



## **GESTÃO DE PROCESSOS EM COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVO: ESTUDO DE CASO NOS CENTROS DE ENSINO DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA**

**TÂNIA REGINA TAVARES FERNANDES**

[tania.tavares@ufsc.br](mailto:tania.tavares@ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina

**ROGÉRIO DA SILVA NUNES**

[rognunes@msn.com](mailto:rognunes@msn.com)

Universidade Federal de Santa Catarina

### **RESUMO**

Este trabalho tem por objetivo avaliar a gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo em universidades, através de um estudo de caso realizado na Universidade Federal de Santa Catarina. Assim, descreve as principais rotinas, identificando como são distribuídas essas atividades, os pontos críticos na execução da gestão de processos e por fim propondo melhorias na gestão de processos. Foi elaborado um instrumento de avaliação, desenvolvido para a realidade das coordenadorias que foram estudadas. Trata-se de uma pesquisa de abordagem qualitativa, que utiliza o estudo de caso como estratégia, com natureza aplicada, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores das Coordenadorias de Apoio Administrativos da instituição pesquisada. Também utilizou-se de pesquisa documental e observação participante na coleta dos dados. Os resultados apresentam as descrições dos processos, identificação de processos críticos e necessidades de melhoria.

**Palavras-Chave:** Administração Pública; Processos; Avaliação; Gestão de Processos.

## 1 INTRODUÇÃO

Cada Universidade tem suas características centrais e sua estrutura administrativa e acadêmica, em sua área administrativa as decisões são tomadas pelos gestores (reitor, pró-reitores, diretores de centro, coordenadores de apoio administrativos, secretários), enfim pela estrutura de poder que está estabelecida em seu Estatuto.

Para Marra e Melo (2005) a cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudança, pelo predomínio dos professores na gestão universitária, pela existência de subculturas de acordo com o departamento, o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária, pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica, pelo respeito às decisões colegiadas, e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão. Esses valores estão presentes na maioria das universidades federais brasileiras, e as práticas gerenciais de seus chefes de departamento e coordenadores de curso/programa influenciam e são influenciadas por eles.

Para Wanderley (2003), a universidade é um lugar privilegiado para conhecer a cultura universal, as várias ciências e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão e é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. O termo universidade está interligado a outros, como cultura, ciência, ensino superior, pesquisa, autonomia, que devem ser compreendidos conjuntamente.

Souza (2010) aponta que pesquisas recentes indicam que as instituições universitárias são organizações diferenciadas. Seus processos e demandas diferenciam-se das organizações industriais, órgãos governamentais e empresas de serviços, tornando-as organizações únicas. Souza (2010) aborda ainda que a capacidade das universidades de definirem sua própria estrutura orgânica, de recrutarem o seu próprio pessoal, de definirem seu conteúdo e organização dos seus programas acadêmicos e de terem independência na gestão administrativa e financeira do seu patrimônio são as características centrais dessas instituições, pois tais características significam a autonomia universitária.

Em nossa tradição universitária houve um predomínio dos modelos e soluções importados, nem sempre adequados à nossa realidade. Wanderley (2003) afirma que essa importação e a dependência não estão isentas de contradições e sua assimilação se dá com avanços e recuos, progressos e retrocessos, servindo ora para conservar, ora para mudar. Diante desta colocação, acredita-se que, com a autonomia das universidades, possam ser criados mecanismos e órgãos que facilitem o desempenho de determinados setores em relação às atividades desenvolvidas, para, dessa maneira, alcançar os resultados esperados.

Correia e Almeida (2002) colocam que numa instituição os processos e as atividades são meios de agregação de valores aos produtos e serviços para atendimentos aos clientes, e a presença de inúmeros agentes com níveis diferentes de formação, gera informações provenientes de suas atividades que fluem continuamente dentro da instituição. O fluxo de processos numa instituição gera informações das mais diversificadas, como origem, processamento, utilização e destino, nem sempre de forma adequada e necessária.

Porcides (2003) coloca que as organizações crescem, tornando suas operações confusas e desordenadas, e muitas vezes sua estrutura e seu organograma tornam-se grandes demais e sem controles adequados, por isso a visão de processos ameniza o impacto do crescimento não ordenado. Assim, o trabalho tem a preocupação de discutir como aperfeiçoar o fluxo e o desempenho na gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo nas universidades, em especial nas públicas, e apresenta como objetivo avaliar a gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Para Silva Filho (2001), Gestão Universitária pode ser definida como uma atividade cujo objetivo é o de encontrar a melhor maneira de aproveitar os recursos humanos, físicos e financeiros de uma instituição para o cumprimento de sua missão, e que para a gestão compete otimizar meios para produzir os serviços típicos deste setor que são principalmente os serviços educacionais, os serviços à comunidade e o desenvolvimento de pesquisa, com custos e prazos viáveis. Já Harrington (1993) diz que: “*a questão mais crítica da gestão da mudança é a capacidade de gerenciar as pessoas que devem mudar, ajudando-as a se tornarem mais maleáveis e adaptáveis ao processo*”.

Os desafios da gestão universitária para Silva Fº (2001) são: problemas característicos do setor como inadimplência, aumento da competição, avaliações do Ministério da Educação (MEC), entre outros. A capacidade de produzir, interpretar, articular e disseminar conhecimentos e informações, de acordo com Silva Filho (2001), faz com que as IES assumam não apenas um significado social, mas incorporem igualmente um valor econômico.

A cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudanças, segundo Marra e Melo (2005), pelo predomínio dos professores na gestão universitária, pela existência de subculturas de acordo com o departamento, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária, pela valorização da qualidade e por forte prevalência dos aspectos políticos no modelo de gestão.

Souza (2010) coloca que na maioria das universidades, não existe a cultura de planejamento e da avaliação, mas por outro lado, as universidades propiciam ambientes favoráveis à criatividade. Contudo, dadas as características das instituições universitárias, as pessoas não estão preocupadas com toda a organização e sim, com os grupos em que estão inseridas ou com sua carreira.

