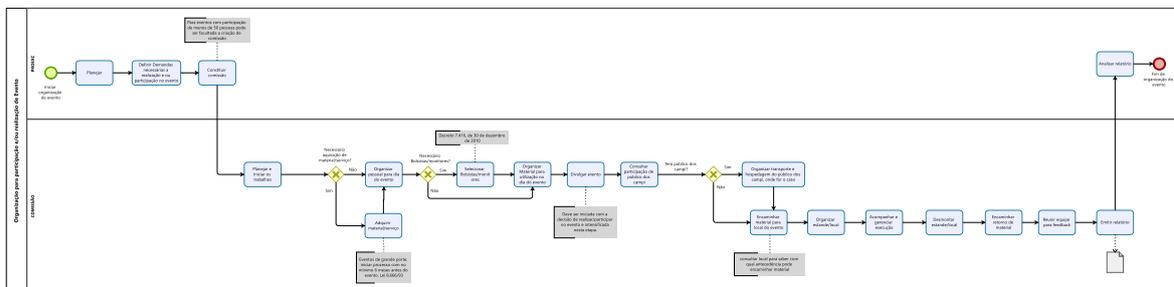
nova apreciação, para que sejam atendidas as recomendações da Procuradoria, tão logo sejam atendidas, o processo retorna à Procuradoria para nova análise e parecer. Esse fluxo acontece até que o parecer do procurador seja favorável e o processo possa ser finalizado.

A realização desse tipo de processo observa as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB e do Decreto 11.531, de 16 de maio de 2023 – que dispõe sobre convênios e contratos de repasse, relativos às transferências de recursos da União, e sobre parcerias sem transferências de recursos, por meio da celebração de acordos de cooperação técnica ou de acordos de adesão (Brasil, 2023) – e na Lei Complementar nº 73/1993 (Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União) – que dá poderes a um procurador junto ao IFPB, para emitir parecer sobre questões processuais.

As dificuldades na tramitação desse processo são semelhantes às do processo anterior, ou seja, na atividade de prospecção, dado principalmente pela falta de pessoal, aspecto assaz importante para se detectarem oportunidades e se elaborarem os documentos para a celebração do acordo.

Vencidas as dificuldades de falta de recursos humanos, outra que identificamos está relacionada à demora no processamento, dado que depende da apreciação da Procuradoria Federal, setor que define um prazo de 30 dias para analisar o processo e emitir Parecer, o que retarda o progresso da ação.

Figura 18 – Processo de organização para participação e ou realização de evento



Fonte: Elaboração própria (2023).

O processo descrito na Figura 19, acima, mostra como deve ser a organização para participação e ou realização de eventos no âmbito da PROEXC. Esse processo se inicia com o planejamento para o evento, ocasião em que são definidas as demandas necessárias para realização e ou participação no evento. Em seguida,

deve-se constituir uma comissão responsável pelo evento. Um detalhe importante é que, para a realização de eventos com a participação de menos de 50 pessoas, é facultada a constituição de comissão.

Constituída a Comissão, inicia-se o planejamento com seus membros. Caso seja necessária a aquisição de material e ou serviço, deve-se passar pelo processo de compras, o qual deve prosseguir em paralelo com as demais atividades do processo principal. A Comissão organiza o pessoal que será necessário para estar no acompanhamento e gerenciamento do evento bem como o pessoal de apoio. Se for necessária à contratação de bolsistas/monitores, estes devem ser selecionados a partir de abertura de editais.

A comissão organiza também o material que será utilizado no dia do evento. No caso de ter realizado a compra ou mesmo a utilização de material disponível na instituição, recomenda-se a divulgação do evento desde a decisão de organizar o evento, a ser reforçada nas etapas posteriores. É necessário que a comissão consulte os campi, para saber se eles têm interesse em participar do evento. Os campi devem definir suas demandas e contrapartidas. Assim, estes definem o número de pessoas a serem envolvidas no evento e como serão disponibilizados serviços de transporte e de hospedagem das pessoas, quando for o caso.

Verificada as questões do local do evento e estando este já liberado, inicia-se a logística para envio do material e organização no local. Chegado o momento da realização do evento, começa-se paralelamente, o acompanhamento e gerenciamento de suas ações.

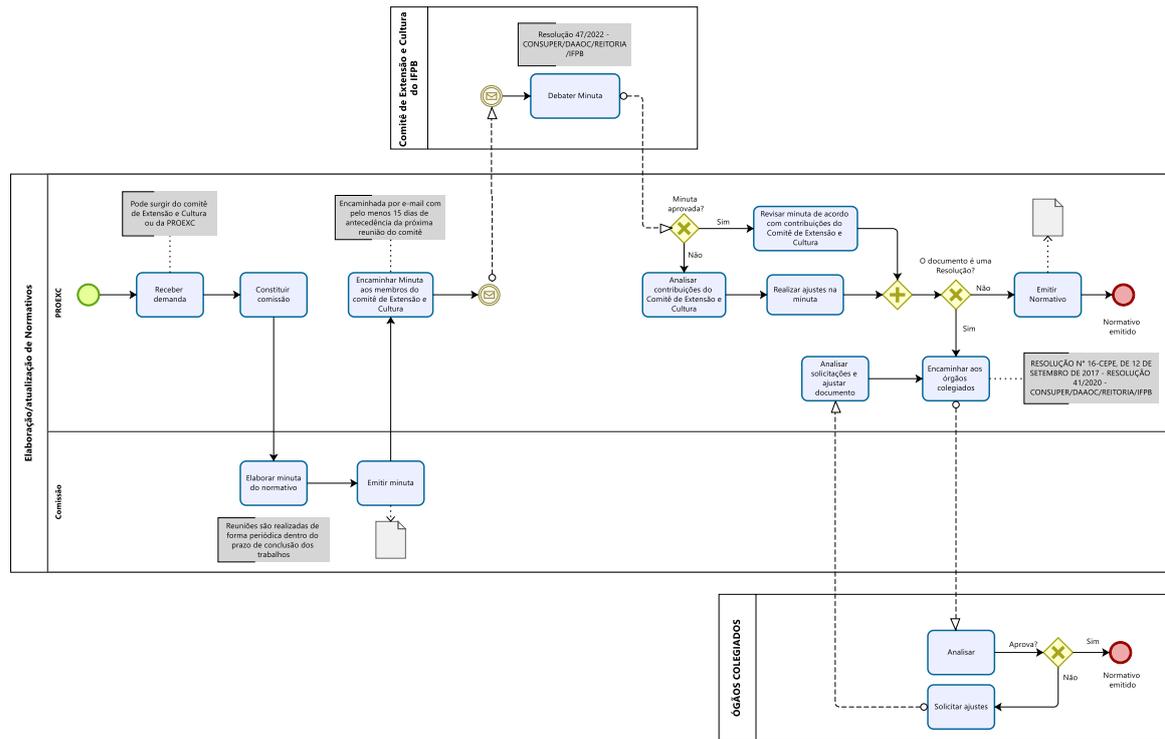
Finalizado o evento, parte-se para o desmonte do material e seu retorno para o local de guarda na instituição. Após essas etapas, a equipe se reúne para avaliar o evento e socializar seus resultados, impressões e expectativas. Elabora-se um relatório a ser enviado para a PROEXC, que, após analisá-lo, orienta para a finalização de todo o processo.

Para garantia legal, esse procedimento, em sua totalidade, segue as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB e a Lei 8.666/1993 – que rege as licitações na Administração Pública – e o decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 que trata da seleção de bolsistas.

Verificamos que este processo pode ter de ultrapassar uma série de barreiras. Vejamo-las:

- constituição de comissão ou equipe responsável pelo evento, haja vista a limitação de quadro de pessoal;
- se houver necessidade de deslocamento para outros espaços distantes do Campus onde os membros da Comissão estão lotados, nem sempre há recursos orçamentários disponíveis – em alguns eventos, a instituição faz tão somente o pagamento ou de diárias ou de passagens;
- aquisição de material e ou contratação de serviços para o evento, procedimentos que dependem, assim como nos processos anteriores, de procedimento licitatório, o qual precisa de um tempo razoável para sua conclusão – esse tempo pode comprometer o cronograma do evento;
- a formação de equipe para trabalhar no dia do evento também pode ser um entrave, dado que a remuneração pode se dar apenas para monitores, ainda assim, isso depende de haver ou não recurso orçamentário disponível;
- a logística para o evento também é um desafio, especialmente quando envolve a participação dos campi. A depender do quantitativo de pessoas que se interessem em participar da atividade, a dificuldade logística seguirá a proporcionalidade desse quantitativo;
- a logística impacta ainda no envio de material para o local do evento bem como o seu retorno após a finalização;
- retorno do pessoal para os seus respectivos campi, em especial quando os colaboradores não são servidores efetivos do IFPB, logo não podem ser contemplados com pagamento de passagens.

Figura 19 – Processo de elaboração de Normativos



Fonte: Elaboração própria (2023).

A ilustração da Figura 20 mostra como devem ser os trâmites para elaboração ou atualização de Normativos no âmbito da PROEXC. Tudo começa com o recebimento da demanda, que pode surgir da Pró-Reitoria ou do CEC. A próxima atividade é constituir uma comissão a qual será responsável pela organização e realização de reuniões para elaboração da Minuta do Normativo como também pela emissão dessa Minuta para a PROEXC. Essa Pró-Reitoria a encaminhará ao CEC, por e-mail para todos os seus membros com antecedência mínima de 15 dias da próxima reunião desse Comitê, o qual o tendo como pauta procederá à sua apreciação. Conforme seja o entendimento de todos os membros do CEC, a Minuta do Normativo pode ser aprovada – com ou sem sugestões ou pendências – ou não ter aprovação. Em todos os casos, ela é encaminhada para a PROEXC com as sugestões de mudanças ou alterações, se houver, para que sejam apreciadas e resolvidas pela Comissão responsável por sua produção.

De posse da referida Minuta, com as devidas alterações, caso tenham sido necessárias, é verificado se o documento a ser emitido será uma resolução ou um

Normativo. Em caso de se definir por uma Resolução, o documento segue para os órgãos colegiados; se se mantiver a forma de Normativo, a PROEXC já faz sua devida emissão, e o processo é finalizado.

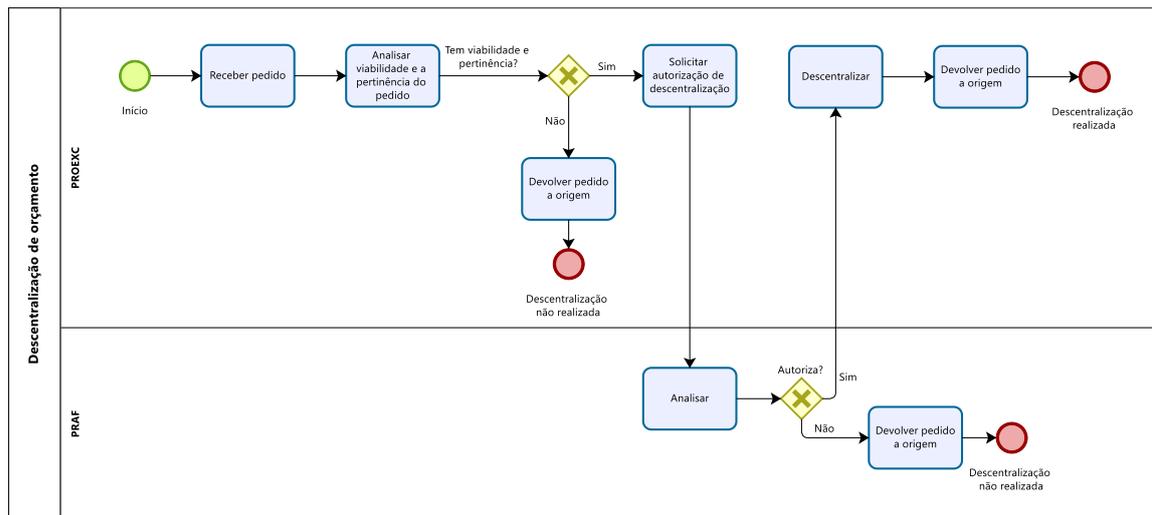
Se se tratar de Resolução, a minuta enviada aos órgãos colegiados é por estes analisada. Se decidido por sua aprovação, a Resolução é emitida e o processo é finalizado. No caso de não aprovação, a Minuta retorna à PROEXC para as devidas alterações e devolvida ao órgão colegiado que fez as ressalvas para nova apreciação. Esse fluxo continuará até que os órgãos colegiados aprovem e emitam a Resolução, finalizando-se o processo.

Para a construção acima descrita, é necessário observar as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB e a Resolução do CONSUPER nº 47/2022 – que regulamenta o CEC –, a resolução CONSUPER nº 41/2020 – que é o Regimento Interno do CONSUPER – e a resolução do CEPE nº 16/2017, ou seja, o Regimento Interno desse órgão colegiado.

Este processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo. Também pode haver convocações dos Conselhos, com o fim de esclarecer os normativos nas reuniões dos órgãos colegiados.

Uma das principais dificuldades encontradas são relacionadas a pessoal, dado que é preciso constituir comissão para elaboração do normativo e, como já citado em outras ocasiões, os recursos humanos da PROEXC ainda são insuficientes para atender a todas as suas demandas. Outra dificuldade está relacionada ao tempo para se concluir este processo, visto que, como Normativo, deve aguardar discussão em reunião do CEC; como Resolução, deve ir para órgãos colegiados, o que pode ocasionar problemas nas regulamentações que objetivam os normativos.

Figura 20 – Processo de descentralização de Recursos Orçamentários



Fonte: Elaboração própria (2023).

Os trâmites para descentralização de orçamento no âmbito da PROEXC, conforme se vê na Figura 21, se inicia com o recebimento da demanda que é analisada pela Pró-Reitoria. Verifica a viabilidade e pertinência do pedido, sendo a PROEXC a favor da descentralização, o processo segue para a próxima etapa; em caso negativo, o processo é devolvido a sua origem, e a descentralização não é realizada.

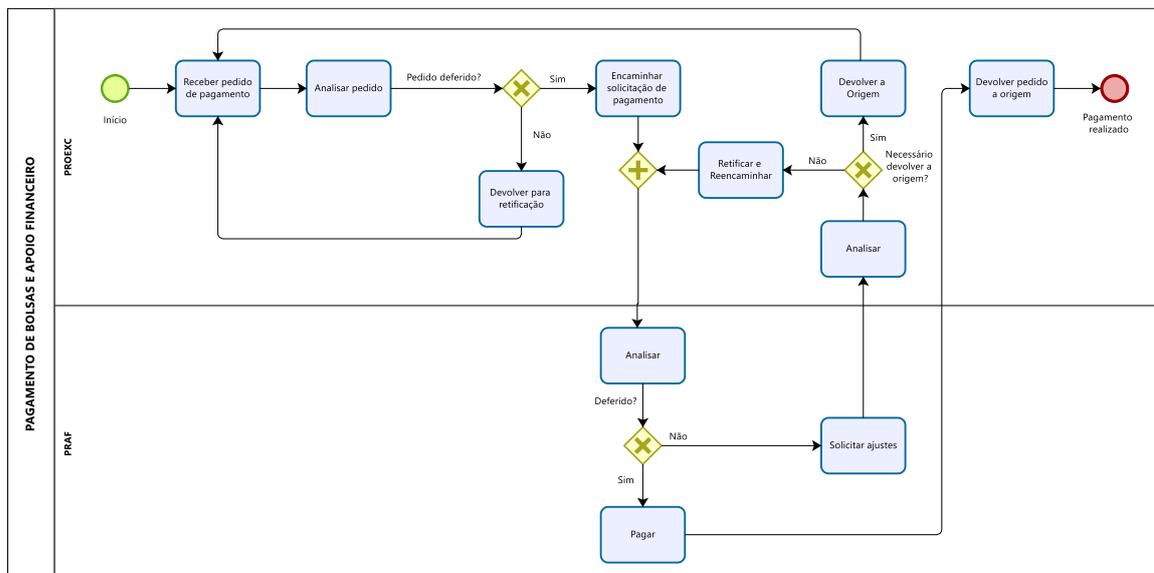
No caso de ser a favor da descentralização, a PROEXC solicita a autorização da Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PRAF) para realizar a descentralização do orçamento. Esta última Pró-Reitoria pode acatar ou não tal solicitação; em caso de não autorização, o pedido é devolvido a sua origem e a descentralização não é realizada. Em caso de autorização, a PROEXC realiza a descentralização, e o processo é devolvido a sua origem e finalizado.

O processo acima descrito observa as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB e os documentos que disciplinam as formas de se realizarem os procedimentos de descentralização de orçamento internas da instituição.

Este processo é todo tramitado no SUAP, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo. Para os procedimentos de descentralização, é utilizado o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

Com base em seu mapeamento, verificamos que a principal dificuldade para a tramitação desse processo se dá pelo fato de a PROEXC não ter pessoal devidamente capacitado e disponível para sua execução. Além disso como este processo não é executado de forma rotineira, o servidor responsável por sua execução não raras vezes precisa realizar consultas à PRAF, Pró-Reitoria responsável pela condução de processos dessa natureza. Essa não frequência reduz um pouco a prática em sua execução, aspecto que pode dificultar o andamento processual e ainda deixá-lo suscetível a erros, acarretando retrabalho.

Figura 21 – Processo de pagamentos de Bolsa e Apoio Financeiro



Fonte: Elaboração própria (2023).

O processo demonstrado pela Figura 22 corresponde aos trâmites para pagamento de bolsas e apoio financeiro no âmbito da PROEXC. As atividades se iniciam com o recebimento do pedido, que, após analisado se for indeferido, é devolvido para retificação. Em caso de deferimento, é feito seu encaminhamento para a PRAF, que, por sua vez, faz a sua análise. Se deferido tal pedido pela PRAF, é feito o pagamento. Ciente de sua aprovação, a PROEXC devolve o pedido ao solicitante, com o pagamento realizado, e o processo é finalizado.

Em caso de a PRAF julgar por seu indeferimento e apresentando as causas a serem resolvidas, devolve-se o pedido à PROEXC para tais providências. A PROEXC reanalisa o documento e verifica a necessidade de devolvê-lo a sua origem para retificação – essa Pró-Reitoria pode também fazer a retificação e devolver o processo

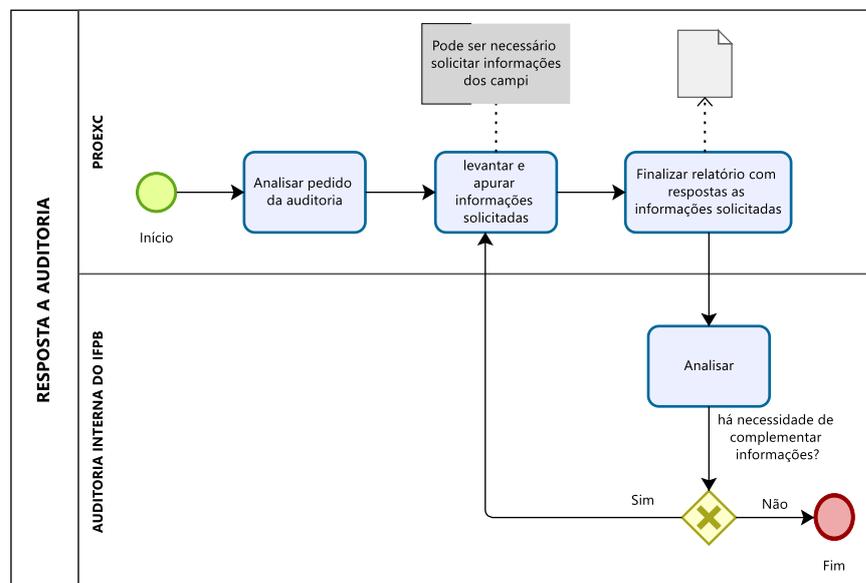
para nova análise da PRAF. Esse fluxo seguirá até que o pedido seja pago. Em caso da retificação por parte do demandante, o processo retorna ao início e segue o fluxo até que o processo seja finalizado.

