



XIX COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA
Universidade e Desenvolvimento Sustentável: desempenho acadêmico e os desafios da sociedade contemporânea

Florianópolis | Santa Catarina | Brasil
25, 26 e 27 de novembro de 2019
ISBN: 978-85-68618-07-3



A FERRAMENTA *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* COMO ALTERNATIVA NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Enio Snoeijer

Universidade Federal de Santa Catarina
enio.snoeijer@ufsc.br

Dante Luiz Juliatto

Universidade Federal de Santa Catarina
dante.juliatto@ufsc.br

RESUMO

As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras sofrem desafios pelo mercado e pelas ações governamentais, onde o Estado passou a incentivar as privatizações do ensino superior, desde o governo FHC (1995) e intensificadas pelo governo de Jair Bolsonaro (2019). A baixa intervenção estatal e a ausência de políticas públicas na imposição de entraves à iniciativa privada levaram as IES públicas, dentre elas a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a buscarem alternativas nesse cenário competitivo. Assim sendo, essa pesquisa tem como objetivo analisar a gestão dos processos administrativos, por meio da utilização de uma ferramenta de gestão de processos denominada *Business Process Management* (BPM), numa Secretaria Integrada dos Programas de Pós-Graduação (PPG) do Centro Tecnológico da UFSC. A metodologia utiliza o método dedutivo, cuja natureza é aplicada, com objetivo descritivo, por meio da observação participante e da pesquisa bibliográfica e documental como procedimentos técnicos de coleta de dados. Como resultados, espera-se oferecer alternativas de melhorias dos processos administrativos e potencializar as atividades dos PPGs envolvidos.

Palavras chave: Instituições de Ensino Superior, Universidade Federal de Santa Catarina, Gestão de Processos, BPM, Secretaria Integrada de Pós-Graduação.

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a gestão dos processos administrativos, por meio da utilização de uma ferramenta de gestão de processos denominada *Business Process Management* (BPM), numa Secretaria Integrada dos Programas de Pós-Graduação (PPG) do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para tanto, propõem-se os seguintes objetivos específicos: a) descrever os programas de pós-graduação que compõem o Centro Tecnológico da UFSC; b) mapear os processos inerentes à gestão administrativa dos programas de pós-graduação do Centro Tecnológico; c) apresentar uma proposta de estrutura de gestão administrativa que atenda as demandas dos Programas de Pós-Graduação (PPG) por meio de uma estrutura integrada.

Como resultado da pesquisa, planeja-se elaborar um manual de procedimentos e processos administrativos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação (SIPG) a fim de integralizar, otimizar e maximizar a gestão das atividades dos PPGs, com base na utilização de uma ferramenta denominada Gerenciamento de Processos e Negócios, ou *Business Process Management* (BPM). O BPM atua na aplicação de conceitos, técnicas e práticas para monitorar, controlar e elevar os processos organizacionais (MAIDANTCHIK; ROCHA, 2002).

Para maximizar o BPM, é possível aplicar o escritório de processos, um meio pelo qual se realiza o gerenciamento dos processos e não propriamente em seu conteúdo, ou seja, desempenha “um papel fundamental na definição de prioridades e alocação de recursos para os esforços de transformação de processos (...) por meio da padronização do uso de metodologias” (BENEDICT et al, 2013, p. 321). Assim, pretende-se, por intermédio da aplicação do escritório de processos, realizar a integração dos processos administrativos e contribuir para que a elevar gestão dos processos administrativos dos PPG envolvidos e potencializar os resultados institucionais, no caso da UFSC. Isso porque espera-se contribuir, com base na pesquisa, no alcance de um patamar satisfatório, em termos de ensino superior, diante do desenvolvimento competitivo das instituições privadas no âmbito do ensino superior.

A proposição dessa pesquisa vai ao encontro das necessidades de reestruturação da UFSC num contexto de mudanças em seus objetivos institucionais, como já afirmava Chauí, (2003). A autora (2003) cita que, além da diminuição dos aportes financeiros do Estado brasileiro nas pesquisas científicas (agências nacionais de fomento), houve estímulo à abertura de investimentos empresariais nacionais e estrangeiros, os quais resultaram na “privatização” das pesquisas conforme interesses do mercado.

Além disso, ressalta-se o fato do crescente surgimento de Instituições de Ensino Superior (IES) privadas brasileiras, fomentadas no governo de Fernando Henrique Cardoso (1995 - 2002) (DURHAM, 2010), que se tornaram concorrentes diretas e permanecem até os dias atuais, no que tange a procura por formação em nível superior. Alicerçado na competitividade, que tornou o ambiente externo como determinante do que se produz nas organizações, esta pesquisa pretende contribuir para auxiliar no desenvolvimento dos PPGs e da UFSC como um todo, por intermédio de ferramentas de gestão de processos, neste caso o BPM, para tornar essa instituição competitiva frente às demandas mercadológicas e à ampla concorrência de outras instituições privadas.

