



## **MAPEAMENTO DE PROCESSO COMO CAMINHO ÓTIMO PARA GESTÃO PÚBLICA UNIVERSITÁRIA VISANDO À PADRONIZAÇÃO DE EDITAL DE SELEÇÃO EM UMA PÓS-GRADUAÇÃO**

**ALEXANDRE B. COLLE**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
Alexandre\_colle@hotmail.com

**FERNANDO LUZ CARVALHO**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
fernandoluzcarvalho@gmail.com

### **RESUMO**

Nas últimas décadas, o setor público viu-se sob maior pressão no sentido de buscar melhorias em sua forma de operar, tendo como pano de fundo os conceitos do Direito Administrativo e as Boas Práticas da Administração Pública no que tange os processos e as premissas relacionadas à legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Diante deste contexto, várias estratégias de mudança têm sido adotadas por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado. Este artigo apresenta um estudo de caso realizado em uma Instituição Pública de Ensino Superior brasileira, de renome internacional, durante o desenvolvimento de uma proposta para nortear a elaboração de um Edital de Processo de Seleção de Mestrado e Doutorado. O objetivo da pesquisa é apresentar o mapeamento de processos, relatando as vantagens e limitações encontradas durante sua utilização. Além disso, o texto estabelece alguns elementos essenciais ao gestor de sistemas de educação, buscando orientações para a configuração de possíveis modelos de gestão e destacando alguns desafios e dificuldades enfrentadas pelos Técnicos-Administrativos em Educação (TAE) em seu cotidiano de trabalho.

**Palavras chave:** Administração Pública, Gestão Universitária, Edital, Processo Seletivo, Mapeamento de Processo.

## 1. INTRODUÇÃO

A transformação na Administração Pública marcada por um olhar inédito, trazido pela Nova Gestão Pública (New Public Management), foi objeto de severas críticas impostas aos modelos de gestão anteriores, considerados patrimonialista e excessivamente burocrático. Esse novo paradigma reivindica uma Administração Pública mais enxuta e voltada ao cidadão (ABRÚCIO, 1997). A transição do *modus operandi* foi posta em prática no Governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE), tendo continuidade no Governo Lula (2003–2011). A reboque do exposto acima, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem como missão: produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, entretanto, para o alcance dessa premissa, é notória a necessidade de dinamizar o gerenciamento de sua estrutura. Nesse sentido Lima (2007 apud FOWLER, 2008 p. 17) aponta que ter a capacidade de executar o ensino-aprendizagem, sem a correspondente capacidade para estabelecer o que fazer para definir prioridades, organizar os recursos de toda ordem, conduzir as atividades e avaliá-las, é garantir um fracasso tão grande quanto ter um aparato administrativo sem capacidade para ensinar. Diante do exposto, Silva et. al (2003) relatam que estudos que permitem às Instituições de Ensino Superior aperfeiçoarem suas práticas de gestão, contribuem também para o alcance dos seus objetivos, esses que estão diretamente relacionados à geração de conhecimentos que acarreta no desenvolvimento da sociedade em que se inserem.

Nesse sentido, este artigo se propõe a mapear os processos visando Nortear a Elaboração de um Edital para o Processo de Seleção do Mestrado e Doutorado na Pós-Graduação em Educação da UFSC. Tal proposta se mostra relevante quando os agentes públicos, prestadores deste serviço nesta Universidade se deparam com uma gama de problemas no qual há uma diversidade de ambientes caracterizados em suas unidades de ensino e seus departamentos com suas inter-relações, bem como suas relações com a Administração Central.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados os fundamentos teóricos que permitirão à compreensão do ambiente em que está inserido o objeto do estudo, as fases da Administração Pública partindo do modelo burocrático à nova gestão pública, a visão do Mapeamento de Processos, além de trazer os princípios norteadores do Direito Administrativo, o qual será tratado no primeiro tópico desta Fundamentação Teórica.

### **Os princípios norteadores do Direito Administrativo**

A administração pública pode se submeter ao regime jurídico do direito privado ou do direito público a depender da necessidade do Estado estar em posição privilegiada, vertical, na relação jurídico-administrativa. O Regime jurídico administrativo se caracteriza sob dois prismas sendo o primeiro pelas prerrogativas, que representam alguns privilégios para a Administração e o segundo representado pelas sujeições, que limitam a liberdade da Administração, sob pena de nulidade do ato administrativo. (DI PIETRO, 2014)

O equilíbrio entre sujeições e prerrogativas também é demonstrado respectivamente pelos princípios implícitos da indisponibilidade do interesse público e a supremacia do interesse público. Tais norteadores ressaltam que a Administração não é a proprietária da coisa pública nem tampouco titular do interesse público, mas, ao mesmo tempo, proporcionam poderes especiais ao administrador público para atingir o objetivo público (BANDEIRA DE MELLO, 2014).

