



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI
CENTRO DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA – CEAD
CURSO DE TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA

FABIANO RIBEIRO GOMES

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ADMISSÃO
DE SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)**

JUAZEIRO DO NORTE

2026

FABIANO RIBEIRO GOMES

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA NO PROCESSO DE ADMISSÃO DE
SERVIDORES PÚBLICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CARIRI (UFCA)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Centro de Educação a Distância (CEAD) da
Universidade Federal do Cariri (UFCA), como
requisito parcial para a obtenção do título de
Graduado em Gestão Financeira.

Orientador Prof. Dr. Mário César Sousa de
Oliveira

JUAZEIRO DO NORTE

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Cariri
Sistema de Bibliotecas

G633g Gomes, Fabiano Ribeiro.

Gestão da informação e transparência no processo de admissão de servidores públicos da Universidade Federal do Cariri (UFCA) / Fabiano Ribeiro Gomes. – 2026. 23 f. (Inclui bibliografia, p. 21-23).

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Cariri, Centro de Educação a Distância (CEAD), Curso de Tecnologia em Gestão Financeira, Juazeiro do Norte, 2026.

Orientador: Prof. Dr. Mário César Sousa de Oliveira.

1. Administração Pública. 2. Transparência Ativa. 3. Gestão de Pessoas. 4. Processos Admissionais. 5. Eficiência Administrativa. I. Oliveira, Mário César Sousa de - orientador. II. Título.

CDD 352.6

RESUMO

Este estudo analisa a gestão da informação e a transparência no processo de admissão de servidores da Universidade Federal do Cariri (UFCA). O problema central reside na assimetria informacional e na predominância da transparência passiva, que geram gargalos operacionais e demandas reativas na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP). A metodologia compreendeu análise documental e mapeamento de processos para identificar pontos de opacidade na jornada do candidato entre a homologação e a posse. Os resultados evidenciam que o cumprimento da publicidade formal é insuficiente para garantir a inteligibilidade do fluxo admissional. Como solução, o trabalho propõe a implementação de um Painel de Admissão Digital, fundamentado em ferramentas de Business Intelligence, para converter dados burocráticos em transparência ativa. Conclui-se que a proposição dessa ferramenta otimiza a comunicação institucional, reduz a sobrecarga administrativa e fortalece a confiança pública ao democratizar o acesso à informação.

Palavras-chave: Administração Pública; Transparência Ativa; Gestão de Pessoas; Processos Admissionais; Eficiência.

ABSTRACT

This study analyzes information management and transparency in the civil servant admission process at the Federal University of Cariri (UFCA). The central problem lies in information asymmetry and the prevalence of passive transparency, which lead to operational bottlenecks and reactive demands at the Pro-Rectorate of People Management (PROGEP). The methodology included document analysis and process mapping to identify points of opacity in the candidate's journey between the official results and the inauguration. The results show that compliance with formal publicity is insufficient to ensure the intelligibility of the admission flow. As a solution, the study proposes the implementation of a Digital Admission Dashboard, based on Business Intelligence tools, to convert bureaucratic data into active transparency. It is concluded that the proposition of this tool optimizes institutional communication, reduces administrative burden, and strengthens public trust by democratizing access to information.

Keywords: Public Administration; Active Transparency; People Management; Admission Processes; Efficiency.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFD	Assentamento Funcional Digital
APF	Administração Pública Federal
BPMN	Business Process Model and Notation
CAD	Coordenadoria de Admissão e Dimensionamento
CAP	Coordenadoria de Administração de Pessoal
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CF	Constituição Federal
DA	Divisão de Admissão
DCAS	Divisão de Cadastro e Atendimento ao Servidor
DCP	Divisão de Concurso Público.
DDI	Divisão de Dimensionamento.
D.O.U.	Diário Oficial da União.
GPROGEP	Gabinete da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
GR	Gabinete da Reitoria.
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior.
LAI	Lei de Acesso à Informação.
NPST	Núcleo de Perícias Médicas e Segurança do Trabalho.
PNDP	Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas.
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas.
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.
SIPAC	Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.
UFCA	Universidade Federal do Cariri.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
1.1	Tema.....	9
1.2	Lacuna.....	10
1.3	Objetivo Geral.....	10
1.4	Objetivos específicos.....	10
1.5	Justificativa.....	11
2	BASES TEÓRICAS.....	13
2.1	Modelos de Gestão de Pessoas e Governança no Setor Público.....	13
2.2	O Processo Admissional sob a Ótica da Eficiência e Legalidade.....	14
2.3	Gestão da Informação e Transparência Ativa na Era Digital.....	14
3	METODOLOGIA.....	16
3.1	Abordagens.....	16
3.2	Técnicas de coleta de dados.....	16
3.3	Técnicas de análise de dados.....	16
3.4	Procedimentos metodológicos.....	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	17
4.1	Análise Normativa e a Transparência Ativa na UFCA.....	17
4.2	Mapeamento de Processos e Identificação de Gargalos Operacionais.....	17
	Quadro 1 – Etapas do processo de admissão de servidores efetivos.....	18
4.3	Diagnóstico Situacional e a Proposição de melhorias.....	20
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
	REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