O desafio do gestor universitário, além de gerir os recursos financeiros, administrativos e de pessoal da instituição, é pautar seu trabalho nos documentos relevantes, tais como o Projeto Pedagógico Institucional, Plano de Desenvolvimento Institucional, Projetos Pedagógicos de Cursos e os Relatórios da Comissão Própria de Avaliação (SILVA Fº, 2001). Por isso é fundamental a busca pelo conhecimento das atividades no processo de gestão, o que corrobora Marra e Melo (2005) quando citam que o reconhecimento das diferenças culturais entre as organizações e a compreensão da cultura e da realidade da universidade tornam-se cruciais ao sucesso das práticas gerenciais.

Para Canterle e Favaretto (2008), a universidade é vista como uma instituição de serviços e como espaço de geração e disseminação de conhecimento para a sociedade, por meio de pesquisa, ensino ou extensão de atividades para o desenvolvimento comunitário. Assim, entende-se a universidade como uma instituição complexa que desenvolve "indissociavelmente" ensino, pesquisa e extensão em múltiplas áreas de conhecimento e nos diversos campos das atividades humanas.

## 3. AVALIAÇÃO NAS UNIVERSIDADES

Em virtude de seu caráter interdisciplinar, a universidade interage com um maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente, e sua gestão tem sido parte da agenda de discussão tanto em instâncias políticas quanto acadêmicas (CANTERLE e FAVARETTO, 2008).

A avaliação das instituições de educação superior, assim como a questão da autonomia universitária, tem integrado a agenda da política educacional da maioria dos países. Para Lobo e Silva (2002), a autoavaliação institucional é um elemento de grande importância na gestão da universidade, que tem como objetivo conhecer e adequar a sua missão os processos

internos de controle, aferir e compatibilizar as visões de qualidade dos diferentes segmentos e preparar as bases para o planejamento institucional. Ela pode tanto analisar os mecanismos tradicionais de controle interno, como preparar a instituição para avaliação externa.

Canterle e Favaretto (2008) afirmam que os processos de avaliação estabelecem as conexões e o *feedback* de informações que alimentam as interações em todas as partes, gestão, ensino, pesquisa e serviços de extensão. Essa interação perpassa as barreiras entre os departamentos, instituindo lideranças em círculos de discussão, que impulsionem novas ideias, proporcionando conhecimento de possibilidades e oportunidades, atitudes cooperativas, valorização do social, gerando sinergia. O pressuposto básico que permeia o modelo de gestão da qualidade proposto é de que a avaliação deve estar voltada para o cumprimento da missão social da universidade. Isso implica melhorias efetivas para a sociedade e não se limita apenas ao cumprimento de um requisito legal e simples aprimoramentos internos.

Polidori *et al.* (2006) afirmam que, a partir dos processos de avaliação desenvolvidos no Brasil ao final do século XX, foi desencadeado um processo de discussão que resultou no Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), com a proposta de ser um sistema integrador, que garanta informações e análises da totalidade da educação superior e permita que políticas educativas fossem instaladas tanto em nível nacional pelos órgãos pertinentes quanto em âmbito institucional, articuladas pelas IES.

#### **4. GESTÃO DE PROCESSOS**

O conceito de processo, para Harrington (1993), é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas, corroborando com a citação de Oliveira (2007), que diz que um processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.

Os processos são responsáveis diretos, de acordo com Alvarenga *et al.* (2013), pela geração de valor de uma organização. O conjunto de atividades que formam um processo podem apresentar pontos de melhoria que contribuem para melhoria e no gerenciamento destes. A necessidade de se gerenciar e melhorar processos teve maior importância devido à difusão da filosofia da qualidade que se iniciou nos anos 70.

Já os autores Biazzini *et al.* (2006) confirmam que um processo evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos, o que vai de acordo com Villela (2000) quando fala que um processo deve dispor de entradas (insumos), saídas (resultados), tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços.

Ainda neste contexto, Paim (2009) fala que o termo processo foi explicado como sendo uma estruturação – coordenação – disposição lógico – temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização.

Para Biazzini *et al.* (2011, p.3), os processos de trabalho nas universidades públicas brasileiras são baseados no modelo burocrático, muitas vezes ocorrendo um apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas. O trabalho passa a ser feito de certo modo simplesmente por “sempre ter sido feito assim”, sem o questionamento da legislação, ou de outros aspectos envolvidos. Para os autores é importante lembrar que, embora vista muitas vezes como obstáculo, a burocracia surge no setor público para minimizar o risco de desigualdade no tratamento dos cidadãos. Seu maior benefício é a manutenção do princípio da equidade, ou seja, da necessidade de se oferecer resultados imparciais a todos os indivíduos.

A gestão por processos surge como uma metodologia consolidada que visa alcançar melhores resultados por meio do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Por isso, é necessária a conscientização e a mobilização de todos os servidores (BRASIL, 2013).

Para Nunes (2014), todo e qualquer empreendimento que a humanidade concebeu requer processos administrativos e pessoas que saibam conduzi-los, e que é importante destacar que as organizações possuem limitações e precisam nortear suas ações de modo a não desperdiçar recursos necessários a outros setores da sociedade que atuam. Cita ainda, que a partir daí, surgem às expectativas dos clientes e usuários das diferentes partes envolvidas na utilização dos serviços que a organização se propõe a oferecer.

Paim (2009) coloca que melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema adaptado. Afirma, ainda, que, para o gestor, é fundamental que os processos sejam mapeados, possibilitando identificar as fases críticas e a identificação das oportunidades.

Houve uma diversificação de serviços/produtos com base nas necessidades dos usuários, conforme destaca Nunes (2014), na qual as estruturas organizacionais concebidas tradicionalmente por função (conhecido como organograma linear) passaram a enfatizar outras concepções, entre as quais a estrutura por processos.