Os princípios da administração pública são, portanto, as ideias centrais do sistema, fixando diretrizes e dando o sentido lógico, harmonioso e racional determinando o alcance e o regramento dos subsistemas administrativos e balizando a interpretação e a própria produção normativa.

O art. 37 da Constituição Federal de 88 determina o seguinte:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (grifo nosso)

O princípio da legalidade nasceu com a criação do Estado de Direito, o qual impõe a atuação dentro dos dizeres legais. O Estado cria as leis e, ao mesmo tempo, se submete ao arcabouço legal, garantindo o respeito aos direitos e garantias individuais segundo Maria Sylvia Zanella Di Pietro (2014). A legalidade, para a administração pública, é pautada por uma conotação positiva, uma vez que o gestor público só pode exercer suas atribuições dentro dos limites da lei. Nesse caso, é a lei que determina sua atuação. Salienta-se que conforme entendimento do Superior Tribunal de Justiça (STJ) explicitado pelo Ministro Relator Arnaldo Esteves Lima no Agravo de Regimental do Recurso Especial (REsp) 1231752/PR, Primeira Turma, Diário de Justiça Eletrônico (DJe) 11/04/2011

[...] na medida em que não está a Administração, por força do princípio da legalidade, autorizada a reconhecer direitos contra si demandados quando ausentes seus pressupostos legais. [...]

Ressalta-se que a Administração Pública não deve seguir somente a Carta Magna e as Leis, mas também os instrumentos normativos secundários como Resoluções Internas de órgãos, Portais e Editais (ALEXANDRINO; PAULO, 2011).

O Princípio da Impessoalidade é caracterizado pela finalidade pública, que visa à satisfação do interesse público, pela isonomia, que traz a igualdade no atendimento sem discriminações, pela vedação de promoção pessoal, que despersonaliza e impede a promoção pessoal do agente público e pelo impedimento e suspeição, que ratifica a necessidade do administrador de declarar qualquer situação que lhe impeça de atuar com probidade ou julgar de forma igualitária (ARAGÃO, 2012).

O Princípio da Moralidade dispõe dos padrões éticos que devem estar presentes na conduta do agente público, além de ser explicitado na Carta Magna de 1988, esse princípio está retratado na Lei 9.784/1999 em seu art. 2º, parágrafo único, inciso IV que dispõe: “atuação segundo padrões éticos de probidade, decoro e boa-fé”. Conforme Maria Sylvia Zanella Di Pietro (p. 79, 2014):

“sempre que em matéria administrativa se verificar que o comportamento da Administração ou do administrado que com ela se relaciona juridicamente, embora em consonância com a lei, ofende a moral, os bons costumes, as regras de boa administração, os princípios de justiça e de equidade, a ideia de honestidade, estará havendo ofensa ao princípio da moralidade administrativa”

O Princípio da Publicidade defende a exigência de publicação dos atos administrativos gerais em órgãos oficiais como requisito de eficácia. Assim, os efeitos externos que o ato se propõe só serão válidos após a publicação nos meios oficiais. O referido princípio é analisado também pelo prisma da transparência, controle e accountability, uma vez que é direito dos cidadãos receberem dos órgãos públicos informações de seu interesse particular, ou de interesse coletivo ou geral, que serão prestadas no prazo da lei, sob pena de responsabilidade do administrador que der causa (MEIRELLES; ALEIXO; BURLE FILHO, 2013).

O Princípio da Eficiência incluído no art. 37 da CF/88 pela Emenda Constitucional de 19/1988 como decorrência da reforma gerencial do estado iniciada pelo Plano Diretor da

Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) traz à tona premissas de uma administração pública com excelência, fornecendo serviços públicos de qualidade à população, com menor custo possível mantendo os padrões de qualidade e no menor tempo. Esse princípio nasce do descontentamento do cidadão com a qualidade dos serviços públicos e os inúmeros prejuízos causados em decorrência da morosidade administrativa (BRASIL, 1995).

Salienta-se que, conforme Bandeira de Mello (p. 105, 2014), os cinco princípios explicitados no art. 37 da CF/88 foram os balizadores para a criação de outros princípios que norteiam as atividades da Administração Pública como a Razoabilidade e Proporcionalidade, Autotutela, Motivação, Continuidade do Serviço Público, Contraditório e Ampla Defesa, Especialidade, Segurança Jurídica, Vinculação ao Instrumento Convocatório, além de outros. Tais fundamentos são interpretações que se baseiam nos cinco principais princípios aqui explanados.

É importante que o administrador público consiga interpretar os fundamentos na produção e desenvolvimento de suas atividades com o intuito de preservar a relação jurídica-administrativa com a sociedade (BRESSER-PEREIRA, 2006).

As fases da Administração Pública são resultado do seu amadurecimento e consubstanciam a manutenção e aprimoramento dos princípios, conforme explicitado a seguir.