A administração pública contemporânea exige modelos de gestão de pessoas que promovam a profissionalização, o desempenho eficaz e a valorização dos quadros funcionais como requisitos para o cumprimento da missão institucional. Nesse cenário, a gestão de pessoas transcende a mera execução de rotinas administrativas, posicionando-se como um pilar estratégico que deve ser regido pelos princípios da eficiência, da transparência e da legalidade, visando à melhoria contínua da prestação de serviços à sociedade.

O arcabouço normativo brasileiro, fundamentado na Constituição Federal de 1988, estabelece que a gestão de pessoal no setor público deve ser estritamente regulamentada por lei. Esse regramento abrange desde os critérios para a realização de concursos públicos até as diretrizes de despesas e provimento de cargos (Art. 37, CF). Contudo, para além da conformidade legal, a eficácia organizacional depende da capacidade do Estado em gerir seus processos de forma inteligente, garantindo que as normas se convertam em práticas administrativas ágeis e transparentes.

Nas Universidades Federais, a admissão de servidores é um processo complexo que envolve etapas de recrutamento, seleção, nomeação e investidura. Segundo Bergue (2007), esse fluxo deve ser estruturado para garantir a impessoalidade e a eficiência, refletindo o compromisso da instituição com a qualidade do gasto público e com a qualificação do corpo docente e técnico-administrativo. Abrucio (2014) destaca que essa gestão no setor público apresenta maior complexidade em comparação ao setor privado, uma vez que o dever de obediência aos princípios da legalidade e da impessoalidade estabelece limites claros e rigorosos à atuação administrativa. Por outro lado, para Paim et al. (2009), a gestão de pessoas deve ser compreendida como um processo dinâmico e contínuo, demandando constante adaptação e inovação.

No contexto da Universidade Federal do Cariri (UFCA), observa-se uma demanda crescente por modelos de gestão que otimizem o fluxo de informações durante o ciclo admissional. A democratização do acesso aos dados de nomeação e posse é fundamental tanto para o candidato, que necessita de previsibilidade e clareza, quanto para a comunidade acadêmica. Uma gestão da informação deficitária resulta em retrabalho, lentidão nos processos e na predominância de uma transparência passiva. Assim, torna-se imperativo o aprimoramento dos canais de comunicação e a sistematização de dados, assegurando que os princípios da administração pública sejam honrados por meio de uma experiência de usuário mais célere, transparente e assertiva.

1.1 Tema

O processo de admissão de servidores na Universidade Federal do Cariri (UFCA), centralizado na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), é o rito que viabiliza a entrada de capital humano qualificado na instituição. Para além do cumprimento legal, esse fluxo deve estar alinhado aos preceitos da Administração Pública contemporânea, que utiliza a gestão da informação e a transparência como pilares para a eficiência administrativa e para a consolidação da confiança institucional.

Contudo, a execução desse processo enfrenta desafios críticos no gerenciamento de dados entre as etapas de homologação, nomeação e posse. Atualmente, observa-se uma fragmentação informacional que dificulta o acesso a dados claros e em tempo real, gerando o que a literatura define como assimetria informacional. Esse cenário força o candidato e a sociedade a uma postura reativa, dependente de solicitações individuais para obter esclarecimentos que deveriam estar prontamente disponíveis.

Nesse contexto, a transparência ativa surge como o paradigma necessário, caracterizando-se pela divulgação espontânea de dados por iniciativa do órgão, independentemente de demandas específicas. Como afirmam Eirão, Silva e Cavalcante (2015), a transparência ativa é a representação mais exata da democratização da informação, utilizando a tecnologia como meio para garantir o acesso público e compulsório aos atos governamentais.