No Manual de Gestão por Processos (Brasil, 2013) está que a gestão por processos é uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências de suas atividades, permitindo melhores especificações para o trabalho realizado. Cita, também, que a gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações:

- a) **Satisfação dos clientes:** necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
- b) **Gerência participativa:** conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.
- c) **Desenvolvimento humano:** para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
- d) **Metodologia padronizada:** para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
- e) **Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.
- f) **Informação e comunicação:** é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
- g) **Busca da excelência:** para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando o aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição (BRASIL, 2013, p. 18 e 19).

Em conformidade com Silva *et al.* (2013), o fundamento da gestão por processos está em enxergar a organização de forma horizontal, ou seja, independente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade (seja ela operacional, tática ou estratégica). A gestão de processos deve estar interligada com outros instrumentos administrativos tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento dos funcionários, entre outros (OLIVEIRA, 2007).

## 5. MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O termo processo, para Gonçalves (2000), é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma organização almeja produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes. Muitos dos processos nas organizações são rotineiros e envolvem, no seu conjunto, a maioria dos colaboradores da organização. Assim, uma técnica que pode ser utilizada para a compreensão e melhoria dos processos organizacionais é o Mapeamento de Processos.

Para Villela (2000), é uma ferramenta gerencial que estuda as atividades e analisa os processos permitindo o desenvolvimento dos serviços e das falhas de integração entre sistemas. É uma ferramenta para melhorar o entendimento dos processos atuais, eliminando ou simplificando os que necessitam de mudanças e melhoria dos serviços.

Segundo Correia *et al.*, (2002), o mapeamento do processo é importante também por sua função de registro e documentação histórica da organização, sendo uma ferramenta de visualização completa e conseqüente compreensão das atividades executadas, por sua função de registro e documentação histórica, pode ajudar a entender o fluxo de trabalho.

O mapeamento de processos tem como objetivo criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento, viabilizando a consolidação do conhecimento e a formulação de mudanças estruturais garantindo que a organização cumpra a sua missão, atendendo as estratégias necessárias para o seu sucesso (LOSEKAN *et al.*, 2012). Já para Mareth *et al.* (2008), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Porcides (2003) acrescenta que, mapeando e aperfeiçoando de forma adequada os seus processos, a empresa poderá alcançar aumento da competitividade, maior entendimento dos procedimentos, maior rapidez nas soluções e incremento de resultados.

De acordo com Sincorá *et al.* (2014), o mapeamento dos processos inicia pela identificação de quantos e quais são os processos a serem mapeados. Devem ser identificados os processos críticos, aqueles que oferecem melhores oportunidades de resultado, e mensurar através de indicadores. A melhoria dos processos contempla várias fases, das quais a documentação é indispensável, os registros serão os meios disponíveis para comprovar a qualidade e a rastreabilidade dos produtos, serviços e processos realizados. Assim, é necessário saber se a organização pratica a documentação das atividades realizadas; como esta documentação é executada, controlada e o que faz com a informação armazenada.

Existem diversas técnicas de mapeamento de processos, para Silva *et al.* (2013) faz-se necessário efetuar um filtro das mais adequadas. As técnicas de mapeamento de processos mais utilizadas são:

- a) Fluxograma de Processo: registro do processo utilizando simbologia padronizada
- b) Mapofluxograma: representação do processo baseado na planta na qual ele se desenvolve.
- c) Mapa do Serviço: técnica envolvendo a gestão do serviço, representando cronologicamente as tarefas e atividades realizadas, tanto pelos colaboradores quanto pelos clientes.

d) Diagrama de Tartaruga: representação do processo indicando entradas, saídas, métodos, indicadores, pessoal envolvido e recursos utilizados.

A avaliação de processos, segundo Siqueira (2005) fornece os meios para caracterizar as práticas correntes de uma organização em termos da capacidade de processos selecionados. Para o autor, a análise dos resultados identifica pontos fortes, fraquezas e riscos inerentes ao processo, conduzindo à habilidade de determinar se os processos são eficazes na realização de seus objetivos, de identificar causas relevantes de baixa qualidade e de problemas com prazos e custos. Os resultados podem ser usados para orientar as ações de melhoria ou na determinação da capacidade dos processos e nos riscos de se usar estes processos na execução de determinado projeto ou outro tipo de compromisso.

## **6. ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O estudo apresenta uma abordagem qualitativa, definida por Minayo (2001) sendo uma pesquisa que responde a questões muito particulares, trabalha como o universo de significados, motivos, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Caracterizou-se como estudo de caso, pois, segundo Jacobsen (2009), realiza-se um estudo de caso quando se pretende estudar de maneira profunda um fenômeno ou fato específico, com investigação empírica e coleta de dados. Também é classificada como aplicada, pois segundo Vergara (2010) a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas e está caracterizada como pesquisa descritiva, pois visa descrever as características de um fenômeno ou expõe características de determinada população ou de determinado conhecimento.

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizado uma entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, visando buscar dados para o entendimento do ambiente das coordenadorias ou parte dele. Conforme Triviños (1987), a entrevista semiestruturada compreende um conjunto de perguntas básicas e derivadas, sendo que essas fixam a possibilidades de limites do fenômeno. Com a obtenção das respostas, surgem perguntas derivadas que aprofundam a temática pesquisada.

As entrevistas foram direcionadas aos Coordenadores de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Campus Florianópolis, com o intuito de adquirir informações sobre a gestão de processos, principais rotinas e atribuições, buscando o entendimento da sistemática de trabalho desempenhada pelos setores que serão estudados, conforme consta nos Quadros 1, 2 e 3:

### **QUADRO 1 - Caracterização das Coordenadorias de Apoio Administrativos.**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. PROCESSOS DESENVOLVIDOS;</li><li>2. PROCESSOS RELEVANTES;</li><li>3. PROCESSOS NÃO RELEVANTES;</li><li>4. PROCESSOS DISPONÍVEIS EM REDE;</li><li>5. UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO.</li></ol> |
|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na segunda etapa, pretendeu-se compreender a cultura das Coordenadorias de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino do Campus Florianópolis.

