


***Lean Thinking e Teoria do Stakeholder: proposta de gestão de processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior***

***Lean Thinking and Stakeholder Theory: process management proposal in a Federal Higher Education Institution***

***Lean Thinking y Stakeholder Theory: propuesta de gestión por procesos en una Institución Federal de Educación Superior***

**Fabiana Moreira Machado**


Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano (IF Goiano) - Campus Trindade  
Av. Wilton Monteiro da Rocha, s/n, St. Cristina II Expansão, CEP 75.389-269, Trindade-GO

 <https://orcid.org/0000-0002-6064-5105>

e-mail: [fabianammachado@gmail.com](mailto:fabianammachado@gmail.com)

**Eliseu Vieira Machado Júnior**


Universidade Federal de Goiás (UFG)  
Rua Itália, Qd. 5, Lt. 5/6, Jardim Bandeirante, CEP: 75.083-040, Anápolis/GO

 <https://orcid.org/0000-0003-3829-2275>

e-mail: [eliseu@ufg.br](mailto:eliseu@ufg.br)

**Rodrigo Bombonati de Souza Moraes**


Universidade Federal de Goiás (UFG)  
Rua AB-9, Quadra 10, Lote 11 - Residencial Alice Barbosa - CEP 74.691-850 – Goiânia/GO

 <https://orcid.org/0000-0002-6400-4225>

e-mail: [bombonati@ufg.br](mailto:bombonati@ufg.br)

**Gustavo Henrique Petean**

Universidade Federal de Goiás (UFG)  
Av Bom Pastor, nº 8, Bairro Areião, CEP 76.600-000, Cidade de Goiás/GO

 <https://orcid.org/0000-0003-1248-6418>

e-mail: [gustah@ufg.br](mailto:gustah@ufg.br)

**Resumo:** No atual contexto da gestão de Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, com desafios contínuos, dificuldades para lidar com as rápidas mudanças e o exigente controle normativo sob seus atos, surge o fator competitividade no setor público, antes comum apenas no setor privado. Visando a alternativas para aumentar seu desempenho em cenários complexos, torna-se essencial adaptar e consolidar bases teóricas para a aplicação de práticas incrementais à Gestão de Processos nas IFES. Esta pesquisa, a partir da utilização dos princípios e ferramentas do *Lean Thinking* e da Teoria do *Stakeholder*, objetivou propor uma metodologia incremental à gestão de processos, como uma intervenção organizacional no âmbito da Universidade Federal de Goiás - UFG, a partir da avaliação do processo de progressão funcional docente. O método de pesquisa utilizado foi a pesquisa documental, o levantamento de campo e o estudo de campo, com coleta de dados documentais e normativos, aplicação de questionários (*survey*) e entrevistas com servidores da IFES, com o propósito de identificar as percepções de valor em relação ao processo estudado. Como

resultado, obteve-se a proposta de uma nova metodologia envolvendo a visão de processos, uma vez a que a UFG não possui cultura ancorada na gestão de processos, com a indicação de melhorias significativas em fluidez do processo, eliminação de operações e movimentações desnecessárias, redução de esperas e criação de valor aos *stakeholders*.

**Palavras-chave:** *Lean Thinking*; Teoria do Stakeholder; Gestão de Processos

**Abstract:** *In the current context of management of Federal Higher Education Institutions (IFES), with continuous challenges, difficulties in dealing with rapid changes and demanding regulatory control over their actions, the competitiveness factor in the public sector has emerged, previously common only in the private sector. Aiming at alternatives to increase performance in complex scenarios, it is essential to adapt and consolidate theoretical bases for the application of incremental practices to Process Management in IFES. This research, based on the use of the principles and tools of Lean Thinking and Stakeholder Theory, aimed to propose an incremental methodology for process management, as an organizational intervention within the scope of the Federal University of Goiás (UFG), based on the evaluation of the process of functional progression of professors. The research method used was documentary research, field survey and field study, with collection of documentary and normative data, application of questionnaires (survey) and interviews with IFES employees, with the purpose of identifying the perceptions of value in relation to the process studied. As a result, a proposal was obtained for a new methodology involving the process vision, since UFG does not have a culture anchored in process management, with the indication of significant improvements in process fluidity, elimination of unnecessary operations and movements, reduction of waits and creation of value for stakeholders.*

**Keywords:** *Lean Thinking*; Stakeholder Theory; Process management

**Resumen:** *En el contexto actual de gestión de las Instituciones Federales de Educación Superior - IFES, con continuos desafíos, dificultades para afrontar cambios rápidos y el exigente control regulatorio sobre sus acciones, emerge en el sector público el factor de competitividad, antes común sólo en el sector privado. Apuntando a alternativas para incrementar el desempeño en escenarios complejos, es fundamental adaptar y consolidar bases teóricas para la aplicación de prácticas incrementales a la Gestión de Procesos en IFES. Esta investigación, utilizando los principios y herramientas del Lean Thinking y la Teoría de las Partes Interesadas, tuvo como objetivo proponer una metodología incremental para la gestión de procesos, como intervención organizacional en el ámbito de la Universidad Federal de Goiás - UFG, basada en la evaluación del proceso de progresión funcional docente. El método de investigación utilizado fue la investigación documental, encuesta de campo y estudio de campo, con recolección de datos documentales y normativos, aplicación de cuestionarios (encuesta) y entrevistas a empleados de IFES, con el propósito de identificar percepciones de valor en relación al proceso estudiado. Como resultado, se propuso una nueva metodología que involucra una visión de procesos, ya que la UFG no tiene una cultura anclada en la gestión de procesos, con indicación de mejoras significativas en la fluidez de los procesos, eliminación de operaciones y movimientos innecesarios, reducción de esperas y creación de valor para los stakeholders.*

**Palabras clave:** *Pensamiento Lean*; La teoría de las partes interesadas; Gestión de proceso

## Introdução

As transformações econômicas, ocorridas nas décadas de 70 e 80 do século passado, repercutiram nas estruturas organizacionais em sua forma e função (Sennett, 2000; Harvey, 1994). O surgimento de novas tecnologias coloca todos os países do mundo em uma única arena de intensa competição (Hays & Plagens, 2002) e impacta, direta e indiretamente, a capacidade de o Estado entregar serviços e políticas públicas à sociedade (Passos *et al.*, 2023; Harvey, 1994;). Neste contexto emergem novas propostas de gestão estatal, conhecidas, em seu conjunto, como o *New Public Management* (NPM) ou a Nova Gestão Pública (NGP), que, rapidamente, se internacionalizam (Hays

& Plagens, 2002), baseando-se nas práticas de economicidade e eficiência do setor privado (Secchi, 2009; Bresser-Pereira, 1998; Osborne & Gaebler, 1992).

Tais vicissitudes atingiram, também, o setor educacional público. Segundo dados do Censo da Educação Superior de 2018, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira [INEP] (2019), há 63 universidades federais e 40 institutos e centros federais de educação no Brasil, somando 103 IFES com 122.982 docentes efetivos, um panorama que requer atenção especial no quesito gestão, eficiência e competitividade, devido aos entraves e dificuldades particulares da área da educação pública brasileira. No atual contexto da gestão de IFES, com desafios contínuos, tendo que adaptar sua administração às mudanças nas diretrizes de órgãos superiores, além do exigente controle normativo externo (Hargrave & Smith, 2025). Acrescenta-se o fator competitividade organizacional – antes comum apenas no setor privado – agora abrangendo cada vez mais o setor público, evidenciado pela necessidade de atração de investimentos e captação de recursos (Oliveira, 2009).

Adicionalmente, os *stakeholders* e, principalmente, o relacionamento entre eles, apontam para uma maior longevidade organizacional (Machado Jr, 2009). Nesse sentido, deve-se clarificar e estabelecer elementos em nível de gestão que aproximem a interação desses importantes agentes organizacionais. Segundo Tapping e Shuker (2010) entre 60% e 80% de todos os custos envolvidos para satisfazer as necessidades dos clientes de uma organização são funções administrativas. Ou seja, a maior parte dos custos está concentrada nas áreas administrativas e não nas de produção. Assim, os processos formam a base para gestão e melhoria constante das organizações com objetivo de se manterem competitivas, para isso, é essencial adaptar, unir e consolidar bases teóricas para aplicação de novas práticas no setor público (Marshall Jr. et al., 2012).

Diante do exposto, como recorte de pesquisa, partiu-se do pressuposto da falta de sinergia entre atividades e pessoas em uma IFES, indicando a necessidade de um instrumento para diagnóstico de atividades e gestão de processos, em busca pela eficiência e melhoria contínua. Os indícios da falta de sinergia foram verificados no processo de progressão funcional docente em observação – na IFES estudada – de situações de retrabalhos, longas esperas, intervenções e solicitações de esclarecimento por órgãos de controle, e, por ações judiciais, gerando mais volume de trabalho e desgaste para diversos setores e partes interessadas na Instituição.

Entre as novas preocupações da gestão, está a melhoria dos processos organizacionais, que não existem de forma isolada. Assim, Marshall Jr., Rocha e Quintella (2012) destacam a importância da Gestão de Processos (GP) para a construção de uma visão holística nas organizações. Já Womack e Jones (2004) destacam o *Lean Thinking* (LT) como uma abordagem para especificar valor e gerenciar melhor as ações que agregam valor nos processos organizacionais, com foco na redução e eliminação desperdícios nos processos de produção, bem como o desenvolvimento da melhoria contínua na cultura da organização. Nesse contexto, Freeman (1984) destaca na Teoria do *Stakeholder* (TS) como objetivo de equilíbrio entre todas as suas partes interessadas, refletindo uma nova maneira de direcionar seus processos. Em texto mais recente Mahajan et al. (2023) apresentam o desenvolvimento da Teoria do *Stakeholder* (TS).

Ao relacionar o aprimoramento de gestão e de processos organizacionais, há estudos sobre as dificuldades que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) enfrentam quanto aos seus recursos (orçamentários e de recursos humanos) para efetiva gestão de processos (Bittencourt, Ferreira & Brito, 2017). Ainda com estas limitações, o princípio da eficiência – Emenda Constitucional n. 19 (1998) – continua exigindo resultados positivos para o serviço público, demandando rendimento

profissional dos agentes públicos e o atendimento das necessidades da sociedade (Oliveira & Grohmann, 2016). Destaca-se a pesquisa de Albergo *et al.* (2025) utilizando-se da TS para mensurar as redes sociais como forma de comunicação das universidades italianas, inclusive, como anseio para o atendimento das necessidades da sociedade, como apontado pelo autores Oliveira e Grohmann (2016).

Considerando o fato de que os princípios do LT e da TS não exigem grandes investimentos para implantação, surgiu a hipótese de que a realização desta pesquisa poderia agregar maior eficiência e valor ao fluxo do processo de Progressão Funcional Docente da IFES estudada – processo considerado de grande importância institucional, pois impacta, transversalmente, todo o tecido organizacional. Com base nessa observação, este texto teve por objetivo propor uma metodologia incremental à gestão de processos, como uma intervenção organizacional no âmbito da Universidade Federal de Goiás, a partir da avaliação do processo de progressão funcional docente. Tendo em vista os conceitos de *Lean Thinking* e da Teoria do Stakeholder, qual o grau de eficiência da gestão de processos de uma Instituição Federal de Ensino Superior?