Diante do exposto, o presente estudo encontra-se estruturado na Introdução ora apresentadas, Fundamentação Teórica, Procedimentos Metodológicos, Resultados e Discussões e Conclusão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A pesquisa buscou estabelecer definições a respeito dos órgãos que compõem o fluxo dos processos relacionados ao tema do trabalho. Está apresentada, na sequência, a síntese que fundamenta o posicionamento dos argumentos utilizados no mapeamento dos processos.

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras possuem desafios quanto à gestão, os quais estão relacionados às mudanças mercadológicas e as demandas emergentes dos mais diversos ramos empresariais (MANCEBO; VALE; MARTINS, 2015). Isso se deve pelo aumento da procura de formação em nível superior por muitos profissionais e recém formados, impulsionada pela elevada oferta de bolsas de estudo nos cursos de mestrado, doutorado e doutorado sanduíche no primeiro governo de Dilma Rousseff (de 2011 a 2014), inclusive, pelo Programa Ciências Sem Fronteiras, que propiciou a formação e capacitação de estudantes brasileiros com elevada qualificação em centros de pesquisa de excelência no exterior (BRASIL, 2011).

Esse cenário passou por modificações desde o impeachment da presidenta Dilma Rousseff (2016), as ações voltadas ao ensino fundamental e médio do então presidente Michel Temer (2016-2018) e, finalmente, pelo atual governo de Jair Bolsonaro, cujo início ocorreu em 2019 e que, em termos de educação superior, propôs ações voltadas a avanços tecnológicos provenientes das universidades, ao fomento ao empreendedorismo e incentivos às pesquisas acadêmicas vinculadas às empresas (BRASIL, 2018). Neste contexto, a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), como muitas IES, buscou acompanhar e atender as demandas frente à expansão dos mais diversos ramos empresariais e suas inter-relações (BERNI et al, 2015).

Além da expansão e demandas empresariais, as IES passaram a sofrer concorrência com as IES privadas, cujo cenário também é abordado por Bianchetti e Sguissardi (2017). Os autores (2017) destacam o expressivo aumento no número de IES privadas de Santa Catarina, onde o quantitativo passou de 9.280, no anos 2000, para mais de 120.000 em 2008, se comparado às IES públicas que, no mesmo período, elevaram o número de 21.847 para apenas 34.848. Assim, a *commodity* representa as características das IES privadas, que se utilizam das necessidades do mercado para captar alunos, seus clientes em potencial.

Acrescenta-se a isso a notícia do Ministério da Educação (MEC), divulgada no dia 1 de maio de 2019 na mídia nacional, a respeito do corte orçamentário de 30% destinados aos institutos e universidades federais (UOL, 2019). A manobra de redução de recursos financeiros estatais não é um fato recente, sendo um assunto discutido por Lafargue (1999). Lafargue (1999, p. 41) denominou “mais valia” como o acúmulo de capital pelo Estado quando os profissionais deixam de ser remunerados por ele, situação que parece retornar atualmente.

Heidemann e Salm (2014) verificaram o mesmo movimento de fomento do Estado na abertura de privatizações e na concepção de Estado mínimo, isto é, a baixa intervenção estatal e de políticas públicas em interpor entraves à iniciativa privada. Ou seja, partindo-se do pressuposto de que a “a política pública é iniciativa sancionada por governos, que atuam oficialmente em nome dos cidadãos”, a “não decisão” ou “políticas negativas” é uma decisão política que demonstram ações estatais que permitem a expansão das organizações privadas (HEIDEMANN; SALM, 2014, p. 33).

Chauí (2003) cita que, além da diminuição dos aportes financeiros do Estado brasileiro nas pesquisas científicas (agências nacionais de fomento), houve estímulo à abertura de investimentos empresariais nacionais e estrangeiros, os quais resultaram na privatização das pesquisas conforme interesses do mercado. As interferências empresariais nas instituições de ensino superior, fomentadas pelo Estado, mostram que as universidades deixaram de lado o

princípio institucional inicial alicerçado na autonomia do saber e na construção social (organização social) (CHAUÍ, 2013).

