



## XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

### A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil  
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

## O PROCESSAMENTO DAS ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS: O CASO DOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS DE UMA UNIVERSIDADE

**Cláudia Weber**

Universidade Federal de Santa Maria - RS  
[claweber@yahoo.com.br](mailto:claweber@yahoo.com.br)

**Vitor Francisco Schuch Junior**

Universidade Federal de Santa Maria - RS  
[vfschuch@gmail.com](mailto:vfschuch@gmail.com)

### RESUMO

As universidades de ensino públicas federais fazem parte do conjunto dos órgãos burocrático-administrativos que demandam intensos estudos sobre ambiente organizacional e competente análise de seus processos administrativos. Haja vista a necessária superação de diferentes desafios nesse contexto, este estudo guiou-se pelo objetivo geral de mapear os processos administrativos executados no âmbito dos Departamentos Didáticos do Centro de Artes e Letras da UFSM e identificar dificuldades com vistas à operacionalização dos procedimentos. O trabalho foi classificado como de natureza descritiva, envolvendo abordagem qualitativa. A coleta dos dados ocorreu por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas realizadas com servidores técnico-administrativos dos citados departamentos. Como resultante do trabalho identificou-se os processos administrativos, bem como, dentre eles, se classificou (Primários e Críticos) os que exigem formalização, baseado no modelo de Valle e Oliveira (2009). Outro ponto significativo foi a verificação de dificuldades operacionais que apontou demandas cujas soluções praticadas não as satisfazem inteiramente. Assim, como contribuição prática aos departamentos pesquisados, elaborou-se Tutorial com vistas a subsidiar a operacionalização dos processos classificados como Críticos.

**Palavras-chave:** Competência. Processos Administrativos. Departamentos Didáticos.

### 1 INTRODUÇÃO

Em virtude das diversas transformações tecnológicas, sociais e econômicas surgidas a partir da segunda metade do século XX vem sendo exigidos, cada vez mais, novos padrões de gestão e inovação em práticas e procedimentos, tanto nas organizações públicas como nas privadas. Schwella (2005, p. 275) afiança que é preciso que governos e serviços públicos se envolvam em processos contínuos de inovação, pois soluções convencionais e conhecidas parecem simplesmente não mais atender as diferentes complexidades surgentes, por que somente se conseguirá fazer frente aos novos desafios, com o sucesso esperado, com respostas criativas e abordagens inovadoras.

Passa a existir nessa conjuntura, de acordo com Amaral (2006), um grande desafio para a administração pública brasileira: o aprimoramento dos serviços públicos e o aperfeiçoamento dos seus servidores. Percebe-se, no entanto, segundo a mesma autora, no que concerne ao aprimoramento dos servidores públicos, que as organizações públicas em sua maioria ainda não têm consciência do papel estratégico que os conhecimentos, os saberes, as habilidades e as atitudes de seus servidores podem representar para o sucesso das ações organizacionais.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal de Santa Maria – PDI/UFSM 2011-2015 (p. 38), “a área pública atualmente se pauta pela necessidade de qualificação e capacitação permanente dos servidores, tanto para o desempenho de suas atividades técnicas, quanto nos aspectos comportamentais e para a ocupação de cargos gerenciais”. Além disso, o documento aponta também para a preocupação com “o estabelecimento de mecanismos para retenção e transferência do conhecimento gerado pelas pessoas [...]” (p. 37).

Assim, é nesse alinhamento que este estudo teve como objetivo geral realizar o mapeamento dos processos administrativos executados no âmbito dos Departamentos Didáticos do Centro de Artes e Letras da UFSM e identificar dificuldades com vistas à operacionalização dos procedimentos.