### **QUADRO 2 - Compreensão da Cultura das Coordenadorias de Apoio Administrativos.**

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. COMUNICAÇÃO ENTRE OS CARGOS DE DIFERENTES NÍVEIS;</li><li>2. DISTRIBUIÇÃO, INOVAÇÃO DOS PROCESSOS;</li><li>3. PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS;</li><li>4. RESULTADOS POSITIVOS;</li><li>5. ATENDIMENTO AO USUÁRIO.</li></ol> |
|--|

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na terceira etapa, o objetivo convergiu para a busca do entendimento das questões relacionadas aos processos das Coordenadorias, a compreensão do estado atual da gestão de processos.

**QUADRO 3** – Aspectos abordados na Descrição dos Processos das Coordenadorias de Apoio Administrativos

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. GESTÃO DE PROCESSOS;</li><li>2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSO;</li><li>3. MAPEAMENTO DE PROCESSO NA CAA;</li><li>4. CONTRIBUIÇÃO DO MAPEAMENTO NAS ATIVIDADES NA CAA;</li><li>5. METODOLOGIA UTILIZADA PARA O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.</li></ol> |
|--|

**Fonte:** Elaborado pelos autores

Outros instrumentos de pesquisa que foram utilizados são: pesquisa bibliográfica (livros, periódicos, sites institucionais, teses e dissertações) e análise documental (todo material disponível sobre as Coordenadorias, documentos físicos e eletrônicos), que forneceram informações sobre a estrutura, características dos processos, características dos usuários, consulta a relatórios, arquivos, documentos disponíveis, registros gerados durante o projeto e anotações da própria autora, bem como, observação estruturada do fluxo em funcionamento, e outras orientações que são passíveis de melhorias.

A análise documental foi realizada com base no material disponibilizado pela Instituição, por meio de relatórios de gestão, plano de desenvolvimento institucional, além de informações disponíveis no site da Universidade, para verificação se os percursos dos processos são apropriados e se existe a possibilidade de propor novas rotinas.

Dos 11 Centros de Ensino existentes na UFSC, foram procurados todos os 11 Coordenadores de Apoio Administrativos e todos prontamente aceitaram a participação na pesquisa, mas o instrumento foi aplicado em apenas 10, tendo em vista que uma das coordenadoras após ter me recebido e ter aceitado participar, alegou falta de tempo para as respostas e após vários contatos e sem nenhum retorno, optou-se pela retirada deste centro.

Por meio das entrevistas aplicadas aos servidores responsáveis pelas CAAs dos Centros de Ensino da UFSC, buscou-se informações que serviram de base para proposições de melhorias. Essas entrevistas indicaram o entendimento dos servidores em relação as suas atribuições, bem como apontaram prováveis necessidades de adequação física, material e profissional para a gestão de processos das Coordenadorias. Vale ressaltar que no CCS foram realizadas consultas em relatórios, arquivos, documentos disponíveis e registros gerados durante o estudo.

Foi consultado também o setor de Ouvidoria da UFSC para verificação de possíveis problemas relacionados às Coordenadorias de Apoio Administrativas. Como as informações são sigilosas, apenas foi informado que nada constava sobre os setores indicados.

## **7. AS COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVO**

A UFSC possui onze Centros de Ensino no Campus Florianópolis e dez coordenadores fizeram parte da pesquisa. A Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAA) é um órgão ligado diretamente às direções dos Centros, sua principal função é atender as demandas da Direção, da secretaria e da comunidade do Centro de Ensino. Tem como atribuições a Gestão administrativa e apoio à Direção e ao Órgão Deliberativo Central, coordenação do pessoal de apoio administrativo e de todos os serviços imediatamente vinculados à Coordenadoria (serviço espaço físico, TI, recepção e portaria).

Suas principais atividades são:

- Apoio administrativo à Direção do Centro de Ensino;
- Elaboração das comunicações oficiais dos Centros de Ensino;
- Recepção e triagem de comunicações recebidas;
- Encaminhamento e tramitação de processos destinados à Direção do Centro de Ensino;



- Concessão de diárias, passagens, hospedagem e alimentação aos TAEs, docentes e convidados;
- Gestão financeira dos recursos do Centro de Ensino;
- Marcação de férias dos Técnicos-administrativos em Educação (TAEs) da Coordenadoria Administrativa e seus serviços vinculados;
- Organização e gestão de arquivos;
- Realização de compras diretas com recursos do Centro de Ensino;
- Coordenação de solicitações de compra de materiais aos setores do Centro de Ensino;
- Apoio administrativo às subunidades do Centro de Ensino;
- Apoio administrativo e secretaria às reuniões do Conselho de Unidade do Centro de Ensino.

Antes, as CAAs eram nominadas Assistência de Direção e Secretaria de Centro, criadas para justificar a demanda de gestão de processos dos Centros de Ensino, como também a variedades de setores que estão subordinados a estas Coordenadorias.

No registro da UFSC, consta a alteração na nomenclatura (UFSC, 2003), quando passou a ser uma Coordenadoria de Apoio Administrativo, mas não consta um regimento, ficando a cargo de cada Centro de Ensino determinar as funções de um coordenador administrativo, em seus regimentos internos. Não existe registro das rotinas, que tipo de atividades é de responsabilidade destes Coordenadores de Apoio Administrativos, e não existem documentos que expliquem o fluxo e os processos que fazem parte das CAAS, cada Centro cria suas atividades que são alecandas em seus regimentos ou em seus sites.

As atividades das CAAs, independente de sua natureza ou propósito, consomem recursos e geram produtos e serviços. Como se executam essas atividades nessas Coordenadorias, depende da influência direta do gestor, das regras, valores, atitudes, comportamentos e costumes que são características das relações humanas nas Instituições.

## 8. PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Quando indagados sobre os processos administrativos, os entrevistados relataram uma variedade e uma complexidade de tarefas realizadas nas CAAs, e que são muitos os processos. Após a análise dos dados, constatou-se que os processos desenvolvidos nestas coordenadorias são os mesmos para todas, diferenciando apenas na forma como são executadas as atividades, o número de servidores e a maneira como são distribuídas estas atividades.