Para sua condução, o processo de pagamento de bolsas e apoio financeiro observa as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB, os normativos contidos nos editais específicos e os documentos que disciplinam internamente as formas de se realizarem os procedimentos em vigor.

Esse processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo. Assim como o processo anterior, este também segue os procedimentos do Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

Neste processo, a principal dificuldade está na instrução processual inicial, quando o demandante da solicitação não instrui corretamente o processo ou não anexa documentos comprobatórios, por exemplo. Essas falhas possibilitam a devolução do processo, após análise da PROEXC ou da PRAF, o que ocasiona retrabalho e, conseqüentemente, atraso no pagamento.

Figura 22 – Processo de resposta à Auditoria



Fonte: Elaboração própria (2023).

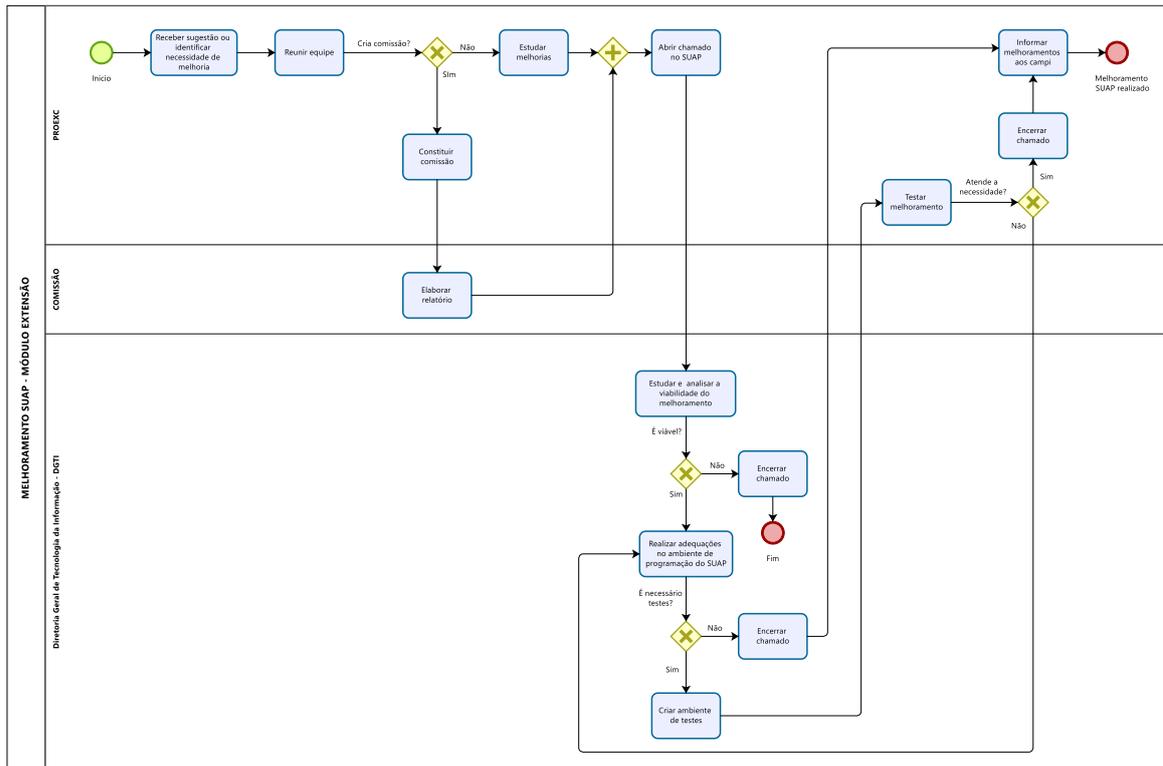
Para responder à Auditoria interna do IFPB, a PROEXC segue o fluxo ilustrado na Figura 23.

Após o recebimento do pedido, é feita sua análise e levantadas as informações solicitadas pela Auditoria. Há casos em que é preciso solicitar informações também aos campi. Recolhidas essas informações, a PROEXC finaliza o relatório com as informações solicitadas e o encaminha para reanálise da Auditoria. Se não houver necessidade de mais complementações, a Auditoria finaliza o processo. Se, entretanto, as informações ainda não forem claras ou forem insuficientes, fazem-se mais levantamentos e reencaminha-se o documento para nova análise até que retificações ou acréscimos não sejam mais necessários e o processo possa ser finalizado.

O processo de resposta à Auditoria segue as orientações da Política de Extensão e Cultura do IFPB, seus normativos contidos nos editais específicos e é totalmente tramitado no SUAP. A comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões, com o fim de resolver pendências no processo, principalmente para solucionar dúvidas com a Auditoria Interna do IFPB.

Identificamos no mapeamento desse processo que seu principal entrave se apresenta na etapa de levantamento de informações para responder à Auditoria, pois, algumas vezes, é necessário recorrer aos campi, os quais nem sempre atendem com prontidão, resultando em demora na compilação de informação e no envio da resposta no tempo estipulado pela Auditoria.

Figura 23 – Processo de melhoramentos SUAP – Módulo Extensão



Fonte: Elaboração própria (2023).

Os fluxos deste processo, representados na Figura 24 acima, mostram os trâmites para melhoramento de funcionalidades do SUAP Módulo Extensão. Esse processo se inicia com o recebimento do pedido de melhoria ou por verificação de necessidade. A PROEXC reúne a equipe e verifica se é necessário constituir comissão. Se for necessário, constitui-se a comissão que realiza os estudos necessários para a melhoria pretendida; essa Comissão elabora um relatório a ser encaminhado pela PROEXC, a qual *abrir um chamado* no SUAP. Não havendo necessidade de comissão, os estudos são realizados com a equipe da PROEXC e em seguida é aberto o *chamado*.

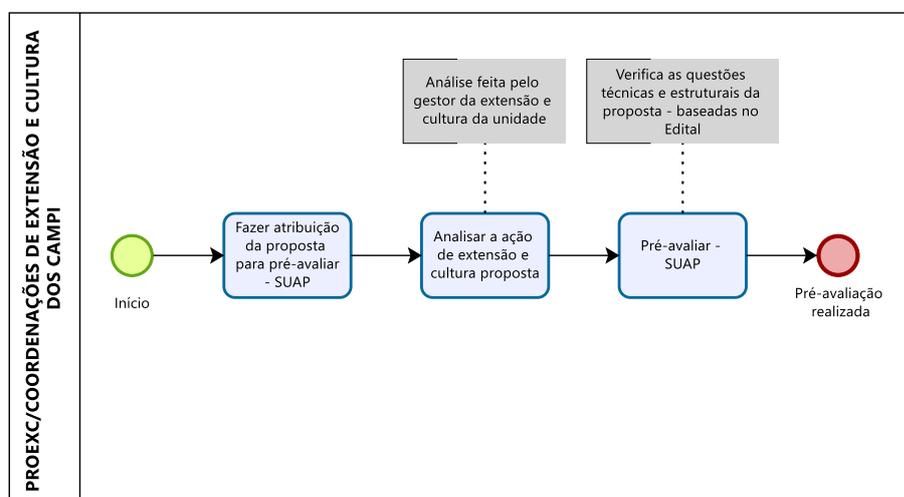
Ao se realizar esse procedimento de abertura de chamado no sistema SUAP, é indispensável apresentar todos os detalhes que possam demonstrar como a funcionalidade deve acontecer nesse Sistema no Módulo Extensão. O chamado é recepcionado na Diretoria Geral de Tecnologia da Informação (DGTI), que verifica a viabilidade do melhoramento. Caso não seja viável, o chamado é fechado, a melhoria proposta não é realizada e o processo é finalizado.

Caso o chamado seja viável, a DGTI realiza as devidas adequações no sistema e, após sua conclusão, verifica a necessidade de se realizarem testes. Se assim for entendido, é aberto um ambiente de testes, e a PROEXC os realiza. Se o melhoramento atender às expectativas da PROEXC, o chamado é encerrado e essa Pró-Reitoria informa aos campi o melhoramento do Módulo Extensão e finaliza o processo.

Quando não há a necessidade de testes, o chamado é encerrado, a PROEXC informa aos campi o melhoramento do Módulo Extensão e encerra o processo. Nos casos em que, nos testes realizados, a PROEXC verifica que o melhoramento não atendeu a suas necessidades, o processo é encaminhado de volta para que a DGTI realize novas adequações, e o fluxo é seguido até que o melhoramento seja concluído e o processo encerrado.

Neste processo, há certo entrave no momento da abertura do chamado, pois a equipe PROEXC tem dificuldades para transcrever, em seus mínimos detalhes, para a DGTI, como deve ser melhorado o sistema. Isso porque, se o chamado não for aceito por falta de compreensão de seu texto, ele é devolvido à PROEXC, que deverá refazê-lo. Isso significa retrabalho. A depender do prazo para atendimento ao chamado, é convocada reunião com a DGTI para melhor especificar os detalhes do chamado.

Figura 24 – Processo de Pré-avaliação – Ações de Extensão e Cultura

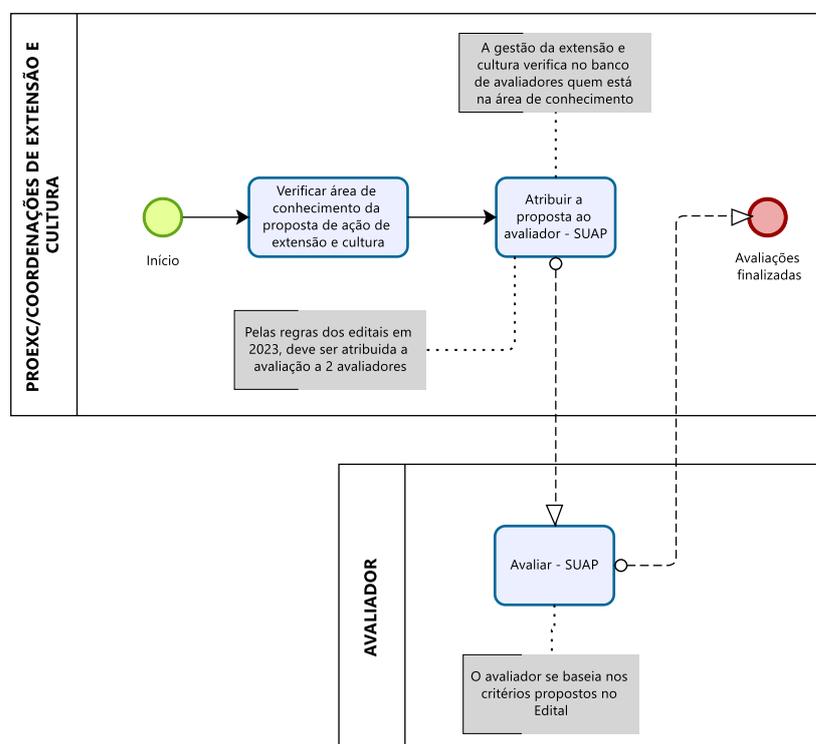


Fonte: Elaboração própria (2023).

Este é um subprocesso do processo: “Execução de Editais de Ações de Extensão e Cultura – Parte inicial” e, dada sua relevância e importância no gerenciamento dos editais da PROEXC, realizamos seu mapeamento para mostrar como são os trâmites para realizar-se a pré-avaliação de propostas de ações de Extensão e Cultura no SUAP. Esse processo consiste em realizar a atribuição da proposta para ser pré-avaliada no SUAP Módulo Extensão, ação feita pelo gestor da Extensão e Cultura da unidade que analisa a proposta e faz a pré-avaliação, concluindo o processo e finalizando-o.

A principal dificuldade encontrada neste processo está na atribuição da pré-avaliação e na sua execução, pois, nos casos de prazos exíguos, pode haver problemas na execução da ação de extensão e cultura envolvida.

Figura 25 – Processo de Avaliação – Ações de Extensão e Cultura



Fonte: Elaboração própria (2023).

Este é um subprocesso do processo: “Execução de Editais de Ações de Extensão e Cultura – Parte inicial”.

Dada sua relevância e importância no gerenciamento dos editais da PROEXC, realizamos seu mapeamento para mostrar como são os trâmites para realizar-se a

avaliação de propostas de ações de extensão e cultura no SUAP. Este processo consiste em realizar a atribuição da proposta para ser avaliada no SUAP módulo extensão. Esta ação é feita pelo gestor da Extensão e Cultura da unidade que analisa a proposta, verificando a área de conhecimento da referida proposta, atribuindo essa análise a avaliador de área correspondente à proposta

Pelas regras em 2023, a análise da proposta deve ser atribuída a 2 avaliadores, os quais são escolhidos dentro de um banco de avaliadores no SUAP Módulo Extensão. Realizadas as avaliações, o processo é finalizado.

Identificamos neste processo que a principal dificuldade encontrada para sua tramitação está na atribuição e acompanhamento da avaliação. Os prazos exíguos para esses procedimentos podem acarretar em problemas na execução da ação de extensão e cultura envolvida. Há casos, inclusive, em que o cronograma do edital precisa ser modificado devido a problemas nas avaliações, causando retrabalhos.

Analisando os documentos com base na gestão por processos, percebemos que os processos da PROEXC estavam mapeados de forma “flutuante”, ou seja, apenas na memória dos servidores da Pró-Reitoria, dificultando muito o seu gerenciamento e avanços nas políticas públicas, uma vez que apenas servidores integrantes do corpo organizacional com mais experiência conseguem tramitar os processos de forma adequada, não tendo nada escrito que oriente seus fluxos.

Nas apropriações dos documentos da PROEXC, coletados no SUAP e no site institucional, além da experiência do pesquisador no gerenciamento dos processos ligados à sua competência, foi possível a identificação e análise dos dados levantados de forma criteriosa, percorrendo os passos a partir dos quais o processo é gerenciado quando de sua tramitação prática.

Na pesquisa documental foi identificada a dificuldade da PROEXC na tramitação dos processos no SUAP, uma vez que, não havendo um fluxo pré-definido, mesmo que os objetos dos processos sejam são tramitados de forma diferente, o que gera retrabalho, atrasos na tramitação processual e desperdício de recursos públicos, além de transparecer desorganização institucional.

Dessa forma, o retrabalho se torna um problema dentro das organizações e nos processos administrativos. Podendo acarretar perdas monetárias, de qualidade e de tempo. Assim, reduzir ou eliminar o retrabalho pode vir a ser um diferencial das empresas, para projetar ganhos e melhorias organizacionais (Santos, 2021, p. 17, sic).

Como afirma Santos (2021) o retrabalho é um problema nas organizações e a PROEXC passa por isso atualmente, como identificado na pesquisa documental realizada. A busca por reduzir esses problemas que causam retrabalho pode levar a uma viável solução, como a que aqui propomos, sendo um diferencial no atendimento institucional de qualidade.

### **6.3 Análise da Pesquisa de Campo e Barreiras Presentes nos Processos**

Realizamos a aplicação de questionário aos gestores da Extensão e Cultura do IFPB entre os dias 28 de agosto e 20 de setembro de 2023. Foram convidados a responder ao questionário 29 gestores, dos quais 21 o fizeram. O TCLE foi disponibilizado aos sujeitos da pesquisa (apêndice A), os quais concordando a participar da pesquisa, o assinaram. De posse desse documento, foi disponibilizado o questionário a ser respondido por esses sujeitos (Apêndice B).

A maioria dos pesquisados, mais de 50%, quando perguntados: *“Você tem conhecimento de quais processos gerenciais são executados no âmbito da extensão no IFPB?”*, respondeu que os processos são relacionados aos editais de ações de Extensão e Cultura.

Esta resposta nos levou a confirmar que os processos que abrangem a maioria das atividades realizadas na PROEXC são os que envolvem os editais, logo são os que têm grande importância para a promoção das Políticas Públicas voltadas à Extensão e Cultura. Dessa forma, esses processos devem estar no centro das atenções e sendo frequentemente revisitados para ter uma melhoria contínua dos processos e da aplicação das ações destes processos.

Com a pergunta *“quais você considera com dificuldades ou impedimentos na sua execução?”*, cerca de 30% dos pesquisados informou que os processos que apresentam mais dificuldades são os de gerenciamento de editais, seguido de 25% para dificuldade nos processos gerenciais relacionados a cursos FIC. Este resultado já era esperado, uma vez que a maioria dos processos gerenciados na Extensão está no gerenciamento de editais, portanto as dificuldades devem aparecer em sua maioria, nestes processos.

Na pesquisa de campo, foi possível identificarmos também as principais barreiras ou dificuldades encontradas nos processos, as quais podem impedir o avanço das Políticas Públicas na Extensão e Cultura

Quando perguntamos aos sujeitos pesquisados: *“Na sua visão quais dificuldades ou impedimentos você identifica nos processos”*, eles trouxeram os seguintes pontos:

1. Falta de treinamento e capacitação;
2. Falta de fluxos processuais padronizados;
3. Avaliação de ações de extensão e cultura; e
4. Falta de comunicação.

Podemos observar aqui elementos muito importantes para a gestão da PROEXC e que, com certeza, serão de utilidade para reformular e revisitar os processos e avançar na promoção de realização das políticas públicas em sua abrangência setorial. A falta de treinamento e de capacitação foi o ponto mais citado pelos pesquisados e que foram relacionados aos processos gerenciais dos editais. Os sujeitos pesquisados citam a falta de treinamento como uma barreira presente nos processos, fator que dificulta a sua tramitação e desenvolvimento.

O ponto 2 é o principal objetivo de nossa pesquisa e, dessa forma, já ousamos antever quanto este trabalho irá contribuir para a melhora dos procedimentos administrativos, uma vez que os principais processos da PROEXC tiveram, nesta pesquisa, os seus fluxos desenhados, orientando e contribuindo para a padronização dos trabalhos, o que já será um avanço na gestão dessa Pró-Reitoria, ajudando a reduzir as barreiras e dificuldades nos processos gerenciais à medida que forem implantados.

O terceiro ponto mais comentado pelos pesquisados foi a questão da avaliação, essa também relacionada aos editais, nos quais no decorrer dos seus processos tem uma atividade chamada de *“avaliação de atividades realizadas”*. Esta atividade também foi referenciada como a principal barreira encontrada pelos pesquisados, no que se refere à falta de treinamento e capacitação para realizarem os procedimentos nos processos relacionados aos editais, um importante dado a ser levado em consideração para a gestão, em especial para a PROEXC no sentido de atentar para o desenvolvimento de ações que possam minimizar essas barreiras.

Por fim, os pesquisados relatam que uma das barreiras nos fluxos processuais é a falta de comunicação. Esta informação poderá ser tratada e ser fruto de novas pesquisas, uma vez que, ao realizar os levantamentos da pesquisa, encontramos muita informação disponível aos gestores da Extensão e Cultura no Portal da PROEXC, nas redes sociais, no envio de forma rotineira de e-mails e veiculação de notícias no portal principal do IFPB, além das reuniões periódicas do CEC, o que nos leva a compreender que essa barreira citada pode estar relacionada não à falta de comunicação, mas, sim, ao principal problema relatado, que é a falta de capacitação e treinamento, no sentido de que os gestores precisam se apropriar dos instrumentos de veiculação, para saberem onde estão determinadas informações, logo aparando algumas arestas que mais dependem de aproximação com os dispositivos comunicacionais do que com a falta de dados sobre os procedimentos administrativos da PROEXC.

#### 6.4 PROPOSTAS DE MELHORIAS NOS PROCESSOS

A Gestão por processos é baseada na organização horizontal da instituição, onde todos os setores se comunicam de forma homogênea e interligada sistematicamente e com padronização que influencia nos avanços e melhoria dos processos, conforme demonstraremos aqui.