Para atingir esse objetivo, analisou-se, a partir de elementos do *Lean Thinking* e da Teoria do Stakeholder, a eficiência da gestão por processos de uma Instituição Federal de Ensino Superior. A pesquisa foi conduzida pela análise dos impactos desses elementos na gestão do processo de progressão funcional docente da UFG, com o intuito de propor uma metodologia incremental à gestão de processos, como uma intervenção organizacional no âmbito da Instituição estudada. Quanto ao delineamento metodológico da pesquisa, os procedimentos técnicos utilizados foram pesquisa-ação, estudo de caso, observações sistemáticas, entrevista semiestruturada e questionário. Por meio da investigação de estudos publicados nos temas da GP, administração pública, LT e TS, foram identificados os eixos teóricos, essenciais e coexistentes entre os referidos temas, para nortear o estudo de soluções na gestão de processos dessa IFES. A partir da análise de conteúdo e triangulação de teorias, os dados analisados foram incorporados à aplicação do Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) do processo, seguindo os caminhos dos eixos teóricos.

(9º §) A pesquisa justifica-se pelos desafios das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), como controle normativo rigoroso, mudanças rápidas e necessidade de eficiência. O estudo propõe uma metodologia incremental baseada no *Lean Thinking* e na Teoria do Stakeholder para otimizar a progressão funcional docente na Universidade Federal de Goiás (UFG), reduzindo retrabalho e burocracia. Os principais beneficiados incluem: (1) Docentes – Redução do tempo de espera e maior transparência; (2) Servidores Técnicos – Menos retrabalho e processos padronizados; (3) Gestores – Melhor uso de recursos e eficiência estratégica; e, (4) Órgãos Reguladores – Processos mais ágeis e confiáveis.

A UFG foi escolhida por sua abrangência administrativa, impactando diretamente docentes e a qualidade acadêmica; pelo alto volume de processos, exigindo maior eficiência na progressão funcional; e pela viabilidade da pesquisa, facilitada pelo acesso a dados e entrevistas. Assim, a instituição se torna um modelo para otimização da gestão em outras IFES, por meio da promoção de práticas de gestão pública mais eficazes e sustentáveis.

Até as considerações finais, o texto está estruturado em três partes: (1) apresentação do referencial teórico; (2) apresentação do percurso metodológico da pesquisa e da proposta de gestão de processos; e (3) Discussão sobre as implicações das práticas no contexto da proposta da pesquisa, considerando a tendência de que é importante o incremento de uma metodologia de gestão de processos para melhorias significativas em fluidez do processo, eliminação de operações e movimentações desnecessárias e, sobretudo, a redução de esperas e criação de valor aos *stakeholders*

da IFES. Na próxima seção, faz-se a discussão teórica.

## **Gestão de Processos e o Contexto nas Organizações Públicas**

A década de 80 observou-se o crescimento de transformações organizacionais para aumentar a velocidade dos seus processos de negócio (Sennett, 2000), além de discussões sobre reengenharia e a busca do conceito de gestão de processos – o qual foi se popularizando na década de 90. As mudanças entre clientes e concorrência em um ambiente competitivo são as forças que impulsionam a necessidade de novas formas de administrar as organizações (Hammer & Champy, 1994).

De forma clara, Marshall Jr. et al. (2012) conceituam processo como “a transformação, com agregação de valor, de recursos em alguma coisa esperada” (p. 33). Para os autores, toda organização está permeada por processos, os quais formam a base para que os gestores possam conduzir seu progresso. Para Oliveira e Grhomann (2016), processo é um conjunto de atividades utilizadas para organizar e transformar insumos em resultados conforme a necessidade dos clientes.

Sordi (2012) ressalta a diferença entre gestão por processos e gestão de processos, conceitos distintos, porém frequentemente confundidos em diversos estudos. A gestão de processos possui abrangência reduzida e isolada.

A gestão por processos (GP) é o contínuo aperfeiçoamento das organizações, haja vista que constantemente são conduzidas a modificar seus procedimentos para se manterem competitivas (Marshall Jr. et al., 2012). Trata-se de uma proposta de nova cultura de gestão para tornar as organizações mais flexíveis (Silva, 2014, Mahajan *et al.*, 2023). Buscando alcançar resultados mais consistentes, bem como a entrega de produtos e serviços de qualidade ao mercado, as organizações necessitam empregar processos eficientes e efetivos, de forma que a institucionalização da gestão de processos contribui para a melhoria organizacional, visando ao desempenho e à sustentabilidade (Rossés, Scott, Godoy, Silva & Viero, 2017).

Conforme Sordi (2012), a interdependência entre as partes de uma organização é o eixo para a construção das teorias sobre GP, enquanto Hammer (2004) enfatiza que o aperfeiçoamento não deve ficar isolado nos diversos departamentos – ou os chamados silos funcionais – mas deve permear todos os processos da organização de uma ponta a outra. Salgado *et al.* (2013) complementam que a GP é marcada pelo significativo envolvimento de todas as pessoas na organização.

Trkman (2010) cita como fatores críticos de sucesso para a GP elementos como: o alinhamento dos processos à estratégia de negócio e o alinhamento dos processos com ferramentas tecnológicas. Os fatores críticos de sucesso da gestão de processos mais citados em pesquisas são: o apoio e comprometimento da alta administração; treinamento e capacitação; medição de desempenho de processos; alinhamento entre estratégia e processos; cultura organizacional; envolvimento das pessoas; e, comunicação (Ribeiro & Costa, 2014).

No âmbito da administração pública, Oliveira e Grohmann (2016) concluem que a perspectiva da GP é a de que organizações são formadas por um conjunto de processos, os quais devem ser apreendidos, documentados e modelados, visando proporcionar valor agregado à sua estratégia, bens e serviços oferecidos. Para isso, são necessárias novas alternativas para conduzir seus processos e aumentar a satisfação de todos que interagem com a organização (Falcão Junior & Santos, 2016). Reafirmando assim, GP como método de renovação e estímulo a qualidade dos serviços prestados (Falcão & Santos, 2016).

Segundo Silva (2014), a partir das iniciativas de reforma do governo conservador de Margaret

Thatcher no Reino Unido em 1979, a administração pública vem sofrendo pressão de um movimento generalizado para adequação das organizações públicas às mudanças dos interesses e demandas sociais, conhecido como Nova Gestão Pública (NGP). Nesse sentido, muitos países, diante de pressões de alguns setores econômicos internos e organismos internacionais, realizaram políticas de redução da atuação do Estado (Crawford, Costello & Bentley, 2003).

Com a crise econômica da década de 70, aliada as políticas conservadoras presentes nas premissas da NGP, abre-se espaço para o debate da administração pública gerencial, que apresenta um cariz de ajuste das finanças públicas e melhoria na prestação de serviços (Bresser-Pereira, 1998). No entanto, houve vários entraves para a implementação completa do Estado Gerencial, e ainda é perceptível muitas características dos modelos patrimonialista e burocrático em diversos níveis de gestão (Vieira & Vieira, 2004; Cherques & Pimenta, 2014; Abrucio & Loureiro, 2018).

No Brasil, o princípio constitucional da eficiência, incluído pela Emenda Constitucional n. 19 (1998), exige resultados positivos para o serviço público, demandando rendimento profissional dos agentes públicos e prestação atendimento das necessidades da sociedade (Oliveira & Grohmann, 2016). Contudo, o Estado brasileiro tem sérias dificuldades e limites para atuar na qualidade dos seus serviços, deixando transparecer a morosidade e a inflexibilidade da administração. Apesar disso, há indícios que o Estado está em busca do aperfeiçoamento do processo de governança pública e de novas estratégias de atuação (Matias-Pereira, 2010).

As cobranças para melhorar desempenho e e aperfeiçoamento da sua gestão, ocorre em várias áreas do Estado, inclusive nas IFES (Garcia, 2015). Para que haja a transformação orientada a processos em uma organização, é essencial o envolvimento e comprometimento das pessoas com a mudança (Garcia, 2015).

A ênfase à GP de forma consciente e colaborativa, aprimora o fluxo de trabalho, possibilitando gerenciamento sistêmica das entregas e proporcionam uma rotina mais ordenada e segura para os servidores envolvidos (Machado, 2019). Para tanto, é preciso superar a visão funcional, propondo possibilidades de eliminar tarefas e atividades desnecessárias e, ou em duplicidade (Falcão & Santos, 2016). Assim, apresenta-se no próximo tópico a teoria do *Stakeholder* e o seu impacto na longevidade das organizações.

## **A Teoria do *Stakeholder* e a Longevidade das Organizações**

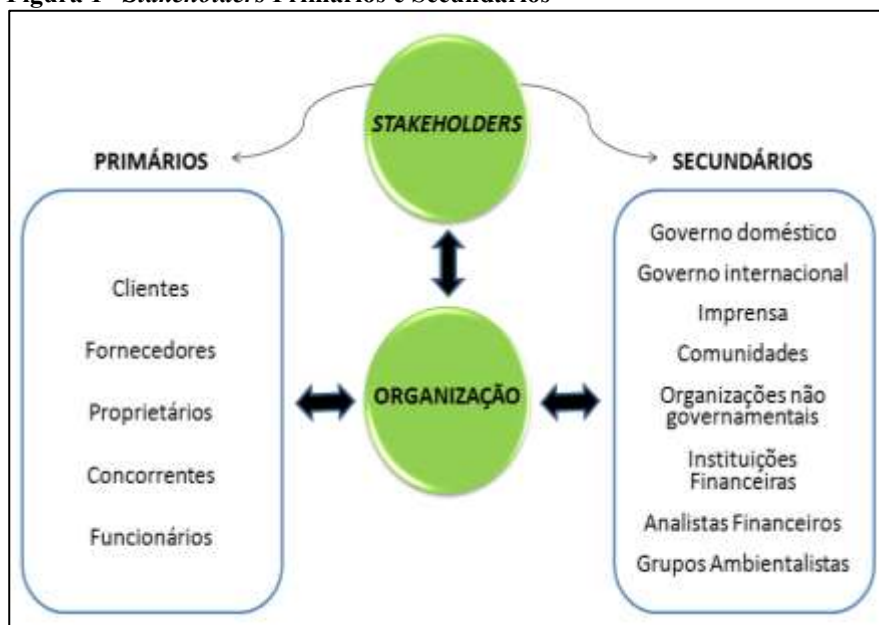
Até meados da década de 80, os estudos em administração argumentavam que as organizações deveriam se preocupar apenas com os lucros, de forma a assegurar que seus proprietários e acionistas obtivessem ganhos financeiros Friedman (1970). Contudo, para Carroll (1979), as mudanças sociais e tecnológicas trouxeram alterações para os ambientes organizacionais e novas concepções para que as organizações construam relações com diversos grupos, preocupando-se com a responsabilidade social. Nos estudos do autor, em contraponto às teorias de Friedman, havia o argumento de que as organizações poderiam estabelecer relações mais consistentes com seus diversos grupos de interesse, sob o aspecto de legais e éticos relacionados aos *stakeholders* (Carroll, 1979).

Nessa mesma linha de pensamento, Freeman (1984) elaborou a Teoria do *Stakeholder*, descrevendo as organizações como parte da sociedade, de forma que deveriam ser consideradas mais complexas e socialmente responsáveis pelos impactos gerados por suas atividades na sociedade, contribuindo para o bem-estar social. Freeman, Wicks & Parmar (2004) ressaltam ainda a necessidade de identificação, valorização e integração das relações entre a organização e seus *stakeholders*, enfatizando o conceito de gerenciamento do *stakeholder*: esforço da gestão para desenvolver

relacionamentos, inspirar e entregar valor para as partes interessadas, a fim de equilibrar a satisfação das expectativas desses grupos e indivíduos.