Geralmente, nas universidades públicas brasileiras, há carência de programas estruturados de gestão de pessoas que sejam alinhados com as demandas dos processos administrativos a serem executados por seus servidores. Ressalta-se que, na grande maioria das vezes, a designação de um servidor para o exercício de uma função administrativa específica é capaz de gerar as mais diversas consequências, tanto na qualidade como na eficiência e na eficácia da prestação dos serviços; o que se pode dar tanto por falta de noção/experiência prévia, por dificuldades de operacionalização ou, ainda, por gerenciamento inapropriado dos processos administrativos inerentes à função. Nos Departamentos Didáticos da UFSM a execução das atividades, peculiares do setor, é de responsabilidade, de direito e de fato, dos chefes departamentais (servidores docentes cuja qualificação e competência funcional é voltada para o exercício da docência/pesquisa/extensão) e dos técnico-administrativos ali lotados. Porém, ambos, em função de seu histórico e experiências profissionais particulares, podem apresentar insuficiente aptidão técnica para dar conta de todas as questões administrativas da subunidade.

Nesse intento, a pesquisa teve como objetivos específicos: a) Identificar e classificar os processos administrativos que são realizados no âmbito dos Departamentos Didáticos do CAL; b) Identificar as dificuldades operacionais na execução dos processos considerados Críticos no âmbito dos Departamentos Didáticos do CAL; c) Elaborar Tutorial visando à operacionalização dos processos administrativos considerados Críticos no âmbito dos Departamentos Didáticos do CAL.

É importante enfatizar a necessidade de registro dos conhecimentos acumulados, considerando que o campo de estudo dessa pesquisa refere-se a Órgãos executivos setoriais - os Departamentos Didáticos (menor fração da organização administrativa e didático-científica) - de uma Unidade Universitária Pública, em que as chefias – servidores docentes - permanecem por um período de 2 anos e os secretários - técnico-administrativos - não são concursados para setores específicos, ou seja, há possibilidade de transferência de unidade/subunidade. Seguindo o entendimento de Schuch Jr. (1995, p. 71) “a instituição universidade é uma organização e como organização [...] demanda também ser estudada para a apreensão de sua totalidade e compreensão do processo de sua transformação”.

As universidades federais de ensino superior, nas últimas décadas tem vivenciado uma realidade de intensas transformações, provindas de uma política de expansão, em busca da socialização do ensino superior, o que, em consequência direta, implica o acréscimo de

exigências à organização. Nesse sentido, entende-se que conhecer os processos administrativos pode representar, para a organização, uma vantagem competitiva, orientando-a para a análise crítica e para a busca de alternativas que possam reduzir possíveis dificuldades em todos os níveis.

A partir dessa compreensão é que se desenvolveu a tarefa de pesquisa/análise/conclusão dessa pesquisa tendo como pressuposto fundamental o desejo de contribuir factualmente para a melhoria na gestão de pessoas e na operacionalidade dos serviços, através de levantamento de dados que possam ajudar na resolução imediata de problemas dentro das atuais estruturas da Universidade e, mais, especificamente dos Departamentos Didáticos da Universidade Federal de Santa Maria.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Competências**

Torna-se imprescindível, antes de iniciar a respectiva apresentação, compreender que administrar não é tarefa fácil e tanto mais complexo é administrar o que é de todos, ou seja, a *res publica*. Algumas ações foram sendo adotadas ao longo da história do País no intuito de modernização e aperfeiçoamento da gestão pública brasileira, visando à melhoria do atendimento nos serviços públicos, mas ainda há muito que aprimorar.

Em tempos em que as organizações públicas são cobradas por eficiência e qualidade na prestação dos serviços, ferramentas de gestão estratégica tendem, cada vez mais, a ser incorporadas nesse novo panorama. Nesse sentido, como elemento integrante da gestão estratégica nas organizações públicas, insere-se a gestão por competências que segundo Brandão e Guimarães (2001) é um modelo que faz parte de um sistema maior de gestão organizacional, isto é, ele adota como referência a estratégia da organização e direciona suas ações para a captação e o desenvolvimento das competências necessárias para atingir seus objetivos. Esse novo modelo de gestão busca, cada vez mais, a valorização do talento das pessoas, pois é “baseado na premissa de que o domínio de determinadas competências é o que faz com que profissionais e organizações se diferenciem, se sustentem e tenham vantagem competitiva no mercado” (CARVALHO, 2006, p. 25).