Neste sentido, Carvalho e Sousa (2017, p. 2) afirmam que “a relação universidade-sociedade deve ultrapassar as fronteiras, divulgar ações, serviços, disponibilizar canais de acesso e estimular a participação do exercício da cidadania”. Assim, para acompanhar este novo cenário, o conhecimento gerado para ser descartável é bem visto, pois não há mais interesse na “ideia de que a educação pode consistir em um “produto” feito para ser apropriado e conservado” (BAUMAN, 2010, p. 17). Chauí (2013) reforça o dissertado por Bauman (2010) destacando as interposições das empresas no direcionamento das atividades acadêmicas com enfoque na produção, o que levou os docentes a atuarem de forma acelerada na transmissão do conhecimento a alunos e pesquisadores, situação que ocorre de maneira significativa nas IES atualmente.

Esse contexto é corroborado por Freire (2014), que aborda sobre a postura do educador sobre o educado. Segundo o autor (2014), as universidades passaram a constituir fábricas de formação de profissionais, onde o educador representa um depositário de conhecimentos e o educando o receptor que, de forma passiva, armazena e arquiva as informações recebidas, sem qualquer estímulo para reflexões a respeito. Em outro livro intitulado “A boniteza de ensinar e aprender na saúde”, Freire (2016) enfatiza o formato mecânico de ensino, por meio do qual o educado recebe, no formato de cartilhas, o aprendizado e torna-se um simples reprodutor de informações e conhecimento.

Assim sendo, o formato acadêmico atual sugere o direcionamento da constituição mão de obra em “produtos” institucionais, onde “tempo” e “competição” tornaram-se fatores basilares ao alcance desses resultados (CHAUÍ, 2003). Observa-se, portanto, que o rumo das IES públicas do país é incerto e que ainda deverão vivenciar muitos desafios, a depender do mercado de trabalho, das políticas governamentais e suas consequências no ensino superior brasileiro. A proposta de pesquisa apresentada, em vista disso, visa auxiliar a UFSC nesse cenário competitivo na qual a educação superior está inserida.

2.2 PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO

O sistema educacional no Brasil apresenta suas diretrizes estabelecidas e reconhecidas na Lei nº. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que compreende um conjunto de processos de formação envolvendo o âmbito familiar, o convívio da sociedade e suas organizações, as instituições de ensino básico, médio, superior e de pesquisa e as manifestações culturais (BRASIL, 1996). Em se tratando de ensino superior, esta Lei define como finalidades o desenvolvimento do entendimento científico, a pesquisa e o pensamento reflexivo, o que possibilita a formação de diplomados em diferentes áreas de conhecimento, capazes de participarem do desenvolvimento da sociedade. Isto posto, incluem-se nesse nível os cursos de graduação, à candidatos concluintes do ensino médio; de pós-graduação, àqueles que concluíram um curso de graduação, respeitados os requisitos da instituição; de extensão, conforme exigências da instituição proponente (BRASIL, 1996).

A respeito dos cursos de pós-graduação, a Lei nº. 9.394 dispõe no inciso III, do art. 44, que os PPGs representam os cursos de mestrado, doutorado, especialização, aperfeiçoamento entre outros, destinados àqueles que tenham concluído um curso de graduação e que sejam capazes de atender às exigências da instituição que pretendem ingressar (BRASIL, 1996). O Ministério da Educação (MEC) diferencia os PPGs em dois grupos: *lato sensu* e *stricto sensu*. Os PPGs *lato sensu* compreendem apenas os cursos de especialização, excetuando-se os cursos de aperfeiçoamento e outros; já os PPGs *stricto sensu* representam os cursos de mestrado e doutorado autorizados, reconhecidos e homologados pelo MEC, mediante solicitação ao Conselho Nacional de Educação (CNE) (CAPES, 2019). Assim, conforme a avaliação e recomendação concedida aos PPGs pela Coordenadoria de Aperfeiçoamento de

Pessoal de Nível Superior (CAPES), ocorre ou não a existência ou permanências dos cursos de PPGs.

A CAPES é uma fundação do MEC que foi instituída por meio do Decreto N. 29.741, de 11 de julho de 1951, cujo objetivo é garantir o desenvolvimento de pessoal qualificado para atender a demanda de empresas públicas ou privadas, devendo refletir no desenvolvimento social e econômico do Brasil (BRASIL, 1951). Para alcançar tal meta, entre as ações da instituição está a avaliação dos PPGs, é realizada a partir de dois processos distintos: a abertura de novos cursos e a permanência ou não dos cursos existentes (BRASIL, 2001). Esse processo é finalizado por meio da deliberação, frente aos resultados, pelo Conselho Nacional de Educação do MEC, além da concessão do conceito CAPES de qualidade dos cursos de pós-graduação avaliados (CAPES, 2019a).