Nesse sentido, Clarkson (1995) também contribui ao desenvolver classificações para os grupos de *stakeholders*. Primeiro, identificam-se os *stakeholders* responsáveis pela continuidade da organização, denominados *stakeholders* principais ou primários – seus acionistas, investidores, funcionários, clientes e fornecedores, entre outros. Em seguida, identificam-se os demais *stakeholders* que, de alguma forma, influenciam ou são influenciados pelas atividades da organização, sendo denominados *stakeholders* secundários, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1– Stakeholders Primários e Secundários**



Fonte: Adaptado de Clarkson (1995)

A organização faz parte de um sistema de *stakeholders* primários com alta complexidade relacional, cujas expectativas, se não atendidas, podem comprometer a sobrevivência da organização (Clarkson, 1995). O grupo de *stakeholders* primários têm relação direta com a sobrevivência e longevidade da organização, pois são elementos essenciais e podem ser considerados tomadores de decisão (Machado Jr, 2009).

Os *stakeholders* secundários, apresentados na Figura 1, em algum momento podem ser opostos às estratégias da organização direcionadas aos grupos primários, além de ter capacidade de exercer influências e mobilizar a opinião pública em favor ou desfavor da organização (Clarkson, 1995).

Segundo Machado Jr. (2009), o relacionamento com *stakeholders* está intimamente ligado com a estratégia, o processo decisório, a cultura e a abordagem ética das organizações, de forma que elas obtêm longevidade a partir do gerenciamento das necessidades desses grupos de interesse. Freeman (1984) destaca que apesar de o conceito de *stakeholder* parecer algo simples, ele torna-se bastante complexo em sua aplicação, tendo em vista que seu gerenciamento envolve múltiplos níveis de análise e requer a abordagem estratégica das expectativas dos *stakeholders*.

Para incorporar nas rotinas da organização as preocupações dos *stakeholders*, bem como

monitorar essas relações com a organização, Freeman (1984) compõe a análise de *stakeholders* em duas etapas, sendo que a primeira identifica e analisa os interesses de cada parte separadamente. Já na segunda etapa, é realizada a integração entre os interesses identificados, com objetivo de obter um plano que se adapte às mais variadas partes.

Para a gestão de *stakeholders*, Freeman (1984) destaca ainda outros três níveis para entendimento dos processos utilizados para gerenciar *stakeholders*: o nível racional, em que se procura identificar e compreender as expectativas dos *stakeholders*; o nível processual, em que se procura compreender os processos utilizados pela organização nas relações com os *stakeholders* e compará-los com os resultados obtidos no nível racional; e o nível transacional, em que é preciso compreender as negociações e relações de troca entre a organização e seus *stakeholders*, analisando se estão direcionadas para os resultados obtidos no nível racional.

A simples adaptação e a mera transposição do conceito de *stakeholders* do setor privado para o setor público não podem ser realizadas sem considerar a complexidade dos múltiplos *stakeholders* envolvidos nesse último. No setor público dos países centrais, o termo *stakeholder* assume proeminente papel na teoria e na prática gerencial há, pelo menos, 40 anos, desde meados dos anos 1980 (McAdam, Hazlett & Casey, 2005).

A atenção aos *stakeholders* é importante em todo o processo de gestão estratégica porque o “‘sucesso’ das organizações públicas depende da satisfação dos principais *stakeholders* de acordo com sua definição do que é valioso” (Bryson, 1995, p. 25). Para tanto, seria apropriado tratar cada categoria de *stakeholder* de modo individualizado, construindo-se métricas de desempenho para cada uma, a fim de verificar os benefícios gerados no processo de gestão organizacional (McAdam, Hazlett & Casey, 2005). Na sequência discute-se o processo de criação de valor utilizando-se da filosofia *Lean Thinking*.

## **A Filosofia *Lean Thinking* para Criar Valor**

Embora a filosofia *Lean Thinking* (LT) tenha surgido do setor automobilístico, ela tem se adaptado tanto em setores de produção quanto administrativos das mais diversas organizações públicas e privadas (Gonçalves, Melo & Viana, 2015). O LT – traduzido como pensamento enxuto – inspirado no Sistema Toyota de Produção, pode ser conceituado como uma filosofia de gestão e liderança com objetivo de especificar valor e gerenciar melhor as ações que criam valor nos processos, desde o fornecedor até a entrega final, de forma contínua, sem interrupções ou desperdícios, na tentativa de melhorar os resultados da organização e valorizar o cliente (Womack & Jones, 2004; Tapping & Shuker, 2010; Pinto, 2014; Yadav, Jain & Mittal, 2024). Valor é sempre definido pelo cliente, sendo expresso por suas expectativas por um produto ou serviço. Para isso, é preciso entender quem é o cliente. A partir de então, cabe à organização identificar a necessidade do cliente e procurar atendê-la em um prazo específico, preço e qualidade que possa satisfazer as expectativas do cliente (Womack & Jones, 2004).

A partir do foco na redução das perdas e nas atividades de criação de valor, Womack e Jones (2004) estabeleceram cinco princípios fundamentais e sinérgicos para transformar toda uma organização: 1) Especificar o que é valor para o cliente: identificar quais as características do produto ou serviço que satisfazem as expectativas e necessidades do cliente; 2) Identificar desperdícios na cadeia valor: identificar a cadeia de valor para o produto ou serviço, de modo a encontrar desperdícios no processo e eliminá-los, melhor adequando as atividades da produção; 3) Fluxo Contínuo: promover maior fluidez no processamento do produto ou serviço, permitindo apenas atividades que acrescentam

valor, minimizando o desperdício; 4) Produção Puxada: permitir que a necessidade de produção seja guiada pelo cliente, produzindo apenas o necessário e entregar apenas o que é realmente procurado pelo cliente, no exato momento em que ele precisa, nem antes, nem depois; e, 5) Buscar a Perfeição: perseguir a perfeição em todos os detalhes, buscando sempre melhorar a situação atual de modo contínuo e permanente.

Tapping e Shuker (2010) apontam o desperdício como um grande problema nos ambientes administrativos, pois geralmente está camuflado nos processos, sendo difícil de ser detectado. Contudo, os autores ressaltam que os mesmos princípios *Lean* para combate a esse problema no ambiente de manufatura, podem ser replicados para o ambiente de serviços, com a mesma finalidade. Ohno (1997), ao estudar os problemas que impactam negativamente um sistema produtivo, identificou sete tipos de desperdícios que podem afastar a produção do pensamento enxuto, quais sejam: espera, transporte desnecessário, movimentos desnecessários, excesso de armazenamento, defeitos e retrabalhos, operações desnecessárias ou incorretas e, produção em excesso.

Radnor e Walley (2008), em sua investigação sobre a implementação da filosofia LT no setor público, identificaram as barreiras que dificultam o sucesso do pensamento enxuto nas organizações públicas do Reino Unido, sendo: falta de foco claro no cliente; excesso de procedimentos; pessoas trabalhando individualmente ou em departamentos isolados; excesso de alvos; falta de estratégia; crença em que os empregados trabalham demais e são mal remunerados; e falta de entendimento e visão sistêmica do fluxo do processo. Para ter sucesso na implementação, a organização precisa estar comprometida em adotar a filosofia LT, de modo que seus líderes engajados devem motivar as pessoas para a mudança, do nível mais alto até o nível mais baixo, envolvendo todos de acordo com os objetivos estratégicos da organização, pois são pessoas que garantem o desempenho do sistema de melhorias e o crescimento sustentável da empresa (Nunes & Faccio, 2014).

Além da teoria, destacam-se, como ferramentas práticas para implementação do LT nas organizações, o Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV) e o *Kaizen*. O MFV pode ser definido como um diagrama que demonstra o desenho de todas as etapas por onde passam a transformação dos recursos, informações e atividades necessárias para atendimento das demandas dos clientes, do início ao fim (Benetti, 2010; Liker & Meier, 2007).

Os mapas de fluxo de valor são desenhados nos estados atual e futuro, sendo que seu gerenciamento realiza análises sistemáticas de dados para entender todo o processo, planejar e associar iniciativas, sugerindo redução dos custos, eliminação de desperdícios, continuidade no fluxo de informações de trabalho, bem como a busca pela melhoria contínua (Rother & Shook, 2003). Para os autores, o MFV é muito mais útil do que ferramentas quantitativas, tendo em vista que é possível enxergar em detalhe como a unidade de produção deve funcionar e o que realmente se deve fazer para a redução do *lead time* da operação.

A partir do mapeamento e análise crítica do estado atual, pode-se ter início o desenho de um novo modelo ideal com as melhorias pensadas para o futuro. O processo para mapeamento do estado futuro passa por três fases: entender a demanda do cliente, implementar o fluxo contínuo, para execução correta das atividades e nivelar o trabalho uniformemente para reduzir tempos de espera, permanecendo apenas o valor (Tapping & Shuker, 2010).

O MFV utiliza métricas, tipicamente em minutos ou segundos, que auxiliam a conduzir a melhoria e eliminação do desperdício: a métrica do *lead time* (TLT) é o tempo total gasto entre o pedido do cliente e a entrega; ciclo de trabalho é o tempo que passa entre o início de um processo ou atividade e seu término – podendo ser desmembrado, detalhando componentes como o tempo de

processamento, tempo em espera (TWT), tempo em movimentação, tempo de retrabalho, entre outros; já o ciclo total (TCT) é a soma dos tempos de ciclo de trabalho individuais. Conforme apresentado nos modelos de Tapping e Shuker (2010), pode ser calculado o *lead time* (TLT) do processo por meio da equação  $TLT = TCT + TWT$ . Obtendo o *lead time*, por meio da equação  $TCT / TLT = TAV\%$ , é possível calcular a taxa de agregação de valor ou percentual de valor agregado do processo (TAV), ou seja, o período em que, efetivamente, executaram-se elementos de trabalho que, efetivamente, transformam o produto ou serviço da maneira que o cliente enxerga e avalia (Tapping & Shuker, 2010).

Quanto aos planos *Kaizen*, esses podem ser entendidos como melhoria contínua e ser aplicada a uma atividade ou a um fluxo de valor inteiro – ou seja, podem modificar os processos, a fim de torná-los melhores (Tapping & Shuker, 2010; Rother & Shook, 2003). Ademais, não é preciso criar um plano perfeito, apenas criar um plano *Kaizen* de maneira que torne fácil a sua utilização. O plano precisa apenas ter o bastante para que as pessoas comecem e, a partir dos entendimentos práticos, poderá ser modificado conforme a implementação das melhorias. Entretanto, é importante destacar que um ambiente *Kaizen* precisa acontecer para que as melhorias sejam sustentadas e que os esforços das equipes sejam reconhecidos e cultivados (Tapping & Shuker, 2010). Além disso, assim como em muitas abordagens de gestão, a melhoria contínua não representa uma solução rápida de implementar, nem rápida a dar resultados, de forma que, aos poucos as melhorias vão surgindo e formando um ciclo repetido continuamente com objetivo de alcançar a perfeição (Pinto, 2014).

Os planos *Kaizen*, baseados na melhoria contínua do *Lean Thinking*, eliminam desperdícios e aumentam a eficiência. Eles se relacionam diretamente ao ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), garantindo melhorias sustentáveis. Na pesquisa, os planos *Kaizen* são um desdobramento prático do PDCA na progressão funcional docente da UFG: Planejar (identificação de problemas); Executar (aplicação de melhorias); Verificar (monitoramento dos impactos); e, Agir (ajustes contínuos). Essa integração transforma a gestão de processos da IFES em um modelo dinâmico e adaptável, promovendo eficiência e valor aos *stakeholders*, como será apresentado na próxima seção.