Considerando que competência é um tema que está em evidência há pouco tempo, é admissível que não haja ainda um consenso quanto à terminologia ou definições teóricas para a descrição dos modelos conceituais. Fleury e Fleury (2000, p. 4), apresentam o conceito de competências como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2001, p. 66) ressalta que “o conjunto de competências profissionais aliado a processos de trabalho e outros recursos, dá origem e sustentação à competência organizacional”.

Levando em consideração o contexto do serviço público ressalta-se como avanço a publicação do Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que instituiu a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal para a Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. Esse documento incorpora entre suas finalidades, as destacadas no “Art 1º, Incisos I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão; II - desenvolvimento permanente do servidor público; III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual”.

Para Katz (1986) o desempenho de qualquer papel gerencial, seja em que nível for, depende de habilidades. Para esse autor, habilidades são competências que determinam o grau de sucesso ou eficácia do gestor no cargo e da organização. Ele identificou três tipos básicos de habilidades pessoais exigidas para uma gerência eficaz: Técnica, Humana e Conceitual. Segundo o autor, uma administração realmente eficiente se apoia nessas três habilidades em

que o principal critério de habilitação deve ser uma ação competente em diversas circunstâncias.

Maximiano (2000) afirma que o principal tipo de conhecimento necessário à execução de tarefas nas organizações é a competência técnica, que, em certos momentos, é mais exigida do chefe de equipe, pois é ele que detém a autoridade técnica e tem participação decisiva nas definições de desempenho e de especificações, sendo que só em algumas situações pontuais a equipe pode e deve ser mais competente do ponto de vista técnico do que a sua chefia. De acordo com Zarifian (2001) os trabalhadores estão cada vez mais se confrontando com o inesperado, o inusitado no dia a dia de trabalho, o imponderável, sendo a exceção parte integral do trabalho na era do conhecimento. Dessa forma, vincular competências ao cargo fica sem sentido, mas, sim, à pessoa que precisará compreender a demanda do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender essas demandas de forma adequada (DUTRA, 2004).

Ruas (2001) considera que os elementos constituintes da competência são: a) o “saber”, referente aos conhecimentos formais do indivíduo; b) o “saber fazer”, que se refere as suas habilidades e destrezas; e c) o “saber ser” ou “saber agir”, relacionado as suas atitudes e comportamentos. Le Boterf (2003) sugeriu um quarto elemento constituinte da competência considerando a importância do aprender e inovar para as organizações contemporâneas, o ‘saber aprender’ que consiste em saber tirar lições de experiências.

Durand (2000) refere-se à competência individual como uma relação de interdependência e complementaridade entre três dimensões – conhecimentos, habilidades e atitudes – englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Os conhecimentos e habilidades são entendidos por Dutra (2001) como competências técnicas do cargo, e as atitudes como as competências comportamentais. A competência individual trata-se, portanto, para este autor, de um estoque de conhecimentos individuais acumulados como resultado de um fluxo de aprendizado, o qual deve ser buscado com vistas a uma maior eficácia individual.

Dessa forma, independente da definição adotada, a organização pública deve identificar o conjunto de competências técnicas que os seus colaboradores necessitam apresentar para sustentar a consecução dos processos administrativos pertinentes a cada órgão e assim minimizar as dificuldades na sua operacionalização.

## 2.2 Processos

Atualmente, as organizações estão enfrentando diversas transformações e as públicas não estão isentas desse processo. Em consequência, necessitam urgentemente de modificações em sua estrutura para que possam atender as novas exigências impostas pela sociedade e para melhor oferecer seus serviços com acréscimo de qualidade e agilidade.

Entende-se que toda rotina organizacional é composta por um conjunto de processos, que são as atividades executadas com o objetivo de adicionar valor, satisfazer os clientes e gerar resultados. Nesse contexto a expressão “processo”, para Cruz (2002, p. 84) “é a forma pela qual um conjunto de atividades cria, trabalha ou transforma insumos (entradas) agregando-lhes valor, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos”. Além disso, Gonçalves (2000, p. 25) diz que “um processo típico também envolve *endpoints*, transformações, *feedback* e repetibilidade”.