Sobre a avaliação realizadas com os cursos dos PPGs, este processo é realizado a cada quatro anos, por intermédio da Plataforma Sucupira (CAPES, 2019b). Essa plataforma foi criada em 30 de maio de 2012, a partir de uma cooperação entre a CAPES e a Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), com o objetivo de manter um padrão de qualidade junto aos programas avaliados e identificar possíveis deficiências regionais, com a participação da comunidade acadêmica e científica (CAPES, 2019b). Vale ressaltar que se trata de uma ferramenta *online*, que possibilita análises e avaliações precisas, por parte dos pró-reitores e coordenadores, para identificarem imprecisões e buscar melhorias aos programas avaliados (CAPES, 2019b).

Finalizada a avaliação realizada pela CAPES, os PPGs são conceituados numa escala que varia de 1 a 7, onde 3 é considerada nota mínima para o credenciado do programa e participação no Sistema de Avaliação, e 7 a maior nota, considerada de excelência internacional (MACCARI *et al*, 2014). Conforme os autores (2014), a avaliação define a distribuição de recursos específicos do governo para fomento ao ensino superior, de acordo com o ranqueamento dos programas, além de atribuir um selo de qualidade aos programas.

Desde a criação dos primeiros PPGs *stricto sensu*, que ocorreu em 1966, com o primeiro curso de pós-graduação no país, na área de Educação na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, "iniciou-se um longo processo de instalação e regulamentação de cursos e programas, de avanços e recuos [...] que possibilitou que chegássemos à situação na qual a pós-graduação se encontra" (GUIMARÃES *et al*, 2015, p. 95). A situação atual, que reflete a expansão das IES brasileiras possibilitou o crescimento dos PPGs desde a década de 90 (NGANGA *et al*, 2016), ampliou em conjunto as demandas administrativas desses programas. Sendo assim, alternativas são verificadas para otimizar os processos administrativos, onde a gestão de processos tornou-se uma opção possível para oferecer soluções eficazes, assunto que será abordado na próxima subseção.

2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

As últimas décadas representaram períodos impactantes ao setor público no que tange à melhoria de desempenho e transparência dos resultados (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011). Os autores (2011, p. 869) afirmam que no caso das IES públicas, as normativas que tratam dos orçamentos incluem "a efetividade e a eficiência organizacionais, a visibilidade social e o controle governamental e social". Deste modo, a melhoria nas práticas gerenciais para alcançar esses objetivos tornou-se necessária, principalmente, por meio de reestruturação utilizando-se como ferramenta a gestão de processos na gestão administrativa organizacional (PAIM *et al*, 2009).

Deste modo e para tratar da gestão de processos, é necessária a compreensão isolada do termo processo que, para Davenport (1994), trata de atividades ordenadas, com início, fim, *inputs* e *outputs* nitidamente identificados. Como base no entendimento de que o processo

envolve atividades ordenadas, pode-se verificar no que afirma Paim et al (2009, p. 25) a respeito da ação de gerir processos nas organizações:

Qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsecamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo como essas atividades são geridas no dia a dia e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Assim, gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si.

Diante do exposto, a gestão de processos é uma ação multifacetada, representada por um conjunto de atividades relacionadas que envolvem ações de planejamento, organização, direção e avaliação, cujo objetivo final é atingir o máximo de aproveitamento possível do que se pretende atingir (RIZZETTI, 2014). Para Carvalho e Sousa (2016), a ação de gerir processos vai ao encontro da necessidade de inúmeras IES, que enfrentam uma realidade emergente e desafiadora e que se tornou um desafio envolvendo alguns fatores, como o formato de acesso de alunos no ensino superior, processos de avaliação da instituição, a gestão universitária, as atividades-meio (processos administrativos) e as atividades-fim (ensino, pesquisa e extensão).

Para auxiliar na gestão de processos administrativos das IES, é possível utilizar-se de uma ferramenta denominada Gerenciamento de Processos e Negócios, ou *Business Process Management* (BPM) que, segundo Maidantchik e Rocha (2002), atua na aplicação de conceitos, técnicas e práticas para monitorar, controlar e elevar os processos. Segundo Mückenberger et al (2013), o BPM possibilita um ambiente interno da organização de modo transparente, ao mesmo que tempo em que ocorrem transformações econômicas e mercadológicas no ambiente externo. Desse modo, as organizações podem alcançar melhorias contínuas em suas estratégias por intermédio da utilização da gestão de processos, o que possibilita a concentração de esforços no aumento do seu desempenho organizacional (McCORMACK et al, 2009).