### **As fases da Administração Pública**

O modelo burocrático de administração foi idealizado por Max Weber (1864-1920), sociólogo alemão. Esse modelo tem como premissa a racionalidade como forma de evitar o patrimonialismo exacerbado do modelo anterior. Os fundamentos da formalidade, impessoalidade e profissionalismo ganharam força com o modelo burocrático. Essa estrutura de modelo de gestão fez o distanciamento dos interesses da res privada (patrimônio e interesses do soberano) e da res pública (aquilo que é do cidadão), além de combater a corrupção e o nepotismo patrimonialista, consolidando assim, um modelo de gestão que permitiu a condução das atividades de forma mais eficiente (BRESSER-PEREIRA, 2001)

Entretanto, fazem-se críticas à burocracia pelos excessos que esse modelo traz considerados por Merton (1952, apud Chiavenato, 2011) pela expressão red tape. As disfunções do modelo supracitado são explicitadas a seguir:

- Internalização das regras e apego aos regulamentos: as regras se tornam os fins e passam a serem consideradas como a atividade final e objetivo da organização;
- Excesso de formalismo e papelório: necessidade de documentar e formalizar todas as comunicações alinhada com a falta da gestão da tecnologia da informação resultam na morosidade no processo decisório e no excesso de arquivos e documentos. O empregado desloca sua atenção ao gerenciamento de arquivos e atividades operacionais;
- Auto-referência: o modelo burocrático trabalha para si. Os mecanismos de controle e formalismo exacerbado transformam a organização em um sistema que não abre espaço para entender os clientes e atender aos seus anseios;
- Resistências às mudanças: a padronização e rotinização fazem com que os empregados se acostumem a seguir regras e a manutenção do status quo se torna difícil. Inovações, reengenharia e mudanças drásticas para acompanhar o ambiente externo são projetos inviáveis;
- Despersonalização do relacionamento: a impessoalidade trazida faz com que as pessoas se relacionem com os cargos que exercem. Os empregados se tornam registros ou matrículas;
- Categorização como base do processo decisório: a estrutura organizacional linear ou funcional – comum nesse modelo – traz o superior hierárquico como referência para responder qualquer assunto que o corpo técnico não seja capaz de dirimir. Esse fator não

permite a solução de problemas por novos prismas e não proporciona à organização se estruturar por outras formas como a arquitetura matricial de projetos;

- Superconformidade às rotinas e aos procedimentos: por meio das rotinas e formulários, os empregados tem um comportamento padrão para execução de suas atividades. A tomada de decisão fica mecanizada, inibindo a criatividade e a iniciativa.

- Exibição de sinais de autoridade: o lay-out organizacional caracterizado por símbolos e formas de controle demonstram a cultura organizacional apta a poucas mudanças e as relações de poder.

Apesar das disfunções trazidas, o Modelo Burocrático trouxe nova roupagem para Administração Pública. Bresser (2001) ressalta o grande progresso no século XIX após a administração do Estado pela burocracia weberiana. Weber, o principal analista desse processo, destacou com muita ênfase a superioridade racional-legal sobre o poder patrimonialista. Entretanto, quando, no século XX, Estado ampliou seu papel social e econômico, a estratégia básica adotada pela administração pública burocrática – o controle hierárquico e formalista dos procedimentos – provou ser inadequada. Essa estratégia podia talvez evitar a corrupção e o nepotismo, mas era lenta, cara, ineficiente.

A administração pública gerencial ou o paradigma gerencial surgiu no século XX como forma de enfrentar as disfunções da burocracia. Esse modelo não trata de uma ruptura total com o modelo burocrático, mas o aprimoramento dos pontos negativos do modelo weberiano (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações (BRASIL, 1995).

O conceito de qualidade também sofre uma grande revolução. Antes, um programa de qualidade era aquele que atendia aos regulamentos, seguindo rigorosamente os processos administrativos. No novo paradigma, a qualidade passa a ser entendida com o atendimento das demandas dos cidadãos-usuários. Ou seja, na administração gerencial um programa de qualidade é aquele que resolve os problemas da população.

O paradigma gerencial contemporâneo, fundamentado nos princípios da confiança e da descentralização da decisão, exige formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, descentralização de funções, incentivos à criatividade. Contrapõe-se à ideologia do formalismo e do rigor técnico da burocracia tradicional. À avaliação sistemática, à recompensa pelo desempenho, e à capacitação permanente, que já eram características da boa administração burocrática, acrescentam-se os princípios da orientação para o cidadão-cliente, do controle por resultados, e da competição administrada. (BRASIL, 1995).

Com base no viés de desenvolvimento de uma Administração Pública gerencial, é notória a necessidade de se aproximar das ferramentas e práticas da qualidade como forma de otimizar processos e alavancar resultados. O mapeamento de processos, que será visto a seguir, proporciona a visão geral do arcabouço de atividades e rotinas da organização e possibilitará o alcance do objetivo deste estudo.