Cabe ressaltar que a PROEXC não tinha seus processos mapeados e que esta pesquisa foi a responsável por realizar o estudo dos documentos, diagnosticar os processos e mapeá-los, de forma que foi possível construir os fluxos processuais, com auxílio do software *Bizagi Modeler*.

Para Capote (2012), a Gestão por processos e a sua busca pela melhoria contínua levam à otimização do trabalho e, com isso, menos retrabalho, mais eficiência nos processos, uma vez que estão mapeados. A PROEXC pode melhorar a cada dia, pois agora tem o fluxo desses processos de forma visual, e não mais apenas na memória de seus servidores. A partir desse material, é possível ter opiniões construtivas e críticas que podem trazer melhorias para os processos, uma vez que estes serão transparentes.

Como afirma Oliveira (2016), a gestão deve aceitar as sugestões dos seus funcionários para um redesenho da organização, ou seja, o mapeamento de seus processos.

Identificamos, a partir da metodologia de Gestão por processos, que alguns desses podem ser melhor gerenciados e com isso ter mais eficiência e eficácia nos seus objetos.

A pesquisa nos permitiu perceber que os processos estão concentrados na Pró-Reitoria, sendo executados pelas diretorias que fazem parte de sua estrutura. Esses processos precisam, no entanto, ser distribuídos de forma sistêmica, pois, com a descentralização, de fato, e formalizada no organograma, será possível uma melhor organização e gerenciamento das ações para o avanço nas políticas públicas, com ganho de tempo e menos retrabalho.

Um problema identificado nos processos que pode ser melhorado aplicando-se os conceitos da Gestão por processo diz respeito à demora em sua tramitação – é necessário, então, se pensar na otimização do tempo. Miranda (2023) elenca algumas estratégias para otimizar o tempo nos processos, a exemplo de utilizar ferramentas tecnológicas, priorizar demandas e estabelecimento de metas. Desta forma, a PROEXC deve levantar as prioridades para que os processos possam fluir, de forma que não sejam interrompidas as ações estratégicas da organização, bem como priorizar as demandas para que as políticas públicas possam avançar.

Existem processos que são prejudicados em algumas etapas, por falta de pessoal, principalmente quando é necessário avaliações das propostas de ações de Extensão e Cultura. No processo “Execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte inicial”, por exemplo no processo, a falta de avaliadores dificulta muito o seu andamento. Se utilizada a Gestão por processos, vemos que é necessário ouvir os avaliadores, para uma gestão horizontal e organizada, saber os motivos de não terem interesse em avaliar. Sabendo desses obstáculos, a PROEXC poderá criar estratégias para melhorar o seu banco de avaliadores e avançar de forma eficiente nos processos.

Alguns processos precisam de que os servidores sejam capacitados pois trazem procedimentos singulares – uma necessidade citada nas respostas aos questionários. O aprimoramento dos conhecimentos e sua evolução se traduzem em melhoria contínua.

Outro problema encontrado que pode ser resolvido com capacitação e treinamento é o fato da rotatividade de pessoal da Gestão de Extensão e Cultura. e então, a capacitação e treinamento devem ser constantes na PROEXC, para que os novos servidores possam ser frequentemente treinados, para movimentar os processos gerenciais dessa Pró-Reitoria de forma organizada e padronizada.

Alguns processos têm suas dificuldades ampliadas quando da sua tramitação por setores externos à PROEXC. Sua melhoria passa pela horizontalidade do gerenciamento dos processos, no qual todos os setores possam se agrupar para o cumprimento do objeto do processo. Nesse modelo, cada setor se torna responsável direto pelo processo e os problemas são minimizados. Esse agrupamento pode ser promovido por reuniões sistêmicas e encontros organizados para o envolvimento dos atores dos processos no cumprimento dos objetivos propostos nestes.

De modo geral, os processos sofrem dificuldades semelhantes. As principais delas são relacionadas a:

1. Falta de pessoal;
2. Capacitação e treinamento;
3. Comunicação com equipes; e
4. Envolvimento da equipe de outros setores.

Os processos poderão ser melhorados à medida que o mapeamento for tornado público pela PROEXC e a melhoria contínua possa ser implantada, principalmente com abertura de canais de comunicação para o recebimento de sugestões de melhoria. A falta de recursos humanos é um grande problema no serviço público, dada a redução dos concursos públicos nos últimos anos. Essa dificuldade pode ser um pouco minimizada pela otimização do tempo e, como citado por Miranda (2023), com priorização de demandas.

Tendo em vista os dados apresentados e as análises realizadas, vemos que os objetivos da pesquisa foram atingidos. Conseguimos realizar mapeamento de forma estruturada e com oportunidade de contato com os atores dos processos na aplicação dos questionários, cujas respostas subsidiaram os fundamentos para encontrarmos as dificuldades e propor as melhorias nos processos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como tema principal o mapeamento dos processos da PROEXC e, para isso, utilizamos metodologias inovadoras baseadas na Gestão por processos, buscando o desenvolvimento das Políticas Públicas na Extensão e Cultura, uma área que, por vezes, vive certo descaso se comparada às outras que, com ela, compõem uma tríade – pesquisa e ensino.

Apesar de não ter o mesmo impacto nas produções acadêmicas, é a Extensão o eixo do Ensino Superior que possibilita o envolvimento da Academia com a sociedade, indo além dos muros das universidades e adentrando os ambientes mais remotos da população que mais necessita de políticas públicas.

Para que a pesquisa pudesse ser desenvolvida de forma organizada e que atingisse os objetivos, fizemos o questionamento: “Como o mapeamento de processos pode contribuir para a efetividade nas Políticas Públicas de Extensão e Cultura Universitária?” Para responder a este questionamento, foi necessário definir um objetivo principal: analisar os processos da PROEXC do IFPB, visando à execução e ao desenvolvimento eficiente de Políticas Públicas de Extensão e Cultura.

No intuito de atender ao objetivo principal, traçamos os objetivos específicos, que iniciamos com a realização do levantamento documental dos instrumentos normativos que expressassem as responsabilidades da PROEXC. Isto foi possível com a pesquisa dos documentos institucionais, principalmente no PDI, seguindo a metodologia proposta na pesquisa, além da participação do pesquisador, o qual trabalha na PROEXC.

Tivemos também como objetivo específico o mapeamento dos processos da PROEXC, procedimento que foi possível a partir da aplicação da metodologia de Gestão por processos, utilizando a notação BPMN com o auxílio do software *Bizagi Modeler*. Além do mapeamento, pudemos também fazer toda a modelagem gráfica dos fluxos processuais.

Com a aplicação de questionários, respondemos ao objetivo de identificar as principais barreiras presentes no fluxo de trabalho dos processos gerenciados na PROEXC na visão dos pesquisados.

Com o objetivo específico final, pudemos propor melhorias que refletissem em ganhos de desempenho operacional aos processos da PROEXC. Baseados na

metodologia da Gestão por processos, propusemos as melhorias que se adequassem à realidade institucional.

Por fim, foi elaborado um relatório final com o mapeamento dos principais processos gerenciados na PROEXC – 18 processos –, contendo todo o fluxo de seu decurso, além de propostas de melhorias, registro das principais dificuldades encontradas nos processos identificados, para que a gestão da PROEXC pudesse utilizar esta escrita como manual de procedimentos, a fim de melhorar a gestão das Políticas Públicas na Extensão e Cultura.

A vivência do autor na PROEXC, que trabalha em uma das diretorias sistêmicas, foi de extrema importância para o desenvolvimento da pesquisa e possibilitou ganhos como profissional, uma vez que foi possível conhecer, de forma significativa e detalhadamente, todos os trâmites dos processos que transitam nessa Pró-Reitoria, buscando contribuir para a efetividade das Políticas Públicas para o Ensino Superior.

A pesquisa teve momentos de dificuldade, principalmente na aplicação dos questionários, já que alguns participantes não responderam. Ainda assim, tivemos respostas relevantes que contribuíram para a pesquisa de forma satisfatória, em que foi possível responder aos questionamentos da pesquisa e atingir os objetivos propostos.

Diante da pesquisa documental, aplicação dos questionários, mapeamento dos processos e análise dos resultados obtidos, com base na identificação das dificuldades e das barreiras encontradas nos processos, além de elaboração de relatório com o fluxo processual dos principais processos da PROEXC, podemos concluir que esta pesquisa pode ser de grande contribuição para o IFPB como um todo, para a efetividade das políticas públicas e ampliação de sua abrangência, levando-se em consideração que a instituição poderá tomar decisões mais bem fundamentadas. Além disso, este estudo possibilita à PROEXC ter uma padronização processual que, aspecto que poderá ajudar no aprimoramento de suas ações.

Finalizamos a pesquisa com a sensação de dever cumprido, tendo todos os objetivos propostos atingidos, com vistas a promovermos um serviço público mais eficiente e abrangente, atendendo aos anseios das comunidades interna do IFPB e também às comunidades externas que precisam de seus serviços e contam com sua efetiva atenção.

## REFERÊNCIAS

ABDAL, Alexandre. **Sobre regiões e desenvolvimento: o processo de desenvolvimento regional brasileiro no período 1999-2010**. Tese (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 261. 2015.

AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos sob a perspectiva da ciência da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. Especial, p. 187-201, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/22288/17905>. Acesso em: 28 mar. 2023.

*ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS*. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum do conhecimento**. v.3.0. [S. l.]: ABPMP BPM CBOK, 2013.

BOANAFINA, Anderson Teixeira; OTRANTO, Celia Regina. Institutos federais: entre o CEFET e a Universidade Federal. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**. v. 38, n. 01 e 112958 – 2022. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/download/112958/85829> . Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 26 nov. 2023.

BRASIL. **A história das instituições federais de educação profissional começa em 1909 com a criação das 19 Escolas de Aprendizes e Artífices**. Brasília: Portal do Ministério da Educação, 2023. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/historico#:~:text=A%20hist%C3%B3ria%20das%20institui%C3%A7%C3%B5es%20federais%20de%20educa%C3%A7%C3%A3o%20profissional%2C%20que%20comp%C3%B5em,aos%20Centros%20Federais%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 24 jan. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.426**, de 16 de julho de 2020. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Brasília: Imprensa Nacional, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm). Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.531**, de 16 de maio de 2023. Dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União, e sobre parcerias sem transferências de recursos, por meio da celebração de acordos de cooperação técnica ou de acordos de adesão. Brasília: Imprensa Nacional, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.531-de-16-de-maio-de-2023-483640335>. Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 14.343**, de 7 de setembro de 1920. Dispõe sobre a criação da primeira universidade do Brasil. Brasília: Imprensa Nacional, 1920. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>. Acesso em 23 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.416**, de 30 de dezembro de 2010. Regulamenta os arts. 10 e 12 da Lei nº 12.155, de 23 de dezembro de 2009, que tratam da concessão de bolsas para desenvolvimento de atividades de ensino e extensão universitária. Brasília: Imprensa Nacional, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7416.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7416.htm). Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.423**, de 31 dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. Brasília: Imprensa Nacional, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 7.566**, de 23 de setembro de 1909. Cria nas capitais dos Estados da Republica Escolas de Aprendizes Artífices, para o ensino profissional primário e gratuito. Brasília: Imprensa Nacional, 1909. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/norma/589450/publicacao/15626779>. Acesso em 20 out. 2023.

BRASIL. **Decreto nº lei 4.127**, de 25 de fevereiro de 1942. Estabelece as bases de organização da rede federal de estabelecimentos de ensino industrial. Brasília: Imprensa Nacional, 1942. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-4127-25-fevereiro-1942-414123-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **Governo anuncia R\$ 2,4 bilhões para recompor orçamento de universidades e institutos federais**. Brasília: Portal do Ministério da Educação, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2023/04/governo-anuncia-r-2-4-bilhoes-para-recompor-orcamento-de-universidades-e-institutos-federais>. Acesso em: 20 out. 2023

BRASIL. **Lei Complementar nº 73**, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília: Imprensa Nacional, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 10.861**, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. Brasília: Imprensa Nacional, 2004. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 378**, de 13 de janeiro de 1937. Dá nova, organização ao Ministério da Educação e Saúde Pública. Brasília: Imprensa Nacional, 1937. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-1949/l0378.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l0378.htm). Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº 4.759**, de 20 de agosto de 1965. Dispõe sobre a denominação e qualificação das Universidades e Escolas Técnicas Federais. Brasília: Imprensa Nacional, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1950-1969/L4759.htm#:~:text=LEI%20No%204.759%2C%20DE,Universidades%20e%20Escolas%20T%C3%A9cnicas%20Federais](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4759.htm#:~:text=LEI%20No%204.759%2C%20DE,Universidades%20e%20Escolas%20T%C3%A9cnicas%20Federais). Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Brasília: Imprensa Nacional, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.958**, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília: Imprensa Nacional, 1994. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8958.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.192**, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Brasília: Imprensa Nacional, 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9192.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9192.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Imprensa Nacional, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BUENO, Renato Varella. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações**: uma revisão sistemática da literatura. 26/06/2020. 120 f. Dissertação (Mestrado em Gestão & Organização do Conhecimento) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte Biblioteca Depositária: Biblioteca Universitária da UFMG.

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

CAPOTE, Gart. **BPM para Todos**. Ed. Bookess, 2012. Disponível em: [https://dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm\\_para\\_todos-\\_julho\\_2013.pdf](https://dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos-_julho_2013.pdf). Acesso em: 28 jul. 2022.

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

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

DIAS, Fernanda. **Gestão por processos: o que é e como funciona?** Disponível em: <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/gestao-por-processos>. Acesso em: 24 jan. 2023.

DUTRA, Deginane Moraes. **Gestão por processos: mapeando procedimentos e aprendizagem organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR**. 2014. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014. Disponível em: <https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2015068026b2620960282277358cd215/DMD29082014.pdf> . Acesso em: 13 set. 2022.

FERNANDES, Djair Roberto. Uma Visão Sobre a Análise da Matriz SWOT como Ferramenta para Elaboração da Estratégia. **UNOPAR Cient., Ciênc. Juríd. Empres.**, Londrina, v. 13, n. 2, p. 57-68, Set. 2012.

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

GADOTTI, Moacir. **Extensão Universitária: Para quê?** Instituto Paulo Freire, 2017. Disponível em: [https://www.paulofreire.org/images/pdfs/Extens%C3%A3o\\_Universit%C3%A1ria\\_-\\_Moacir\\_Gadotti\\_fevereiro\\_2017.pdf](https://www.paulofreire.org/images/pdfs/Extens%C3%A3o_Universit%C3%A1ria_-_Moacir_Gadotti_fevereiro_2017.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

GAMA, Maria Eliza Rosa; LOS SANTOS, João Timóteo de. Gestão na educação superior e as avaliações de suas práticas. **AVALIAÇÃO: Revista de Avaliação da Educação Superior**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1414-4077/S1414-40772020000200012>. Mai/ago. 2020. Acesso em: 20 out. 2023.

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

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução nº 16**, de 12 de setembro de 2017. Dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho do Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE - do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nos termos da legislação em vigor. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/cepe/regimento-interno/regimento-interno-cepe>. Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 41**, de 30 de outubro de 2020. Dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho Superior do IFPB. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/consuper/resolucao-41-2020-regimento-interno-do-conselho-superior-do->

ifpb.pdf/@ @download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o%2041-2020-Regimento%20Interno%20do%20Conselho%20Superior%20do%20IFPB.pdf. Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 47**, de 27 de setembro de 2022. Dispõe sobre o Regimento Interno do Comitê de Extensão e Cultura do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/resolucao-no-47-2022-consuper-1/resolucao-47-2022-regimento-interno-do-comite-de-extensao-e-cultura-do-ifpb.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 78**, de 13 de dezembro de 2019. Dispõe sobre as normas de regulamentação e procedimentos de execução dos Cursos de Formação Inicial e Continuada ou Qualificação Profissional (FIC), no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/consuper/resolucoes/2019/resolucoes-aprovadas-pelo-colegiado/resolucao-no-78/@ @download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CS%20n%C2%BA%2078-2019-Regulamento%20dos%20cursos%20de%20forma%C3%A7%C3%A3o%20inicial%20e%20continuada-FIC-IFPB.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 96**, de 04 de novembro de 2021. Dispõe sobre aprovação da Política de Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB. Disponível em: [https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/resolucao-96-2021-consuper-daaoc-reitoria-ifpb/resolucao96\\_2021consuper\\_daaoc\\_reitoria\\_ifpbaprovaapolticadeextensodoifpb.pdf](https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/resolucao-96-2021-consuper-daaoc-reitoria-ifpb/resolucao96_2021consuper_daaoc_reitoria_ifpbaprovaapolticadeextensodoifpb.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB**. Disponível em: [https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi\\_ifpb\\_2020-2024.pdf/view](https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi_ifpb_2020-2024.pdf/view). Acesso em: 29 mai. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **Instrução Normativa nº 06**, de 22 de agosto de 2022. Dispõe sobre orientações e procedimentos para realização de Cursos de Formação Inicial e Continuada - FIC ou Qualificação Profissional, em complementação à Resolução-CS Nº 78, de 13 de dezembro de 2019, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. Disponível em: [https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/instrucao-normativa-no-06-2022/instrucao-normativa-6\\_2022-proexc\\_reitoria\\_ifpb-cursos-de-formacao-inicial-e-continuada-fic-ou-qualificacao-ifpb.pdf](https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/instrucao-normativa-no-06-2022/instrucao-normativa-6_2022-proexc_reitoria_ifpb-cursos-de-formacao-inicial-e-continuada-fic-ou-qualificacao-ifpb.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **Instrução Normativa nº 04**, de 22 de agosto de 2022. Dispõe sobre normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura realizadas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Disponível em:

<https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/instrucao-normativa-no-04-2022>. Acesso em: 24 out. 2023.

LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre F. de; CORRÊA, Karlos E. S., Análise comparativa de técnicas de mapeamento de processo aplicadas a uma célula de manufatura. **Anais do XII SIMPEP**, 2005, Bauru, SP, Disponível em: [https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_12/copiar.php?arquivo=Leal\\_F\\_Analise%20comparativa%20de.pdf](https://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_12/copiar.php?arquivo=Leal_F_Analise%20comparativa%20de.pdf) . Acesso em: 12 set. 2022.

LIMA, Marileuza Fernandes Correia de. *et al.* **Da Escola Técnica Federal da Paraíba**: memórias do ensino técnico. João Pessoa. ETFPB/Gráfica, 1995. 170 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed.-São Paulo: Atlas, 2003.

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

MARTINS, Antonio Carlos Pereira. Ensino Superior No Brasil: Da Descoberta aos Dias Atuais. **Acta Cirúrgica Brasileira** – Vol. 17 (Suplemento 3) 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/acb/a/8jQH56v8cDtWGZ8yZdYjHHQ/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 06 nov. 2023

MIRANDA, Adrielle. **Gestão de processos**: Aprenda como otimizar seu tempo. Disponível em: <https://gtrigueiro.com.br/blog/gestao-de-processos-aprenda-como-otimizar-seu-tempo/>. Acesso em: 06 nov. 2023

MIRANDA, Silvânia Vieira de. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, v. 61, n. 1, p. 97-112, jan./mar. 2010.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; GROHMANN, Márcia Zampieri. Gestão por Processos: Configurações em Organizações Públicas. **Revista Pensamento e Realidade** v. 31 n. 1, 2016.

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

PRODANOV, Cleber; FREITAS, Ernani. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

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

SANTANA, Djanice Silva de. **Gestão da educação e processos organizacionais**: um estudo na Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba. 2022. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

SANTOS, Dulce Maria Schoenenkorb Pais dos. **Os custos associados ao retrabalho em um processo administrativo do setor de recursos humanos: o caso em uma mineradora de ouro.** 2021. 57 f. Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: [https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/3852/1/MONOGRRAFIA\\_CustosAssociadosRetrabalho.pdf](https://monografias.ufop.br/bitstream/35400000/3852/1/MONOGRRAFIA_CustosAssociadosRetrabalho.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

SILVA, Jéssica Sousa. **O Mapeamento de Processos Organizacionais no Setor Público:** Estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA. Universidade de Brasília - UNB. 2014.