Adicionalmente, gargalos operacionais decorrentes da dependência de fluxos internos manuais e da descentralização de sistemas comprometem a agilidade da equipe gestora e a inteligibilidade do processo. Torna-se indispensável, portanto, mapear tais lacunas para identificar como o redesenho de processos e o uso de ferramentas de suporte à decisão podem converter dados burocráticos em informações estratégicas.

Dessa forma, este estudo propõe diagnosticar as práticas de admissão na UFCA e desenvolver uma solução fundamentada na governança digital: um Painel de Acompanhamento de Nomeações. Utilizando inteligência de dados, a ferramenta visa centralizar informações e mitigar a opacidade do fluxo admissional, assegurando que os processos sejam conduzidos com a máxima eficiência e em conformidade com o princípio constitucional da publicidade.

Em face a este cenário, este projeto tem essas considerações como componentes de um problema de pesquisa que resulta na seguinte pergunta: Como a gestão da informação e o uso de ferramentas de Business Intelligence podem otimizar o fluxo admissional da Universidade Federal do Cariri (UFCA), mitigando a assimetria informacional e fortalecendo a transparência ativa?

1.2 Lacuna

A investigação proposta busca contribuir para o debate acadêmico sobre a gestão de pessoas na Administração Pública Federal (APF), focando especificamente na interseção entre processos administrativos e tecnologias de informação. Embora o arcabouço normativo que rege a admissão de servidores seja robusto e detalhado, identifica-se uma lacuna na literatura científica no que tange ao desenvolvimento e aplicação de ferramentas práticas que assegurem a transparência ativa e a acessibilidade informacional durante o ciclo de nomeação e posse.

A escassez de estudos aplicados sobre a implementação de painéis de acompanhamento (dashboards) ou sistemas integrados de monitoramento para este fim específico sugere que o tema ainda carece de amparo técnico-científico no campo da gestão pública. A maior parte das discussões teóricas concentra-se na transparência passiva ou na publicidade legal estrita, negligenciando a inteligibilidade dos dados sob a ótica do usuário final: o candidato aprovado.

Sob a perspectiva acadêmica, esta pesquisa visa preencher o hiato existente entre a teoria da governança digital e sua aplicação prática nos fluxos admissionais de instituições federais de ensino. Ao propor uma solução fundamentada em ferramentas de *Business Intelligence*, o estudo oferece uma contribuição interdisciplinar inovadora, unindo a gestão estratégica da informação à necessidade de modernização e eficiência dos processos administrativos no serviço público federal.

1.3 Objetivo Geral

Este projeto tem como objetivo principal analisar o fluxo admissional da Universidade Federal do Cariri (UFCA) e propor melhorias nos processos de acompanhamento de nomeações de servidores públicos da UFCA, com foco na atuação da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), a fim de promover maior eficiência operacional e transparência nas nomeações de aprovados em concursos públicos, em conformidade com as normativas vigentes e os princípios da administração pública.

1.4 Objetivos específicos

Em termos específicos, pretende-se alcançar os seguintes objetivos:

- Mapear o fluxo atual de informações e processos relativos à admissão de

servidores, desde a homologação do concurso até a efetiva investidura no cargo;

- Diagnosticar o nível de transparência nos canais oficiais da instituição, confrontando as práticas vigentes com as diretrizes de governança digital;
- Propor a sistematização dos dados admissionais por meio de uma interface digital de acompanhamento, visando a centralização das informações e o monitoramento em tempo real.

1.5 Justificativa

A relevância desta pesquisa fundamenta-se na necessidade de modernização dos fluxos informacionais da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da UFCA. O impacto esperado reside na capacidade de converter dados processuais fragmentados em informações acessíveis, otimizando a experiência dos candidatos e a eficiência das unidades administrativas. Ao diagnosticar gargalos operacionais e propor a sistematização de dados, este estudo contribui para o fortalecimento da transparência pública e da agilidade institucional.

Sob a ótica do ambiente externo, a justificativa repousa na mitigação da assimetria informacional. Atualmente, a jornada do candidato aprovado — entre a homologação e a efetiva entrada em exercício — é marcada por lacunas de comunicação que geram insegurança e demandas reativas. Proporcionar o acesso a informações sensíveis em tempo real e de forma centralizada representa um ganho qualitativo na prestação do serviço público, assegurando o direito à informação de forma clara e objetiva.