## **Mapeamento de Processo**

A importância do conhecimento das atividades no processo de gestão das organizações é motivo de preocupação para os tomadores de decisão e para atingir os objetivos, têm tido lugar estruturas organizacionais orientadas simultaneamente por função e por processo (PAIM, 2002). Apesar da gestão de processos nas organizações já ser um tema bastante discutido, ainda restam limitações quanto a esta prática (GONÇALVES, 2000). Ademais, dentre os obstáculos para a gestão de processos no setor público, podemos citar: “[...] burocracia e cultura do setor público, legislação, integração entre os órgãos do setor público,

histórico de falhas em projetos de melhorias e descontinuidade dos projetos por causa da troca de governo em eleições” (SANTOS, SANTANA, ALVES, 2012, p. 17).

No entanto, vale destacar que as ferramentas da qualidade, tal como o Mapeamento de Processos, podem auxiliar na identificação de entradas e respectivas saídas de cada micro processo de uma organização, dos quais por atos concatenados formam os processos. De forma mais abrangente, o estudo da qualidade dos processos visa gerar conhecimento quanto à definição do modo pelo qual as entradas são transformadas em saídas em uma organização. Pois, para Drucker (1999, p. 40) “[...] somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para serem eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em desempenho”.

Sendo assim, o mapeamento dos processos ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos (VILLELA, 2000). Além disso, o sucesso de uma organização depende da identificação de seus processos mais importantes. Então, torna-se possível a geração de valor e a implementação de estratégias específicas para gestão destes processos e, com isto, possam ser executados com perfeição (KIPPER et al., 2011).

Ainda de acordo com Belmiro e Reche (2008), o mapeamento de processos tem o potencial de gerar conhecimento nas equipes envolvidas por meio da elaboração de uma documentação criteriosa, que permite a fácil visualização dos processos. Isto facilita a compreensão da organização e a identificação de oportunidades de melhoria. Na literatura científica, observamos-se trabalhos que identificam a modelagem de processos como pré-requisito para definição de implantação de soluções nas organizações (MAGALHÃES et al., 2007). Além disso, a gestão de informação pode ser entendida como um processo e, neste caso, o mapeamento de processos é a primeira etapa para gerar oportunidades de melhoria na organização (DE MIRANDA, 2014).

Ademais, mapear um processo é fundamental para verificar como funcionam, todos os componentes de um sistema, facilitar a análise de sua eficácia e a localização de deficiências. É importante, também, o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, e ainda fornecer subsídio ao tomador de decisão para avaliar as atividades que agregam e não agregam valor à operação.

Segundo Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma visão geral do processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. Os benefícios incluem:

- Estabelecer a direção para os esforços de melhorias da empresa;
- Ganho de um melhor entendimento das conexões entre material e fluxo de informações;
- Visualização de melhorias em todo o fluxo de produção, em vez de melhorias isoladas em processos;
- Prover uma linguagem comum e melhorias contínuas aos integrantes do processo.

Por fim, com o Mapeamento de Processo, a organização como um todo é beneficiada. É imprescindível que receba o comprometimento e suporte da alta administração, como pode acontecer com outros programas/processos de envergadura que são implementados nas empresas (COGAN, 1994).

### 3. METODOLOGIA

Este artigo é caracterizado, quanto aos seus objetivos, como uma pesquisa exploratória e descritiva. Por proporcionar maior intimidade com o tema com o intuito de torná-lo explícito e construir hipóteses, caracteriza-se como exploratória, e por averiguar aspectos ambientais para compreender o desenvolvimento do mapeamento dos processos e construção de um relatório de boas práticas para desenvolvimentos de instrumentos editalícios, caracteriza-se como descritiva. A pesquisa descritiva tem o objetivo de observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos sem a interferência do pesquisador (ANDRADE, 2002). Sendo assim, o estudo aqui descrito, busca proporcionar uma contribuição empírica ao tema, caracterizando-se como uma pesquisa qualitativa. Segundo McDaniel e Gates (2005, p. 45), uma “pesquisa qualitativa é uma expressão empregada livremente para indicar as pesquisas cujas descobertas não são sujeitas a quantificação nem a análise quantitativa”. A pesquisa ainda considera que existe um dinamismo entre o mundo real e o sujeito o qual não pode ser transcrito em números. Além disso, não exige a utilização de métodos e técnicas estatísticas e existe a coleta de dados direta na qual o pesquisador é o instrumento-chave do processo (SILVA; MENEZES, 2005). Nesse sentido, definiu-se a utilização desta abordagem de pesquisa, pois é aquela capaz de analisar os aspectos implícitos no desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação entre seus integrantes (TRIVINÓS, 1987). Além disso, a decisão de se utilizar esta abordagem foi devido à possibilidade de explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social (CRESWELL, 2010).