SILVA, Jorge Gonçalves. **Gestão por Processos em Organizações Públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas.** Rio de Janeiro, Editora Fundação Getúlio Vargas, 2014.

SOUZA, Alexandre Santos Arantes. *et al.* Cultura e Universidade: A Organização do Campo Cultural nas Instituições Públicas de Ensino Superior da Paraíba. **Revista Mundi Sociais e Humanidades.** Curitiba, PR, v. 6, n.2 - 127, ago/dez, 2021.

TEIXEIRA, Livia Marangon Duffles; AGANETTE, Elisângela Cristina. Ontologias no suporte à caracterização de processos: uma proposta de estudo. *In:* CONFERÊNCIAS IBERO-AMERICANAS WWW/INTERNET E COMPUTAÇÃO APLICADA, 4., 10 e 11 de Dezembro, 2016, Lisboa, Portugal. **Anais.** Lisboa, Portugal: IADIS International Association for Development of the Information Society, 2016. P.149-156. Disponível em: <https://www.iadisportal.org/digital-library/ontologias-no-suporte-%C3%A0-caracteriza%C3%A7%C3%A3o-de-processos-uma-proposta-de-estudo>. Acesso em: 24 out. 2023.

VASCONCELOS, Veronica Paula de. **Implementação do Mapeamento de Processos em uma Unidade Acadêmica de uma Universidade Federal.** 18/12/2019 85 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional) Universidade Federal de Alfenas, Brasília Biblioteca Depositária: Biblioteca Setorial - Campus Varginha.

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

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

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos.** 2. ed. São Paulo: Bookman; 2001. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/mod/resource/view.php?id=3878524>. Acesso em: 24 out. 2023.

ZIMMERMAN, Fábio. **Gestão da Estratégia com o uso do BSC**. Revisão e adaptação de Alexandre Laval Silva e Carlos Eduardo Penante D'Ávila Uchôa. Brasília: ENAP, 2015. 76 p.

## APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE



### UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA CENTRO DE EDUCAÇÃO PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - PPGAES

Prezado (a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

O pesquisador Alexsandro Ribeiro de Melo, discente do mestrado, convida você a participar da pesquisa intitulada “**Gestão por Processos: Mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba**”, que está sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - PPGAES/UFPB, sob a orientação do Prof. Mariano Castro Neto.

Para tanto você precisará assinar o TCLE que visa assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes de pesquisa em todas as suas dimensões: física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural e/ou espiritual – e que a estruturação, o conteúdo e forma de obtenção dele observam as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos preconizadas pela Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde.

Sua decisão de participar neste estudo deve ser voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, a sua identificação não será divulgada no estudo.

O objetivo principal desta pesquisa é analisar os processos da PROEXC do IFPB, em nível sistêmico, considerando a metodologia de gestão por processos

visando a execução e desenvolvimento eficiente de políticas públicas de extensão e cultura. Os objetivos específicos são: Traçar um diagnóstico dos processos executados da PROEXC; Mapear os fluxos dos processos da PROEXC; Identificar as principais barreiras presentes no fluxo de trabalho dos processos tramitados no âmbito da extensão e cultura em nível sistêmico do IFPB e Redefinir os fluxos dos processos com a utilização da metodologia da gestão por processos. Ao final será feito um redenho dos fluxos dos processos da PROEXC baseados na metodologia de gestão por processos.

As informações para diagnóstico de como é a execução atualmente dos processos da PROEXC, se tem dificuldades ou impedimentos, será coletada por meio de aplicação de questionário, que será on-line pela plataforma Google Forms com 6 questões, o tempo previsto para responder o questionário é de 5 minutos. Os questionários serão enviados por mensagem de whatsapp e por e-mail para os sujeitos da pesquisa

### **Riscos ao (à) Participante da Pesquisa**

Os riscos relacionados a sua participação são considerados baixos. Podemos citar a possibilidade de constrangimento, vergonha, cansaço e desconforto ao responder o questionário. Para evitar os riscos citados, assegura-se a confidencialidade e a privacidade, garantindo a não utilização das informações em prejuízo das pessoas, além de um questionário com poucas perguntas.

### **Benefícios ao (à) Participante da Pesquisa**

Os benefícios com a sua participação serão diretos, uma vez que poderá mudar os fluxos de trabalho da PROEXC e assim possibilitar a melhoria das políticas de extensão no âmbito do IFPB

### **Informação de contato do responsável da pesquisa**

Nome do pesquisador: Alexsandro Ribeiro de Melo

Instituição: Instituto Federal da Paraíba

E-mail: sandro@ifpb.edu.br

Endereço: Rua Prefeito Osvaldo Pessoa, 555, APT. 101, Bloco 1, Jaguaribe, João Pessoa - PB.

Celular: +55 (83) 99946-6267

**Endereço e informações de contato do Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior**

Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior

Centro de Educação

Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – Campus I - Cidade Universitária, João Pessoa-PB, CEP: 58051-900

E-mail: ppgaes@ce.ufpb.br

**Endereço e informações de contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB**

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)

Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba  
Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB

Telefone: +55 (83) 3216-7791

E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br

Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.

Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

**CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Ao assinar ao final deste documento, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação e receberá uma cópia deste TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE), assinada pelo (a) Pesquisador Responsável.

João Pessoa - PB, \_\_\_/\_\_\_/2023.

---

Assinatura do Pesquisador Responsável

Aceita participar da pesquisa?  Sim  Não

---

Participante da Pesquisa

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE COLETA DE INFORMAÇÕES

### QUESTIONÁRIO DE COLETA DE INFORMAÇÕES



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS,  
GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - PPGAES**

Questionário para coleta de informações dos servidores da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) e coordenações de extensão e cultura dos campi do IFPB

**Título do Projeto de Pesquisa de Mestrado:** Gestão por Processos: Mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Extensão e Cultura do Instituto Federal da Paraíba

**Pesquisador:** Alexsandro Ribeiro de Melo

Prezado servidor, o objetivo desta pesquisa é realizar mapeamento dos processos da PROEXC no âmbito do IFPB. Dessa forma solicitamos a sua contribuição no sentido de fornecer informações sobre o desenvolvimento dos processos administrativos que norteiam o gerenciamento das ações da extensão no IFPB.

Não serão coletadas informações pessoais do servidor, a exemplo de nome, campus de lotação e ou documentos que o identifiquem.

O tempo previsto para responder o questionário é de 5 minutos.

Agradecemos a sua atenção e contribuição

1. Você tem conhecimento de quais processos gerenciais são executados no âmbito da extensão no IFPB?

Resposta

Sim

Não

*OBS: A pergunta 2, só irá aparecer para quem responder “sim”, quem responder “não” segue para questão “3”*

2. Especifique os processos gerenciais que você tem conhecimento

*Questão aberta*

3. Dos Processos descritos abaixo que são executados no âmbito da PROEXC, qual ou quais você considera com dificuldades ou impedimentos na sua execução?

Marque um ou mais itens

A – Gerenciamento de editais de ações de extensão

(Este processo envolve: Publicação; inscrição; avaliação; seleção de bolsistas, execução e prestação de contas das ações de extensão)

B – Realização de Termos de Execução Descentralizada -TEDs

(Este processo envolve: Formalização do IFPB junto a órgãos de fomento, execução de projetos e prestação de contas)

C – Processos de criação/execução de cursos de Formação Inicial e Continuada – FIC (Este processo envolve: construção do projeto pedagógico do curso; autorização de funcionamento, registro e certificação)

D – Não identifique nenhuma dificuldade ou impedimento na execução dos processos.

4. Na sua visão quais dificuldades ou impedimentos você identifica nos processos mencionados na questão anterior? Caso não identifique, apenas responda “nada a declarar”.

(Informe o processo seguido das informações de dificuldades ou impedimentos identificados)

*Questão aberta*

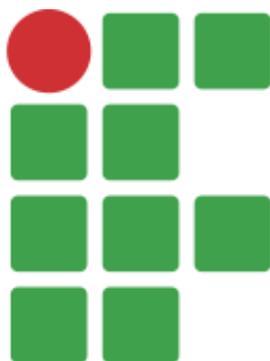
5. Com base na resposta anterior, apresente sugestões de melhorias para a resolução das dificuldades ou impedimentos existentes na execução dos processos. Caso não tenha sugestões apenas responda “nada a declarar”.

*Questão aberta*

6. Como você avalia a política de extensão no âmbito do IFPB?

FIM

## APÊNDICE C – PRODUTO FINAL DA DISSERTAÇÃO



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Paraíba

---

Pró-Reitoria de  
Extensão e  
Cultura

**Mapeamento dos processos da Pró-Reitoria de Extensão e  
Cultura do IFPB**

JOÃO PESSOA  
2024

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Estrutura administrativa da PROEXC	130
Figura 2	Processo de editais de ações de extensão e cultura - geral	134
Figura 3	Processo de concepção de editais de ações de extensão e cultura	136
Figura 4	Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – parte inicial	138
Figura 5	Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – parte final	140
Figura 6	Processo de cursos fic – criação	143
Figura 7	Processo de cursos fic – execução com fomento	145
Figura 8	Processo de cursos fic – execução sem fomento	146
Figura 9	Processo de execução de termos de execução descentralizada – teds	148
Figura 10	Processo de captação de fomentos externos	150
Figura 11	Processo de celebração de acordos	151
Figura 12	Processo de organização para participação e ou realização de evento	153
Figura 13	Processo de elaboração de normativos	156
Figura 14	Processo de descentralização de recursos orçamentários	158
Figura 15	Processo de pagamentos de bolsa e apoio financeiro	159
Figura 16	Processo de resposta a auditoria	161
Figura 17	Processo de melhoramentos suap – módulo extensão	162
Figura 18	Processo de pré-avaliação – ações de extensão e cultura	164
Figura 19	Processo de avaliação – ações de extensão e cultura	166

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Processos PROEXC	131
Quadro 2	Simbologia do Bizagi Modeler	132

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>GESTÃO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DO IFPB</b>	<b>129</b>
<b>2</b>	<b>ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA PROEXC</b>	<b>130</b>
<b>3</b>	<b>PROCESSOS GERENCIAIS DA PROEXC</b>	<b>131</b>
<b>4</b>	<b>DIAGRAMAS DOS PROCESSOS GERENCIAIS DA PROEXC</b>	<b>134</b>
4.1	PROCESSO DE EDITAIS DE AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA - GERAL	134
4.2	PROCESSO DE CONCEPÇÃO DE EDITAIS DE AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA	136
4.3	PROCESSO DE EXECUÇÃO DE EDITAIS DE AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA – PARTE INICIAL	138
4.4	PROCESSO DE EXECUÇÃO DE EDITAIS DE AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA – PARTE FINAL	140
4.5	PROCESSO DE CURSOS FIC – CRIAÇÃO	143
4.6	PROCESSO DE CURSOS FIC – EXECUÇÃO COM FOMENTO	145
4.7	PROCESSO DE CURSOS FIC – EXECUÇÃO SEM FOMENTO	146
4.8	PROCESSO DE EXECUÇÃO DE TERMOS DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA – TEDs	148
4.9	PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE FOMENTOS EXTERNOS	150
4.10	PROCESSO DE CELEBRAÇÃO DE ACORDOS	151
4.11	PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO E OU REALIZAÇÃO DE EVENTO	153
4.12	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE NORMATIVOS	156
4.13	PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS	158
4.14	PROCESSO DE PAGAMENTOS DE BOLSA E APOIO FINANCEIRO	159
4.15	PROCESSO DE RESPOSTA A AUDITORIA	161
4.16	PROCESSO DE MELHORAMENTOS SUAP – MÓDULO EXTENSÃO	162
4.17	PROCESSO DE PRÉ-AVALIAÇÃO – AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA	164

4.18 PROCESSO DE AVALIAÇÃO – AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA	166
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>168</b>

## **1 GESTÃO DA PRÓ-REITORIA DE EXTENSÃO E CULTURA DO IFPB**

### **Pró-Reitora de Extensão e Cultura**

Maria José Batista Bezerra de Melo

### **Secretaria da Pró-Reitoria**

Glaucia Nunes Costa

### **Coordenação de Supervisão e Avaliação de Atividades de Extensão**

Rhenan Weber Borges Varela

### **Diretoria de Extensão Popular e Rural**

Alexsandro Ribeiro de Melo

### **Incubadora Tecnológica de Empreendimentos Solidários**

Andreza Ferreira Lima Paiva

### **Coordenação de Registro e Gerenciamento de Projetos**

Jeudi Brito de Lemos

### **Diretoria de Extensão Tecnológica**

Elaine Cristina Batista de Oliveira

### **Diretoria de Cultura**

Erivan Lopes Tomé Júnior

### **Assessoria Cultural**

Adilson Luiz Silva

### **Equipe de apoio**

Andre Trindade de Barros – **Técnico em Assuntos Educacionais**

Manoel Pereira de Souza Neto – **Auxiliar em Administração**

Cleber Angelo da Fonseca – **Técnico de Tecnologia da Informação**

### **Funcionários terceirizados**

Ana Cleide Ramos dos Santos – **Repcionista**

## 2. ESTRUTURA ADMINISTRATIVA DA PROEXC

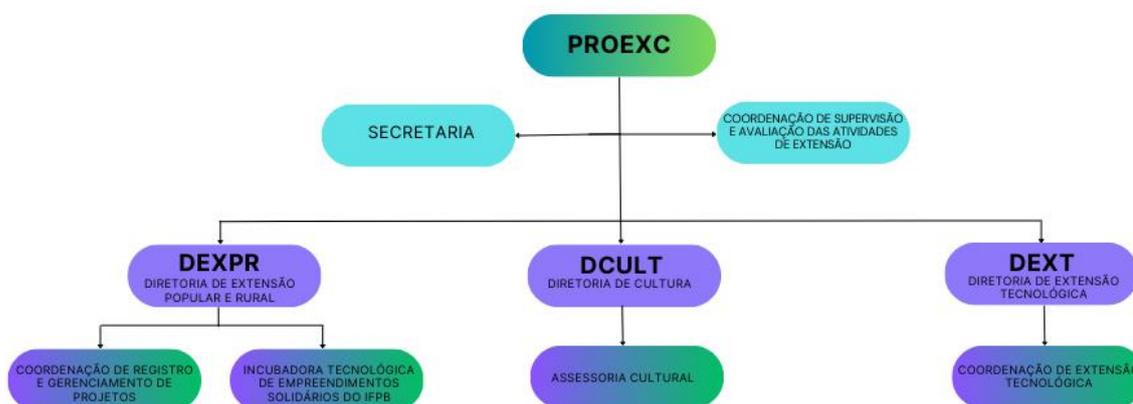
A Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEXC) é um órgão executivo do IFPB responsável por planejar, desenvolver, coordenar, estimular e acompanhar as atividades e políticas de extensão e cultura e relações com a sociedade, articuladas ao ensino e à pesquisa, junto aos diversos segmentos sociais.

As ações de extensão, portanto, constituem um processo educativo, cultural e científico que articula o ensino e a pesquisa de forma indissociável, para viabilizar a relação transformadora entre o Instituto Federal da Paraíba e a sociedade.

A PROEXC conta com o apoio de um órgão colegiado consultivo e propositivo, composto pelos diretores/coordenadores de extensão e cultura dos campi e da PROEXC, e pelo(a) Pró-reitor(a) de Extensão e Cultura e representação estudantil, denominado Comitê de Extensão e Cultura do IFPB. (IFPB, 2023).

A sua estrutura administrativa é bem simplificada, dada sua importância para a instituição, tem 3 diretorias e cada diretoria tem coordenações e servidores sob sua subordinação.

Figura 1. Estrutura administrativa da PROEXC



Fonte: Elaboração própria (2023)

### 3 PROCESSOS GERENCIAIS DA PROEXC

A PROEXC gerencia todas as ações de extensão e cultura do IFPB e são estas ações que proporcionam a implantação de políticas públicas na extensão e cultura do IFPB. Assim todas as atividades realizadas na PROEXC tem o objetivo de promover as políticas públicas voltadas ao ensino superior e as comunidades, sejam internas a instituição, sejam externas, na sociedade, e o meio para essas políticas serem propagadas é o desenvolvimento de: projetos, programas, cursos, oficinas, eventos e prestação de serviços, a ferramenta utilizada para materializar estas ações são os processos, e assim tem os principais processos gerenciais, que são 18 e estão definidos no quadro abaixo.

Quadro 1 - Processos PROEXC

<b>Nº</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>FINALIDADE DO PROCESSO</b>
1	Editais de ações de extensão e cultura - Geral	Organizar os processos que gerenciam os editais de ações de extensão e cultura.
2	Concepção de editais de ações de extensão e cultura	Orientar a elaboração de minuta de edital para publicação.
3	Execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Inicial	Orientar como deve ser a gerencia do edital desde a sua publicação até a publicação de seus resultados.
4	Execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final	Orientar como deve ser a execução e gerenciamento dos editais até sua finalização.
5	Cursos FIC – Criação	Orientar como deve ser feita a criação de um Curso de Formação Inicial e Continuada
6	Cursos FIC – Execução COM fomento	Orientar como deve ser a execução de um Curso de Formação Inicial e Continuada COM fomento
7	Cursos FIC – Execução SEM fomento	Orientar como deve ser a execução de um Curso de Formação Inicial e Continuada SEM fomento
8	Execução de Termos de Execução Descentralizada – TEDs	Orientar como deve ser a execução de TEDs
9	Captação de Fomentos Externos	Orientar como deve ser a captação de fomentos externos
10	Celebração de Acordos	Orientar como deve ser o processo para celebrar acordo de cooperação técnica
11	Organização para participação e ou realização de evento	Orientar como ser a organização para participar de eventos ou realizá-los.
12	Elaboração de Normativos	Orientar como deve ser os trâmites para elaboração de instruções normativas e resoluções
13	Descentralização de Recursos Orçamentários	Orientar como deve ser a descentralização de recursos orçamentários a outras unidades organizacionais do IFPB

14	Pagamentos de Bolsa e Apoio Financeiro	Orientar como solicitar os pagamentos de bolsa e apoios financeiros
15	Resposta a auditoria	Orientar como deve ser o processo para responder as auditorias internas
16	Melhoramentos SUAP – Módulo Extensão	Orientar como deve ser o processo para melhorias no Módulo SUAP Extensão.
17	Pré-avaliação – Ações de Extensão e Cultura	Orientar como deve ser o processo para pré-avaliação de ações de extensão e cultura.
18	Avaliação – Ações de Extensão e Cultura	Orientar como deve ser o processo para avaliação de ações de extensão e cultura.

Fonte: Elaboração própria (2023)

Estes processos gerenciam todas as ações de extensão e cultura na PROEXC e são eles que proporcionam a implantação de políticas públicas na extensão e cultura do IFPB. Assim todas as atividades realizadas na PROEXC estão dentro destes 18 processos, ou seja, para o desenvolvimento de: projetos, programas, cursos, oficinas, eventos e prestação de serviços, todas estas ações passam por algum destes processos.

Para realizar o mapeamento foi utilizado o software Bizagi Modeler que possui uma linguagem bem intuitiva e tem uma simbologia própria, iremos demonstrar abaixo o significado dos símbolos que serão utilizados nos processos.

Quadro 2 - Simbologia do Bizagi Modeler

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica o início do processo, é a primeira ação no processo.
	Indica uma atividade que será realizada no processo, quando este elemento aparece, sempre tem um texto nele para definir uma ação a ser realizada.
	Indica o sentido do fluxo processual
	Utilizado para fazer ligações entre entidades ou organizações que não fazem parte do seu organograma.
	Utilizado para fazer associações, ligações de anotações e objetos de fluxo, que explicam a atividade a ser realizada.