Oliveira (2014, p. 18) cita a relevância da aplicação do BPM em organizações do setor público, quando comparadas ao setor privado:

Organizações do setor público diferem do setor privado em diversos aspectos. Enquanto organizações privadas possuem por principal objetivo o aumento da lucratividade, organizações públicas visam beneficiar o cidadão por meio da entrega de serviços que garantam a sua segurança, locomoção, saúde, inserção na sociedade, enfim o seu bem estar enquanto membro da sociedade. Logo, no contexto de organizações públicas, o cidadão é o principal cliente. A adoção de BPM em organizações públicas visa principalmente aumentar a qualidade e a agilidade da entrega destes serviços.

Assim, diante do enfoque da entrega de serviços à sociedade e para maximizar o BPM, é possível aplicar o escritório de processos que, segundo Benedict et al (2013, p. 321), representa uma maneira de se realizar o gerenciamento dos processos, não propriamente em seu conteúdo. Ou seja, desempenha “um papel fundamental na definição de prioridades e alocação de recursos para os esforços de transformação de processos (...) por meio da padronização do uso de metodologias” (BENEDICT et al, 2013, p. 321). O escritório de processos representa uma unidade que coordena e define métodos e aplicações de ferramentas que traçam o sentido de gerenciamento dos processos organizacionais, além de atuar nas comunicações entre todos os departamentos que participam dos processos (PAIM et. al, 2009).

Além do escritório de processos, pode-se utilizar uma ferramenta adicional, um *software* denominado Bizagi. Esse software é “uma ferramenta livre, específica para mapeamento de processos e utiliza com base na notação BPMN (N - *Notation*), possibilitando que o analista desenvolva o desenho do processo e detalhe todas as tarefas pertencentes ao processo”(FLORES; AMARAL, 2014, p. 2). O Bizagi proporciona, inclusive, o desenvolvimento de interfaces web e um portal de trabalho que possibilita outros usuários a visualização de trabalhos pendentes (SCHWARZROCK et al, 2017) no mapeamento de todos os processos administrativos.

Portanto, verificado o formato acadêmico atual presente nas IES públicas, que envolve o direcionamento da constituição mão de obra em produtos institucionais (CHAUÍ, 2003), verifica-se a necessidade de melhorias administrativas, conforme propõe o presente estudo, que envolve o BPM e o escritório de processos, inseridos num sistema integrado, como alternativa duradoura e eficiente às universidades (BRANCO; TORRES; VIEIRA, 2017).

Findada a fundamentação teórica, na próxima seção será descrita a metodologia utilizada na presente pesquisa.

3. METODOLOGIA

Para definir as ações a serem realizadas nessa pesquisa, será adotada uma metodologia a fim de determinar um caminho, por intermédio de processo estruturado (SILVA; MENEZES, 2005) e alicerçado na racionalidade e ordenação para alcançar, com segurança, o objetivo definido (MARCONI; LAKATOS, 2008). Para tanto, pretende-se utilizar o método dedutivo, que parte do princípio que a “[...] necessidade de explicação não reside nas premissas, mas, ao contrário, na relação entre as premissas e a conclusão” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p.69). Assim, objetivou-se relacionar a aplicação do BPM por meio de um escritório de processos num sistema integrado às demandas administrativas dos PPGs participantes nesse contexto.

A pesquisa é classificada, quanto à natureza, como aplicada, por meio da qual espera-se gerar conhecimentos para que sejam utilizados na resolução de problemas (SILVA; MENEZES, 2005). Desse modo, espera-se identificar elementos na ferramenta BPM para comprovar sua aplicabilidade nas atividades administrativas dos PPGs participantes do sistema integrado estudado.

A respeito dos objetivos, caracteriza-se esse estudo como descritivo, por intermédio do detalhamento das características de uma população ou um fenômeno (SILVA; MENEZES, 2005), onde pretende-se descrever a aplicação do BPM nas atividades administrativas dos PPGs participantes da secretaria integrada, ambiente de pesquisa desse estudo. Em termos de abordagem, adotou-se a qualitativa, por meio da qual o pesquisador utiliza-se da interpretação para atribuir significações aos processos, onde não se pode desassociar objetividade da subjetividade, sequer traduzir os dados em números (SILVA; MENEZES, 2005). Neste trabalho, espera-se interpretar os resultados da aplicação do BPM no cotidiano de demandas administrativas da secretaria integrada de pós-graduação proposta nesta pesquisa.