Quanto à tipologia da pesquisa, este estudo demonstra-se como um estudo de caso que segundo Gil (2002) é definido como um estudo profundo que permite um conhecimento expressivo e minucioso do objeto. Além disso, nesta pesquisa realizou-se levantamentos bibliográficos, ou seja, a partir de material já publicado sobre o assunto (GIL, 2002). Para Mattar (2005), um levantamento bibliográfico é uma das maneiras mais rápidas e com menor custo para ampliar os conhecimentos acerca de um problema de pesquisa, tendo em vista a utilização de pesquisas já realizadas por outras pessoas. Estes levantamentos poderão envolver buscas em livros e periódicos sobre o assunto, revistas especializadas ou não, dissertações e teses e outros.

Cabe salientar que os pesquisadores são servidores públicos federais da UFSC lotados no Programa de Pós-Graduação em Educação (PPGE) objeto de estudo. Com isso, foi possível ter acesso aos documentos e obtenção de informações essenciais para realização do trabalho. Por outro lado, essa participação pode representar uma limitação do estudo, uma vez que há o viés de sua própria observação no dia a dia de trabalho no PPGE, a qual se somou aos resultados obtidos.

#### **4. RESULTADOS**

Para contextualizar o Estudo de Caso e alcançar o objetivo proposto por este artigo, analisou-se os Instrumentos Normativos do Direito Administrativo, que regem a elaboração de Instrumentos Editalícios, os parâmetros para elaboração de editais de seleção da pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFSC (divulgados pela Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC), bem como os instrumentos vinculatórios e Editais do PPGE compreendido no período de 2015-2017 para, posteriormente, diagnosticar o processo atual de elaboração do Edital do Processo Seletivo para Mestrado e Doutorado no PPGE.

Instrumentos Normativos do Direito Administrativo e Parâmetros para elaboração de editais de seleção da pós-Graduação *Stricto Sensu* da UFSC

O Edital de Processo Seletivo faz lei entre o agente público e o cidadão, amparando o princípio da Legalidade ao qual está adstrita a Administração Pública, não cabendo ao participante discutir da necessidade ou utilidade de suas cláusulas sem que haja embasamento

legal para tanto. Sendo assim, se o seu regramento não for tornado publico o procedimento torna-se invalido e suscetível de correção na via administrativa ou judicial.

Com o objetivo de criar normas internas para o desenvolvimento de Editais de Seleção de Pós-Graduação, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação da UFSC publicou em seu site interno em 15 de abril de 2015 parâmetros que deverão constar no Instrumento Normativo Supracitado, e que privilegiam a isonomia, a impessoalidade, a transparência e a publicidade, tais como:

1. Os editais de seleção deverão prever período de, no mínimo, 15 dias de inscrição dos candidatos, esclarecendo o local e horário de entrega da documentação.

2. Alguma das etapas da seleção deverá ser realizada de forma cega (sem que o avaliador tenha acesso à identificação do candidato), podendo ser prova escrita ou análise de projeto de pesquisa.

3. Os editais que estabelecem a realização de provas escritas com questões objetivas deverão publicar, após a divulgação do resultado da prova, o respectivo gabarito e a pontuação de cada questão.

4. As provas escritas com questões dissertativas deverão ter comissão de avaliação composta por, no mínimo, três professores para realizar a correção sem conhecer a identidade do candidato. A nota final deverá ser a média aritmética das notas atribuídas pelos avaliadores. A bibliografia desta prova deverá ser publicada no edital.

5. As notas de cada prova e etapa de avaliação devem ser sempre objetivas, em escala numérica e explicitada no edital.

6. A avaliação do projeto de pesquisa deverá ser realizada sem a identificação do candidato, por comissão composta por, no mínimo, três professores, que deverá avaliar todos os projetos que estejam concorrendo para a mesma vaga, seja na Linha de Pesquisa ou na Área de Concentração. A nota final deverá ser a média das notas atribuídas pelos membros da comissão.

7. A avaliação do Curriculum Vitae deve ser realizada pela mesma comissão avaliadora que analisará a documentação de todos os candidatos. Os critérios de pontuação devem ser previamente estabelecidos e publicados no edital.

8. O edital de seleção deverá estabelecer o número de vagas de orientação de cada professor (Linha de Pesquisa ou Área de Concentração), bem como os assuntos que estão disponíveis para orientar. Os critérios de avaliação de projetos podem constar a exigência de "adequação aos temas dos professores orientadores".

9. Os critérios e os pesos de cada etapa de avaliação (por exemplo: prova escrita=40%, projeto=30%, currículo=20%, defesa do projeto=10%) devem ser publicados no edital, devendo ser atribuída nota para cada etapa de avaliação.

10. O calendário de provas deverá prever prazo para pedidos de revisão da avaliação, a forma de solicitação desta revisão e o prazo de entrega do resultado da revisão.