	Símbolo de decisão, o fluxo segue caminhos distintos a depender da pergunta realizada neste símbolo.
	Símbolo definido como paralelo, utilizado para fazer junções de tarefas, não depende de condição para ser utilizado.
	Símbolo de termino de processo, todo o processo é finalizado ao chegar nesse símbolo.
	Símbolo de termino que sinaliza para um outro processo, serve para indicar que tem outro processo a partir desta finalização.
	Símbolo utilizado para anotações, quando é preciso explicar um pouco mais a ação que deve ser realizada.
	Indica espaço de tempo, que o processo ao passar por este símbolo terá um decurso de tempo.
	Indica envio de mensagem, que será enviada mensagem no processo ao passar por este símbolo.
	Indica que em determinado momento do processo quando este símbolo aparecer é porque foi emitido um documento, este símbolo sempre estará conectado a uma atividade.

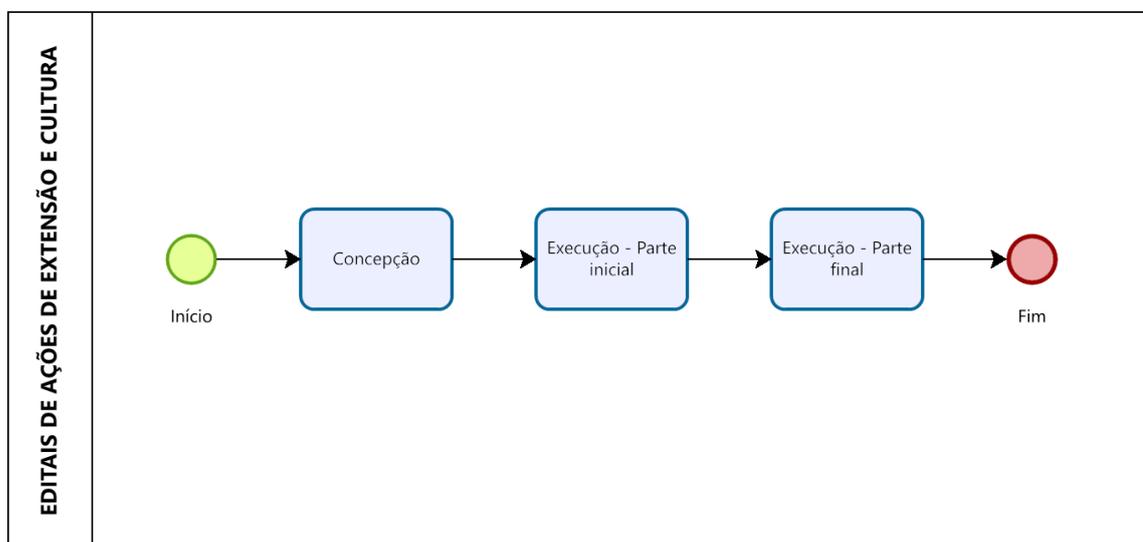
Fonte: Elaboração própria (2023)

## 4 DIAGRAMAS DOS PROCESSOS GERENCIAIS DA PROEXC

Os 18 processos gerenciais da PROEXC que são responsáveis por toda a gestão das ações de extensão e cultura do IFPB estão representados de forma gráfica, por meio da modelagem nos diagramas com sua explicação, legislação envolvida em cada processo, quais os mecanismos de tramitação processual na instituição, dificuldades quando apresentadas pelo processo e sugestões de melhorias.

### 4.1 PROCESSO DE EDITAIS DE AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA - GERAL

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



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

Este processo se trata de um resumo dos processos que envolvem os editais das ações de extensão e cultura da PROEXC, que são 3 processos, o primeiro é o processo de concepção do edital, que diz respeito a fase inicial do edital até sua aprovação para publicação, o segundo é o processo inicial de execução, na qual é feita publicação, avaliação e resultados dos editais e para finalizar os editais tem o terceiro processo que é de execução final e se refere a execução e o gerenciamento de editais até sua finalização com a baixa contábil.

#### Legislação aplicada ao processo:

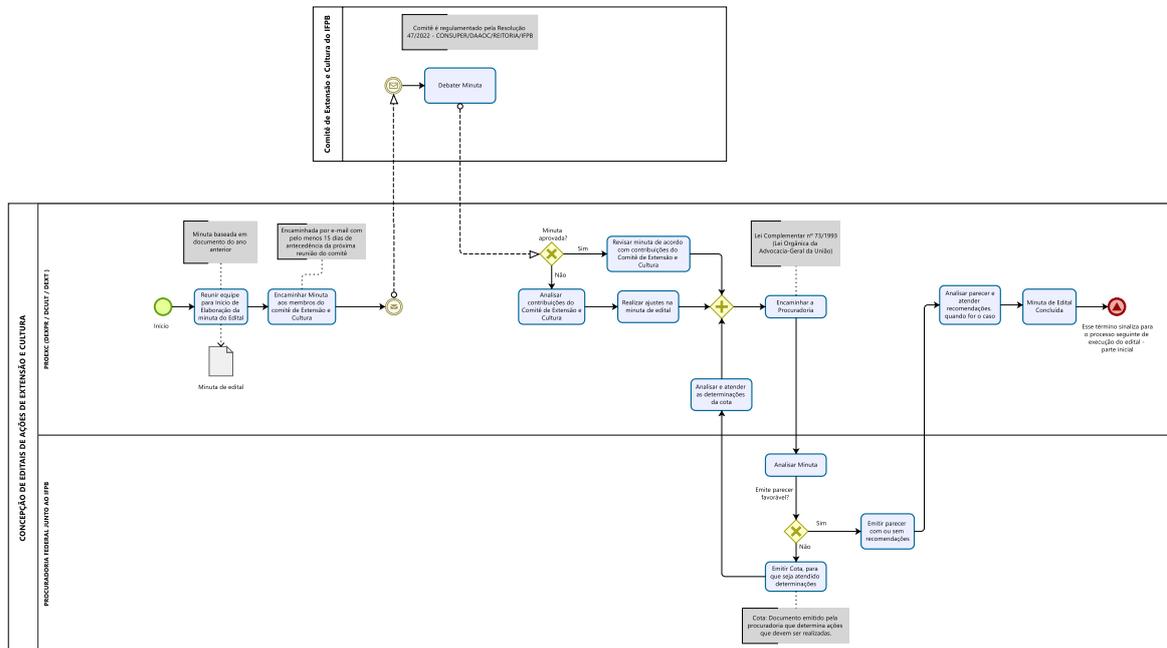
- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Resolução 47/2022/CONSUPER/IFPB - Regulamenta o comitê de extensão e cultura do IFPB;
- Lei Complementar nº 73/1993 - Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União; e
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes.

**Tramitação processual:**

Processo tramitado no SUAP, a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail.

## 4.2 PROCESSO DE CONCEPÇÃO DE EDITAIS DE AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA

Figura 3. Processo de concepção de editais de ações de extensão e cultura



Fonte: Elaboração própria (2023)

### Resumo explicativo do processo:

O primeiro de 3 processos que abrangem a maioria das ações de extensão e cultura, é iniciado com reuniões na PROEXC para a definição de uma minuta de edital, é facultado a utilização de minuta de edital que já foi publicado em ano anterior, este é utilizado como base para revisão, com a definição e consenso da equipe PROEXC com a minuta, finaliza-se e encaminha ao Comitê de Extensão e Cultura (CEC), o envio deve ser feito por e-mail para os membros do comitê com antecedência mínima de 15 dias da próxima reunião do comitê para discursão da minuta.

No comitê é discursão é democrática, todos podem pedir a palavra e são ouvidos, e após exarado o debate, conclui-se a apreciação, sendo a minuta do edital aprovada ou não, ela deve ser encaminhada para a PROEXC com as sugestões de mudanças ou alterações para que sejam apreciadas e incluídas na minuta final.

Após a apreciação e inclusão de sugestões do CEC, a PROEXC encaminha o processo para a análise da procuradoria federal junto ao IFPB, que analisa e emite o parecer favorável ou não, sendo parecer favorável, o processo segue para a PROEXC que analisa o parecer e atende as recomendações da procuradoria, quando houver

recomendação, após isso a minuta do edital está concluída e o processo é finalizado, sinalizando para que seja iniciado o próximo processo gerencial de editais.

Quando o parecer é desfavorável o processo é devolvido a PROEXC com uma cota, para que sejam atendidas as recomendações da procuradoria, tão logo sejam atendidas, o processo retorna a procuradoria para nova análise e parecer, este fluxo acontece até que o parecer do procurador seja favorável e com isso o processo possa seguir para a próxima atividade e chegando na finalização do processo

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Resolução 47/2022/CONSUPER/IFPB - Regulamenta o comitê de extensão e cultura do IFPB;
- Lei Complementar nº 73/1993 - Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União; e
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes.

**Tramitação processual:**

Processo tramitado no SUAP, a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, principalmente na etapa que passa pela procuradoria.

**Dificuldades do processo:**

- Falta de pessoal capacitado para elaboração de edital; e
- Tempo longo de execução do processo.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

Organizar capacitações sistêmicas para uma melhor elaboração de editais, capacitações que podem ser realizadas on-line, por meio das plataformas digitais disponíveis na instituição.

Para melhorar a execução do processo e reduzir o seu tempo de duração, pode-se utilizar de ferramentas tecnológicas, que possam priorizar as demandas e assim evitar etapas desnecessárias, bem como retrabalho.



Após esta atividade o processo tem um questionamento para que possa seguir as próximas etapas, questiona-se se o edital possui fomento ou não, em caso de não possuir fomento, o processo encerra-se nesta atividade, para os editais com fomento a PROEXC deve solicitar pronunciamento da gestão dos campi a respeito de quais propostas do seus campi serão financiadas, decidido isto devolve-se o processo para que a PROEXC realize a publicação dos projetos financiados, no portal, após isso é feita a seleção dos bolsistas dos projetos, para esta seleção retornar-se este fluxo para seguir as atividades definidas para seleção de bolsistas. E assim é finalizado este processo que sinaliza o início do próximo processo, que é o de “Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final”.

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Editais específicos para a ação objeto do processo; e
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes.

**Tramitação processual:**

O processo é tramitado no SUAP, a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo.

**Dificuldades do processo:**

- Fase de pré-avaliação;
- Fase de avaliação; e
- Solicitação de informações aos campi;

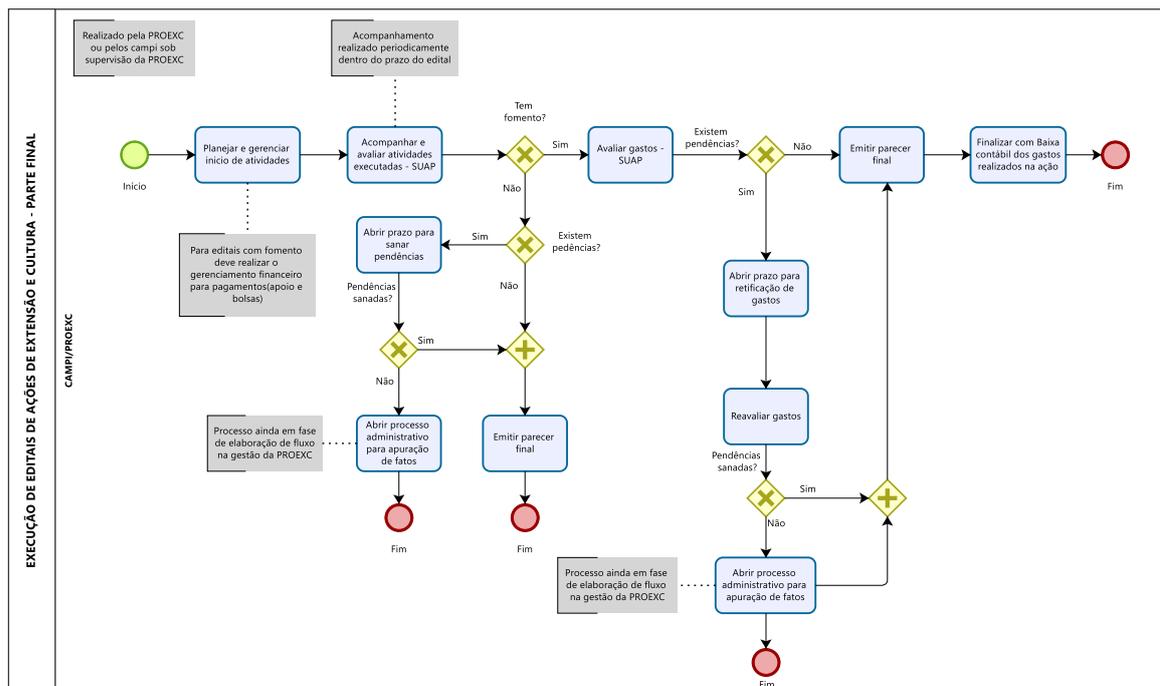
**Sugestões de melhorias para o processo:**

As atividades de pré-avaliação e avaliação necessitam, como na maioria dos processos da PROEXC, de capacitações sistêmicas para que os gestores de extensão e cultura possam desempenhar suas atribuições de forma homogênea e padronizada, além de conseguir uma maior adesão de avaliadores para ampliar o banco de avaliadores e assim dinamizar os processos de avaliação.

A PROEXC tem muita dificuldade quando necessita de obter informações dos campi, o que pode ser minimizado com a conscientização dos gestores, na realização de seminários e oficinas, onde possa ser mostrada a importância das informações prestadas de forma rápida e organizada.

#### 4.4 PROCESSO DE EXECUÇÃO DE EDITAIS DE AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA – PARTE FINAL

Figura 5. Processo de execução de editais de ações de extensão e cultura – Parte Final



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

É o último processo que faz parte diretamente dos editais, este trata da execução e o gerenciamento de editais até a sua finalização, não cabendo mais movimentação a este processo.

Inicia-se com o planejamento na PROEXC e ou dos campi sob a supervisão daquele, uma vez que os editais são gerenciados em ambas as unidades organizacionais. Nesta etapa de planejamento é realizado os estudos das ações de extensão que foram selecionadas para sua execução, é nesta atividade também que para os casos de editais que tem fomento, são realizados os procedimentos para

formalização dos processos de pagamentos de apoio financeiros e bolsas aos estudantes.

Passada esta atividade, tem-se o acompanhamento das atividades que são inseridas pelos coordenadores das ações de extensão e cultura, periodicamente as coordenações de extensão e cultura e a PROEXC devem realizar o monitoramento no SUAP para acompanhar e avaliar as ações realizadas, isso ocorre durante toda a execução da ação, nos prazos previstos no edital específico.

No momento das avaliações e monitoramento nas ações executadas os gestores de extensão e cultura nas unidades podem aprovar ou reprovar as ações realizadas, e para os editais que não preveem pagamento de fomento, de acordo com os regramentos postos nos editais, se aprovadas o processo é finalizado, em caso de reprovação, é comunicado ao coordenador da ação para a resolução, e nos casos dos prazos para finalização das ações já tenham sido finalizados, e ainda existam pendências nas ações, os gestores devem abrir prazo para sanar estas pendências, o prazo em média é de 30 dias corridos, e após este prazo, caso as pendências tenham sido finalizadas, o gestor da extensão e cultura deve emitir o parecer final e finalizar o processo.

Quando as pendências não são sanadas, deve ser aberto um processo para apuração de fatos e com isso finaliza-se o processo principal.

Seguindo o fluxo do processo na atividade, após as avaliações das ações, caso as ações tenham fomento, o gestor de extensão e cultura das unidades fazem as avaliações nos gastos realizados, se não houver pendências o processo pode ser finalizado, e caso haja pendência na comprovação dos gastos, é solicitada a retificação para posterior reavaliação, quando os prazos do edital já estão ultrapassados, os gestores podem abrir prazo para sanar estas pendências, o prazo em média é de 30 dias corridos, e após este prazo, caso as pendências tenham sido finalizadas, o gestor emite o parecer final e o processo é finalizado.

Quando as pendências não são sanadas, é aberto um processo para apuração de fatos e com isso finaliza-se o processo principal.

No caso das pendências terem sido sanadas o processo segue para emissão de parecer e sua baixa contábil da ação realizada, que é um processo realizado no âmbito da administração, com isso o processo principal é finalizado.

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Editais específicos para a ação objeto do processo; e
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes.

**Tramitação processual:**

O processo é tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo.

**Dificuldades do processo:**

- Acompanhamento da execução;
- Avaliação dos gastos; e
- Prestação de contas.

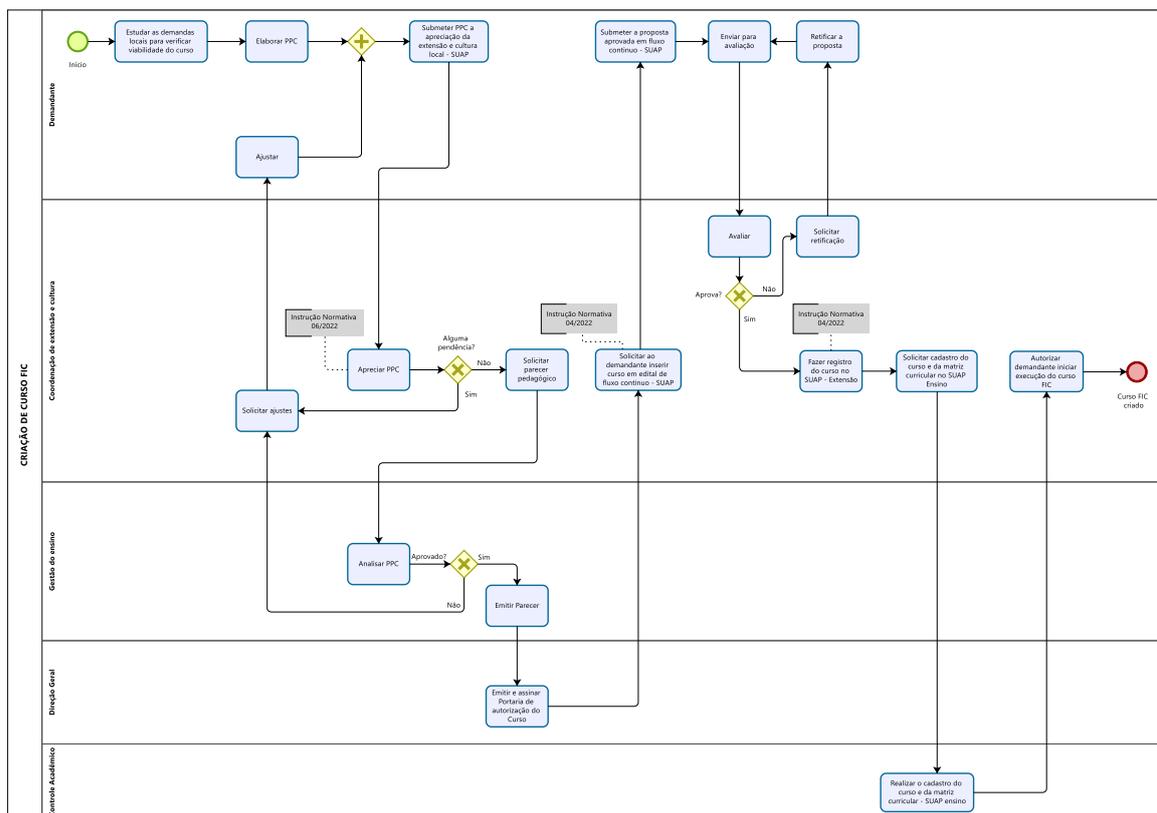
**Sugestões de melhorias para o processo:**

A execução deste processo requer um acompanhamento rotineiro para que o processo possa fluir de forma que não seja necessário o retrabalho, para melhorar as dificuldades na avaliação dos gastos, passa pela capacitação dos gestores de extensão e cultura, que poderão realizar uma avaliação de gastos mais condizente com as orientações dos editais e assim evitar pendências no processo.