## **A IFES e o Processo de Progressão Funcional Docente**

O campo utilizado para esta pesquisa foi a Universidade Federal de Goiás (UFG), uma IFES caracterizada por ser uma instituição de ensino, pesquisa e extensão, que objetiva “Ser uma universidade dedicada à formação de pessoas, em um ambiente intelectualmente virtuoso, decorrente da produção do conhecimento, obtida por meio da pesquisa acadêmica e da produção artística e cultural” (UFG, 2025, p. 35). A organização e o funcionamento dessa IFES são disciplinados em seu regimento e as políticas institucionais são tratadas no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI, o qual apresenta a missão e os princípios institucionais da IFES, bem como seu conjunto de objetivos e metas definido a cada quatro anos.

Conforme seu atual PDI 2023-2027, a política de gestão de pessoas da IFES estudada foi elaborada com objetivo de promover o desenvolvimento humano e profissional dos servidores da Instituição. A consecução desse objetivo passa pela “execução de ações que visam ao aperfeiçoamento de políticas de valorização dos servidores, ao fomento e à promoção do desenvolvimento profissional e na carreira, à gestão mais eficiente da segurança do trabalho com foco na qualidade de vida, promoção à saúde dos servidores e à racionalização dos processos na área de gestão de pessoas” (UFG, 2025, p. 84).

Considerando que as atividades acadêmicas que cumprem a missão da IFES estão interligadas

à progressão funcional dos seus professores, o processo de progressão funcional docente da IFES é considerado como parte do suporte necessário para o funcionamento da organização. Para descrever o processo de forma compreensível, inicia-se pela estrutura da carreira do servidor docente e sua fundamentação legal. A carreira de Magistério Superior é composta por cinco classes: A e B, com dois níveis de progressão cada uma; C e D com quatro níveis de progressão cada uma; e, E, com nível único, sem progressão. O ingresso na carreira ocorrerá sempre no primeiro nível da Classe A, mediante aprovação em concurso público de provas e títulos (Lei n. 12.772, 2012).

O desenvolvimento funcional na carreira de magistério ocorre mediante progressão ou promoção, sendo que “progressão é a passagem do servidor para o nível imediatamente superior dentro de uma mesma classe, e promoção, é a passagem do servidor do último nível de uma classe para o primeiro nível da classe subsequente” (Lei n. 12.772, 2012, art. 12). Os requisitos para a progressão e promoção funcional na carreira docente englobam, concomitantemente, o cumprimento do interstício de vinte e quatro meses de efetivo exercício em cada nível e, a aprovação em processo de avaliação de desempenho.

Nos termos da Lei n. 12.772 (2012), cabe aos conselhos competentes no âmbito de cada IFES regulamentar os procedimentos do processo de avaliação de desempenho docente para fins de progressão e promoção, seguindo as diretrizes gerais para o processo estabelecidas pelo Ministério da Educação - MEC. Nesse caso, em cumprimento à legislação, a IFES regulamentou a avaliação de desempenho docente por meio da Resolução n. 18 (UFG, 2017a), aprovada pelo seu Conselho Universitário - CONSUNI. Adicionalmente, a Lei n. 12.772 (2012), ainda previu a criação da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) em todas as IFES do Brasil, com objetivo de prestar assessoramento à Instituição na formulação e acompanhamento da execução da política de pessoal docente, no que diz respeito à avaliação do desempenho para fins de progressão e promoção funcional, dentre outras atribuições.

É importante ressaltar que, tanto o processo de progressão, quanto o de promoção, possui procedimentos e atividades administrativas similares, apresentando apenas a diferença de nomenclatura, devido à respectiva legislação – exceto pela promoção para a Classe E, que inclui uma etapa a mais para a avaliação de memorial, e que não será discutida neste estudo. Dessa forma, haja vista a similaridade entre os processos de progressão e promoção, e o intuito de simplificar o entendimento como desenvolvimento na carreira, nesta pesquisa ambos os processos foram unificados e tratados como processo de progressão funcional docente, apenas. No próximo tópico, detalham-se os elementos procedimentais metodológicos da pesquisa.

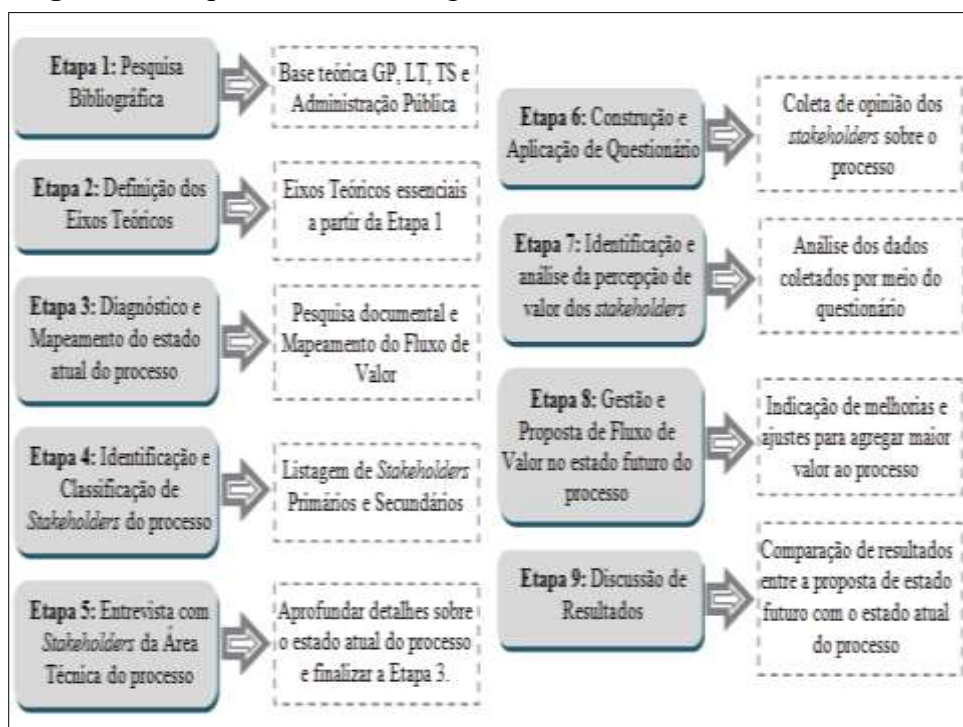
## **Elementos metodológicos da pesquisa**

Com natureza aplicada, quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e, quanto aos meios, realizaram-se a pesquisa documental, com coleta de dados secundários (documentos e bases legais), e a pesquisa-ação, com coleta de dados primários, respectivamente, por meio de questionários (*survey*) e entrevistas semiestruturadas (Collis & Hussey, 2018; Thiollent, 2018; Gil, 2008), além do levantamento bibliográfico. A pesquisa-ação foi essencial para o desenvolvimento do estado futuro do processo de progressão funcional docente na UFG. O envolvimento direto dos pesquisadores com a instituição permitiu a identificação de problemas, testagem de soluções e ajustes iterativos, garantindo que a metodologia proposta fosse realista e aplicável. Esse método viabilizou a interação contínua com os *stakeholders*, permitindo que as sugestões e necessidades fossem incorporadas ao

novo modelo de gestão de processos, alinhando-se aos princípios do *Lean Thinking* e da Teoria do *Stakeholder*.

Para realizar essa a pesquisa, foi selecionado o processo de Progressão Funcional Docente, como base documental, tendo em vista a sua abrangência administrativa, o número de pessoas que podem ser beneficiadas, a proximidade dos pesquisadores com o processo, a quantidade de departamentos envolvidos, a complexidade, a importância que o processo tem para os servidores da IFES e o impacto direto e indireto que pode haver em relação aos demais aspectos do ambiente institucional interno e externo. O percurso metodológico foi realizado em nove etapas que podem ser resumidas em duas grandes partes: (1) levantamento de referencial teórico e documental sobre os aspectos estudados; e, (2) aplicação do conhecimento teórico adquirido ao processo selecionado e a discussão dos resultados – ou seja, o mapeamento do seu estado atual, a identificação do fluxo de valor, classificação e análise de seus *stakeholders*, mapeamento do estado futuro e, verificação do impacto no fluxo de valor do processo, mediante as possibilidades de eliminação dos desperdícios, alinhadas à percepção de valor de seus *stakeholders*. A Figura 2 demonstra a proposta de metodologia de gestão de processos desta pesquisa e detalha essas partes.

**Figura 2** - Proposta de Metodologia de Gestão de Processos



Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

A partir da pesquisa bibliográfica, na **Etapa 1**, foi selecionada a base teórica relacionada aos temas *Lean Thinking*, Teoria do *Stakeholder*, Gestão de Processos e Administração Pública. Na **Etapa 2** foram identificados os principais elementos-chave de cada tema tratado na pesquisa bibliográfica, analisando as relações entre eles. A partir desse procedimento, com a finalidade de direcionar o estudo de soluções para o problema de pesquisa, foram extraídos 7 eixos teóricos – sendo essenciais e coexistentes entre os referidos temas – quais sejam: eficiência, otimização de resultados, alinhamento

estratégico, foco no cliente, valor, comprometimento e qualidade.

Na **Etapa 3**, foram realizados o diagnóstico e mapeamento do fluxo de valor do estado atual do processo de progressão funcional docente. O processo em análise foi modelado com a máxima aproximação do que ocorre atualmente, haja vista que foi observado que algumas instâncias executam atividades de formas diversas ao que está disposto na Resolução n. 18 (UFG, 2017a), sem uma padronização do tempo de análise, da instrução, da documentação e do fluxo de movimentação dos processos. Como forma de adaptação para a pesquisa, buscou-se realizar o mapeamento a partir do processo com o fluxo que foi utilizado com maior frequência entre os requerimentos analisados na amostra utilizada, e que cujo prazo de conclusão estava mais próximo da média de prazos verificados na amostra.

Foram analisados 20 (vinte) requerimentos de progressão e promoção já finalizados, selecionados aleatoriamente no Sistema Eletrônico de Informações (SEI) da IFES, dentre os 1.097 requerimentos gerados publicamente entre 20/09/2023 e 31/12/2024. O período utilizado é justificado por dois principais motivos, encerramento de um ano letivo e pelos processos já estarem finalizados.

Para mensurar quantitativamente o estado atual do fluxo do processo foram utilizadas as métricas do MFV (Tapping & Shuker, 2010).

Importante ressaltar que, nessa Etapa 3, houve a necessidade de verificação e complementação de alguns dados, os quais foram obtidos por meio de entrevistas com servidores que atuam diretamente com o processo em algumas áreas técnicas da IFES. Contudo, as entrevistas foram realizadas em conjunto com a etapa 5, somente após a identificação e classificação dos *stakeholders* na Etapa 4.

Na **Etapa 4**, foi realizada a identificação e classificação de *stakeholders*, sendo que ao adotar o método de *brainstorming*, foram listadas as partes interessadas do processo de progressão funcional docente na IFES, como exposto no quadro 1. Pensando nos interesses de cada um, foi realizada a classificação desses *stakeholders* em primários e secundários, segundo Freeman (1984) e Clarkson (1995), ou seja, utilizando como principal critério a “proximidade” do *stakeholder*, tendo em vista os resultados e os objetivo organizacionais.