Em relação ao ambiente interno, a justificativa pauta-se na otimização da governança digital. A sistematização do acompanhamento das nomeações permite à PROGEP dispor de um processo mais orgânico, auditável e centralizado. A redução da dependência de controles manuais e a possibilidade de extração de indicadores de desempenho em tempo real promovem uma gestão mais estratégica, em estrita aderência aos princípios da eficiência e da publicidade administrativa.

Academicamente, o trabalho justifica-se por explorar a aplicação prática de ferramentas de *Business Intelligence* no contexto da gestão de pessoas pública, um campo ainda carente de estudos aplicados em instituições federais de ensino. O potencial de replicabilidade desta proposta permite que as boas práticas aqui desenvolvidas sirvam de modelo para outras autarquias, contribuindo para a melhoria do sistema de concursos públicos em âmbito nacional.

Por fim, este projeto está estruturado em cinco seções principais: a Introdução, que

delimita o tema, os objetivos e a problemática; o Referencial Teórico, que sustenta a discussão sobre gestão da informação e transparência; a Metodologia, que detalha os procedimentos de coleta e análise; os Resultados e Discussão, onde se apresentam o diagnóstico e a proposta de melhoria; e, por fim, as Considerações Finais, que sintetizam as contribuições e limitações do estudo.

2 BASES TEÓRICAS

A fundamentação teórica deste estudo ancora-se na intersecção entre a Administração Pública contemporânea e as políticas estratégicas de Gestão de Pessoas. Para tanto, explora-se o conceito de transparência ativa e a gestão da informação como instrumentos essenciais para a eficiência e a democratização do acesso aos dados no setor público. Adicionalmente, a base teórica abrange os ritos de recrutamento e seleção, bem como as metodologias de mapeamento de processos, que subsidiam o diagnóstico dos fluxos admissionais e a proposição de soluções inovadoras no âmbito institucional.

2.1 Modelos de Gestão de Pessoas e Governança no Setor Público

A gestão de pessoas no setor público fundamenta-se em diretrizes estratégicas formuladas para orientar o desempenho organizacional e atender ao interesse coletivo. Essas diretrizes, em essência, balizam as ações governamentais por meio de uma intencionalidade pública voltada à resolução de problemas relevantes para a sociedade. Todavia, Secchi, Coelho e Pires (2020) ressaltam que não há um consenso absoluto na literatura sobre as definições que envolvem essas orientações estatais, visto que diferentes abordagens oferecem respostas variadas sobre sua natureza e alcance.

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), os modelos de gestão de pessoas são estruturados por marcos normativos rígidos, como a Lei nº 8.112/1990, que estabelece o regime jurídico dos servidores. Nesse cenário, a gestão assume um papel estratégico na consolidação de normas voltadas ao desenvolvimento e à valorização do capital humano. Para Araújo (2006), o desafio central reside em equilibrar a rigidez normativa com práticas gerenciais que fomentem a eficiência, atendendo às demandas sociais por maior transparência e accountability.

Sob a ótica da Nova Gestão Pública (New Public Management), Hood (1991) enfatiza a necessidade de adoção de práticas voltadas a resultados, defendendo que a superação de entraves tradicionais ocorre através da clareza e da qualidade no gerenciamento de informações. Complementarmente, Dutra (2006) distingue os níveis de atuação da gestão: enquanto as políticas referem-se à base normativa e aos princípios que orientam as decisões, as práticas envolvem a aplicação de técnicas e procedimentos necessários à sua execução. Esse alinhamento é fundamental para que as organizações públicas mitiguem barreiras de governança e fortaleçam sua credibilidade institucional.

2.2 O Processo Admissional sob a Ótica da Eficiência e Legalidade

O recrutamento busca suprir as necessidades de pessoal para atingir objetivos institucionais. No setor público brasileiro, a investidura é regida pelo Artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que estabelece o concurso público como rito democrático de legalidade e impessoalidade. A Lei nº 8.112/1990 detalha o iter processual da admissão, que exige publicação em imprensa oficial e convocação formal.

Contudo, a transição da homologação para a posse demanda transparência no gerenciamento de dados sensíveis. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, reforça a importância de alinhar competências individuais às necessidades institucionais desde o acolhimento do novo servidor.

O recrutamento é o meio pelo qual as organizações buscam suprir suas necessidades de pessoal para atingir objetivos institucionais com uma estrutura qualificada (ARAÚJO; GARCIA, 2009). No setor público brasileiro, a investidura em cargo público é regida pelo Artigo 37 da Constituição Federal de 1988, que estabelece o concurso público como o rito democrático que garante os princípios da legalidade, impessoalidade e moralidade (BRASIL, 1988).