Como estratégia de pesquisa será utilizado o estudo de campo, cujo objetivo é a verificação do que se pretende investigar numa comunidade, por meio da observação e interpretação das atividades de um grupo (GIL, 2002). Assim, os PPGs do Centro Tecnológico foram escolhidos pela existência de processos semelhantes quanto às atividades administrativas cotidianas. No entanto, em função do número de PPGs, que atualmente totalizam 14 programas, esses desenvolvem suas atividades de maneira independente e sem a devida gestão dos processos administrativos, o que torna esse estudo relevante quanto à investigação desses processos.

Como dados primários, opta-se pela observação participante, por intermédio da qual é possível obter dados com base na observação das rotinas cotidianas dos sujeitos da

organização (LIMA; ALMEIDA; LIMA,1999). Assim, pretende-se observar as rotinas das secretarias dos 14 PPGs do Centro Tecnológico e verificar todos os processos administrativos, para posterior comparação e análise, com base na proposição apresentada para essa pesquisa.

Para esta pesquisa será utilizada, como procedimentos técnicos, as pesquisas bibliográfica e documental, como dados secundários, que compreende um conjunto de estudos realizados a respeito do tema e que possa contribuir ao andamento da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2008). Desse modo, para constituir a fundamentação teórica foram realizadas buscas em base de dados como Google Acadêmico e Redalyc, que dispõe de outras bases indexadas, por intermédio da utilização de palavras-chave como Gestão de Processos, *Business Process Management*, BPM, Escritório de Processos, Programa de Pós-Graduação, Instituições de Ensino Superior e Políticas Públicas. Para a obtenção dos dados, serão verificados os documentos que tratam de todos os procedimentos administrativos realizados atualmente nas secretarias dos PPGs, para auxiliar na constituição e análise dos resultados.

Na seção seguinte serão apresentados os resultados esperados com o presente estudo.

4. RESULTADOS

O Centro Tecnológico (CTC) teve origem com o surgimento da UFSC, fundada em 1960, de acordo com o seu credenciamento pelo MEC com base na Lei N. 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (BRASIL, 1960). A UFSC dispõe de 117 PPGs distribuídos em 11 Centros de Ensino, enquanto o CTC conta com 13 PPGs, conforme a Figura 1, que apresenta os PPGs existentes no CTC da UFSC.

Figura 1: Programas de Pós-Graduação do CTC da UFSC.

Nome	Nível
Pós-Graduação em Engenharia Ambiental	Mestrado, Mestrado Profissional, Doutorado e Pós-Doutorado
Pós-Graduação em Ciências da Computação	Mestrado, Doutorado e Pós-Doutorado
Pós-Graduação em Ciência e Engenharia de Materiais	
Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo	
Pós-Graduação em Engenharia Civil	
Pós-Graduação em Engenharia de Alimentos	
Pós-Graduação em Engenharia de Automação e Sistemas	
Pós-Graduação em Engenharia de Produção	
Pós-Graduação em Engenharia de Transportes e Gestão Territorial	

Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento	
Pós-Graduação em Engenharia Elétrica	
Pós-Graduação em Engenharia Mecânica	
Pós-Graduação em Engenharia Química	

Fonte: Elaborado pelo autor com base em UFSC (2019).

O CTC recebeu auxílio da Empresa Júnior de Engenharia de Produção (EJEP) da UFSC no mapeamento dos processos administrativos realizados em seu centro. Para isso, foi elaborado um Manual de Benchmark, finalizado em 2016 que, com base em entrevistas realizadas com servidores alocados nas secretarias dos cursos de graduação, programas de pós-graduação e departamentos do CTC, além de documentos normativos relacionados às atividades inerentes desses setores da UFSC, resultou no mapeamento das práticas administrativas adotadas por eles (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, 2016).

Assim, a proposição desse estudo, que faz parte de uma proposta maior de pesquisa em nível de mestrado profissional, pretende contribuir, por intermédio do BPM e do escritório de processos, para gerir e potencializar os processos administrativos que envolvem os PPGs do CTC com base na constituição de uma Secretaria Integrada. A integração tem como objetivo concentrar os esforços e promover uma cadeia de trabalho, por meio de um trabalho colaborativo (RODRIGUES, 2014), para atingir os resultados esperados, nesse caso, de cada PPGs participante. Pretende-se, por fim, apresentar uma proposta de melhorias, como a elaboração de um manual de gestão de processos administrativos, que atenda as demandas dos PPG, especificamente, aqueles que compõe o CTC da UFSC.