Sendo assim, para que as organizações ofereçam respostas extraídas de suas ações, ou seja, dos seus procedimentos, é preciso um padrão de produtividade, de especialização, de divisão e de organização de trabalho que as possibilite atingir um nível mínimo satisfatório. Mas, é também necessário um diferencial no desempenho grupal, na organização e na

administração das atividades, no sentido de agregar valor a uma produção de bens ou serviço (PREVÉ, 2006, p. 29).

Valle e Oliveira (2009, p. 22) classificam os processos em: Primários, Chaves e Críticos. Os autores utilizam uma tabela para facilitar a classificação dos processos, adotando como base o custo para a empresa versus o impacto no cliente, em uma escala de baixo, médio e alto, conforme a Figura 1:

	Custo para a empresa		
ALTO	2.a		4, 6, 8 e 11
MÉDIO		9	
BAIXO	2 e 10	3 e 5	1
	BAIXO	MÉDIO	ALTO
	Impacto no cliente		

Figura 1 – Processos Primários, Chaves e Críticos.

Fonte: Valle e Oliveira (2009, p. 26).

Num sentido mais amplo, para Gonçalves (2000, p. 9) “a definição de processo inclui não apenas as tarefas a serem executadas, mas também o número de operadores, a distribuição do trabalho entre eles, a tecnologia empregada, os indicadores de eficiência e os resultados esperados”. No entanto, o autor comenta que a definição dos processos é essencialmente dinâmica, mudando com o tempo, pois novos componentes vão sendo adicionados e outros precisam ser adaptados à medida que o ambiente muda, a organização cresce e o conhecimento especializado se desenvolve.

Entretanto, geralmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (HAMMER, 1998), pois “os processos são a base de tudo que fazemos [...] e a forma como organizamos o conjunto de ações e suas sequências [...] possibilita gerenciar mais eficientemente o que temos de fazer e com melhores resultados” (CRUZ, 2011, p. 21).

Tradicionalmente, os procedimentos das atividades nas instituições públicas brasileiras são burocráticos e possuem, na maioria das vezes, elevado apego às normas que podem ser consideradas institucionais (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011). Nessa linha Schuch Jr. (1995, p. 73) diz que “As noções de racionalização do trabalho e da organização, de relações humanas e de burocracia estão presentes, estruturam e determinam a dinâmica de todo e qualquer tipo de empresa, em toda a parte, e na maior parte das organizações da Sociedade e do próprio Estado”.

De acordo com Cruz (2002) as primeiras organizações existentes já possuíam processos para produzir bens ou serviços, mas na maioria das vezes esses processos eram meramente informais. Sendo assim, não existia organização, documentação, registro ou qualquer vestígio de tarefas e procedimentos escritos. O mesmo autor enfatiza que ainda hoje várias organizações não possuem qualquer arranjo oficial ou documentação dos seus processos e que esta situação agrava-se em comparação à situação de aproximadamente duas décadas atrás, pois o tempo certo para fazer acontecer determinada ação é inexorável.

Segundo Villela (2000), o mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

Sá Rêgo (1972) afirma que muitas vezes se torna necessária a apresentação de uma rotina de trabalho que permita a visualização dos eventos, que seja racional e sistematicamente organizada. Dentre as ferramentas utilizadas para a representação de um processo, têm-se o tutorial como um subsídio para auxiliar o processo de aprendizagem, pois

seu objetivo é apresentar didaticamente um passo-a-passo dos procedimentos, através de explicações mais simplificadas, claras e precisas que propiciam o alcance efetivo dos resultados que deles se espera. Nessa linha de pensamento, o estudo dos processos de um setor pode norteá-lo não apenas para inovação e mudança, mas, para novos modelos organizacionais mais leves e flexíveis, tornando a organização mais eficiente, sendo essa uma característica fundamental para enfrentar as crescentes complexidades do ambiente.