11. Nos recursos interpostos, os examinadores devem elaborar respostas de forma clara e bem fundamentadas.

12. A cada etapa da avaliação deverá ser divulgada a nota de cada candidato e a ordem de classificação. A publicação pode ser feita utilizando o número de inscrição ou de algum documento, não informando necessariamente o nome do candidato.

13. O resultado final do processo seletivo deverá contemplar a lista dos candidatos aprovados com respectiva nota obtida, mesmo que nem todos possam ser admitidos no Programa, em vista do número de vagas disponíveis.

14. A comissão de seleção deverá ter, no mínimo, três componentes e ser divulgada no edital. Os membros da comissão deverão participar de todas as etapas de avaliação, seja do Programa como um todo, seja da Linha de Pesquisa ou da Área de Concentração.



Além dos apontamentos supracitados, é relevante destacar as disposições explicitadas na Resolução Normativa nº 95/2017 de 14 de abril de 2017 do Conselho Universitário da UFSC, que dispõem sobre a Pós-Graduação Stricto Sensu na UFSC em seu Título IV - Do Regime Escolar, Capítulo I Da Admissão:

Art. 41. A admissão em programa de pós-graduação é condicionada à conclusão de curso de graduação no país ou no exterior, reconhecido ou revalidado pelo MEC.

§ 1º Caso o diploma de graduação ainda não tenha sido expedido pela instituição de origem, poderá ser aceita declaração de colação de grau, devendo-se exigir a apresentação do diploma em até 12 (doze) meses a partir do ingresso no Programa.

§ 2º Os diplomas obtidos no exterior deverão seguir as normas de reconhecimento e revalidação vigentes na UFSC.

Art. 42. A seleção ocorrerá segundo critérios estabelecidos no regimento do programa. Parágrafo único. O programa publicará edital de seleção de estudantes estabelecendo o número de vagas, os prazos, a forma de avaliação, os critérios de seleção e a documentação exigida.

Conforme se pôde observar no material coletado, os Processos Seletivos são instaurados com base em três tipos de documentos:

- a) A legislação geral da união (lei, decreto, portaria normativa);
- b) A legislação local (resoluções da administração das universidades);
- c) As ações administrativas (portaria de autorização de processo seletivo, resoluções de programas de pós-graduação, edital de abertura de inscrição, etc.).

## PROPOSIÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSO

Após a coleta de dados em instrumentos normativos da UFSC e a análise dos das Editais de Processo Seletivo do PPGE da UFSC, compreendida no período de 2015-2107, faz-se a proposição do mapeamento de processos.

Salienta-se que houve a divisão do processo em dois momentos, pré-edital e pós-edital, com o intuito de elucidar de maneira assertiva cada etapa que compõe o trabalho.

O Pré-Edital é composto das atividades necessárias à elaboração do Edital de Processo Seletivo, conforme diagrama I. Os pontos críticos dessa fase são: observação dos critérios legais no instrumento editalício, composição da comissão organizadora, ratificação da minuta do Edital no Colegiado Delegado do Programa de Pós-Graduação (PPG)

O Pós-Edital inicia-se com a divulgação do Edital no site eletrônico do PPGE e no Boletim Oficial da UFSC, conforme diagrama II. Após essa etapa, há a abertura do período de inscrições e avaliação das etapas, compreendida nas fases: Prova Escrita, Análise de Projeto de Dissertação/Tese, Arguição com as Linhas de Pesquisa e Resultado Final. Ressalta-se que cada etapa avaliativa é classificatória e eliminatória, sendo assim, há necessidade de se estabelecer prazo de recursos após divulgação das notas em cada etapa. Os pontos críticos dessa fase são: análise da documentação enviada pelos candidatos com o intuito de analisar se houve quebra de anonimato, levantamento da logística para realização da Prova Escrita, divulgação da lista de aprovados em cada etapa com o número de inscrição dos candidatos e sua respectiva nota, bem como a verificação do cumprimento dos prazos de recursos e vista da correção das provas e projetos.