**Quadro 1:** Stakeholders e sua área de classificação

<i>Stakeholders</i>	Primários	Secundários	Área
Professores	X		Cliente final
Direção/Unidade Acadêmica (UA)	X		Área técnica
Conselho Diretor/UA	X		Área técnica
Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD)	X		Área técnica
Procuradoria Federal (PF)	X		Área técnica
Diretoria Financeira de Pessoas (FIN)	X		Área técnica
Diretoria de Adm de Pessoas (AD)		X	Área técnica
Reitoria		X	Gestão
Alunos		X	Macroambiente
CAPES		X	Macroambiente
MEC		X	Macroambiente
Controladoria Geral da União (CGU)		X	Macroambiente

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Na **Etapa 5**, foram realizadas entrevistas semiestruturadas junto aos servidores que fazem parte dos grupos de *stakeholders* primários da Área Técnica, com o objetivo de investigar como os servidores responsáveis por partes do processo, em cada departamento, atuam na execução do fluxo de atividades do processo.

Com a finalidade de aprofundar detalhes observados na análise documental e levantar maiores opiniões de servidores em contato técnico direto com o processo estudado, a entrevista foi composta pelo seguinte roteiro: Como um requerimento de progressão chega até você? Quais os procedimentos tomados ao receber um requerimento de progressão? Quais atividades são realizadas por você no requerimento? Em média, quanto tempo é necessário para realizar cada procedimento? Após a análise das entrevistas as informações obtidas foram utilizadas para complementação do procedimento de diagnóstico iniciado na Etapa 3.

Na **Etapa 6**, foi realizada a construção e aplicação do questionário de pesquisa. Foram elaborados dois questionários – com base nos eixos teóricos extraídos na Etapa 2 – e, associados à escala Likert de cinco pontos, variando de 1 (discordo totalmente) até 5 (concordo totalmente). Para a aplicação aos dois grupos de *stakeholders* primários do processo de progressão docente – para os professores, como clientes finais e, para os servidores que atuam na execução do processo, como partes da área técnica.

Com envio eletrônico, o questionário direcionado aos clientes finais do processo foi composto por 27 perguntas fechadas de múltipla escolha e 1 pergunta aberta, sendo dividido em duas partes: uma para caracterização do perfil do *stakeholder* (6 questões) e outra para avaliação de seus interesses e opiniões (21 questões). O questionário direcionado aos *stakeholders* da área técnica (servidores técnicos) foi composto por 40 perguntas fechadas de múltipla escolha e 1 pergunta aberta, sendo divididas em 7 questões para caracterização do perfil do *stakeholder* e 33 questões para avaliação de seus interesses e opiniões. No período de aplicação dos instrumentos de pesquisa, existiam 20 (vinte) “clientes finais” que estavam no processo de Progressão Funcional e fizeram parte como respondentes. Também, um total de 12 (doze) servidores e técnicos (área técnica) responderam ao questionário.

Na seleção dos participantes do estudo, as amostras foram definidas por critérios não probabilísticos, e selecionadas pelo método intencional (Marconi & Lakatos, 2010). Foram escolhidos, para a amostra de aplicação do questionário, os servidores envolvidos diretamente no atual processo de progressão funcional docente da IFES, incluindo todos os servidores que trabalham nas instâncias técnicas de execução do processo e uma amostra de 50% dos professores que já obtiveram ao menos uma progressão efetivada em sua carreira na Instituição.

Na **Etapa 7**, foi realizada a identificação e análise da percepção de valor do processo sob a ótica dos *stakeholders*, bem como o levantamento de suas necessidades em relação ao processo de progressão funcional docente. Utilizou-se de estatística descritiva e análise de dados qualitativos (Vergara, 2005).

Na **Etapa 8**, foi realizada a gestão do processo, utilizando a triangulação de teorias – prevendo “os diversos ângulos de análise, as diversas necessidades de recortes e ângulos para que a visão não seja limitada e o resultado não seja restrito a uma perspectiva” (Tuzzo & Braga, 2016, p. 141). Com base nas informações sobre percepção de valor e necessidades dos grupos de *stakeholders* e, considerando os eixos teóricos essenciais deste estudo, nesta etapa foram aplicados os conhecimentos e técnicas encontrados para fazer indicações de melhorias e ajustes, otimizar resultados, agregar valor às partes interessadas, reduzir desperdícios e aumentar a eficiência do processo, o que resultou na proposta de mapeamento do fluxo de valor do processo no estado futuro.

Na **Etapa 9**, comparou-se os resultados encontrados na etapa de mapeamento do fluxo de valor

do processo atual em relação aos resultados obtidos no mapeamento do fluxo de valor do processo no estado futuro, após a aplicação do método executado na Etapa 8. Na seção seguinte apresenta e discute-se os resultados obtidos.

## Resultados e Discussão

A pesquisa identificou pontos importantes a partir da combinação do LT e da TS dividindo esta seção em quatro tópicos de discussão: (1) Diagnóstico do processo e mapeamento do fluxo de valor no estado atual; (2) Identificação e estudo dos *Stakeholders*; (3) Gerenciamento e mapeamento do fluxo de valor no estado futuro; e, (4) Eixos Teóricos.

### 1. Identificação do estado atual e Mapeamento do fluxo de valor

Foi observado que processo de progressão funcional consiste em procedimentos de análise como avaliações e pareceres e procedimentos burocráticos de instrução e encaminhamento processual. Assim, com base no primeiro princípio da teoria de Womack e Jones (2004), foi utilizada a ferramenta de MFV para identificar seu fluxo de valor e formar a base para eliminar os sete tipos de desperdícios de Ohno (1997) da cadeia valor.

O fluxo de valor atual inicia-se pela demanda do cliente – o professor. O processo flui pelas informações eletrônicas do SEI entre as instâncias responsáveis por cada atividade, agregando valor e incluindo desperdícios até retornar a entrega do serviço ao professor cliente. Os tempos de ciclo do MFV do estado atual do processo foram obtidos por meio das entrevistas com os servidores que atuam na execução do processo, os quais informaram o tempo atual gasto com a operacionalização de cada atividade, sem a ocorrência de interrupções no fluxo de trabalho. Já os tempos de espera foram obtidos por meio dos tempos observados no histórico eletrônico dos requerimentos utilizados na amostra documental. Foi cronometrado o tempo, em dias e horas úteis (em expediente na Instituição), gasto após cada atividade e com sua movimentação, bem como o tempo em que o processo ficou inerte, e em seguida, obteve-se a média simples entre os tempos de espera e a conversão para minutos.

Foi identificado que, após o requerimento do cliente, o processo atual está constituído por 21 atividades, distribuídas em um fluxo entre 10 instâncias dentre as Unidades e Órgãos da IFES. No MFV foi identificado que atualmente são gastos 332 minutos (TCT) para executar as atividades que devem gerar valor para o cliente. Já o TWT é de 51.697 minutos que não agregam valor para o cliente, pois são minutos gastos com espera. O *lead time* identificado foi de 52.029, ou seja, o tempo total gasto para o processamento e entrega da demanda ao cliente. Já a métrica de TAV resultou em 0,63%, o que representa que do tempo total gasto para o processamento do pedido, somente 0,63% são gastos com atividades que, de fato, geram valor para o cliente.

Em relação aos desperdícios, conforme o segundo princípio de Womack e Jones (2004), foram identificadas ocorrências de todos os sete tipos de desperdícios listados por Ohno (1997), conforme apresentado no **Quadro 2**.

**Quadro 2** – Tipos de desperdícios identificados no MFV do estado atual do processo

Desperdícios de Ohno (1997) e Descrição
---

1 – Esperas: Filas de requerimentos em todas as etapas e setores.
2 - Transporte Desnecessário: Inclusão de documentos, despachos, registro de ciência, desnecessários ao processo. Desmembramento de atividades com segmentação da responsabilidade para vários servidores diferentes, aumentando o fluxo de tramitação do processo, sem gerar mais valor por isso.
3 - Movimentação Desnecessária: Envio de processo de um setor para outro, sem finalidade, bem como a atribuição do processo de um servidor para outro, também sem finalidade.
4 – Armazenamento: Estoque de requerimentos parados em alguns setores, sendo que poderiam ser concluídos e/ou, requerimentos que ficaram estocados aguardando algum requisito, mas que já poderiam ter continuidade.
5 - Correções e Controle: Retorno do processo para correção de informações, para refazer atividades, para completar documentação e/ou para envio ao setor correto. Além disso, há erros que perduram até a conclusão do processo sem que sejam identificados e corrigidos, o que pode causar problemas futuros.
6 – Processamento: Atividades que não agregam valor ou que não são necessárias para a execução do processo, as quais podem ser eliminadas. Ex.: atividades que estão duplicadas ou triplicadas durante a tramitação do mesmo requerimento e, outras que não possuem finalidade de serem executadas.
7 - Produção em Excesso Análise de requerimentos autuados em momentos impróprios (muito antes do prazo mínimo em que o professor completa os requisitos para progressão). Essa situação incorre em gasto de tempo para tramitar, analisar e indeferir um requerimento que poderia ter sido encaminhado em outro momento posterior, no qual certamente seria deferido no prazo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Na análise documental, a partir da amostra de requerimentos de progressão já finalizados, também foi possível identificar mais detalhes sobre o fluxo atual do processo, haja vista que o SEI registra todo o histórico de unidades e órgãos, usuários, data, hora, atividades e movimentações nos processos gerados. Inicialmente, foi possível identificar que a tramitação do processo leva em média 173 dias úteis, desde o requerimento até a sua conclusão, sendo que a média de atraso para a concessão do requerimento (emissão da portaria) é de 85 dias. Consequentemente, o atraso para a emissão da portaria de concessão da progressão acarreta atrasos no pagamento dos seus respectivos efeitos financeiros, sendo prejudicial ao interessado, aumentando o tempo de espera para a conclusão total do processo, cuja média de atraso para entrega final ao professor identificada foi de 152 dias. A seguir, faz-se a identificação e o estudo dos *Stakeholders*.

## 2. Identificação e estudo dos *Stakeholders*

Conforme estabelecido na Etapa 4 do percurso metodológico, os *stakeholders* primários foram divididos em dois grupos: (1) os servidores da área técnica que atuam na execução do processo; e (2) o cliente final: servidores docentes interessados na progressão ou promoção em sua carreira funcional. O questionário para identificação de valor sob a ótica da área técnica foi enviado para o total de 245 servidores que atuam de alguma forma na execução do processo nas Unidades e Órgãos da Instituição. Com 58 respondentes, o percentual de retorno desse grupo foi de 23,6%. Já para segundo grupo, dentre os 2.563 docentes efetivos na IFES, foram disparados 1.100 questionários para identificação de valor sob a ótica do cliente final. O número de questionários enviados foi definido por uma amostra de 50% dos docentes que já obtiveram ao menos uma progressão na carreira. O prazo de coleta dos dados foi de 30 dias e, apesar da insistência dos pesquisadores e do envio de lembretes, foram obtidas 117 respostas – o equivalente a 10,6% de retorno.

Verifica-se na Tabela 1 que, em relação ao total de 175 respondentes do questionário, a maioria dos participantes foi de docentes clientes finais do processo (66,8%). Além do perfil dos participantes, é importante destacar que 3% dos professores apontaram não conhecer as normas para a progressão docente e 14% consideram necessária a revisão da forma como vem sendo tratado o processo na IFES.