A Lei nº 8.112/1990 regulamenta as normas gerais para a nomeação, sendo essencial para assegurar a eficiência no processo de admissão. Em órgãos federais, a nomeação deve ser publicada em imprensa oficial, e o candidato dispõe, usualmente, de 30 dias para tomar posse. Contudo, a eficácia desse fluxo depende de um planejamento rigoroso conduzido pelo setor de gestão de pessoas (ARAÚJO; GARCIA, 2009).

A transição da homologação para a efetiva investidura demanda transparência e clareza no gerenciamento de dados sensíveis. Nesse contexto, a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (PNDP), instituída pelo Decreto nº 9.991/2019, reforça a importância de alinhar competências individuais às necessidades institucionais, processo que se inicia no acolhimento e integração dos novos servidores após o rito admissional.

2.3 Gestão da Informação e Transparência Ativa na Era Digital

A eficiência administrativa exige uma governança orientada para a construção da confiança pública. Entretanto, a gestão por processos enfrenta obstáculos como a falta de padronização e a desconexão estratégica. Para mitigar esses desafios, o mapeamento de processos e o redesenho administrativo facilitam a simplificação operacional e ampliam a transparência.

A padronização, conforme Simcsik (1992), unifica parâmetros e modelos, facilitando a consulta e atualização de dados. Nesse sentido, a implementação de ferramentas como o Painei de Admissão digital alinha-se à tendência de governança digital. Segundo Gil-Garcia (2012), a digitalização não apenas melhora a eficiência interna, mas garante a transparência ativa, transformando a experiência do usuário por meio do acesso facilitado e democrático à informação.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, voltada à análise documental e ao benchmarking comparativo. Busca-se identificar gargalos e boas práticas administrativas para subsidiar melhorias nos processos de admissão de servidores da UFCA.

3.1 Abordagens

A abordagem qualitativa será utilizada para compreender o fenômeno administrativo a partir da análise de documentos e práticas institucionais.

3.2 Técnicas de coleta de dados

Serão coletados documentos oficiais da PROGEP/UFCA (portarias, fluxogramas, comunicados, relatórios), além de legislações aplicáveis.

3.3 Técnicas de análise de dados

Os dados serão tratados por meio de análise documental sistemática e comparação com outras IFES, destacando convergências, divergências e boas práticas replicáveis.

3.4 Procedimentos metodológicos

Para a consecução dos objetivos, os procedimentos metodológicos foram divididos em três etapas:

- **Levantamento Documental:** Análise de editais, normativas internas e da Lei nº 8.112/1990 para compreender os ritos legais e prazos do processo admissional.
- **Mapeamento de Processos:** Utilização da técnica de observação e análise de fluxos para identificar o caminho da informação desde a homologação do concurso até a posse do servidor.
- **Modelagem da Solução:** Proposição de um artefato tecnológico (Painel de Admissão) utilizando ferramentas de *Business Intelligence* (*Google Looker Studio*) para a sistematização e visualização dos dados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este tópico, estrutura-se em quatro seções interconectadas, desenhadas para transitar do diagnóstico normativo e operacional à validação qualitativa das demandas informacionais, culminando na fundamentação do Produto Técnico-Tecnológico.

A primeira seção dedica-se à análise documental, examinando o arcabouço jurídico-administrativo, notadamente a Lei nº 8.112/1990 e a Lei de Acesso à Informação (LAI) em confronto com os relatórios de gestão e normativos internos da UFCA. O objetivo desta etapa é identificar as lacunas entre a exigência legal de publicidade e a prática efetiva da transparência ativa.

Na segunda seção, apresenta-se o mapeamento e a modelagem dos processos de admissão. Utilizando a representação gráfica de fluxos, busca-se traduzir a burocracia em visualização operacional, evidenciando os gargalos temporais e os pontos de opacidade que impactam a jornada do candidato desde a homologação até a posse.

A terceira seção consolida o diagnóstico situacional e apresenta a proposição de melhorias.