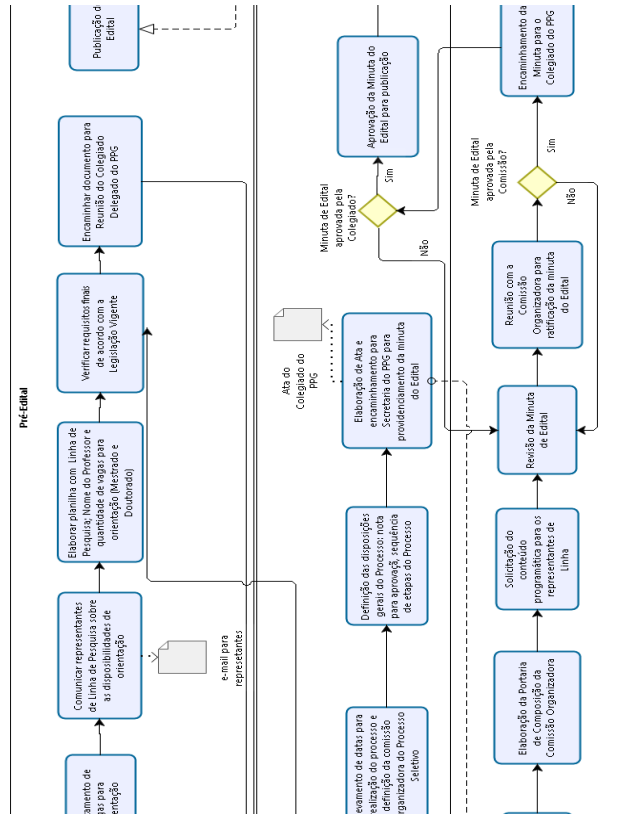


Figura 1 - Diagrama I - Pré-Edital – elaborado pelos autores

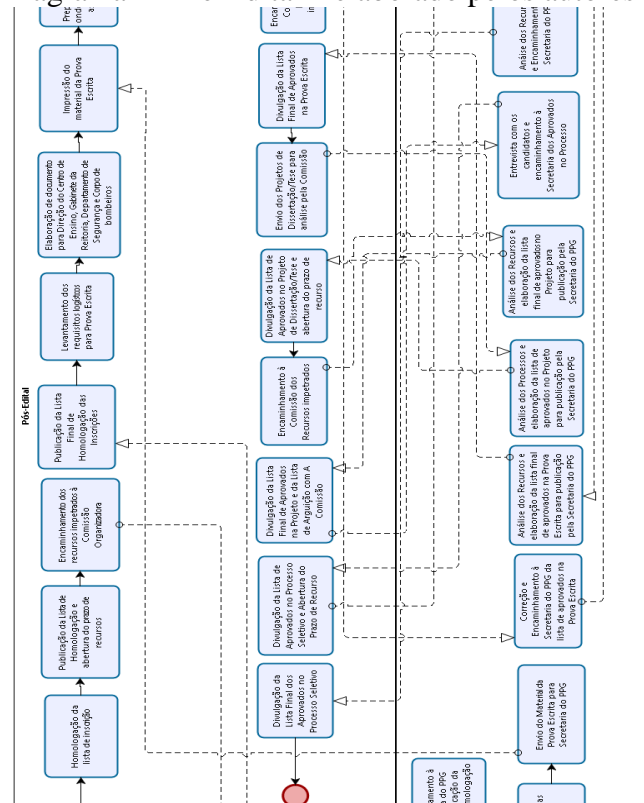


Figura 2 - Diagrama II - Pós-Edital - elaborado pelos autores

## 5. CONCLUSÃO

Segundo Hammer e Champy (1994), um processo organizacional pode ser definido como “[...] um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes [...]”. Consequentemente, percebeu-se que mapeamento de processos torna-se uma ferramenta importante para melhoria da organização, dado que segundo De Mello (2008, o.27) “a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria é baseada em seus conceitos e técnicas que quando empregadas corretamente, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problema”.

Nesse sentido, este artigo se propôs a nortear a elaboração de um Edital de Seleção para os ingressantes do Mestrado e Doutorado da Pós-Graduação em Educação da UFSC. Foi também, por conseguinte, uma reflexão acerca da responsabilidade desta universidade como prestadora de serviço para a comunidade acadêmica. Pois o mapeamento de processos também envolve a análise e proposição de recomendações para melhoria do serviço prestado nesta comunidade. Portanto, este estudo teve a finalidade de ampliar o entendimento e a aplicabilidade de adequadas ferramentas de gestão no âmbito institucional da UFSC contribuindo para a melhoria dos serviços prestados para a sociedade. Diante disto, vale lembrar que conforme Chauí (2003), a universidade é um espelho da sociedade.

Importante ressaltar que com a identificação de gargalos, é possível delimitar responsáveis por cada etapa, atividade, processo e com isso precisar o tempo. Sendo possível ainda definir padrões de procedimentos de gestão e operação, estabelecer check-list, definir e revisar funções, responsabilidades e autoridades. Além de identificar a necessidade de formação de pessoal e definir e revisar objetivos e metas. Com este arcabouço pré-definido, teve-se a intenção de gerar ciência, de tal modo que garanta tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade o cumprimento da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência e além deste, outros princípios implícitos que regem o serviço público brasileiro.

Considera-se que é exequível os apontamentos norteadores listados aqui, pois o caminho metodológico empregado não exigiu dispêndio financeiro e não há restrições de acesso à dados relevantes na pesquisa. Pois, a coleta de informações foi feita na própria organização estudada e a partir daí as informações foram analisadas, organizadas e documentadas.