De acordo com os entrevistados, para a quantidades de processos que tramitam nas CAAs, e para o bom andamento das Coordenadorias, seria necessário contar com uma equipe de servidores maior do que o disponível o atual, com média de cinco funcionários em cada CAA. A visita realizada às CAAs permitiu observar os processos tramitados, conforme está apresentado no Quadro 4.

**QUADRO 4 – Processos Identificados nas Coordenadorias**

	<b>Processos</b>
1.	Atendimento ao público
2.	Assessoria a Direção e Vice Direção
3.	Manutenção Predial
4.	Secretariar reuniões mensais do Conselho da Unidade
5.	Gestão do espaço físico através do sistema CAGR
6.	Reserva de Espaço Físico (salas, auditórios e outros)
7.	Serviço de Malote
8.	Gestão Patrimonial
9.	Frequência dos Servidores lotados nas CAAs
10.	Colação de Grau em Gabinete

11.	11. Digitação de atas, portarias, editais, memorandos e outros
12.	12. Publicação dos Atos dos Diretores no Boletim Oficial
13.	13. Supervisionar e assessorar equipe de trabalho e apoio aos chefes de expediente
14.	14. Arquivamento dos Documentos
15.	15. Supervisionar Equipe dos Terceirizados
16.	16. Recebimento e tramitação dos processos via sistema SPA (UFSC sem papel)
17.	17. Controle da Cancela (cadastramento dos crachás)
18.	18. Tramitação dos processos de Progressões dos Professores da classe de Associado e Titular
19.	19. Estágio Probatório dos TAEs
20.	20. Marcação de férias servidores e professores lotados na CAAs
21.	21. Suporte ao Setor financeiro (compras passagens, diárias e materiais consumo e permanente)

Fonte: Elaborado pelos Autores.

Foram identificados vinte e um processos comuns a todas CAAs, mas há processos que aparecem em três CAAs que não são desenvolvidos em todos os Centros. Com base na relação de processos, é importante apontar há várias atividades relacionadas a eles. Foi identificado que em um dos Centros de Ensino a CAA trabalha com um mural de atividades administrativas, foi relatado como este facilita o desenvolvimento das atividades e o mural está disponível na página da web do próprio Centro de Ensino. O Quadro 5 apresenta uma adaptação do mural de atividades administrativas.

**Quadro 5 – Processos e Atividades da Coordenadoria de Apoio Administrativo**

**COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVO**

**1- SERVIÇOS DE INFRAESTRUTURA E TRANSPORTE**

Serviços de Chaveiro

Serviços de Manutenção

Serviços de Manutenção de Equipamento eletroeletrônico, laboratório e óticos

Serviços de Mudança de Materiais e Bens Patrimoniais

Serviços de Transporte de Pessoas

**2- SERVIÇO DE RESERVA DE ESPAÇO FÍSICO**

Solicitação de Reserva de Espaço Físico

**3- SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

Serviços de Telefonia com privilégio

Oficialização de demandas de computadores

Outros Serviços de TI

**4- SERVIÇOS DE DIÁRIAS, PASSAGENS E PRESTAÇÃO DE CONTAS**

Serviços de Concessão de Diárias e Passagens

Serviços de Prestação de Contas

**5- SERVIÇOS DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS**

Serviço de Material de Expediente

Serviços de Empenho de Material Permanente ou Consumo

Serviços de solicitação de Licitação, Dispensa ou Inexigibilidade para Material Permanente ou Consumo

Serviços de Contratação Direta – Pessoa Jurídica

Serviços de Contratação Direta – Pessoa Física

**6- SERVIÇOS DE BENS PATRIMONIAIS**

Serviços de Solicitação de Mobiliário

Solicitação de Transferência Patrimonial

Solicitação de Baixa Patrimonial

Solicitação de Notificação de Furto

**7- SERVIÇOS GERAIS**

Serviços gráficos

Serviços de Sedex

Serviços de Carta Registrada

Serviços de Confecção de Carimbo

Serviços de Limpeza

Fonte – Modelo Adaptado do Manual de Procedimentos Administrativos (UFSC, 2017).

Observa-se que vários processos estão disponíveis em rede, facilitando o acesso e o andamento das atividades a serem desenvolvidas. Outra vantagem, é a divisão por processos com as atividades pertinentes, um caminho para o usuário identificar sua necessidade e adiantar o trâmite pela internet, antes de chegar à CAA.

Neste mesmo Centro, também foi detectada uma atividade não encontrada em nenhum dos outros, identificado como Mural de Ações Mensal de todos os setores da Coordenadoria, conforme apresentando no Quadro 6. Há um Mural de Ações dos servidores lotados na CAA, em forma de um quadro, onde são dispostas as atividades realizadas por cada setor, discutidas mensalmente com a Direção. Ao lado de cada ação é colocado o nome do servidor responsável, para que o próprio relate suas atividades. Após o preenchimento pela CAA, é fixado e apresentado como ações desenvolvidas pelos integrantes da CAA.