4.1 Análise Normativa e a Transparência Ativa na UFCA

A primeira etapa dos resultados consistiu na análise do arcabouço jurídico que rege o provimento de cargos, com destaque para a Lei nº 8.112/1990 e a Lei de Acesso à Informação (LAI). O confronto entre a norma e a prática institucional revelou que:

- **Conformidade Legal vs. Transparência Ativa:** Embora a UFCA cumpra os ritos de publicidade via Diário Oficial, há uma lacuna na "transparência ativa", ou seja, na disponibilização espontânea e facilitada de dados para o cidadão.
- **Barreiras de Linguagem:** As informações sobre o fluxo de admissão estão dispersas em manuais técnicos, o que dificulta a compreensão por parte do candidato aprovado sobre sua real situação no processo.
- **O "Limbo" da Nomeação:** Período entre a autorização da vaga e a publicação da nomeação, onde o candidato não possui meios de acompanhar o andamento interno.
- **Manualização do Acompanhamento:** O controle de prazos de posse (30 dias) e prorrogações é feito predominantemente de forma manual, aumentando o risco de erros e dificultando a extração de indicadores em tempo real.

4.2 Mapeamento de Processos e Identificação de Gargalos Operacionais

A análise dos fluxos evidenciou que a informação na PROGEP transita por diversos sistemas (SIPAC, SIGRH) e planilhas auxiliares. Identificou-se que o cumprimento da publicidade legal (D.O.U.) ocorre de forma satisfatória, porém, a gestão da informação interna apresenta pontos de fragmentação.

Essa fragmentação gera o que se define como "transparência passiva": a informação existe, mas não é facilmente inteligível para o candidato aprovado, o que resulta em um elevado volume de demandas reativas via e-mail e telefone, sobrecarregando a Divisão de Admissão.

O Quadro 1, a seguir, detalha as etapas sequenciais do processo de admissão de servidores efetivos na UFCA, identificando os responsáveis e as ações executadas, consolidando a visão do fluxo operacional.

Quadro 1 – Etapas do processo de admissão de servidores efetivos

ETAPA	PROCESSO	RESPONSÁVEL
1	Homologação do resultado do concurso.	DCP
2	Solicita a abertura do processo de nomeação.	Unidade Administrativa/Acadêmica
3	a) Formaliza processo de admissão no SIPAC. b) Registra em controle manual (planilha) dados do candidato que será convocado.	DA
4	Encaminha o processo para o Gabinete da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) solicitando análise e decisão do Pró-Reitor.	DA/GPROGEP
5	Convoca o candidato, através de e-mail, com orientações sobre documentação necessária para a posse, nomeação e prazo para entrega dos documentos.	DA
6	Encaminha o candidato para a Perícia Médica da UFCA, através de Ofício formal.	DA/ NPST
7	Entrega os exames presencialmente no Núcleo de Perícias Médicas – NPST da UFCA.	Candidato/ NPST
8	Recebe Laudo Médico do NPST, junta com a documentação e entrega	Candidato/DA

	presencialmente em formato físico na Divisão de Admissão.	
9	Realiza uma análise prévia da documentação, e verifica se está de acordo com as exigências legais e do edital.	DA
10	Emite a portaria de nomeação e realiza a publicação no D.O.U.	DA/GR
11	Comunica ao candidato, via e-mail, a publicação da nomeação e do prazo para posse (30 dias, após a nomeação)	DA
12	Digitaliza os documentos e formulários do candidato, e inclui no processo SIPAC	DA
13	Analisa a documentação e emite o parecer admissional	DA/CAD
14	Se indeferido: o candidato é notificado sobre os prazos de recurso, se não houver recurso ou o processo é arquivado, e o setor que solicitou a nomeação é avisado.	DA
15	Se deferido: o candidato é comunicado, e orientado sobre a data da posse que ocorrerá até 30 dias após nomeação.	DA
16	Convida os setores envolvidos para a cerimônia de posse.	DA/GR/Unidade/ Candidato
17	Informa sobre o prazo máximo que o servidor empossado terá para entrar em exercício (até 15 dias).	Servidor
18	Inclui os Termos de Posse e Exercício ao processo de admissão e encaminha para cadastro no sistema de pagamento.	DA/DCAS/CAP
19	Recebe o processo e cadastra no E-Pessoal.	DCAS/DA
20	Gera o Ato de Admissão, anexa ao processo e envia para o Assentamento Funcional Digital/AFD.	DA
21	Envia o processo para a divisão de dimensionamento para localização do servidor no SIGRH.	DA/DDI
22	Inclui o processo no SIGRH e arquiva.	DDI

Fonte: elaboração própria, a partir de documentos internos da PROGEP e observação direta, 2025

A análise crítica dos fluxos operacionais mapeados, materializada no Quadro 1, permitiu identificar gargalos que extrapolam a mera sequenciação de tarefas, impactando de forma direta a celeridade do processo admissional, a eficiência administrativa e a experiência dos candidatos.