Nesse sentido, o mapeamento dos processos é extremamente reconhecido pelo importante papel que pode desempenhar, ao ajudar a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho, para que sejam feitas as avaliações da eficiência e da eficácia e dar as direções para um programa de reprojeto das atividades (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com a finalidade de atender aos objetivos propostos para este estudo, foi realizado um levantamento descritivo envolvendo uma abordagem qualitativa que elegeu como unidade de análise os processos administrativos realizados nos Departamentos Didáticos do CAL, bem como a identificação das dificuldades quanto à operacionalização dos processos considerados Críticos. Após a identificação dos processos, foi seguido como base o modelo desenvolvido por Valle e Oliveira (2009) para a classificação dos procedimentos que exigem formalização documental no âmbito dos Departamentos Didáticos do CAL. Neste estudo, os fatores considerados para a classificação dos processos, em função de sua necessária adaptação à realidade em estudo, estão diretamente relacionados apenas com o processamento das atividades.

A classificação, portanto, foi determinada, em processos Primários e Críticos e as categorias de análise de complexidade e de demora sob os critérios de baixo, médio e alto. Os processos que foram considerados no mínimo de médios (médio x médio, médio x alto, alto x médio ou alto x alto) nas duas categorias, no mesmo processo, pelo mesmo respondente, foram enquadrados como Críticos. Os processos que tiveram indicação inferior foram considerados Primários. Na Figura 2, ilustrativa, apresentam-se as categorias de análise que foram utilizadas para a classificação dos processos administrativos, conforme o modelo de Valle e Oliveira (2009) utilizado como referência neste estudo:

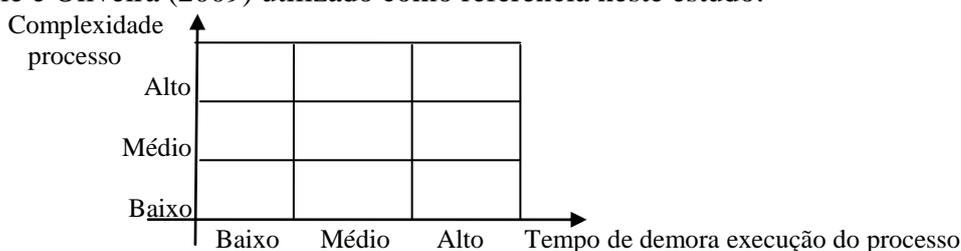


Figura 2 – Classificação dos processos Primários e Críticos.

Fonte: figura adaptada de Valle e Oliveira (2009).

A pesquisa foi realizada no Centro de Artes e Letras da Universidade Federal de Santa Maria em todos os seus Departamentos Didáticos, a saber: Artes Cênicas (DAC); Artes Visuais (DAV); Desenho Industrial (DDI); Letras Clássicas, Filologia e Linguística (DLCFL); Letras Estrangeiras Modernas (DLEM); Letras Vernáculas (DLV); Música (DM). Buscou-se entrevistar todos os servidores técnico-administrativos ativos e que estão lotados nesses departamentos, perfazendo um total de 8 (oito) servidores que foram identificados de Entrevistado 1 a 8 tendo em vista a necessidade de se preservar o anonimato dos participantes da pesquisa. O perfil dos respondentes da pesquisa foi apreciado a partir de questionário que envolveu 09 (nove) questões abordando aspectos pessoais e profissionais julgados pertinentes ao estudo. A partir dos dados aferiu-se dos sete Departamentos investigados que a distribuição dos servidores nas subunidades: - quanto ao gênero, é composta por 5 (cinco) homens e 3

(três) mulheres; quanto à idade, vai dos 35 aos 64 anos; - quanto ao nível de escolaridade, dos 8 (oito) entrevistados apenas 1 (um) tem o ensino médio, 1 (um) possui curso superior completo, 2 (dois) têm especialização, 2 (dois) têm mestrado e 2 (dois) têm doutorado; quanto ao tempo de serviço na Instituição, o resultado apresentou-se bem heterogêneo, pois existem técnicos que têm desde 1 (um) ano e ½ (meio) – o mais recente - até mais de 30 (trinta) anos de serviço - o mais antigo. Sobre o nível de classificação do cargo dos técnico-administrativos apenas 1 (um) é do Nível de Apoio, 5 (cinco) são do Nível Médio e 2 (dois) são do Nível Superior. Quanto aos cargos dos entrevistados 1 (um) é Auxiliar Administrativo, 5 (cinco) são Assistentes em Administração, 1 (um) é Economista e 1 (um) é Arquivista. Quanto à questão das funções exercidas, encontrou-se: 7 (sete) Secretários de Departamento exercendo Função Gratificada (FG) e 1 (um) desempenhando a função de Apoio Técnico-Administrativo sem FG. Sendo que nos 7 (sete) Secretários pode ser observada grande variabilidade em relação ao tempo total que recebem FG (diversas funções), ficando entre 2 (duas) semanas e 30 (trinta) anos. Especificamente, o tempo de exercício como Secretários Departamentais variou de 2 (duas) semanas a 16 (dezesesseis) anos.