**Quadro 6 – Mural de ações  
MURAL DE AÇÕES – 2016**

<b>AÇÕES</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>
Relatório Financeiro e Prestação de Contas dos projetos de extensão geridos pelo Centro em 2015	Concluído	Detectada a necessidade de reembolso de uma PCDP <i>status: pcdp encerrada</i>
Instrução do processo de compra de Material Permanente	Tramitação após formalização das demandas, de acordo com o Manual de Procedimentos Administrativos do Centro.	Aguardando demanda
Instrução do processo de compra de Material Consumo	Tramitação após formalização das demandas, de acordo com o Manual de Procedimentos Administrativos do Centro.	Compra de materiais pedagógicos –Aguardando anuência da Direção.
Emissão de documentos em geral	Emissão de acordo com as demandas	Emissão de acordo com as demandas (aproximadamente 20 portarias emitidas)
Acompanhamento de atas vigentes	Conhecimento da Ata– Instalação de ar.	X
Comissão de Espaço Físico	Reunião mensal	Reunião mensal
Instalação de Câmeras	Servidor em contato com responsável (instalação das câmeras) e SETIC (pontos de rede)	Pontos de rede já foram instalados
Instalação e manutenção de Datashow	Emissão da Nota de Empenho pelo DCF	Concluído / Solicitação de novos orçamentos
Solicitação de retirada de materiais para o DGP	Fazer o levantamento do material a ser enviado	Recolhimento de parte do material / Nova solicitação para retirada de materiais
Instalação de ar condicionado no Bloco A	Envio de solicitação via SPA	Acompanhamento dos prazos do DMPI
Computadores para o Centro	Levantamento do número de computadores necessários	Envio de formulário de solicitação à SETIC
Cadastro de diárias/compra de passagens	De acordo com a demanda	De acordo com a demanda
Cadastro de solicitações de serviços gráficos (Imprensa Universitária)	De acordo com a demanda	De acordo com a demanda
Controle e acompanhamento das rubricas do Centro, Departamentos e Educação do Campo	De acordo com a demanda	De acordo com a demanda
Relatório de Gestão	Reunião com a Direção	Desenv. Concepção
Sinalização Centro	Murais	OK
Boletim Centro	Diretoria Geral de Comunicação	OK
Política de Comunicação	Início em 18/03	Reunião com Direção; elaboração folder de

		lançamento; formulário eletrônico de coleta de informações
Centro na SEPEX	Previsão: setembro	X

Fonte – Modelo Adaptado do Mural de Ações (UFSC, 2017).

Em relação à importância dos processos desenvolvidos nas CAAs, os dez entrevistados concordam que todos os processos sob sua responsabilidade são relevantes, mas também confirmam a ausência de uma sequência nas atividades, bem como de uma estrutura que norteie as atividades a serem desenvolvidas e a falta de documentação ou registros nos arquivos da UFSC.

Em discussão com os entrevistados é opinião de quatro, que tem processos que poderiam ser desenvolvidos nos departamentos ou até mesmo nas coordenações de curso, e não necessariamente dentro das Coordenadorias de Apoio Administrativo. Poderiam ser tramitados de forma diferente, tendo o aval da CAA, mas sem a sua interferência na execução das atividades relativas a estes processos.

Mesmo todos os entrevistados relatarem a importância dos processos, também concordam que processo como o de Compras, deveria ter um setor próprio ligado a CAA e com pessoas capacitadas para atuar nestas atividades. Outro processo é o de reserva de espaço físico, que é relevante no sistema de matrículas da instituição e tem prazo rígido de disponibilização no sistema, pois tem que estar disponibilizado quando da abertura do período de matrícula. Os entrevistados reforçaram a necessidade de um manual de rotinas, um regimento para as CAAs, pois ocorre a transferência de processos para as CAAs sem que ocorra a capacitação prévia dos servidores.

Durante as entrevistas, os coordenadores criticaram o fato de iniciar na função de Coordenador de Apoio Administrativo de um Centro de Ensino, sem um manual de rotinas, sem mapeamentos de processos e sem a experiência no cargo.

## 9. PADRONIZAÇÃO E AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS

Dos dez entrevistados, nove concordam que não existe uma padronização para os processos desenvolvidos nas CAAs, o que se faz é procurar nas páginas da web, nos setores responsáveis pelos processos, a existência de uma rotina para seguir no processo em questão. Um único Centro de Ensino citou que tem padrão próprio.

Quanto ao relacionamento entre os servidores de diferentes níveis, foi possível perceber que existe um respeito mútuo, com comunicação pessoal, relações interpessoal satisfatória e respeitosa e que os processos são distribuídos de acordo com a competência dos servidores. Há cooperação entre as pessoas de cada coordenadoria.

Em relação à reação diante de um novo processo os entrevistados divergiram em suas opiniões:

“Ajuda mútua na busca de solução e encaminhamento” CAA1.

“É desesperador” CAA3.

“A mudança não é bem aceita, pois as pessoas se acostumaram a fazer de determinada maneira, e veem a mudança como um retrabalho” CAA4.

“Primeiramente coletamos informações para entendermos como o processo deve ser executado. A partir dessa análise, estipulamos quem ficará responsável por essa atividade, sempre havendo troca de informações entre os colegas” CAA5.

“Novos processos acabam sobrecarregando, tendo em vista a falta de servidores” CAA6.

“Muito tranquila, procuramos quem detém a expertise em busca de auxílio” CAA8.

“Costuma-se discutir antes de implantar novo procedimento, para ouvir a opinião de todos” CAA9.

Em síntese, não há um padrão a se seguir. São utilizadas as normas da UFSC, os manuais de instâncias superiores, das legislações, resoluções e portarias. Há uma necessidade

de criação dessas rotinas, que é necessário avaliar a gestão dos processos desenvolvidos nas CAAs. Assim, apresenta-se como vantajosa a utilização do Mural de Procedimentos Administrativos como modelo. A partir das entrevistas com os CAAs, foi possível descrever cada processo e suas rotinas:

1. **Atendimento ao público:** processo que demanda tempo, paciência e habilidades;
2. **Assessoria a Direção do Centro de Ensino:** a maioria concorda que as atividades são de responsabilidade dos Coordenadores, mas há Centros de Ensino em que esse processo fica com a secretária executiva.
3. **Manutenção Predial:** Alguns centros possuem servidores que executam os processos relativos à manutenção predial, mas a maioria já possui um Administrador de Edifícios.
4. **Secretariar reuniões do Conselho da Unidade:** cabe à Coordenadoria o recebimento dos processos que serão ponto de pauta, distribuição para os relatores e, após aprovação no conselho, o devido encaminhamento, resultando na confecção da ata.
5. **Gestão do espaço físico:** Deveria ter nas CAAs um auxiliar administrativo que ficasse responsável por este processo.
6. **Reserva de Espaço Físico:** Quanto alocação de espaço físico, também não deveria ser de responsabilidade da CAA, é um processo que demanda tempo, e um exercício diário, fazendo com que a coordenadoria fique em função do quadro de horários.
7. **Malote:** este é um serviço considerado como problema, pois costuma ser desempenhado por servidores “contínuos” e, como não existe mais essa categoria de servidor, a maioria dos setores conta com servidores antigos, que dificulta o desempenho das atividades.
8. **Gestão Patrimonial:** Os CAAs são designados gestores patrimoniais quando assumem as Coordenadorias, mas em alguns Centros o responsável pela manutenção predial é quem assume a gestão patrimonial.
9. **Frequência dos Servidores lotados nas CAAs:** Esse é um processo que precisa realmente ser feito nas Coordenadorias, mas que pode ser dividido com a secretária executiva.
10. **Colação de Grau em Gabinete:** Processo que não é algo corriqueiro, sendo as atividades como elaboração das atas, encaminhar o processo dos alunos e solicitar os documentos às Coordenações de Curso responsáveis pelo o aluno.
11. **Digitação de atas, portarias, editais, memorandos e outros:** atividades que podem ser compartilhadas com a secretária executiva.
12. **Publicação dos Atos dos Diretores no Boletim Oficial:** também pode ser compartilhado com a secretária executiva.
13. **Supervisionar e assessorar equipe de trabalho e apoio aos chefes de expediente.**
14. **Arquivamento dos Documentos:** poderia ser compartilhado com outros servidores ou bolsistas.
15. **Supervisionar Equipe dos Terceirizados:** a cargo do “Administrador de Edifícios” ou, quando não houver, do servidor responsável pela Manutenção.
16. **Recebimento e tramitação dos processos via sistema:** costuma ser compartilhado entre CAA e secretária executiva.
17. **Controle do estacionamento:** demanda tempo e conhecimento no sistema da Empresa responsável pelas cancelas; é realizado pela CAA.
18. **Tramitação dos processos de Progressões dos Professores:** Estes processos tem atividades que são de responsabilidade direta da CAA, principalmente a progressão para professor titular, pois é necessário compor a banca examinadora, receber e enviar a documentação para os membros da banca, marcação da data e secretariar e fazer a ata da apresentação.
19. **Marcação de férias servidores lotados na CAAs:** É um processo que precisa ser realizado na CAA, pois são férias de servidores lotados na Coordenadoria.

20. **Suporte ao Setor financeiro (passagens, diárias e materiais de consumo e permanente):** atividades realizadas de maneiras distintas pelos CAAS, alguns que fazem questão de participar destes processos, enquanto outros tem setores com servidores específicos para o desenvolvimento destas atividades. Varia muito em função dos Diretores, alguns preferem que sua CAA esteja diretamente coordenando, outros preferem eles mesmos coordenarem.
21. **Estágio Probatório dos TAEs:** É um processo burocrático, que por lei, tem duração de três anos, para cada servidor em estágio probatório, e os processos são físico e digital pelo SPA, e por isso é da opinião de todas as CAAs, que deveria ser somente pela forma digital,

Avaliando os processos descritos, observa-se que são muitos os processos desenvolvidos nas Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da UFSC, por isso é importante a criação de um manual de rotinas e que sejam disponibilizados o mais breve possível, totalmente na forma digital, pois acabaria com o desperdício de papel, com gastos com impressão, economizaria tempo e a maioria poderia ser realizada por todos os servidores da CAA e não somente pelo o Coordenador.

Como são 21 processos listados, conseqüentemente o número de atividades decorrentes destes processos são muitas e diversificadas, portanto, sem um manual ou um guia para orientação, torna o exercício diário muito desgastante e com tendência ao retrabalho, sem contar com os problemas que surgem diariamente.

Por fim, com base nas entrevistas e observação das rotinas, foi elaborado um conjunto de melhorias , apresentadas no Quadro 7:

**QUADRO 8:** Propostas de melhorias para as CAAS.

<b>PROPOSTAS</b>	<b>AValiação</b>
Criação de um guia prático ou manual de processos administrativos	Neste guia ou manual devem constar todos os processos desenvolvidos nas Coordenadorias de Apoio Administrativo, com entradas, saídas e de quem é a responsabilidade.
Implantação do Mural de Ações Mensal de todos os setores da CAA.	Dessa forma, todos poderão colocar os processos que são de sua responsabilidade e como estão sendo executadas as atividades.
Ter um servidor que responda pela Manutenção predial, ou seja, um Administrador de Edifícios.	Esse servidor executará as atividades relacionadas ao prédio, em relação aos bens patrimoniais, aos equipamentos, salas de aula, claviculário e outros.
Ter um servidor com a formação em secretaria executiva na CAA	É de grande importância para o bom desempenho das atividades, porque a formação desse servidor permite uma facilidade operacional em relação aos processos diários, arquivamento e o atendimento ao público.
A criação de um setor financeiro vinculado a CAA.	O setor financeiro deve estar vinculado a CAA, mas não ser de responsabilidade da Coordenadoria, ter servidores específicos para desenvolverem essas atividades.
Propõe-se a realização de reuniões mensais ou semestrais.	A realização de reuniões entre os servidores lotados nas Coordenadorias, com os servidores de outras CAAs.
Realização do Mapeamento de Processos da CAAs.	Com a realização do mapeamento de seus processos, facilitará muito a distribuição das atividades e o bom desempenho e funcionamento das CAAs,

Fonte: Elaborado pelos Autores.

## 10. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve como objetivo geral avaliar a gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo (CAA) dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pode-se afirmar que o objetivo foi atingido na medida em que foi elaborado um instrumento de avaliação, num modelo simplificado, desenvolvido para a

realidade das coordenadorias que foram estudadas, resultando em propostas de melhorias que possibilitem a identificação e descrição das atividades realizadas durante o desenvolvimento do processo.

Para Oliveira (2007), a administração de processos realizada de forma eficaz melhora a capacidade de uma organização de antecipar, gerir e responder às mudanças no mercado e a maximizar as oportunidades empresariais. A gestão de processos adequada pode também reduzir as insuficiências e os erros resultantes de uma redundância de informações e ações empresariais.