5. CONCLUSÃO

Em função dos cortes orçamentários do governo federal, ocorreu a diminuição no número de concursos públicos realizados para o provimento de cargos efetivos de servidores técnico-administrativos em âmbito federal. Além disso, o atual Ministro da Economia do governo de Jair Bolsonaro, o senhor Paulo Guedes, anunciou no dia 5 de junho de 2019 a decisão do governo federal de não promover concursos públicos no Poder Executivo nos próximos anos, além de destacar a aposentadoria de 40% dos servidores públicos desse poder, o que levaria ao enxugamento dos recursos despendidos pela máquina pública (DIÁRIO DIGITAL, 2019).

O recente Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019 (BRASIL, 2019), que estabelece medidas de eficiência organizacional da administração pública federal, atingiu os servidores técnico-administrativos federais, dentre eles os da UFSC denominados assistentes em administração. Esses assistentes são alocados, em sua maioria, nas secretarias de cursos de graduação, pós-graduação e departamentos da UFSC, locais onde são desempenhadas inúmeras atividades administrativas e que são prejudicados pelo ingresso na aposentadoria de servidores, sem a devida reposição de pessoal. Muitas vezes, os servidores, antes da aposentadoria, não repassam os procedimentos administrativos realizados nas secretarias no cotidiano, situação que dificulta ainda mais a continuidade dos trabalhos herdados pelos servidores ingressantes nos respectivos ambientes de trabalho.

Dessa maneira, a falta de pessoal nessas secretarias acarreta sobrecarga dos trabalhos das equipes de coordenação, que passam a executar tarefas cotidianas de secretaria, além das atividades acadêmicas e de coordenação. Assim sendo, considera-se importante a realização dessa pesquisa para demonstrar a aplicabilidade da gestão de processos (BPM), por intermédio de uma secretaria integrada, como uma possibilidade viável e pertinente na integração de esforços e otimização dos resultados.

Isto posto, a falta de pessoal em algumas secretarias podem ser minimizadas com essa integração, além de possibilitar melhorias nos procedimentos adotados pelos PPGs por intermédio de reestruturações em suas cadeias de processos. Além disso, o estudo é oportuno, uma vez que se espera comprovar a relevância da utilização de ferramentas de gestão de processos, como o BPM com o auxílio do escritório de processos, como alternativa possível para auxiliar nas atividades administrativas dos PPGs, principalmente, no tocante à deficiência de pessoal em função de vagas que permanecem vacantes e sem previsão de alocação de servidores.

Por fim, a pesquisa é viável, uma vez que é possível ter acesso às secretarias dos PPGs do CTC, ao manual elaborado pela EJEP disponível no sítio desse Centro, além do acesso ao material bibliográfico necessário, disposto em bases científicas de acesso público, sem qualquer ônus para a sua execução.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, S. **Capitalismo Parasitário**. Zahar, 2009.

BENEDICT, T. et al. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. ABPMP, 1 ed. 2013.

BERNI, J. C. A. et al. Interação Universidade-Empresa para a Inovação e a Transferência de Tecnologia. **Revista GUAL**. Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 258-277, maio 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2015v8n2p258/29294>>. Acesso em: 7 jun. 2019.

BIANCHETI, L.; SGUISSARDI, V. **Da Universidade à Commoditycidade**. São Paulo: Mercado das Letras, 2017.

BIAZZI, M. R.; MUSAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. Modelo de Aperfeiçoamento de Processos em Instituições Públicas de Ensino Superior. **Gestão & Produção**. São Paulo, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2011000400013&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 4 jul. 2019.

BRANCO, G. M.; TORRES, I.S.; VIEIRA, J. F. F. Roteiro para Implantação do BPM em uma IFES: lições aprendidas em cinco anos de Escritório de Processos. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES (11.: 2017: Recife). **Anais**. Recife, 2017.

BRASIL. **Lei N. 3849, de 18 de dezembro de 1960.** Federaliza a Universidade do Rio Grande do Norte, cria a Universidade de Santa Catarina e dá outras providências. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-3849-18-dezembro-1960-354412-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

_____. **Resolução CNE/CES n. 1, de 3 de abril de 2001.** Estabelece normas para o funcionamento dos cursos de pós-graduação. 2001. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacao/avaliacao-n/Resolucao-cne-01-2001.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

_____. **Decreto n. 7.642, de 13 de dezembro de 2011.** Institui o Programa Ciências Sem Fronteiras. 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7642.htm>. Acesso em: 7 jun. 2019.

_____. **Tribunal Superior Eleitoral.** Proposta de governo do candidato Jair Messias Bolsonaro a presidência da república. 2018. Disponível em: <<http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-2018/divulgacandcontas/#/candidato/2018/2022802018/BR/280000614517>>. Acesso em: 29 maio 2019.