A capacitação poderá ajudar também na prestação de contas, uma vez que os gestores poderão ser multiplicadores nos campi para promover momentos de capacitação dos coordenadores de ações de extensão e cultura para que eles possam realizar uma prestação de contas de acordo com os normativos.

## 4.5 PROCESSO DE CURSOS FIC – CRIAÇÃO

Figura 6. Processo de cursos FIC – Criação



Fonte: Elaboração própria (2023)

### Resumo explicativo do processo:

Este processo inicia-se a partir do demandante que faz estudos com a comunidade interna e ou externa da instituição para verificar a viabilidade do curso, verificada a viabilidade tens a elaboração do Projeto Pedagógico de Curso (PPC) e após a sua conclusão deve-se encaminhar a gestão da extensão e cultura da unidade.

A gestão da extensão e cultura então faz apreciação e caso precise de retificação, é devolvido ao demandante para a devida retificação, até que esteja de acordo com os normativos, e assim é encaminhado para emissão de parecer da gestão do ensino da unidade, que analisa e emite o parecer ou devolve para que sejam atendidas as determinações previstas na legislação, e com a emissão do parecer favorável encaminha-se o processo para a direção geral da unidade, para que seja emitida a portaria de autorização de funcionamento do curso FIC.

Com a portaria de autorização, a gestão da extensão e cultura solicita do demandante a inserção do curso FIC no edital de fluxo contínuo no SUAP, após esses

procedimentos e sem necessidade mais de alteração, a coordenação de extensão e cultura faz o registro da atividade de extensão e cultura no SUAP módulo extensão.

Após o registro a extensão e cultura da unidade encaminha para o controle acadêmico da unidade, para que sejam realizados os procedimentos no SUAP módulo ensino, após essa atividade a gestão de extensão e cultura já pode autorizar o demandante a iniciar o curso FIC, e assim finaliza-se este processo.

#### **Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Editais específicos para a ação objeto do processo;
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes;
- Resolução 78/2019/CONSUPER/IFPB - Normatiza a criação de cursos FIC;
- Instrução Normativa PROEXC nº 04/2022 - Define as normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura; e
- Instrução Normativa PROEXC nº 06/2022 - Complementa as orientações da Resolução 78/2019/CONSUPER/IFPB.

#### **Tramitação processual:**

Processo é tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo.

#### **Dificuldades do processo:**

- Não atendimento da resolução do CONSUPER nº 78/2019 que normatiza os cursos FIC no IFPB;
- Tramitação processual; e
- Cadastro da matriz curricular do curso no SUAP módulo ensino.

#### **Sugestões de melhorias para o processo:**

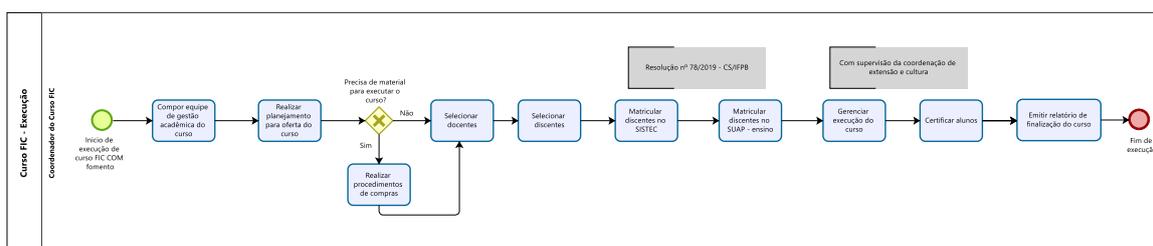
A PROEXC deve promover seminários e capacitações periódicas para apresentar como deve ser a criação de cursos FIC e popularizar a resolução do CONSUPER nº 78/2019, demonstrar de forma prática como é tramitação do processo,

tornar público o fluxo processual já será um grande passo, pois assim terá críticas e sugestões de melhorias para os processos.

Para a melhoria nas atividades que envolvem o SUAP módulo ensino, a melhoria passa por reuniões e seminários com a área acadêmica da instituição para sentir as dificuldades no módulo e propor melhorias que possam ser recepcionadas no módulo ensino e assim o processo possa ser fluido.

#### 4.6 PROCESSO DE CURSOS FIC – EXECUÇÃO COM FOMENTO

Figura 7. Processo de cursos FIC – Execução COM fomento



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

Este processo inicia-se com a composição da equipe de execução, e segue para o planejamento da oferta do curso FIC, alguns cursos precisam de aquisição de material e ou serviço e sendo assim deve passar pelo processo de compras e seguir para seleção de docentes, seleção de discentes e para a matrícula dos discentes nos sistemas gerenciais do IFPB, o SUAP e do MEC, o SISTEC, e com isso parte para a gerencia do curso e por fim certifica os discentes e encerra com a emissão do relatório de finalização do curso FIC.

#### Legislação aplicada ao processo:

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Editais específicos para a ação objeto do processo;
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes;
- Resolução 78/2019/CONSUPER/IFPB - Normatiza a criação de cursos FIC;

- Instrução Normativa PROEXC nº 04/2022 - Define as normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura; e

- Instrução Normativa PROEXC nº 06/2022 - Complementa as orientações da Resolução 78/2019/CONSUPER/IFPB.

### Tramitação processual:

Este processo é tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo.

### Dificuldades do processo:

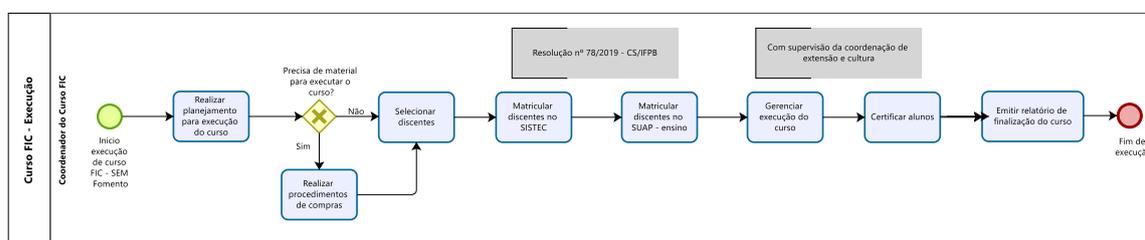
- Gerencia de execução do curso.

### Sugestões de melhorias para o processo:

Para execução de cursos FIC com a utilização de fomento, o processo envolve outros subprocessos que merecem cuidado e que para que não haja problemas na execução, a PROEXC deve capacitar sua equipe de execução desses cursos, para que possam desenvolver o processo de forma organizada e responsável, visto que, por ser com fomento, o processo tem regramentos que não podem passar despercebidos, para que ao final do processo, não seja necessário retrabalho.

## 4.7 PROCESSO DE CURSOS FIC – EXECUÇÃO SEM FOMENTO

Figura 8. Processo de cursos FIC – Execução SEM fomento



Fonte: Elaboração própria (2023)

### Resumo explicativo do processo:

Este processo mostra como deve ser a execução de um curso FIC **sem** fomento para sua execução, e inicia-se com o planejamento para a oferta do curso FIC, a equipe de execução já é formada no momento da submissão do curso no SUAP módulo extensão, uma vez que não possui fomento então a equipe geralmente é bem

reduzida para a sua execução, caso os cursos precisem de aquisição de material e ou serviço, então deve passar pelo processo de compra, como o curso não possui fomento, o coordenador do curso deve busca mecanismos para executar o curso de forma adequada, e o material ou serviço que necessita busca-se na gestão da unidade ou a própria PROEXC para viabilizar a compra de algum material e ou pagamento de serviços.

A seleção de professores não acontece neste processo, devido ao fato de não ter fomento, por vezes são ministradas as aulas pelo próprio coordenador do curso ou por docentes voluntários, é feita a seleção de discentes e segue para a matrícula dos discentes no sistemas gerenciais do IFPB, o SUAP e do MEC, o SISTEC, e com isso parte para a gerencia do curso e por fim certifica os discentes e encerra com a emissão do relatório de finalização do curso FIC.

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Editais específicos para a ação objeto do processo;
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes;
- Resolução 78/2019/CONSUPER/IFPB - Normatiza a criação de cursos FIC;
- Instrução Normativa PROEXC nº 04/2022 - Define as normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura; e
- Instrução Normativa PROEXC nº 06/2022 - Complementa as orientações da Resolução 78/2019/CONSUPER/IFPB.

**Tramitação processual:**

Este processo é tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo.

**Dificuldades do processo:**

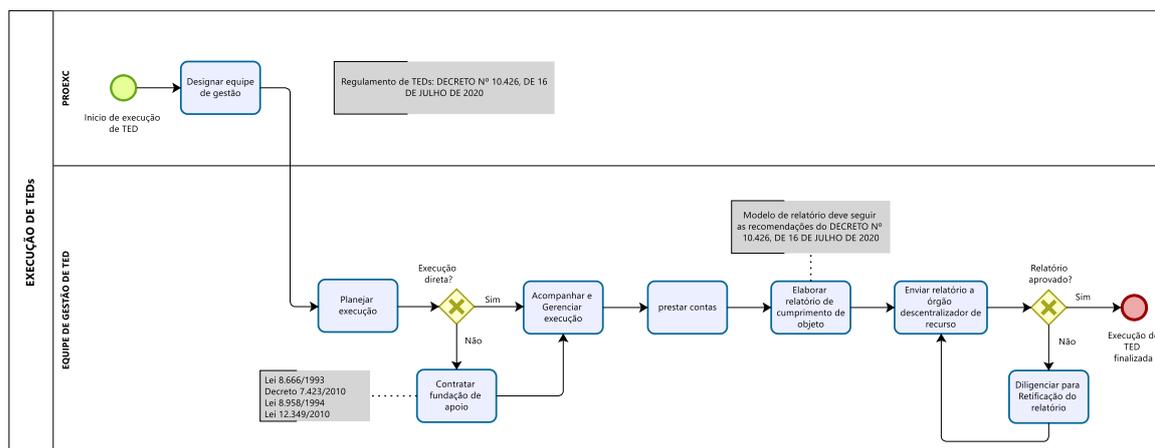
- Gerencia de execução do curso.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

Para execução de cursos FIC sem a utilização de fomento, o processo envolve subprocessos em menor quantidade que o processo com fomento, mas que também merecem cuidado para que não haja problemas na execução, e a PROEXC deve capacitar sua equipe de execução desses cursos, para que possam desenvolver o processo de forma organizada e responsável, para que ao final do processo, não seja necessário retrabalho.

#### 4.8 PROCESSO DE EXECUÇÃO DE TERMOS DE EXECUÇÃO DESCENTRALIZADA – TEDs

Figura 9. Processo de execução de Termos de Execução Descentralizada – TEDs



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

Este processo mostra como deve ser a execução de TEDs, e inicia-se com a PROEXC designando a equipe que irá executar o TED e então a equipe já designada realiza o planejamento, caso a execução seja com fundação de apoio, deve-se fazer o procedimento de contratação, para poder a equipe iniciar o acompanhamento e gestão da execução, após a finalização da gestão das atividades do TED, inicia-se a fase de prestação de contas com elaboração de relatório de cumprimento de objeto e o seu consequente envio ao órgão descentralizador do recurso e caso seja aceita a prestação de contas, o TED tem sua execução finalizada, e caso tenha tido alguma pendência, o órgão fomentador devolve até que a gestão do TED preste as informações necessárias a finalização da prestação de contas.

#### Legislação aplicada ao processo:

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Editais específicos para a ação objeto do processo;
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 - Regulamenta o pagamento de bolsas a discentes;
- Decreto nº 10.426/2020 que normatiza e dar o direcionamento para a execução de TEDs;
- Lei 8.666/1993 regulamenta as licitações e contratos com a administração pública;
- Decreto 7.423/2010 e a Lei 8.958/1994 que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio.

**Tramitação processual:**

O processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, as tramitações processuais também podem ocorrer no Sistema Integrado de Monitoramento Execução e Controle (SIMEC) do governo federal.

**Dificuldades do processo:**

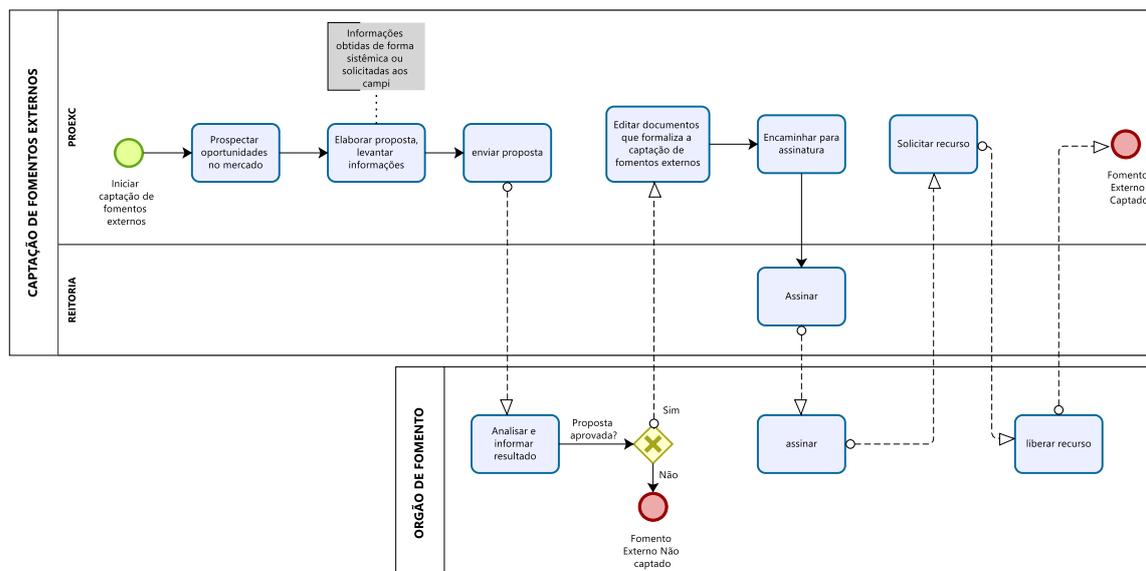
- Contratação de fundação de apoio; e
- Gerenciamento da execução.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

A PROEXC deve buscar uma uniformização e padronização na contratação de fundação de apoio, para que o processo possa ser desenvolvido sem a necessidade de interrupções nem retrabalhos, o gerenciamento de todo o processo de execução de TEDs requer uma equipe experiente e capacitada, dada a importância do TED para a instituição e com isso a PROEXC deve manter uma política de capacitação também neste processo.

## 4.9 PROCESSO DE CAPTAÇÃO DE FOMENTOS EXTERNOS

Figura 10. Processo de captação de Fomentos Externos



Fonte: Elaboração própria (2023)

### Resumo explicativo do processo:

Este processo mostra como deve ser os procedimentos para captação de fomentos externos, tem início com a PROEXC realizando a prospecção de oportunidades de captação de fomentos no mercado, tendo a oportunidade, segue-se para a elaboração da proposta, concluída é enviada para o órgão fomentador que analisa, de acordo com os regramentos legais e informa os resultados, sendo a proposta reprovada, o processo encerra-se sem a captação do fomento.

Caso a proposta seja aprovada, então segue para a fase de edição dos documentos para formalizar a captação do fomento e encaminha-se para a assinatura do chefe máximo do IFPB e em seguida para assinatura do órgão fomentador, e uma vez firmada a captação, a PROEXC solicita a liberação do orçamento referente a proposta aprovada, e o órgão liberando, o fomento é captado e o processo é finalizado.

### Legislação aplicada ao processo:

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Chamadas públicas; e
- Editais específicos para a ação objeto do processo.

**Tramitação processual:**

O processo é tramitado por e-mail, e a comunicação entre o IFPB e os órgãos fomentadores é feita por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, as tramitações processuais também podem ocorrer no SIMEC do governo federal.

**Dificuldades do processo:**

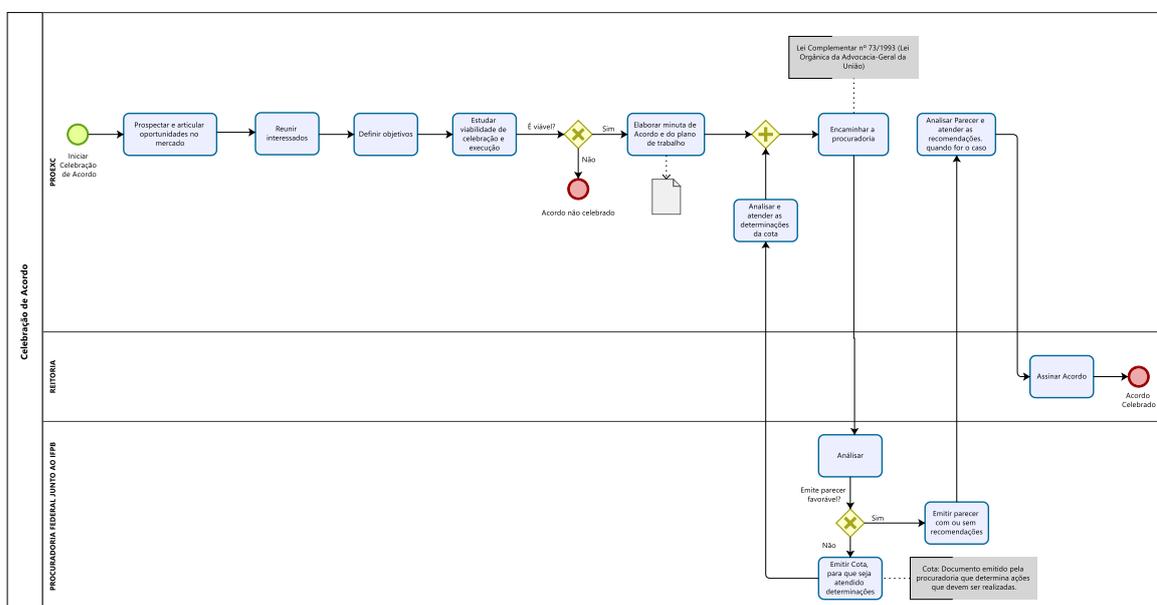
- Falta de pessoal no setor demandante; e
- Elaboração de proposta para envio a órgão de fomento.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

A PROEXC deve otimizar e eleger prioridades para determinados processos, devido à dificuldade de pessoal, e assim poder envidar esforços para que os processos possam fluir de forma organizada, apesar da falta de pessoal, para a elaboração das propostas, a PROEXC deve buscar corpo de pessoal, fora do setor, para formar banco de elaboradores, que possam ter benefícios que atraiam a realizarem determinadas demandas.

**4.10 PROCESSO DE CELEBRAÇÃO DE ACORDOS**

Figura 11. Processo de celebração de Acordos



Fonte: Elaboração própria (2023)

**Resumo explicativo do processo:**

Este processo mostra como deve ser os procedimentos para celebração de acordos, tem início com a PROEXC realizando a prospecção e articulando oportunidades de celebração de acordo no mercado, em benefício do IFPB, tendo a oportunidade, a PROEXC reúne os interessados, define os objetivos do acordo, e faz estudos para verificar a viabilidade da celebração do acordo, sendo inviável, o processo é finalizado, sem a celebração do acordo.

Tendo viabilidade na celebração, é feita a elaboração da minuta do acordo e do seu plano de trabalho, após concluídos os documentos, a PROEXC encaminha para a análise da procuradoria federal junto ao IFPB, que analisa e emite o parecer favorável ou não, sendo parecer favorável, o processo segue para a PROEXC que analisa o parecer e atende as recomendações da procuradoria, quando houver recomendação, após isso a minuta do acordo é concluída e segue para a assinatura da autoridade máxima do IFPB junto aos interessados e assim é finalizado o processo com a celebração do acordo.