**Tabela 1** - Perfil dos Participantes da Pesquisa (% em relação ao total de respostas)

<b>Características</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>
São clientes finais do processo de progressão	117	66,8
Fazem parte da área técnica responsável pelo processo de progressão	58	33,1
Possuem até 3 anos de UFG	15	8,6
Possuem de 3 a 15 anos de UFG	114	65,1
Possuem mais de 15 anos de UFG	46	26,3
Conhecem bem as normas para progressão funcional docente	47	26,9
Conhecem parcialmente as normas para progressão funcional docente	87	49,7
Não conhecem as normas para progressão funcional docente	26	14,9
Veem a necessidade de revisar o processo de progressão	141	80,6
Não veem a necessidade de revisar o processo de progressão	16	9,1

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Da análise das respostas nos questionários, em alinhamento ao primeiro princípio da teoria de Womack e Jones (2004) – especificar o que é valor para o cliente – foram observadas as características que podem satisfazer as expectativas e necessidades dos docentes, agregando maior valor ao processo de progressão funcional. Nesse sentido, a Tabela 2 apresenta somente os fatores avaliados pelo grupo de docentes com notas entre 4 e 5, o que corresponde, em uma escala de 1 a 5 pontos, a muito importante e extremamente importante no processo.

**Tabela 2** - Fatores considerados pelos Professores como muito importantes para o Processo de progressão funcional docente (em % de professores respondentes)

<b>Fatores</b>	<b>%</b>
Qualidade na entrega do serviço desde o início do processo (sem erros para posterior correção)	99,1
Comprometimento da equipe de servidores envolvidos com a gestão do processo	98,3
Comprometimento da Administração da UFG com a gestão do processo	98,3
Prazo de inclusão da progressão na folha de pagamento	98,3
Capacitação profissional da área técnica que executa o processo	97,4
Meios de comunicação para solução de problemas das partes interessadas no processo	96,6
Prazo de emissão da portaria que concede a progressão	95,7
Capacitação dos professores sobre o processo	94,9
Controle de qualidade do processo antes da finalização/entrega	94,9
Cordialidade no atendimento ao público	94,0
Melhoria da comunicação interdepartamental durante a tramitação do processo	93,1
Mapeamento do fluxo do processo	92,3

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Ao buscar compreender as relações de troca entre a organização e seus *stakeholders*, a Tabela 3 aponta os principais grupos de sugestões apresentados pelas partes participantes da pesquisa, por meio do questionário, totalizando 90 sugestões. Os pontos de mudança mais citados englobam a capacitação dos professores sobre as normas e prazos para progressão, com 12,2% de sugestões pelos respondentes; revisão da tabela de pontuação de atividades docentes para progressão, com 11,1%; e, maior agilidade na tramitação para conclusão do processo, com 10% das sugestões.

**Tabela 3** - Assuntos mais sugeridos para implementação no processo de progressão funcional docente (em quantidade de indicações e em % de servidores respondentes)

<b>Grupos de Sugestões</b>	<b>Qtde.</b>	<b>%</b>
Capacitação dos professores sobre as normas/prazos para progressão	11	<b>12,2</b>
Revisar a tabela de pontuação para progressão	10	<b>11,1</b>
Agilidade na tramitação do processo	9	<b>10,0</b>
Revisar a tabela de critérios para progressão	8	<b>8,9</b>
Capacitação/Melhorias no uso do SEI	6	<b>6,7</b>
Adotar critérios mais rígidos para progressão	5	<b>5,6</b>
Retirar o requerimento da responsabilidade do professor	5	<b>5,6</b>
Área técnica deve alertar o professor sobre seus prazos	4	<b>4,4</b>
Melhorias na utilização da avaliação pelos alunos	4	<b>4,4</b>
Melhorias/capacitação no uso do sistema de cadastro de atividades docentes	4	<b>4,4</b>
Revisão da data dos efeitos da progressão	4	<b>4,4</b>
Diminuir sobrecarga das CA/UA	4	<b>4,4</b>

Simplificar o processo	3	<b>3,3</b>
Apoio da área técnica ao professor durante o processo	2	<b>2,2</b>
Esclarecer as lacunas da Resolução n. 18/2017	2	<b>2,2</b>
Imparcialidade dos avaliadores e da chefia nas avaliações	2	<b>2,2</b>
Prazos para todas as instâncias por onde tramita o processo	2	<b>2,2</b>
Revisão da avaliação da Chefia	2	<b>2,2</b>
Revisar modelo das CA/UA	2	<b>2,2</b>
Divulgação dos resultados quantitativos dos processos executados pela Área Técnica	1	<b>1,1</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Já em uma análise extraída das respostas de cunho crítico no instrumento de pesquisa (questões abertas), foi possível perceber que ainda há muitas expectativas dos professores e da área técnica para serem atendidas durante o processo de progressão funcional docente, haja vista que 40,3% dessas partes demonstram interesse de que o atual processo seja revisado, conforme demonstrado na Tabela 4.

**Tabela 4** - Análise crítica dos *stakeholders* primários em relação ao atual processo de progressão funcional docente (em % de respondentes)

<b>Fatores de Insatisfação</b>	<b>% Prof.</b>	<b>% a. T.</b>	<b>%Total</b>
Consideram que o atual processo não atende às expectativas dos professores	36,7	29,3	<b>66,0</b>
Concordam que existem pontos fracos, havendo necessidade de revisar o atual processo	16,2	24,1	<b>40,3</b>
Consideram que possuem dificuldades de acesso às normas e informações sobre o processo	19,0	10,3	<b>29,3</b>
Não se consideram satisfeitos em relação aos resultados gerados pelo processo	19,6	8,6	<b>28,2</b>
Dizem não conhecer bem as normas da Resolução n. 18/2017 sobre o processo	18,0	8,6	<b>26,6</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2025)

Durante o estudo em nível racional, processual e transacional dos *stakeholders* do processo, foi observado que as áreas técnicas não fazem análise de seus pontos positivos e negativos em relação aos resultados administrativos que entregam, o que pode ensejar em mais uma oportunidade de melhoria a ser realizada em planos *Kaizen*. Além disso, verificou-se que o processo de progressão docente foi bem avaliado nas respostas do questionário aplicado. Apesar de apontarem problemas, é possível perceber que os *stakeholders* nivelam sua satisfação geral mais pelos pontos positivos e efetividade ao final do processo do que pelos pontos negativos como atrasos e retrabalho – o que não

elimina a necessidade de melhoria contínua e eficiência para a maior satisfação das partes. O próximo item evidencia o gerenciamento, mapeamento do fluxo de valor no estado futuro e *Kaizen* da organização estudada.

### **3. Gerenciamento, mapeamento do fluxo de valor no estado futuro e *Kaizen***

Foi realizado o gerenciamento do processo atual, incluindo os pontos de melhoria, para transformação em uma proposta de fluxo de valor no estado futuro, com maior valor agregado. O conjunto de sugestões de melhoria foi levantado a partir da pesquisa da base legal do processo, dos princípios do LT e do estudo da percepção de valor dos *stakeholders*, sendo que o valor identificado, quando possível legalmente, foi incorporado à construção da proposta do mapa do estado futuro do processo. Ainda nessa direção, foram propostas alterações à Resolução interna n. 18 da IFES, com a devida fundamentação legal.

Propõe-se a necessidade de inclusão e aprovação das seguintes mudanças na atual Resolução no 18/2017, para melhor normatizar o desenvolvimento na carreira docente na UFG e subsidiar a transformação do processo de progressão funcional:

1. Novos procedimentos para a avaliação anual de desempenho docente entre a equipe e a chefia imediata pelo SAD – Sistema de Avaliação de Desempenho da UFG;
2. Competência para o AD fazer a gestão do processo anual de avaliação de desempenho docente;
3. AD terá competência para fazer o controle dos interstícios e autuar os requerimentos de progressão docente;
4. Unificação das CAs à CPPD, aumentando o número de membros da CPPD (mudança no Regimento da CPPD)
5. Retirar a necessidade das aprovações realizadas pelo Conselho Diretor das UAs no processo, retirando do rol de documentos exigidos para a progressão, as atas de aprovação do CD;
6. Definir novos prazos para análise do processo, tendo em vista a atividade de cada setor responsável; e,
7. Definir as responsabilidades exclusivas do professor durante o processo, bem como dos demais setores por onde passa o processo.

Com base no terceiro e quarto princípios fundamentais de Womack e Jones (2004), foi introduzido o fluxo contínuo, promovendo maior fluidez no processamento das atividades, de forma que foram permitidas apenas aquelas que acrescentam valor ao cliente, minimizando o desperdício e o trabalho puxado, sendo o controle dos interstícios e requerimentos de progressão iniciados a partir de uma instância da área técnica e não pelos próprios docentes. Assim, com a readequação do fluxo do processo e a redução da quantidade de instâncias de tramitação, tornou-se possível processar apenas as progressões necessárias, entregando o serviço no exato momento em que o professor precisa, nem antes, nem depois – assim como em uma produção puxada.

Ao implementar as propostas de melhoria, como teste em um novo fluxo de valor, e comparar os resultados do mapa de fluxo de valor do estado atual para o estado futuro do processo (**Tabela 5**), constatou-se a redução de 48,49% no *lead time* do processo. Houve a redução de 30% na quantidade de atividades do fluxo e redução de 25% na quantidade de tarefas; redução de 41,5% no tempo de processamento das atividades; e, aumento de 14,2% na taxa de agregação de valor ao processo.

Não se determinou quantitativamente os tempos de espera futuros entre cada tempo de ciclo

de atividades (TC), de forma que foram repetidos no estado futuro os mesmos valores de espera entre os TC do estado atual. Essa decisão ocorreu devido à impossibilidade da pesquisa em determinar futuramente o período de operações em espera de cada setor, o que demanda gestão interna e adequação de outras rotinas para que se reduza o tempo de espera entre as atividades do processo de progressão, tornando o fluxo de valor ainda mais contínuo. Entretanto, observou-se que mesmo repetindo os valores de espera no MFV, houve redução de 48,53% no TWT do processo, devido ao gerenciamento a partir de iniciativas do LT e da TS.

**Tabela 5 - Avaliação das Métricas Lean do Processo**

Métrica	Estado Atual	Estado Futuro	Avaliação
<b>TCT (proc.)</b>	332	194	Redução de 41,5%
<b>TWT (esperas)</b>	51.697	26.604	Redução de 48,53%
<b>TLT (entrega)</b>	52.029	26.798	Redução de 48,49%
<b>TAV (V. A.)</b>	0,63%	0,72%	Aumento de 14,2%
<b>Nº Ativid..s</b>	21	15	Redução de 30%
<b>Nº Tarefas.</b>	60	45	Redução de 25%
<b>Nº Instânc.</b>	10	9	Redução de 10%

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A avaliação das diferenças entre estado atual e futuro (Quadro 3) representa os resultados gerados pelas análises sistemáticas do fluxo de valor do processo associadas à gestão dos interesses dos *stakeholders* – puderam ser eliminados diversos desperdícios como longas esperas, filas, atividades desnecessárias, fluxo descontínuo, falta de padronização nas operações e falta de descrição de procedimentos, o que ocasionou em maior eficiência e em aumento da agregação de valor ao processo.