A análise dos relatos dos entrevistados demonstrou que os processos desenvolvidos nas CAAs são similares, diferenciando apenas na forma como são distribuídas as atividades entre os servidores, mas que carecem de manualização e padronização com relação a processos, atividades e servidores alocados.

De acordo com Losekan *et al.* (2012) para que as interfaces entre as unidades funcionais sejam melhoradas ou eliminadas e os fluxos sejam rápidos, é necessário que todas as áreas da organização estejam integradas, participando e entendendo a importância do processo como um todo. Dessa forma, considera-se que a análise dos processos vem sendo fundamental para a geração de inovações e melhorias do trabalho, resultando na eficiência por meio da organização e formalização dos processos.

Com a gestão de processos poderá ser realizado também o registro e documentação dos processos; visão sistêmica; melhoria no fluxo das informações; uniformização e padronização na realização das atividades; base para orientação no processo de informatização, dentre outras atividades, que poderão resultar em um melhor desempenho da instituição.

Quanto ao mapeamento dos processos como sugestão de implementação nas CAAs, que por meio da construção de diagramas, tabelas para cada tipo de processo, objetivando localizar os pontos críticos, gargalos e dificuldades que requerem melhor atenção.

## 11. REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, T. H. de P.; PIEKARSKI, C. M.; SANTOS, B. S. dos; BITTENCOURT, J. V. M.; MATOS, E. A. S. Á. de; FRANCISCO, A. C. de. Aspectos relevantes sobre Mapeamento de Processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 5, N. 2, Ago/2013, p.87.
- BIAZZI, M.R.; MUSCAT, A.R.N.; BIAZZI, J.L. de. **Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos** – Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira. [ANAIS] XXVI ENEGEP 2006. Fortaleza/CE; 2006. p.7.
- BRASIL. Brasil. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos** / Secretaria Jurídica e de Documentação/ Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.
- CANTERLEI, N. M. G.; FAVARETTO, F. Proposta de um Modelo Referencial de Gestão de Indicadores de Qualidade na Instituição Universitária. **Ensaio**: aval.pol.públ. Educ. v.16 n.60 Rio de Janeiro jul./set. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362008000300005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000300005&lng=pt&tlng=pt)> Acesso em: 17/06/2016.
- CORREIA, K.S.A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D.A. de. **Mapeamentos de processo**: uma abordagem para análise de processo de negócio. ENEGEP 2002, p.1-8.
- GONÇALVES, J. E.L. Processos, que Processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Out/Dez, 2000. São Paulo, v.40, n.4, p.8-19.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. S. Paulo: Makron Books, 1993.

- JACOBSEN, A. de L. **Gestão por Resultados, Produtividade e Inovação**. Florianópolis: UFSC, 2009.
- LOBO, R. L.; SILVA Fº, R. L. L. **Auto Avaliação das Universidades**. Lobo & Associados Consultoria. Disponível em: <[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_011.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_011.pdf)>. Acesso em: 29/06/2016.
- LOSEKAN, A. G.; LORENZETT, D. B.; GODOY, T. P.; GELAIN, A. J. L.; GODOY, L. P.; RODRIGUES, M. K.; MADRUGA, L. R. R. G. **Análise e mapeamento de processo em uma Instituição Pública de ensino Superior**. [Anais] - Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão – SEPE, Santa Maria/RS, 2012.
- MARETH, T. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos**: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de cruz alta. [Dissertação] – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo/RS, 2008.
- MARRA, A.V.; MELO, M.C.O.L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. **RAC**, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 09-31.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- NUNES, Rogério da S.. **Análise e Melhoria de processos**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2014.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PAIM, R. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- POLIDORI, M. M.; MARINHO, C. M.; BARREYRO, G.B.. SINAES: Perspectivas e Desafios na Avaliação da Educação Superior Brasileira. **Ensaio**: Aval. Pol. Publ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ensaio/v14n53/a02v1453.pdf>>. Acesso em: 17/06/2016.
- PORCIDES. L.M. **Manual de Gestão por Processos – FAETraining**. 2003.
- SILVA Fº, R. L. L. **Gestão Universitária e seus desafios**. Lobo & Associados Consultoria. Mogi das Cruzes - SP, 1998. Disponível em: <[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf)>. Acesso em: 09/11/2015.
- SILVA, G. B.; VILELA, P. R. C.; MUNIZ, J. C. A. **Aplicação de mapeamento de processo em uma empresa de pequeno porte**: um estudo de caso visando melhoria continua no sistema de gestão de qualidade. [ANAIS]. VIII Workshop de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, Out. 2013.
- SINCORÁ, L. A.; PEDRONI, F. G.; SCHMITZ, V. K.; SERPA, B.; DIAS, T. de L. **Orientando-se por processos**: iniciativas para implementação do Business Process Management (BPM). XVII SEMEAD Seminários em Administração, Out. 2014.
- SIQUEIRA, J. O Modelo de Maturidade de Processos. **Nucleando Qualidade**, n. 45, p.4, Ano XI/2005 - publicação do IBQN. Disponível em: <<http://www.abcq.org.br/14/o-modelo-maturidade-processos.html>>. Acesso em 11/11/2016.
- SOUZA, I. M. de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: SILVEIRA, A.; DOMINGUES, Maria J. C.S. (coords.) **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Blumenau: Edifurb, 2010. Cap. 1; p.18-47.



TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC. **Portaria nº 480/GR/2003**. Alterar, parcialmente, o Anexo I da Portaria nº 0321/GR/97, publicada no DOU de 21/01/97, Seção II, páginas 473 a 477.

\_\_\_\_\_. Manual de Procedimentos Administrativos. Disponível em <[www.ced.ufsc.br](http://www.ced.ufsc.br)>. Acesso em 14/03/2016.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. [Dissertação] - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

WANDERLEY, L.E.W. **O que é Universidade**. São Paulo: Brasiliense, 2003. (Coleção primeiros passos).