Quando o parecer é desfavorável o processo é devolvido a PROEXC com uma cota, para que sejam atendidas as recomendações da procuradoria, tão logo sejam atendidas, o processo retorna a procuradoria para nova análise e parecer, este fluxo acontece até que o parecer do procurador seja favorável e com isso o processo é finalizado.

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Decreto 11.531, de 16 de maio de 2023 que dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União, e sobre parcerias sem transferências de recursos, por meio da celebração de acordos de cooperação técnica ou de acordos de adesão (Brasil, 2023); e
- Lei Complementar nº 73/1993 - Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União.

**Tramitação processual:**

Este processo é tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de

reuniões com o fim de resolver pendências no processo, principalmente na etapa que passa pela procuradoria.

#### **Dificuldades do processo:**

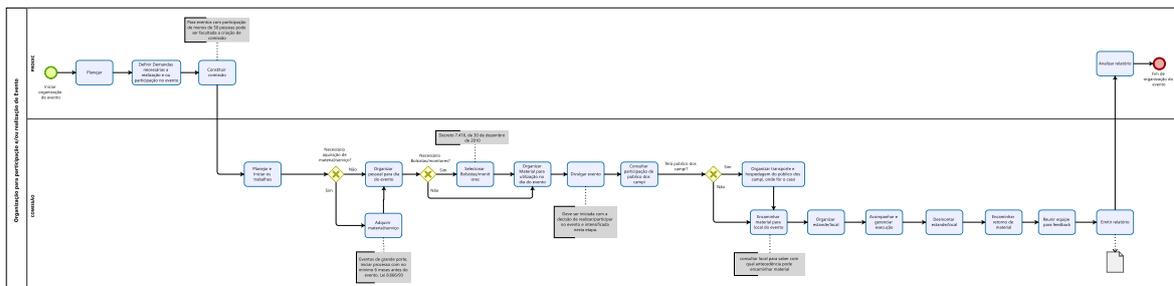
- Falta de pessoal no setor demandante; e
- Longo período de tramitação processual.

#### **Sugestões de melhorias para o processo:**

A PROEXC deve otimizar e eleger prioridades para determinados processos, devido à dificuldade de pessoal, e assim poder envidar esforços para que os processos possam fluir de forma organizada, apesar da falta de pessoal. Para uma otimização de tempo na tramitação do processo, pode-se utilizar ferramentas tecnológicas, com priorização de demandas e também o estabelecimento de metas.

### 4.11 PROCESSO DE ORGANIZAÇÃO PARA PARTICIPAÇÃO E OU REALIZAÇÃO DE EVENTO

Figura 12. Processo de organização para participação e ou realização de evento



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### **Resumo explicativo do processo:**

Este processo mostra como deve ser a organização para participação e ou realização de eventos no âmbito da PROEXC, inicia-se com o planejamento para o evento, onde é definida as demandas necessárias para realização e ou participação no evento, em seguida deve-se constituir a comissão responsável pelo evento, para eventos com a participação de menos de 50 pessoas, é facultada a constituição de comissão.

Constituída a comissão, inicia-se o planejamento com os membros, caso seja necessário a aquisição de material e ou serviço deve-se passar pelo processo de compras, este processo de compras deve prosseguir em paralelo com as demais atividades do processo principal. A comissão organiza o pessoal que será necessário

para estar no acompanhamento e gerenciamento do evento, bem como o apoio, e caso veja necessidade de bolsistas/monitores, estes devem ser selecionados.

A comissão organiza também o material que será utilizado no dia do evento, no caso de ter realizado a compra ou mesmo a utilização de material disponível na instituição, recomenda-se a divulgação do evento desde a decisão de organizar o evento e que seja reforçada nas etapas posteriores, é necessário que a comissão consulte os campi, para saber se eles tem interesse em participar do evento e com quantas pessoas, e se houver público dos campi deve-se organizar o transporte e a hospedagem das pessoas.

Verificada as questões do local do evento e já estando liberado o espaço para o evento, inicia-se a logística para envio do material e organização no local e então chega-se à atividade de realização do evento, onde tem-se a parte de acompanhamento e gerenciamento de ações no evento.

Finalizado o evento, parte-se para o desmonte do material levado e o seu retorno para o local de guarda na instituição, após estas etapas, a equipe se reúne para saber o feedback dos integrantes da organização e elaboram relatório e fazem o seu envio para a PROEXC, que analisa o relatório e assim é finalizado a organização do evento.

#### **Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Lei 8.666/1993 regulamenta as licitações e contratos com a administração pública;
- Decreto 7.416, de 30 de dezembro de 2010 que trata da seleção de bolsistas.

#### **Tramitação processual:**

Este processo é tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo.

#### **Dificuldades do processo:**

- Constituição de comissão ou equipe responsável pelo evento;
- Aquisição de material e ou serviço para o evento; e
- Logística para o evento.

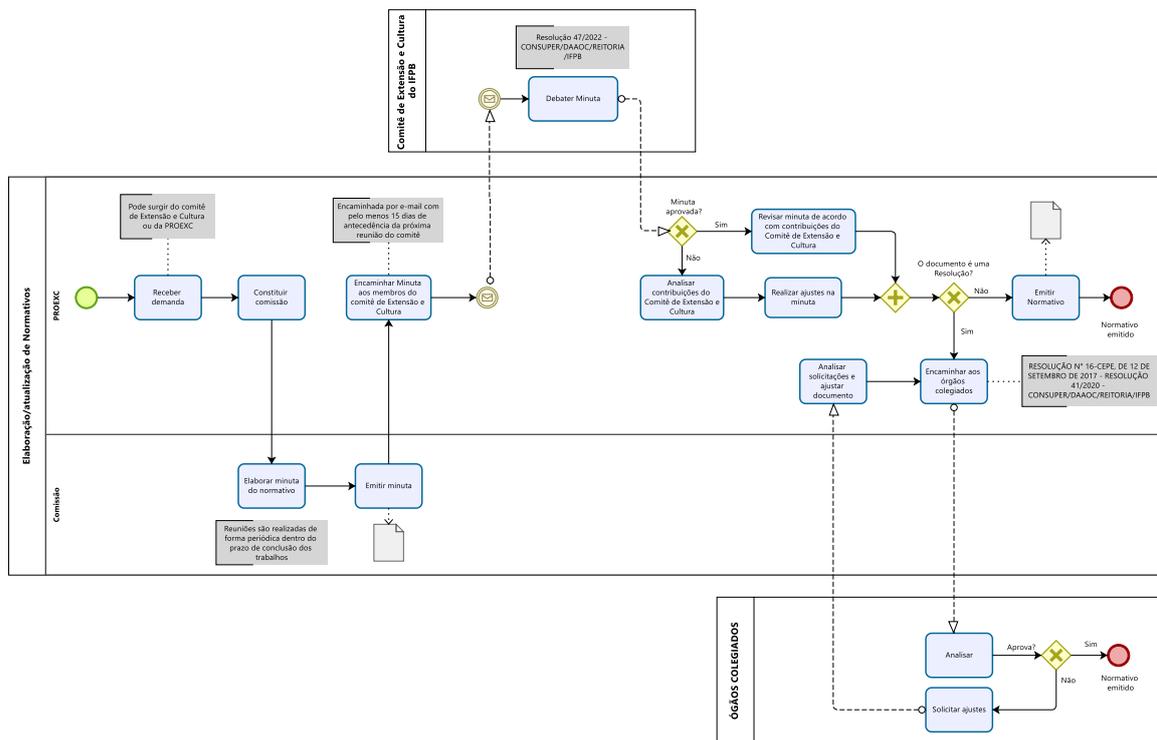
**Sugestões de melhorias para o processo:**

O gerenciamento de eventos é submetido a diversas variáveis e setores na PROEXC, e por envolver outros setores, e a depender do tamanho do evento, envolve inúmeras pessoas, dessa forma cabe a PROEXC buscar fazer a execução horizontal do processo, fazendo com que todo o processo seja de conhecimento de todos, um problema que pode ser resolvido é a dificuldade em aquisição de materiais ou serviços e isso pode ser melhorado com reuniões sistêmicas e o trabalho seja realizado em conjunto, para demonstrar ao setor de compras a importância desta atividade para o êxito e finalização do processo.

A mesma dificuldade encontrada na atividade de logística também pode ter suas ações melhoradas trazendo o setor que trabalha a logística para dentro do processo e mostrar a importância dele para o sucesso do evento, então trabalhando de forma sistêmica e transparente pode ajudar a melhoria deste processo.

## 4.12 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DE NORMATIVOS

Figura 13. Processo de elaboração de normativos



Fonte: Elaboração própria (2023)

### Resumo explicativo do processo:

Este processo mostra como deve ser os tramites para elaboração ou atualização de normativos no âmbito da PROEXC, e inicia com o recebimento da demanda, que pode surgir da Pró-Reitoria ou do CEC, a próxima atividade é constituir a comissão responsável pela minuta do normativo, que faz as devidas reuniões para elaboração e emite a minuta, a PROEXC encaminha ao CEC, o envio é feito por e-mail para os membros do comitê com antecedência mínima de 15 dias da próxima reunião do comitê, e então é discutido na reunião.

No comitê é discutido de forma democrática, onde todos que pedem a palavra são ouvidos, e após exarado o debate, conclui-se a apreciação, sendo a minuta do normativo aprovada ou não, ela é encaminhada para a PROEXC com as sugestões de mudanças ou alterações para que sejam apreciadas e incluídas na minuta.

De posse da minuta com as devidas alterações é verificado se o documento a ser emitido é uma resolução, em caso positivo o documento segue para os órgãos

colegiados, não sendo resolução a PROEXC já faz a devida emissão do normativo e o processo é finalizado.

Para o caso de emissão de resolução, após o envio aos órgãos colegiados, tem-se a análise e decide-se pela aprovação ou não, sendo aprovado o normativo é emitido e o processo é finalizado, no caso de não aprovação, a minuta retorna a PROEXC para as devidas alterações e devolve-se para nova apreciação, até que os órgãos colegiados aprovem e emitam o normativo finalizando o processo.

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
  - Resolução 47/2022/CONSUPER/IFPB - Regulamenta o CEC;
  - Resolução 41/2020/CONSUPER/IFPB - Regimento Interno do CONSUPER;
- e
- Resolução 16/2017/CEPE - Regimento Interno do CEPE.

**Tramitação processual:**

Este processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, pode haver convocações dos conselhos com o fim de esclarecer os normativos nas reuniões dos órgãos colegiados.

**Dificuldades do processo:**

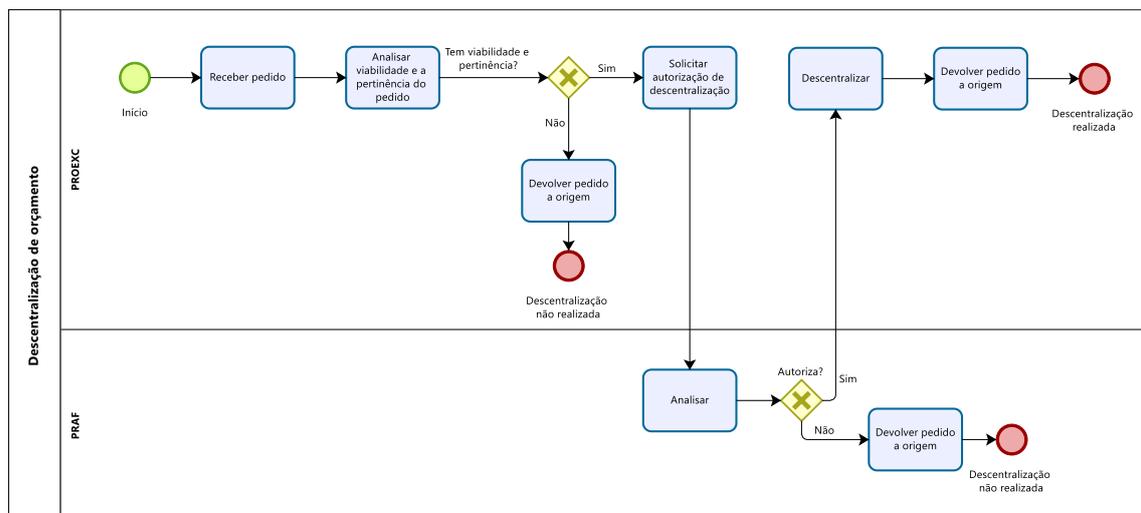
- Constituição de comissão; e
- Tempo longo de tramitação do processo.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

O processo para ter adesão de pessoas para participarem de comissão é longo e deve ser planejado com seminários e encontros onde possa mostrar a importância do processo para o avanço das políticas públicas envolvidas, a otimização do tempo para uma melhor celeridade do processo deve ser melhorada a medida a PROEXC tiver uma comissão bem formada e que trabalhe de forma sistêmica, envolvendo as diversas áreas do objeto do processo.

#### 4.13 PROCESSO DE DESCENTRALIZAÇÃO DE RECURSOS ORÇAMENTÁRIOS

Figura 14. Processo de descentralização de Recursos Orçamentários



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

Este processo mostra como deve ser os tramites para descentralização de orçamento no âmbito da PROEXC, e inicia com o recebimento da demanda que é analisada e a Pró-Reitoria verifica a viabilidade e pertinência do pedido, sendo a favor da descentralização, segue para a próxima etapa, em caso negativo o processo é devolvido a origem e a descentralização não é realizada.

No caso da PROEXC ser a favor da descentralização, esta solicita a autorização da PRAF para realizar a descentralização do orçamento, por sua vez a PRAF pode autorizar ou não, em caso de não autorização, o pedido é devolvido a origem e a descentralização não é realizada. Em caso de autorização, a PROEXC realiza a descentralização e o processo é devolvido a origem e finalizado.

#### Legislação aplicada ao processo:

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB; e
- Documentos que disciplinam as formas de se realizar os procedimentos de descentralização de orçamento internas da instituição.

#### Tramitação processual:

Este processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de

reuniões com o fim de resolver pendências no processo, para os procedimentos de descentralização é utilizado o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

#### Dificuldades do processo:

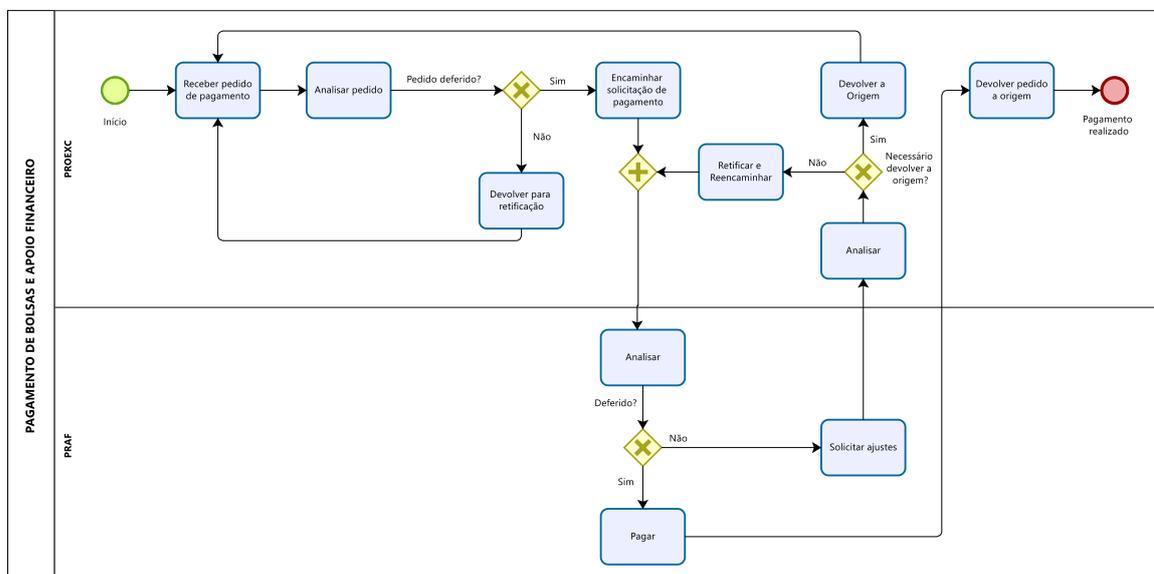
- Falta de capacitação de pessoal do setor.

#### Sugestões de melhorias para o processo:

A melhoria do processo passa pela capacitação, um trabalho que deve ser realizado na maioria dos processos da PROEXC e que surtirá um efeito considerável para que o processo não tenha retrabalhos, nem prejuízos para o objeto do processo.

### 4.14 PROCESSO DE PAGAMENTOS DE BOLSA E APOIO FINANCEIRO

Figura 15. Processo de pagamentos de Bolsa e Apoio Financeiro



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

Este processo mostra como são os tramites para pagamento de bolsas e apoio financeiro no âmbito da PROEXC, e inicia com o recebimento do pedido, e é feita a análise do pedido, se for indeferido devolve-se para retificação, e no caso de deferimento é feito o encaminhamento para a PRAAF, que por sua vez faz a análise e em caso de deferimento é feito o pagamento, a PROEXC então devolve o pedido a origem com o pagamento realizado e o processo é finalizado.

Em caso de indeferimento por parte da PRAAF, devolve-se o pedido para retificação, a PROEXC analisa e verifica a necessidade de devolver a origem para

retificação, e pode também fazer a retificação e devolver para nova análise da PRAF, até que o pedido seja pago, no caso da retificação por parte do demandante, o processo retorna ao início e segue o fluxo até que o processo seja finalizado.

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB;
- Editais específicos para a ação objeto do processo; e
- Documentos que disciplinam internamente as formas de se realizar os procedimentos de pagamento.

**Tramitação processual:**

Este processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, para os procedimentos de pagamento é utilizado o Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (SIAFI).

**Dificuldades do processo:**

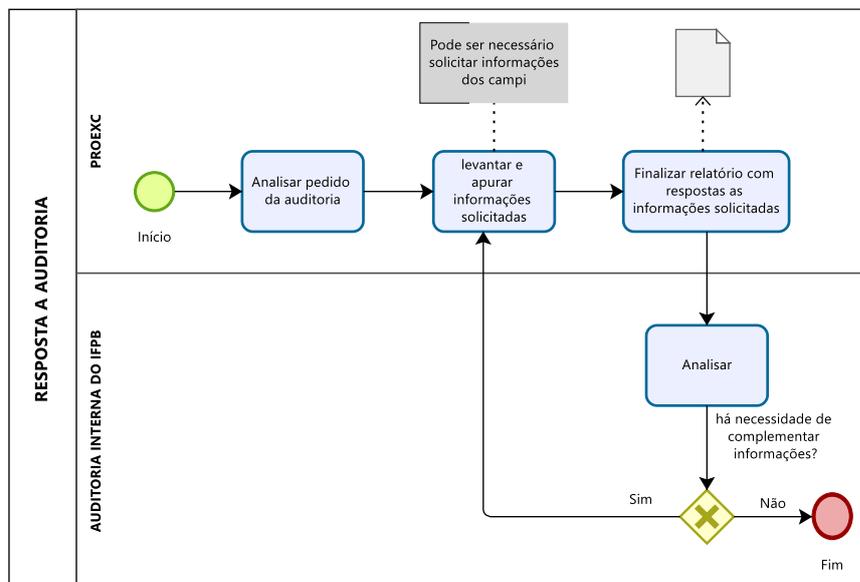
- Instrução processual inicial.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

A melhoria do processo passa pela capacitação, principalmente com a colaboração da PRAF, que é o setor responsável por executar o orçamento da instituição e deve trabalhar de forma horizontal com a PROEXC para cumprir o objetivo do processo.

## 4.15 PROCESSO DE RESPOSTA A AUDITORIA

Figura 16. Processo de resposta a auditoria



Fonte: Elaboração própria (2023)

### Resumo explicativo do processo:

Este processo mostra como são os tramites para responder a auditoria interna do IFPB, e inicia com o recebimento do pedido, e é feita a análise do pedido e levantada as informações solicitadas, há casos que é preciso solicitar mais informações aos campi, e com isso a PROEXC finaliza o relatório com as informações solicitadas e encaminha para análise da auditoria, se não houver mais necessidade de complementação, a auditoria finaliza o processo, em caso de necessidade de mais informações, faz-se mais levantamentos e reencaminha para análise, até que não seja mais necessário retificações e processo assim é finalizado.