Em consonância com o quinto e último princípio do LT de Womack e Jones (2004) – buscar a perfeição e continuar a melhorar –, após a implementação da etapa de mapeamento do estado futuro, foi proposta a criação de planos *Kaizen* para perseguir a perfeição em todos os detalhes do processo, buscando sempre a melhoria contínua no estado atual do processo. Considerando que o procedimento de melhoria contínua exige a efetiva prática do processo no estado futuro, dentro desta pesquisa não foi possível aplicar planos *kaizen* ao processo estudado, devido ao prazo para aprovação das propostas de intervenção e prazo para analisar os efeitos das mudanças nas rotinas de trabalho da Instituição. Contudo, como exemplo de iniciativa para melhoria contínua, propôs-se a gestão de esforços e rotinas por cada departamento da IFES, pelos seus respectivos líderes, com o objetivo de reduzir as esperas do processo futuro de progressão docente em 20%, podendo resultar num fluxo de valor com TWT de 21.283; e, TLT de 21.477. Essa ação para melhoria pode resultar em uma TAV de 0,90%, o que significa um aumento de 25% de agregação de valor em relação à TAV da proposta estado futuro desta pesquisa. Os eixos teóricos da análise são apresentados na sequência.

#### 4. Eixos Teóricos

A partir da análise dos resultados encontrados em relação aos eixos teóricos essenciais do

estudo (**Quadro 3**), verificou-se que quanto aos eixos eficiência e otimização de resultados, o modelo utilizado busca atender as expectativas do princípio constitucional da eficiência e as expectativas de melhoria da administração pública, bem como reforça as indicações teóricas de que para ganhos em eficiência, qualidade e flexibilidade, é essencial a compreensão e gestão dos processos dentro da estrutura da organização. No sentido de otimização de resultados, foi possível perceber nos resultados deste estudo que o foco no desempenho e no cliente permite o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e alcançar melhores resultados para a organização, conforme já destacado por Crawford et al. (2003), Oliveira e Grohmann (2016), Salgado et al. (2013) e Trkman (2010).

Considerando o eixo alinhamento estratégico, observou-se que há possibilidade de maior alinhamento do processo de progressão funcional docente aos objetivos de gestão de pessoas, a fim de fortalecer os recursos de competitividade da Instituição em um ambiente de constantes mudanças, conforme ressaltam Ribeiro e Costa (2014), Hammer e Champy (1994), Oliveira (2009) e Marshall Jr. et al. (2012), sobre a necessidade de inovação na forma de administrar as organizações e de alinhamento entre estratégia e processos com envolvimento das pessoas.

Em consonância com o eixo comprometimento, verificou-se que o modelo de gestão de processos e pensamento enxuto envolve discursos teóricos de Garcia (2015), Ribeiro e Costa (2014) e Trkman (2010), de forma que é essencial o envolvimento e comprometimento da alta administração e da área técnica para que a mudança possa surgir e permanecer em transformação na organização. De fato, só o comprometimento com a visão por processos e a filosofia *Lean* podem garantir o desempenho, melhorias e crescimento sustentável da Instituição.

**Quadro 3** - Análise de resultados relacionados aos eixos teóricos do estudo

Eixo Teórico	Resultado da Proposta
Eficiência:	A compreensão e gestão dos processos dentro da estrutura da Instituição atende as expectativas do princípio constitucional da eficiência e de melhoria da administração pública.
Otimização de Resultados:	O foco no desempenho e valorização de <i>stakeholders</i> permite o aperfeiçoamento dos processos de trabalho e o alcance de melhores resultados para a Instituição.
Alinhamento Estratégico:	maior alinhamento do processo de progressão funcional docente aos objetivos de gestão de pessoas, promove o fortalecimento dos recursos de competitividade da Instituição em um ambiente de constantes mudanças.
Foco no Cliente:	A visão sistêmica, sempre com o objetivo de eliminar tarefas e atividades que não contribuem com as necessidades dos <i>stakeholders</i> , valoriza seus interesses em uma forma de integração de relações com a Instituição, tornando-a mais bem sucedida.
Valor:	O esforço em entender as necessidades específicas dos interessados resulta numa gestão de processos para criar e entregar valor para os <i>stakeholders</i> , que permanecem em transformação junto com a organização.

<p>Comprometimento</p> <p>O comprometimento da alta administração e da área técnica com a visão por processos e a filosofia LT pode garantir o desempenho, melhorias e crescimento sustentável da Instituição.</p>
<p>Qualidade</p> <p>O modelo proposto de gestão de processos alcança a entrega de qualidade aos <i>stakeholders</i> e pode promover a sustentabilidade e a longevidade da Instituição, reduzindo a morosidade e atividades burocráticas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

Nos eixos foco no cliente e valor, o modelo proposto é estruturado em uma visão sistêmica, buscando a eficiência além das barreiras interdepartamentais, sempre com o objetivo de eliminar tarefas e atividades desnecessárias ou em duplicidade que não contribuem com as necessidades dos *stakeholders*, valorizando seus interesses em uma forma de integração de relações com a Instituição, em busca de ser mais bem sucedida, em alinhamento com o que foi estudado em Falcão Junior e Santos (2016), Machado Jr. (2009) e Freeman et al. (2004). O modelo proposto também se mostra bastante relacionado ao eixo teórico de valor, já que se trata de uma iniciativa de esforço em entender as necessidades específicas dos interessados, resultando numa gestão de processos para criar e entregar valor para o cliente final e demais *stakeholders*, no mesmo sentido que ressaltaram os autores Womack e Jones (2004), Rother e Shook, (2003) e Pinto (2014).

Em relação ao eixo qualidade, o modelo proposto busca alcançar resultados mais consistentes e entrega de qualidade aos stakeholders, junto à gestão de processos, visando o desempenho, a sustentabilidade, a competitividade e a longevidade da Instituição, na mesma linha dos estudos de Rossés et al. (2017), superando as dificuldades existentes na administração pública para atuar na qualidade dos seus serviços, reduzindo a morosidade e atividades burocráticas, conforme destacado por Matias-Pereira (2010). Na sequência apresenta as considerações finais.

A análise dos resultados deste estudo revelou que a aplicação dos princípios do *Lean Thinking* (LT) e da Teoria do *Stakeholder* (TS) no processo de progressão funcional docente de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) gerou melhorias significativas na eficiência e agregação de valor para os stakeholders envolvidos. Esses achados corroboram pesquisas anteriores que destacam a relevância dessas abordagens na administração pública.

O *Lean Thinking* tem sido amplamente adotado para otimizar processos administrativos no setor público. Estudos recentes mostram que a aplicação do LT reduz significativamente desperdícios e tempos de espera, promovendo fluxos de trabalho mais eficientes (Radnor & Osborne, 2021). Essa abordagem é particularmente útil em instituições educacionais, onde a burocracia pode impactar negativamente a qualidade dos serviços oferecidos a professores e estudantes (Pacheco, Souza, & Lima, 2022). No caso estudado, observou-se uma redução de 48,49% no lead time do processo, alinhando-se a essas pesquisas que demonstram a eficácia do LT na administração pública.

Além disso, a Teoria do *Stakeholder* reforça a importância do envolvimento das partes interessadas na formulação e execução de processos administrativos. Freeman et al. (2020) destacam que organizações que priorizam a gestão de stakeholders apresentam maior longevidade e desempenho sustentável. No contexto das IFES, o alinhamento estratégico entre os interesses dos docentes, servidores técnicos e gestores institucionais é crucial para garantir a fluidez operacional e a satisfação dos envolvidos (Machado, Ribeiro, & Torres, 2023). No estudo em questão, as análises

indicaram que 66% dos respondentes consideraram que o atual processo de progressão funcional não atende completamente às suas expectativas, o que reforça a necessidade de revisões baseadas em uma abordagem participativa.

O mapeamento do fluxo de valor (MFV) revelou que apenas 0,63% do tempo total do processo era efetivamente utilizado para atividades que agregam valor ao cliente final. Essa métrica é semelhante a estudos como o de Silva *et al.* (2023), que analisaram processos administrativos em universidades europeias e identificaram desperdícios estruturais similares. A implementação de ajustes inspirados no LT possibilitou o aumento dessa taxa para 0,72%, refletindo melhorias na eliminação de tarefas redundantes e otimização dos fluxos de trabalho.

Outro aspecto fundamental destacado na pesquisa foi a necessidade de capacitação dos servidores e professores envolvidos no processo. Estudos indicam que a formação contínua dos stakeholders internos é um dos fatores críticos para o sucesso de mudanças organizacionais baseadas em gestão enxuta (Yadav, Jain, & Mittal, 2024). No presente estudo, 94,9% dos docentes destacaram a importância da capacitação para melhorar a transparência e eficiência do processo, reforçando a necessidade de iniciativas educacionais voltadas à compreensão das normas e procedimentos.

Dessa forma, os resultados desta pesquisa estão em consonância com a literatura recente sobre a aplicação do *Lean Thinking* e da Teoria do *Stakeholder* na administração pública, demonstrando que a implementação de metodologias incrementais pode gerar ganhos substanciais em eficiência e satisfação dos envolvidos. A replicação desse modelo em outras IFES pode contribuir para a construção de uma gestão mais estratégica e responsiva às necessidades dos stakeholders, promovendo maior transparência e agilidade nos processos administrativos.

## Considerações Finais

De acordo com o objetivo proposto nesta pesquisa, de propor uma metodologia incremental à gestão de processos, como uma intervenção organizacional no âmbito da Universidade Federal de Goiás, a partir da avaliação do processo de progressão funcional docente, seguindo seus procedimentos metodológicos, foi apresentada como proposta de intervenção organizacional para uma IFES, uma metodologia incremental à gestão de processos, em nove etapas, criada com base na associação dos elementos do LT e da TS.

Como resultado obteve-se a indicação de melhorias significativas em fluidez do processo estudado, eliminação de operações e movimentações desnecessárias, e, sobretudo a redução de esperas. Tendo em vista que institucionalmente ainda não há o mapeamento do processo de progressão funcional docente na IFES estudada, esta pesquisa contribui para essa formalização e, para a indicação de uma nova metodologia de gestão de processos para a IFES. A aplicação da proposta da metodologia de gestão de processos desta pesquisa demonstrou melhorias no fluxo do processo estudado, reduzindo 48,49% do seu *lead time* e, conseqüentemente, agregando maior valor aos *stakeholders*.

Avalia-se que toda essa análise é uma robusta ferramenta para criar valor ao cliente final, reduzir os desperdícios organizacionais e permitir a valorização dos pontos fortes da Instituição.

Dessa forma, a metodologia de gestão proposta se mostrou adequada à sua finalidade, por apresentar dados de impacto positivo no aperfeiçoamento dos processos de trabalho da área técnica e na redução da espera dos professores para obterem a efetivação legal e financeira da progressão na carreira docente. Isso nos revela também a possibilidade de aplicação da metodologia nos demais processos da Instituição. Contudo, para liderar a gestão de processos na IFES sistematicamente, sugere-se a formação e engajamento de uma nova equipe em formato de uma Coordenação de

Processos Organizacionais, junto aos gestores e às áreas técnicas da IFES. Uma coordenação para a gestão de processos ligada à Reitoria da IFES torna-se um fator crítico de sucesso para a gestão.

Por se tratar de processos com insumos em formato de informações e não em formato de materiais, como na indústria, a análise e identificação do fluxo de valor em áreas administrativas tornam-se bem mais complexas de se enxergar e gerenciar. Cabe salientar sobre a dificuldade de obtenção e análise dos dados da pesquisa, devido às extensas fontes de dados documentais utilizadas, haja vista que, como a análise do histórico de tramitação dos processos é bem minuciosa, demanda disponibilidade de tempo e capacidade de observação do pesquisador. Além disso, a obtenção de dados é complexa em se tratando de entrevistas, pois os servidores nem sempre querem expor a verdadeira realidade da execução do seu trabalho.