Os achados evidenciam que as dificuldades não decorrem apenas da complexidade normativa, mas, sobretudo, de fragilidades na gestão da informação, na comunicação intersetorial e no uso de tecnologias de apoio.

Dessa forma, a modelagem dos fluxos de admissão permitiu visualizar a jornada burocrática desde a homologação do concurso até a posse.

- **Complexidade do Fluxo:** O mapeamento evidenciou que o processo transita por diversas unidades (Gabinete, Perícia Médica, Divisão de Admissão), criando pontos de "opacidade" onde o candidato perde o rastreamento da sua nomeação.
- **Sobrecarga Administrativa:** A falta de um canal de consulta rápida gera um volume alto de demandas reativas (e-mails e telefonemas) à Coordenadoria de Admissão, evidenciando a necessidade de uma estratégia de comunicação mais eficiente e menos onerosa para a gestão.

4.3 Diagnóstico Situacional e a Proposição de melhorias

Com base nos gargalos identificados, esta seção apresenta a fundamentação para a implementação de um Painel de Admissão Digital como estratégia de modernização e melhorias do processo de admissão da UFCA.

- **Viabilidade e Sugestão Tecnológica:** Propõe-se a utilização de ferramentas de *Business Intelligence*, como o *Google Looker Studio*, pela sua capacidade de integrar dados do SIPAC e transformá-los em indicadores visuais de fácil acesso.
- **Impacto Esperado:** A sugestão do painel visa converter o atual modelo de transparência passiva em um sistema de "autoatendimento" informacional, onde o candidato possa acompanhar cronogramas e convocações de forma autônoma.
- **Contribuição para a Gestão:** A proposta reforça o papel da PROGEP na promoção da eficiência administrativa, sugerindo que a centralização de dados é o caminho para reduzir a assimetria de informação e fortalecer a imagem institucional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa logrou êxito ao analisar os fluxos admissionais da Universidade Federal do Cariri, demonstrando que a eficiência administrativa e a transparência ativa são pilares indissociáveis da gestão pública contemporânea. A investigação confirmou que, embora a instituição cumpra os requisitos legais de publicidade, a ausência de uma comunicação sistematizada gera assimetria informacional e sobrecarga operacional.

A modelagem dos processos permitiu identificar que os principais gargalos residem na fragmentação das etapas e no hibridismo entre documentos físicos e digitais, o que compromete a celeridade e a experiência do candidato. Diante desse cenário, a proposição de um Painel de Admissão Digital apresenta-se como uma solução estratégica viável e de baixo custo.

Como recomendações centrais deste estudo, destacam-se:

- **Institucionalização da Transparência Ativa:** Sugere-se que a UFCA transite do modelo de repositórios estáticos para interfaces dinâmicas de acompanhamento, facilitando o controle social e a redução de demandas reativas.
- **Adoção de Ferramentas de BI:** Recomenda-se o uso de plataformas como o *Google Looker Studio* para integrar dados do SIPAC, transformando registros burocráticos em inteligência visual acessível ao cidadão.
- **Modernização dos Fluxos:** Indica-se a revisão dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para eliminar redundâncias físicas, priorizando o recebimento de documentos em formato nato-digital.

Em última análise, este trabalho contribui para o debate sobre a inovação no setor público ao propor que a tecnologia, quando aplicada ao redesenho de processos, é capaz de humanizar o acolhimento do novo servidor e fortalecer a *accountability* institucional.

REFERÊNCIAS

A Lei de Acesso à Informação pública: dimensões político-informacionais. Tendências da pesquisa brasileira em ciência da informação, [s. l.], v. 5, n. 1. 2012. Disponível em: <https://revistas.ancib.org/index.php/tpbci/article/view/266/266>. Acesso em: 6 nov. 2024.

ABRUCIO, F. L. O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente. <http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>, 1997.

ABRUCIO, F. L. **Uma leitura da gestão de pessoas sob a perspectiva do mérito, desempenho e resultados**. In: TEIXEIRA, H. J; BASSOTTI, I. M; SANTOS, T. S (Org.). Mérito, Desempenho e Resultados, ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2014. p. 25-40.

BERGUE, S.T. (2007). **Gestão de pessoas em organizações públicas**. (2ª ed.). Caxias do Sul: EducS, p 432.