A coleta de dados ocorreu em três etapas e as técnicas utilizadas foram: entrevista semiestruturada e análise documental. O plano de coleta foi estruturado a fim de obter-se a identificação de todos os processos, a classificação dos que exigem formalização documental e a elaboração do tutorial visando à operacionalização dos procedimentos administrativos considerados críticos, bem como a identificação das dificuldades e desafios das pessoas-chaves na operacionalização dos procedimentos, no âmbito dos Departamentos Didáticos do CAL, sob análise interpretativa dos depoimentos pessoais de cada servidor..

Após o mapeamento (identificação e classificação) dos processos e do levantamento das dificuldades operacionais dos servidores, realizou-se a elaboração do tutorial como forma de apresentar a operacionalização pormenorizada dos processos departamentais considerados Críticos. Analisou-se as normativas legais, os manuais, o Sistema de Informações Educacionais (SIE), o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP), o Estatuto e os Regimentos Internos da UFSM e do CAL, dentre outras informações pertinentes ao contexto dos procedimentos executados na Instituição. Para tanto, num esforço de triangulação dos dados, também, contou-se com os depoimentos pessoais dos servidores técnico-administrativos sobre o processamento dessas atividades. Os dados foram analisados através de pesquisa, leitura e análise dos materiais citados e lançados em arquivos criados no Word 2007.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Na primeira etapa da entrevista com os servidores, foram identificados todos os processos administrativos, tanto os que exigem formalização documental, quanto os que não a exigem. Os processos enquadrados nesse último grupo citado, não fizeram parte da classificação por se entender que demandam procedimentos simplificados e exigem baixo tempo de execução, ou seja, muitos desses procedimentos podem ser resolvidos via telefone ou via e-mail intersetoriais. Portanto, do total de trinta e sete processos administrativos identificados nos Departamentos, considerou-se que vinte e sete deles exigem formalização documental e dez não a exigem.

Na sequência da entrevista, para completar o mapeamento - seguindo o modelo desenvolvido por Valle e Oliveira (2009) adotado como base nesta pesquisa - realizou-se a classificação dos processos que exigem formalização documental. Com essa finalidade, após listados e numerados, solicitou-se, que, de forma individual, os participantes da pesquisa assinalassem cada processo com o indicativo dos critérios baixo/médio/alto para as categorias de complexidade e de tempo de demora. De acordo com o já citado (Procedimentos Metodológicos), para um processo ser considerado Crítico teria que ter, no mínimo,

indicações de um mesmo respondente, no mesmo processo, que combinem os critérios: médio x médio, médio x alto, alto x médio ou alto x alto. Os processos que obtiveram assinalamentos inferiores a essas indicações foram considerados Primários.

Ressalta-se que, como nem todos os processos são realizados indistintamente pelos Departamentos Didáticos, aconteceu de alguns não totalizarem, na computação a seguir a quantificação de 8 respondentes em cada processo, conforme identificados pelo sinal gráfico \* no Quadro 1. Também, explica-se que os processos assinalados com \*\* não são considerados Críticos (apesar de aparentemente estarem indicados como tal no Quadro 1) em virtude de os assinalamentos individuais não combinarem os critérios indicados no parágrafo anterior.