### Legislação aplicada ao processo:

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB; e
- Editais específicos para a ação objeto do processo.

### Tramitação processual:

O processo é todo tramitado no SUAP, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de

reuniões com o fim de resolver pendências no processo, principalmente para solucionar dúvidas com a auditoria interna do IFPB.

**Dificuldades do processo:**

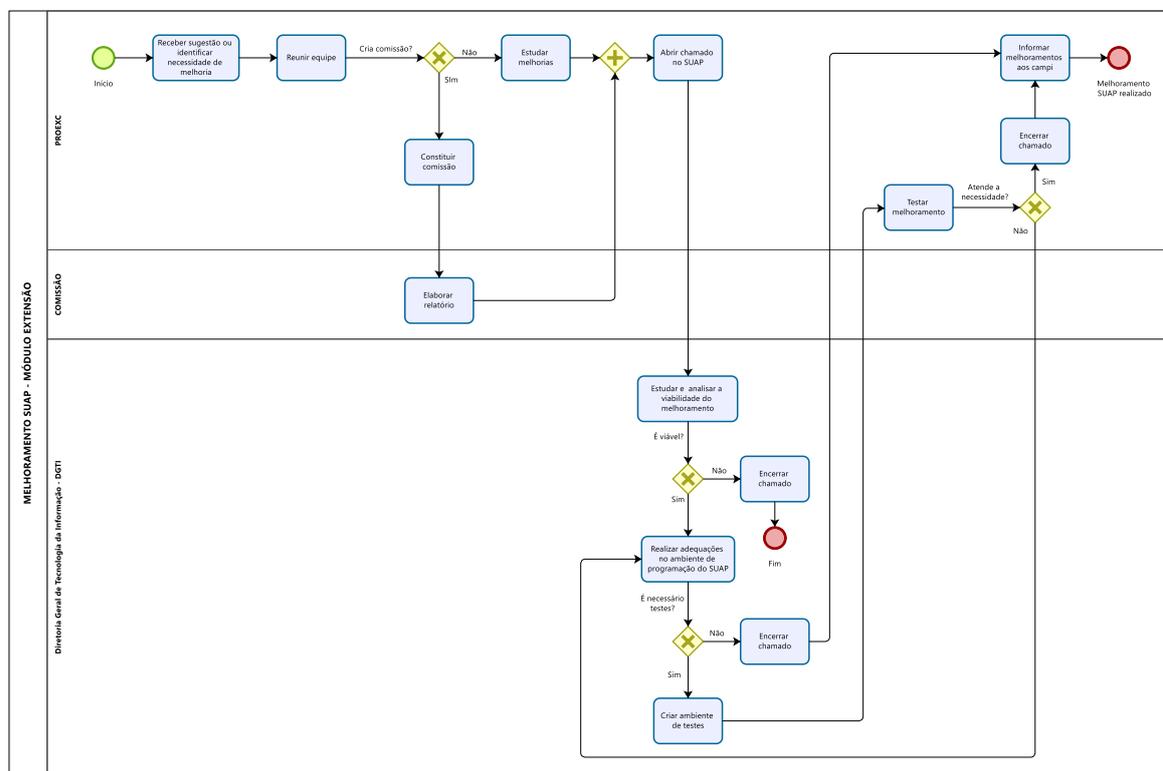
- Levantamento de informações.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

Os processos que precisam de informações dos campi, passam por dificuldades, e o fator principal é saber qual o motivo dos campi não ter a atenção adequada para que o processo possa fluir e as informações possam chegar de forma completa e correta.

**4.16 PROCESSO DE MELHORAMENTOS SUAP – MÓDULO EXTENSÃO**

Figura 17. Processo de melhoramentos SUAP – Módulo Extensão



Fonte: Elaboração própria (2023)

**Resumo explicativo do processo:**

Este processo mostra como deve ser os tramites para melhoramento de funcionalidades do SUAP módulo extensão, e inicia com o recebimento do pedido de melhoria ou por verificação de necessidade, a PROEXC reúne a equipe e verifica se é necessário constituir comissão, se for necessário, constitui-se a comissão que

realiza os estudos necessários para a melhoria pretendida, e elabora-se o relatório e então encaminha para a PROEXC abrir o chamado no SUAP, quando não tem a comissão os estudos são realizados com a equipe PROEXC e em seguida é aberto o chamado.

O chamado é aberto no SUAP com todos os detalhes que possam demonstrar como a funcionalidade deve acontecer no SUAP módulo extensão e então o chamado é recepcionado na Diretoria Geral de Tecnologia da Informação (DGTI) que verifica a viabilidade do melhoramento, e caso não seja viável o chamado é fechado e o processo finalizado sem a melhoria ser realizada.

Caso o chamado seja viável, a DGTI realiza as devidas adequações no sistema e após a conclusão verifica a necessidade de se realizar testes, caso seja necessário, é aberto um ambiente de testes e a PROEXC realiza os testes, caso o melhoramento tenha atendido a necessidade, o chamado é encerrado e a PROEXC informa aos campi o melhoramento do módulo extensão e finaliza o processo.

Quando não há a necessidade de testes o chamado é encerrado e a PROEXC informa aos campi o melhoramento do módulo extensão e encerra o processo. Nos casos em que nos testes realizados e a PROEXC verifica que o melhoramento não tenha atendido a necessidade, então encaminha-se de volta para que a DGTI realize novas adequações e o fluxo é seguido, até que o melhoramento seja concluído e o processo encerrado.

**Legislação aplicada ao processo:**

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB.

**Tramitação processual:**

O processo é tramitado no SUAP no módulo serviços, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, principalmente para solucionar dúvidas com a DGTI.

**Dificuldades do processo:**

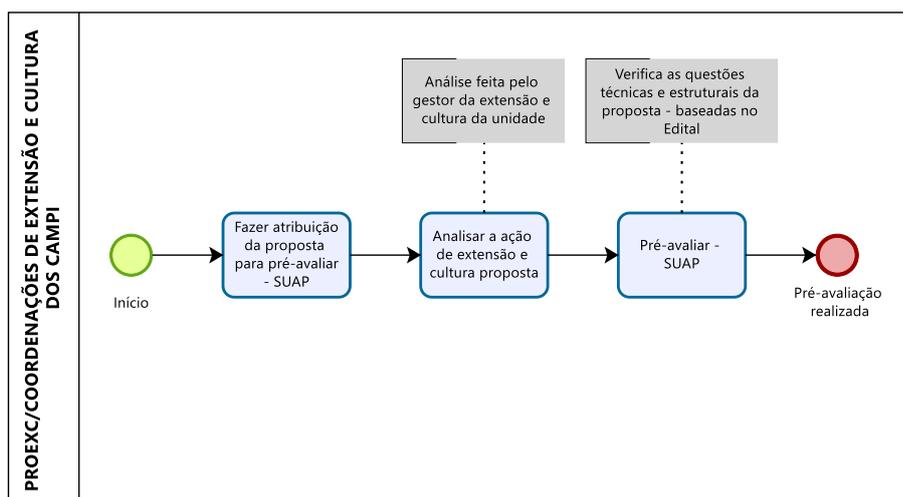
- Elaboração de chamado no SUAP;

**Sugestões de melhorias para o processo:**

O setor DGTI deve ser sensibilizado a realizar encontros e capacitações com o pessoal da PROEXC para melhorar o processo seja construído de forma mais concisa que atenda as exigências do setor receptor do processo, para que não haja retrabalhos e morosidade nas etapas do processo.

#### 4.17 PROCESSO DE PRÉ-AVALIAÇÃO – AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA

Figura 18. Processo de Pré-avaliação – Ações de Extensão e Cultura



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

Este é um subprocesso do processo: “Execução de Editais de Ações de Extensão e Cultura - Parte inicial” e dada sua relevância e importância no gerenciamento dos editais da PROEXC, realizamos o mapeamento para mostrar como são os tramites para realizar-se a pré-avaliação de propostas de ações de extensão e cultura no SUAP, e consiste em realizar a atribuição da proposta para ser pré-avaliada no SUAP módulo extensão, esta ação é feita pelo gestor da extensão e cultura da unidade que analisa a proposta e faz a pré-avaliação, concluindo o processo e finalizando.

#### Legislação aplicada ao processo:

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB; e
- Editais específicos para a ação objeto do processo.

#### Tramitação processual:

O processo é tramitado no SUAP no módulo extensão, e a comunicação entre os setores envolvidos é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, principalmente para solucionar dúvidas com a PROEXC, dado que os editais objeto das pré-avaliações são publicados pela PROEXC.

**Dificuldades do processo:**

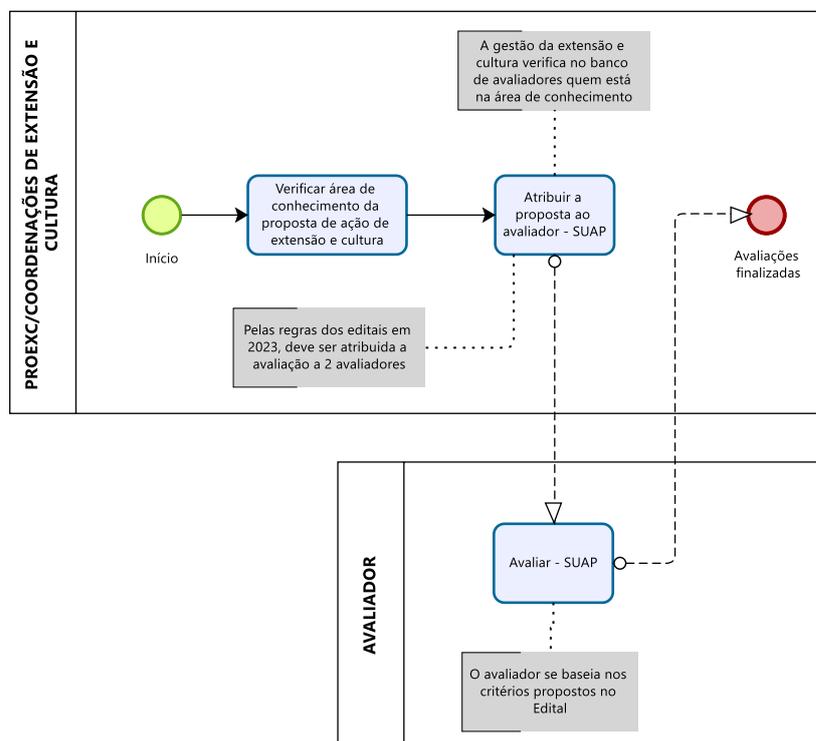
- Atribuição da pré-avaliação; e
- Realização da pré-avaliação.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

O processo para ter sua melhoria deve ter a implantação de capacitações e cursos periódicos onde seja apresentado sempre as orientações de como o processo deve acontecer, principalmente para os gestores de extensão e cultura que estão iniciando suas atividades como gestor.

#### 4.18 PROCESSO DE AVALIAÇÃO – AÇÕES DE EXTENSÃO E CULTURA

Figura 19. Processo de Avaliação – Ações de Extensão e Cultura



Fonte: Elaboração própria (2023)

#### Resumo explicativo do processo:

Este é um subprocesso do processo: “Execução de Editais de Ações de Extensão e Cultura - Parte inicial” e dada sua relevância e importância no gerenciamento dos editais da PROEXC, realizamos o mapeamento para mostrar como são os trâmites para realizar-se a avaliação de propostas de ações de extensão e cultura no SUAP, e consiste em realizar a atribuição da proposta para ser avaliada no SUAP módulo extensão, esta ação é feita pelo gestor da extensão e cultura da unidade que analisa a proposta, verificando a área de conhecimento da proposta e faz a atribuição da proposta ao avaliador, pelas regras em 2023, deve ser atribuído a proposta a 2 avaliadores, os avaliadores são escolhidos dentro de um banco de avaliadores no SUAP módulo extensão, e após as avaliações serem realizadas o processo é finalizado.

#### Legislação aplicada ao processo:

- Resolução 96/2021/CONSUPER/IFPB - Política de extensão e cultura do IFPB; e
- Editais específicos para a ação objeto do processo.

**Tramitação processual:**

O processo é tramitado no SUAP no módulo extensão, e a comunicação entre os setores e pessoas envolvidas é feita no próprio sistema SUAP, por telefone, por meio de mensagens no aplicativo WhatsApp e também por e-mail, sendo possível também o agendamento de reuniões com o fim de resolver pendências no processo, principalmente para solucionar dúvidas com a PROEXC visto que é a responsável pela publicar os editais objeto das avaliações.

**Dificuldades do processo:**

- Atribuição da avaliação;
- Falta de avaliadores; e
- Acompanhamento da avaliação.

**Sugestões de melhorias para o processo:**

É necessário ouvir os avaliadores, para uma gestão horizontal e organizada, saber os motivos de não terem interesse em avaliar e com isso a PROEXC poderá criar estratégias para melhorar o seu banco de avaliadores e avançar de forma eficiente neste processo, e como nos demais processos, este também deve passar por capacitações dos gestores para um melhor acompanhamento das atividades do processo.

## REFERÊNCIAS

**INSERIR:** Bueno (2020), Capote (2012), Carvalho e Sousa (2017), Marques e Oda (2012), Pavani Júnior e Scucuglia (2011), Villela (2000) e Sousa (2017). Todos as fontes citadas na dissertação têm de aparecer aqui.

**BRASIL, A história das instituições federais de educação profissional começa em 1909 com a criação das 19 Escolas de Aprendizes e Artífices.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/rede-federal-inicial/historico#:~:text=A%20hist%C3%B3ria%20das%20institui%C3%A7%C3%B5es%20federais%20de%20educa%C3%A7%C3%A3o%20profissional%2C%20que%20comp%C3%B5em,aos%20Centros%20Federais%20de%20Educa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em 24 jan. 2023.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil.** Brasília, DF: Presidência da República, [2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 26 nov. 2023.

BRASIL. **Decreto 11.531**, de 16 de maio de 2023. Dispõe sobre convênios e contratos de repasse relativos às transferências de recursos da União, e sobre parcerias sem transferências de recursos, por meio da celebração de acordos de cooperação técnica ou de acordos de adesão. Brasília: Imprensa Nacional, 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.531-de-16-de-maio-de-2023-483640335>. Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto 7.416**, de 30 de dezembro de 2010. Regulamenta os arts. 10 e 12 da Lei nº 12.155, de 23 de dezembro de 2009, que tratam da concessão de bolsas para desenvolvimento de atividades de ensino e extensão universitária. Brasília: Imprensa Nacional, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7416.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7416.htm). Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **Decreto 7.423**, de 31 dezembro de 2010. Regulamenta a Lei no 8.958, de 20 de dezembro de 1994, que dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio, e revoga o Decreto no 5.205, de 14 de setembro de 2004. Brasília: Imprensa Nacional, 2010. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7423.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Decreto nº 10.426**, de 16 de julho de 2020. Dispõe sobre a descentralização de créditos entre órgãos e entidades da administração pública federal integrantes dos Orçamentos Fiscal e da Seguridade Social da União, por meio da celebração de termo de execução descentralizada. Brasília: Imprensa Nacional, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10426.htm). Acesso em: 24 out. 2023.

BRASIL. **Lei 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração

Pública e dá outras providências. Brasília: Imprensa Nacional, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8666cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei 8.958**, de 20 de dezembro de 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências. Brasília: Imprensa Nacional, 1994. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8958.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8958.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei Complementar nº 73**, de 10 de fevereiro de 1993. Institui a Lei Orgânica da Advocacia-Geral da União e dá outras providências. Brasília: Imprensa Nacional, 1993. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp73.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp73.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

BRASIL. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: Imprensa Nacional, 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 26 ago. 2023.

CAPOTE, Gart. **BPM para Todos**. Ed. Bookess, 2012. Disponível em: [https://dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm\\_para\\_todos\\_julho\\_2013.pdf](https://dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos_julho_2013.pdf). Acesso em 28 jul. 2022.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Resolução nº 16**, de 12 de setembro de 2017. Dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho do Ensino, Pesquisa e Extensão - CEPE - do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, nos termos da legislação em vigor. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/cepe/regimento-interno/regimento-interno-cepe>. Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 41**, de 30 de outubro de 2020. Dispõe sobre o Regimento Interno do Conselho Superior do IFPB. Disponível em: [https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/consuper/resolucao-41-2020-regimento-interno-do-conselho-superior-do-ifpb.pdf/@\\_@download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o%2041-2020-Regimento%20Interno%20do%20Conselho%20Superior%20do%20IFPB.pdf](https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/consuper/resolucao-41-2020-regimento-interno-do-conselho-superior-do-ifpb.pdf/@_@download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o%2041-2020-Regimento%20Interno%20do%20Conselho%20Superior%20do%20IFPB.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 47**, de 27 de setembro de 2022. Dispõe sobre o Regimento Interno do Comitê de Extensão e Cultura do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/resolucao-no-47-2022-consuper-1/resolucao-47-2022-regimento-interno-do-comite-de-extensao-e-cultura-do-ifpb.pdf>. Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 78**, de 13 de dezembro de 2019. Dispõe sobre as normas de regulamentação e procedimentos de execução dos Cursos de Formação Inicial e Continuada ou Qualificação Profissional (FIC), no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/orgaoscolegiados/consuper/resolucoes/2019/resolucoes->

aprovadas-pelo-colegiado/resolucao-no-78/@\_@download/file/Resolu%C3%A7%C3%A3o-CS%20n%C2%BA%2078-2019-Regulamento%20dos%20cursos%20de%20forma%C3%A7%C3%A3o%20inicial%20e%20continuada-FIC-IFPB.pdf. Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Superior. **Resolução nº 96**, de 04 de novembro de 2021. Dispõe sobre aprovação da Política de Extensão do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB. Disponível em: [https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/resolucao-96-2021-consuper-daaoc-reitoria-ifpb/resolucao96\\_2021consuper\\_daaoc\\_reitoria\\_ifpbaprovaapolticadeextensodoifpb.pdf](https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/resolucao-96-2021-consuper-daaoc-reitoria-ifpb/resolucao96_2021consuper_daaoc_reitoria_ifpbaprovaapolticadeextensodoifpb.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. **Plano de Desenvolvimento Institucional do IFPB**. Disponível em: [https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi\\_ifpb\\_2020-2024.pdf/view](https://www.ifpb.edu.br/transparencia/documentos-institucionais/documentos/pdi_ifpb_2020-2024.pdf/view). Acesso em 29 mai. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **Instrução Normativa nº 06**, de 22 de agosto de 2022. Dispõe sobre orientações e procedimentos para realização de Cursos de Formação Inicial e Continuada - FIC ou Qualificação Profissional, em complementação à Resolução-CS Nº 78, de 13 de dezembro de 2019, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB. Disponível em: [https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/instrucao-normativa-no-06-2022/instrucao-normativa-6\\_2022-proexc\\_reitoria\\_ifpb-cursos-de-formacao-inicial-e-continuada-fic-ou-qualificacao-ifpb.pdf](https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/instrucao-normativa-no-06-2022/instrucao-normativa-6_2022-proexc_reitoria_ifpb-cursos-de-formacao-inicial-e-continuada-fic-ou-qualificacao-ifpb.pdf). Acesso em: 24 out. 2023.

INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura. **Instrução Normativa nº 04**, de 22 de agosto de 2022. Dispõe sobre normas e procedimentos de submissão, registro e certificação de ações e atividades continuadas de extensão e cultura realizadas no âmbito do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB). Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/proexc/assuntos/legislacoes-e-normas/instrucao-normativa-no-04-2022>. Acesso em: 24 out. 2023.

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