_____. **Decreto N. 9.739, de 28 de Março de 2019.** Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. 2019. Disponível em: <http://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69185023>. Acesso em: 10 jul. 2019.

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: novo modelo de gestão para instituições públicas de ensino superior. *Revista Administração em Diálogo*. - RAD. V. 19, n.2, p. 1-8, maio/jun./jul./ago. 2017. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/25298/22835>>. Acesso em: 4 jul. 2019.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Entrada no SNPG:** propostas de cursos novos. 2019a. Disponível em: <<http://www.capes.gov.br/pt/avaliacao/entrada-no-snpg-propostas>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

_____. **Avaliação Quadrienal.** 2019b. Disponível em: <<http://avaliacaoquadrienal.capes.gov.br/>>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CHAUÍ, M. A Universidade Pública sob nova Perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, 2003.

DAVENPORT, T, **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DIÁRIO DIGITAL. **Ministro afirma que não haverá concursos públicos nos próximos anos.** 2019. Disponível em: <<http://www.diariodigital.com.br/economia/ministro-afirma-que-nao-havera-concursos-publicos-nos-proximos-anos/183307/>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

DURHAM, E. R. A Política Educacional do Governo Fernando Henrique Cardoso. **Revista Novos Estudos.** N. 88, nov. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0101-33002010000300009&script=sci_arttext>. Acesso em: 7 jun. 2019.

FLORES, E. G.; AMARAL, M. M. Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM: uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma instituição federal de ensino superior. **EATI (ENCONTRO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEMANA ACADÊMICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO)**, Frederico Westphalen, v. 4, n. 1, 2014.

FREIRE, P. **Educação e Mudança.** São Paulo: Editora Paz e Terra, 2014.

_____. **A boniteza de ensinar e aprender na saúde.** Florianópolis: NFR/UFSC, 2016.

LAFARGUE, P. **O Direito à Preguiça.** São Paulo: UNESP, 1999.

MAIDANTCHIK, C. L. L.; ROCHA, A. R. Managing a worldwide software process. In: **Proceedings International Workshop on Global Software Development, ICSE.** 2002.

MANCEBO, D.; VALE, A. A.; MARTINS, T. B. Políticas de Expansão da Educação Superior no Brasil. **Revista Brasileira de Educação.** V. 20, n. 60, jan./mar. 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v20n60/1413-2478-rbedu-20-60-0031.pdf>>. Acesso em: 29 maio 2019.

MÜCKENBERGER, E. et al. Gestão de Processos aplicada à Realização de Convênios Internacionais Bilaterais em uma Instituição de Ensino Superior Pública Brasileira. **Revista Produção.** V. 23, n. 3, p. 637-651, jul./set. 2013.

NGANGA, C. S. N. Mestres e Doutores em Contabilidade no Brasil: uma análise dos componentes pedagógicos de sua formação inicial. **Revista REICE.** Madrid, v. 14, n. 1, p. 83-99, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/551/55143412005.pdf>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Bookman Editora. 2009.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão e Tecnologia.** Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, mai./ago. 2013.

RODRIGUES, J. B. M. **Avaliação dos Modelos de Supply Chain Lean, Agile e Leagile.** Programa de Pós-Graduação em Ciências Empresariais (Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais), Universidade dos Açores. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.uac.pt/handle/10400.3/3348>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

ROJAS, R. S. B. et al. Utilização da metodologia BPM para adequação de um Sistema de Gestão Integrada e retenção de conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista GUAL**. Florianópolis, Edição Especial 2011, p. 115-132. Disponível em: <[file:///C:/Users/ppgeas/Downloads/24836-80965-2-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/ppgeas/Downloads/24836-80965-2-PB%20(1).pdf)>. Acesso em: 4 jun. 2019

SCHWARZROCK, J. et al. Comparação de Ferramentas BPMN para Modelagem e Execução do Processo de Desenvolvimento de Software. **Anais SULCOMP**, v. 8, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Manual de Benchmark: processos da pós-graduação.** 2016. Disponível em: <<http://portal.ctc.ufsc.br/processos-de-trabalho/>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

_____. **Cursos e Programas de Pós-Graduação do CTC.** 2019. Disponível em: <<http://portal.ctc.ufsc.br/informatica-e-estatistica-ine/>>. Acesso em: 10 jul. 2019.

UOL. **Corte de 30% da verba valerá para todas as universidades federais, diz MEC.** 2019. Disponível em: <<https://educacao.uol.com.br/noticias/2019/04/30/mec-anuncia-corte-de-30-da-verba-para-todas-as-federais.htm>>. Acesso em: 3 maio 2019.