Além da contribuição empírica, este estudo oferece uma contribuição teórica relevante ao integrar conceitos do *Lean Thinking* e da Teoria do *Stakeholder* no contexto da administração pública, mais especificamente na gestão de processos em IFES. A pesquisa amplia a compreensão sobre a aplicabilidade dessas abordagens no setor público, demonstrando como podem ser utilizadas para aprimorar a eficiência e a entrega de valor aos *stakeholders*.

A síntese dos resultados aponta que a implementação da metodologia proposta resultou na redução de 48,49% do *lead time* do processo, na diminuição de 30% das atividades do fluxo e no aumento da taxa de agregação de valor em 14,2%. Essas melhorias reforçam a viabilidade do modelo e sua replicabilidade em outras IFES.

Entre as limitações do estudo, destaca-se a dificuldade de acesso a dados detalhados sobre tempos de espera em determinadas etapas do processo, bem como a resistência organizacional a mudanças. Para pesquisas futuras, sugere-se explorar o impacto do *Lean Thinking* na cultura organizacional das IFES, avaliar a adoção de novas tecnologias para automação de processos e expandir a aplicação da metodologia para outras áreas da administração pública. Também, recomenda-se para pesquisas futuras, a replicação deste estudo em outras IFES, comparando os resultados entre as Instituições. Além disso, sugere-se a realização de estudos relacionados ao vínculo entre a filosofia LT e cultura organizacional na Administração Pública, para otimização das ações de melhoria contínua com planos *kaizen*. Uma terceira recomendação de pesquisa futura: à reformulação de critérios para a avaliação de desempenho dos docentes, a partir da TS, destacando a preocupação das IFES em valorizar os professores e seu respectivo desenvolvimento profissional, para uma educação de qualidade.

## Referências

Abrucio, F. L. & Loureiro, M. R. (2018). Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. Repositório do Conhecimento do IPEA. Recuperado de <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560>.

Albergo, F., Rella, A., Vitolla, F. and Raimo, N. (2025), "Navigating the university ecosystem: determinants of social media usage for stakeholder engagement in Italian universities", *European Journal of Innovation Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi-org.ez49.periodicos.capes.gov.br/10.1108/EJIM-10-2024-1118>

Benetti, H. P. (2010). Diretrizes para avaliar a estabilidade do fluxo de valor sob a perspectiva da

mentalidade enxuta (Tese de doutorado). Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, RS, Brasil. Recuperado de <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/28931>.

Bittencourt, M. F. N., Ferreira, P. A. & Brito, M. J. de. (2017). Avaliação do processo de implementação de obras públicas em Universidades Federais: um estudo do Programa REUNI. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 10(1), 79-102. Recuperado de <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2017v10n1p79>.

Cherques, H. R. T. & Pimenta, R. C. (2014). Norma e produtividade do trabalho no setor público federal brasileiro: percepções acerca de barreiras e estratégias de superação. *Organizações & Sociedade*, 21(71), 563-580. Recuperado de <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/9674/12890>.

Bresser-Pereira, L. C. (1998). *Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional*. São Paulo: Editora 34; Brasília: ENAP.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1): 21–53.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/257850?seq=1#metadata_info_tab_contents).

Clarkson, M. B. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporations. *Academy Management Review*, 20(1), 92-117. Recuperado de [https://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www.jstor.org/stable/258888?seq=1#metadata_info_tab_contents).

Collis, J. & Hussey, R. (2018). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.

Crawford, L., Costello, K., Pollack, J. & Bentley, L. (2003). Managing soft change projects in the public sector. *International Journal of Project Management*, 21, 443–448. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786302000996>.

Emenda Constitucional n. 19, de 04 de junho de 1998. (1998). Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm)

Falcão, M. A. G., Jr. & Santos, R. N. M. de. (2016). A gestão de processos na análise das atividades de seleções públicas simplificadas: estudo de caso em uma prefeitura. *Navus Revista de Gestão e Tecnologia*, 6(2), 06-19. Recuperado de <http://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/324/278>.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Zyglidopoulos, S. C. (2020). Stakeholder Theory: Concepts and Strategies. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Wicks, A. C. & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited". *Organization Science*, 15(3), 364-369. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/orsc.1040.0066>

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 13, p.17. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>

Garcia, M. J. (2015). Adoção de BPM pelas IES brasileiras: características e oportunidades de melhoria (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. Ribeirão Preto, SP, Brasil. Recuperado de <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-15122015153810/pt-br.php>

Gil, A. C. (2008). Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Gonçalves, V. K. de A., Melo, D. R. A. de, Viana, A. L. & Medeiros, S. H. da S. (2015). Lean Office: Estudo da Aplicabilidade do Conceito em uma Universidade Pública Federal. *Revista Espacios*, 36(18), E-1.

Hammer, M. & Champy, J. (1994). Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência (15a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Hammer, M. (2004). A Agenda: o que todos os negócios devem fazer para dominar a década. São Paulo: Actual.

Hargrave, T., & Smith, J. (2025). A Good Story but not the Whole Story: Stakeholder Theory as an Ethics of Capitalism. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*.

Harvey, D. (1994) *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 4. ed. São Paulo: Loyola.

Hays, S. W., Plagens, Gregory K. Human Resource Management best practices and globalization: the universality of common sense. *Public Organization Review: A Global Journal* 2: 327–348.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. (2019). Sinopse Estatística da Educação Superior 2018. Brasília: Autor.

Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. (2012). Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal.

- Liker, J. K. & Meier, D. (2007). O Modelo Toyota: manual de aplicação. Porto Alegre: Bookman.
- Machado, F. M. (2019). Gestão por processos orientada ao lean thinking e à teoria do stakeholder: estudo de caso em uma instituição federal de ensino (Dissertação de mestrado). Profiap, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Federal de Goiás. Aparecida de Goiânia, GO, Brasil.
- Machado Jr., E. V. (2009). Sinergia dos Stakeholders: um framework de gestão e responsabilidade social – estudo de caso em instituição de ensino superior brasileira (Tese de doutorado). Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara d'Oeste, SP, Brasil.
- Machado, P. R., Ribeiro, T. S., & Torres, M. L. (2023). Gestão estratégica e stakeholders no setor público: um modelo para instituições educacionais. *Revista Brasileira de Administração Pública*, 59(2), 45-67.
- Mahajan, R., Lim, W. M., Sareen, M., Kumar, S., & Panwar, R. (2023). Stakeholder theory. *Journal of Business Research*, 166, 114104.
- Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2010). Fundamentos de metodologia científica (7a Ed). São Paulo: Atlas.
- Marshall Jr., I., Rocha, A. V., Mota, E. B. & Quintella, O. M. (2012). Gestão da Qualidade e Processos. Rio de Janeiro: FGV.
- Matias-Pereira, J. (2010). A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. *Administração Pública e Gestão Social*, 2(1), 109-134.
- McAdam, R., Hazlett, S-A., Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3): 256-273.
- Nunes, D. M. & Faccio, K. (2014). Avaliação fatores chave implementação Lean Office. *Produção & Produção*, 15(4), 1-16.
- Ohno, T. (1997). Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, R. P. (2009). A transformação da educação em mercadoria no Brasil. *Educação & Sociedade*, 30(108), 739-760.
- Oliveira, J. M. de & Grohmann, M. Z. (2016). Gestão por processos: configurações em organizações públicas. *Revista Pensamento e Realidade*, 31(1), 56-81.
- Osborne, D., Gaebler, T. (1992). Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pacheco, R. S., Souza, C. A., & Lima, F. T. (2022). Aplicação do Lean Thinking na gestão universitária: redução de burocracias e melhoria de processos. *Gestão & Planejamento*, 23(1), 89-105.

Passos, P. M. dos, Dib, B. B., Júnior, E. V. M., de Oliveira, B. G., & Petean, G. H. (2023). Local State Capacity: an analysis of bureaucracy' professionalization level and its eflection on development. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 17(1), 1-20.

Pinto, J. P. (2014). *Pensamento Lean: a filosofia das organizações vencedoras* (6a Ed). Lisboa: Lidel.  
Radnor, Z., & Osborne, S. P. (2021). Lean: A failed theory for public services? *Public Management Review*, 23(4), 601-620.

Radnor, Z. & Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: adapting lean for the public sector. *Public Money & Management*, 28(1), 13-20.

Ribeiro, T. P. & Costa, H. G. (2014). Fatores críticos de sucesso em BPM: revisão sistematizada de artigos indexados nas bases Scopus, Isi e Scielo. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia de Produção*, 14(A20), 271-286.

Rossés, G. F., Sccott, C. R. da C., Godoy, L. P., Silva, A. F. da & Viero, C. (2017). A gestão por processos e as atividades intensivas em conhecimento: um estudo na indústria de bebidas. *Revista de Administração da UFSM*, 10(3), 386-401.

Rother, M. & Shook, J. (2003). *Aprendendo a Enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdício*. São Paulo: Lean Institute Brasil.

Salgado, C. C. de R., Aires, R. F. de F., Walter, F. & Araújo, A. G. de (2013). Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. *Holos*, 29(1), 151-168.

Secchi, L. (2009). Modelos organizacionais e reformas da administração pública. *RAP*, 43(2): 347-369.

Sennett, R. (2000) *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Record.

Silva, J. G. da (2014). *Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas* (Dissertação de mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Silva, J. P., Fernandes, L. H., & Costa, A. R. (2023). Análise da eficiência administrativa em universidades europeias: um estudo baseado em Lean Thinking. *Journal of Higher Education Management*, 35(3), 123-140.

Sordi, J. O. de (2012). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração* (3a ed). São Paulo: Saraiva.

Tapping, D. & Shuker, T. (2010). *Lean Office: gerenciamento do fluxo de valor para áreas administrativas*. São Paulo: Leopardo Editora.

Thiollent, M. (2018) *Metodologia da pesquisa-ação*. 18. ed. São Paulo: Cortez.

Trkman, P. (2010). The Critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125-134.

Tuzzo, S. A. & Braga, C. F. (2016). O processo de triangulação da pesquisa qualitativa: o metafenômeno como gênese. *Revista Pesquisa Qualitativa* 4(5), 140-158.

Vergara, S. C. (2005). *Métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas.

Universidade Federal de Goiás. (2017). Resolução do Conselho Universitário n. 18 de 18 de agosto de 2017. Dispõe sobre normas para avaliação em relação a estágio probatório, progressão funcional, promoção, aceleração da promoção, retribuição por titulação e alteração de denominação do Professor da Carreira do Magistério Superior. Goiânia: Autor.

Universidade Federal de Goiás. (2025). Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG: 2023-2027. Goiânia: Autor. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1HaJIGWoQOSPIbe0q3g4060LnjHwRB4xd/view>. Acesso em: 13 mar. 2025.

Vieira, E. F. & Vieira, M. M. F. (2004). Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(2), 181-200.

Womack, J. P. & Jones, D. T. (2004). *A mentalidade enxuta nas empresas: elimine desperdícios e crie riqueza*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Yadav, V., Jain, R., & Mittal, M. L. (2024). Lean in higher education: A systematic review of methodologies and outcomes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(1), 15-38.

Yadav, V., Jain, R., & Mittal, M. L. (2024). Impact of Partial Lean Thinking on the Financial Performance of Small and Medium-Sized Enterprises: An Exploratory Study in a Developing Economy. *Engineering Management Journal*, 36(5), 510–522. <https://doi-org.ez49.periodicos.capes.gov.br/10.1080/10429247.2024.2331924>