Em relação à gestão universitária, o mapeamento de processos compôs a base das ferramentas de gestão que, por sua vez, permite trabalhar de forma mais eficiente. De acordo com os Editais (2015 a 2017), do Processo Seletivo para o ingresso no Mestrado e Doutorado do PPGE, objetos deste estudo, foi percebido que estão coerentes em relação às Diretrizes Legais amplamente analisadas aqui, não ferindo ou estando em discrepância com tais regimentos. Sendo possível afirmar que a comunidade acadêmica, que se subordinou a estes Editais, esteve amparada legalmente, revelando um excelente exemplo para se demonstrar uma análise crítica de gênero. Entretanto, melhorias nesse campo são possíveis uma vez que respeitados os Dizeres Legais e adotando uma padronização de linguagem, cria-se a oportunidade para que esta descreva claramente o seu fazer e contribua para o avanço do conhecimento, promovendo um modo de visibilidade de trabalho através de um sistema eficiente de documentação.

Para finalizar, este artigo poderá servir de benchmarking para futuros trabalhos acerca do Mapeamento de Processos para a elaboração de Edital para Processo de Seleção do Mestrado e Doutorado em Pós-Graduação na UFSC.

## **REFERÊNCIAS**

ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: ENAP, 1997 (Cadernos ENAP, nº 10, p. 52).

ALEXANDRINO, Marcelo; PAULO, Vicente. **Direito administrativo descomplicado**. 19ª Ed. Rio de Janeiro: Método, 2011

ANDRADE, Maria Margarida de. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ARAGÃO, Alexandre Santos de. **Curso de Direito Administrativo**. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. 31ª Ed. São Paulo: Malheiros, 2014.

BELMIRO, T. R.; RECHE, J. R. F. **O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom**. RAdm., São Paulo, v. 38, n. 3, p. 260-272, 2004.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Promulgada em 05 de outubro de 1988. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acessado em 10 de julho de 2017.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado, 1995.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Do Estado patrimonial ao gerencial**. São Paulo: Cia das Letras, 2001.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006

CHAUÍ, Mariliena de Souza. **A universidade pública sob nova perspectiva**. In: Revista brasileira de educação, p. 05-15, Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd, Poços de Caldas, MG, outubro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CONSELHO UNIVERSITÁRIO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (CUUn/UFSC). **Dispõe sobre a pós-graduação stricto sensu na Universidade Federal de Santa Catarina**. Resolução Normativa nº 95/CUn/2017 de 04 de abril de 2017. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/175772> Acesso em 10 de julho de 2017.

COGAN, S. **Activity Based Costing (ABC): a poderosa estratégia empresarial**. 1ª Edição. São Paulo: Pioneira, 1994.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

De Melo, Ana Emília Nascimento Salomon. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá: 2008.

DE MIRANDA, S. V. **A gestão da informação e a modelagem de processos**. Revista do Serviço Público, v. 61, n. 1, p. 97-112: 2014.

DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. 14ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

Gil, Antonio Carlos. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de administração de empresas, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

HAMMER, M. E CHAMPY, J. **Reengenharia: repensando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Campus, Rio de Janeiro, 1994.

JUSTEN FILHO, Marçal. **Curso de direito administrativo**. 10ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.

KIPPER, L. M., ELLWANGER, M. C., JACOBS, G., NARA, E. O. B., & FROZZA, R. **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos**. Tecno-Lógica, 15(2), 89-99, 2011.

MAGALHÃES, A.; CAPPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; IENDRIKE, H.; ARAUJO, R. M.; NUNES, V. T. **Uma estratégia para gestão integrada de processos e tecnologia da informação através da modelagem de processos de negócio em organizações**. Científico (Faculdade Rui Barbosa), v. 1, p. 45-60, 2007.

MARTINS, Humberto Falcão. **Burocracia e a revolução gerencial – a persistência da dicotomia entre política e administração**. Brasília: Revista do Serviço Público, 1997 (Ano 48, nº 1, p. 42-78).

MATIAS-PEREIRA, José. **Reforma do Estado, Transparência e Democracia no Brasil**. Málaga: Revista académica de economía, 2004.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006

MCDANIEL, Carl D.; GATES, Roger. **Fundamentos de pesquisa de marketing**. Tradução Dalton Conde de Alencar; Revisão técnica Mônica Zaidan Rossi. 2 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2005

MEIRELLES, H.L.; ALEIXO, D.B.; BURLE FILHO, J.E. **Direito administrativo brasileiro**. 39ª Ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

PAIM, Rafael. **Engenharia de Processos: Análise, do Referencial Teórico-Conceitual, Instrumentos, Aplicações e Casos. Dissertação de M.Sc.** COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2002.

PALUDO, Augustinho. **Administração Pública.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ROTHER, Mike; SHOOK, John, “**Learning to See**”, **The Lean Enterprise Institute**, MA, USA, 2000.

Santos, H. M., Santana, A. F., & Alves, C. F.. **Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas.** Revista Eletrônica de Sistemas de Informação ISSN 1677-3071 doi: 10.5329/RESI, 11(1), 2012.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciencias sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional, Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC.** Florianópolis, SC, Brasil, 2000.