No Quadro 1, apresenta-se o resultado final da compilação dos dados obtidos das respostas individuais dos respondentes, conforme tabelas registradas:

Processos dos Departamentos Didáticos/ CAL	Complexidade do processo			Tempo de demora na execução		
	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
1. Bolsa Monitoria	4	3	1	4	2	2
2. Bolsa Recursos Próprios *	6			6		
3. Bolsa Formação Estudantil *	3			3		
4. Bolsa Trabalho Arte *	1			1		
5. Bolsa Línguas *	1			1		
6. Lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE	4	4		3	4	1
7. Confecção de ofícios e memorandos **	7	1		7	1	
8. Expedição e controle de documentos **	7	1		6	1	1
9. Fornecimento de atestados	7	1		8		
10. Controle / fiscalização patrimonial	8			1	5	2
11. Execução de Empenhos - SIE		2	6	1	2	5
12. Solicitação de registro de preços – SIE *		4	3	3	2	2
13. Reuniões departamentais **	5	3		4	4	
14. Constituição do Colegiado departamental */ **	5	2		7		
15. Eleição de Chefe de Departamento	5	1	2	5	1	2
16. Concurso Público Docente *	1	1	5	1		6
17. Seleção Pública para Professor Substituto *	2	3	2	1	3	3
18. Marcação/Cancelamento/Remarcação de Férias – SIE	5	2	1	5	1	2
19. Solicitação de Viagem – SCDP	6		2	6		2
20. Passagens aéreas – SCDP	2	2	4	2	2	4
21. Passagens rodoviárias	8			7	1	
22. Conserto equipamentos de informática-CPD	8			7	1	
23. Impressos gráfica UFSM *	5			3	2	
24. Adaptação e/ou reforma de salas	8			1	3	4
25. Compras almoxarifado central - SIE	6	1	1	7		1
26. Solicitação de transporte **	6	2		6	1	1
27. Solicitação de mudança de bens móveis **	5	3		6	1	1

Quadro 1 – Processos classificados.

Fonte: elaborado pela autora.

O resultado encontrado, na análise dos dados obtidos, serviu para definir a classificação dos processos, no âmbito dos Departamentos pesquisados, em Primários e Críticos. No Quadro 2 apresenta-se os processos classificados como Primários (totalizando 16) e Críticos (totalizando 11), segundo os respondentes da pesquisa:

PROCESSOS PRIMÁRIOS	PROCESSOS CRÍTICOS
2; 3; 4; 5; 7; 8; 9; 10; 13; 14; 21; 22; 23; 24; 26; 27	1; 6; 11; 12; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 25;
2. Bolsa Recursos Próprios 3. Bolsa Formação Estudantil 4. Bolsa Trabalho Arte 5. Bolsa Línguas 7. Confecção de ofícios e memorandos	1. Bolsa Monitoria 6. Lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE 11. Execução de Empenhos - SIE – (serviço pessoa física e pessoa jurídica,

8. Expedição e controle de documentos	bens permanentes, bens de consumo)
9. Fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios)	12. Solicitação de registro de preços – SIE
10. Controle / fiscalização patrimonial	15. Eleição Chefe de Departamento
13. Reuniões departamentais	16. Concurso Público Docente
14. Constituição do Colegiado departamental	17. Seleção Pública para Professor Substituto
21. Passagens rodoviárias	18. Marcação / Cancelamento / Remarcação de Férias – SIE
22. Conserto equipamentos de informática CPD	19. Solicitação de Viagem – SCDP
23. Impressos gráfica UFSM	20. Passagens aéreas – SCDP
24. Adaptação e/ou reforma de salas	25. Compras almoxarifado central – SIE
26. Solicitação de transporte	
27. Solicitação de mudança de bens móveis	

Quadro 2 – Processos classificados como Primários e Críticos. Fonte: elaborado pela autora.

Salienta-se, por oportuno, que a constatação quantitativa e diversificada de procedimentos que dependem da execução direta dos técnico-administrativos, lhes reverteu em contribuição prática para maior conhecimento da sua função e de suas atribuições. Além disso, possibilitou aos servidores departamentais a percepção das mudanças setoriais que vieram ocorrendo em decorrência das rápidas e permanentes inovações tecnológicas, conceituais e estruturais. Isso se reflete na exigência constante de novas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e práticas operacionais e organizacionais, que permitam que as demandas departamentais sejam desenvolvidas de forma mais célere através do questionamento crítico do modo atual de operação dos processos.