BOXWELL JR., ROBERT J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. São Paulo: Makron Books, 1996.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 abri. 2025.

BRASIL. Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012. **Regulamenta a Lei no 12.527, de 18 de novembro de 2011, que dispõe sobre o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do caput do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição**. Brasília, DF: Presidência da República, [2012]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm. Acesso em: 10 abri. 2025.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988.

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal**; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2011]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 10 jul. 2018.

BRASIL. Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. **Institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas – PNPD** e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112/1990.

BRASIL. Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**. Brasília, DF, 1990.

BRASIL. Ministério da Transparência, Fiscalização e Controle. **Aplicação da Lei de Acesso à**

Informação na Administração Pública Federal. 2. ed. Brasília, 2016.

BRASIL. **Portal Acesso à Informação**, [2012]. Disponível em: <http://www.acessoainformacao.gov.br/>. Acesso em: 8 jul.2018

CAVALCANTE, P., CAMÕES, M., CUNHA, B., & SEVERO, W. (2017). **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília : Enap : Ipea,2017.266 p. :

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DENHARDT, R. B., & DENHARDT, J. V. (2000). **The New Public Service: Serving, Not Steering**.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendência e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2006.

EIRÃO, THIAGO GOMES; LEITE, FERNANDO CÉSAR LIMA. **O acesso à informação pública no contexto mundial: um panorama preliminar segundo a Classificação Global de Direito à Informação**. Informação & Informação, [s. l.], v. 23, n. 2, p. 236-258, set. 2018. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/26295>. Acesso em: 7 set. 2024.

EIRÃO, T. G.; DA SILVA, T. E.; CAVALCANTE, R. da S. **LEI DE ACESSO À INFORMAÇÃO (LAI): INVESTIGAÇÃO DA TRANSPARÊNCIA ATIVA NOS TRÊS PODERES**. E-Legis – Revista Eletrônica do Programa de Pós-Graduação da Câmara dos Deputados, Brasília, DF, Brasil, v. 13, n. 13, p. 43–56, 2014. DOI: 10.51206/e-legis.v13i13.160. Disponível em: <https://e-legis.camara.leg.br/cefor/index.php/e-legis/article/view/160>. Acesso em: 10 dez. 2024.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília, DF: Enap, 2006. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/514/1/Livro.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2025.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. (5a ed.). São Paulo, Atlas.

HOOD, C. **A Public Management for All Seasons? Public Administration**, v. 69, p. 3-19, 1991.

LEI nº 8.112 de 11 de dezembro de 1990.(1990). **Regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais**.

LEI do Senado nº 74, De 2010. (2010). **Projeto Da Lei Geral Dos Concursos**.

LEI nº 5.539, de 27 de novembro de 1968. (1968). **Estatuto do Magistério Superior**, e dá outras providências.

LEI Nº 9.394, 20 de dezembro de 1996. (1996). **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**.

MACEDO, A. A.; PÓVOA FILHO, F. L. **Glossário da qualidade total**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni: Escola de Engenharia da UFMG, 1994.

Ministério da Educação. (2020). **Diretrizes para concursos públicos no âmbito das universidades federais**. Brasília, DF.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRADO, O.; LOUREIRO, M. R. G. Governo Eletrônico E Transparência: Avaliação da Publicização das Contas Públicas das Capitais Brasileiras. Revista Alcance, v. 13, n. 3, p. 355-372, 2008. Disponível em: < <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/2432> >. Acesso em: 02 de mai. de 2025

SECCHI, L.; COELHO, F. S.; PIRES, V. **Políticas públicas**: conceitos, casos práticos, questões de concursos. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020.

SIMCSIK, T. O.M.I.S. **Organização & métodos**. São Paulo: Makron Books, 1992.

ANEXO
DECLARAÇÃO

Declaro para os devidos fins que este Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia/Tese/Dissertação), escrito sob minha orientação, está em versão final, de acordo com as solicitações realizadas pela banca examinadora.

Informo também que procedi à revisão final do texto, constatando que atende às especificações das normas da ABNT para apresentação de trabalhos acadêmicos da UFCA, no que diz respeito ao conteúdo e à formatação.

Juazeiro do Norte-CE, 20 de fevereiro de 2026

 Documento assinado digitalmente
MARIO CESAR SOUSA DE OLIVEIRA
Data: 20/02/2026 18:54:55-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Mário César Sousa de Oliveira
Professor Orientador e Coordenador do Curso de
Tecnologia em Gestão Financeira