Na segunda etapa da entrevista, realizou-se análise das dificuldades e dos desafios enfrentados pelos técnico-administrativos na operacionalização dos processos classificados como Críticos. Dessa dupla questão abordada emergiram alguns pontos considerados relevantes de serem apreciados, tanto pela Gestão Superior da Instituição como pelos Gestores das Unidades e Subunidades, pois representam o retrato da cultura que foi sendo constituída na UFSM ao longo dos anos e que vem sendo seguida pela maioria dos seus servidores sem, muitas vezes, passarem por uma análise crítica que vise à melhoria da gestão de pessoal e dos procedimentos administrativos, isso ao abrigo do reiterado chavão de “ter sido feito sempre assim”. Alguns dos principais aspectos destacados pelos respondentes, sob análise interpretativa dos depoimentos individuais dos servidores, são:

- ✓ A principal dificuldade encontrada, em todos os processos, é a da inexistência de indicações claras dos procedimentos a serem executados;
- ✓ Não há, na UFSM / CAL, um setor que instrua, na prática operacional, sobre a execução de serviços/tarefas a serem realizados através do SIE, bem como em outros aplicativos assemelhados;
- ✓ A aprendizagem dos procedimentos geralmente se dá de forma autodidata ou contando com a colaboração de colegas (nem sempre com tempo disponível);
- ✓ Insuficiente conhecimento das chefias sobre a operacionalização dos processos em âmbito departamental;
- ✓ Ausência de preparação prévia dos servidores para o exercício de cargos administrativos que exijam competências específicas;
- ✓ Exigência de domínio técnico-operacional da diversidade dos processos departamentais;
- ✓ Eventuais alterações operacionais, sem o devido alerta aos executores;
- ✓ Falha na comunicação entre os servidores dos setores;
- ✓ Indefinição de responsabilidades no andamento dos processos;
- ✓ Insuficiente competência para lidar com as inovações tecnológicas.

Outras questões, conforme manifestado nas entrevistas, indicam a necessidade de se levar em conta que, em alguns casos, os servidores, no exercício da função, despendem muito tempo na operacionalização de determinadas atividades. Contudo, mesmo com as dificuldades acima assinaladas, observou-se que, na maioria dos casos, os servidores do nível operacional

buscam atender as distintas demandas departamentais da melhor forma que lhes é possível dentro do contexto em que estão inseridos. Para dar conta das tarefas cotidianas, recorrem a competências e qualificações individuais e, via de regra, heterogêneas, adquiridas através de experiências particulares geradoras de conhecimentos tácitos e explícitos. Assim, as habilidades e atitudes particulares aos indivíduos, aliadas às ferramentas administrativas que lhes são disponibilizadas, acabam gerando disparidades funcionais dificilmente gerenciáveis do ponto de vista administrativo de pessoal.

Entre os assuntos destacados, quanto à ausência de capacitação prévia para o exercício das funções administrativas, segundo alguns entrevistados, a Universidade parece estar na contramão das melhorias tão esperadas de um órgão público que vivencia uma realidade de intensas transformações, provindas de uma política de expansão, o que implica diretamente no acréscimo de exigências operacionais. Outro ponto percebido como significativo, foi a questão do acúmulo de funções (docentes e administrativas) exercidas pelas Chefias dos Departamentos agravadas pela transitoriedade desses mandatos. Esse fator, no caso da Universidade, é uma particularidade com significativa repercussão na problemática gerencial e operacional em âmbito departamental. Ainda mais levando em conta que é nesse nível que ocorrem e são organizadas as atividades fins da Universidade (tanto as de apoio didático-científicas como as administrativas). Inferiu-se desse fato o conflito constante entre as atribuições acadêmicas e as administrativas, conforme já registrado por Schuch Jr. (1995). As, já comentadas, transitoriedade e acumulação de funções, geralmente, prejudicam o domínio das competências necessárias, ou, no mínimo desejáveis, dos gestores (servidores docentes) no exercício de funções administrativas. Essa situação inverte a lógica de que o gestor é quem deveria dar o devido suporte ao subordinado e ser também o detentor de suficiente competência técnica para delinear objetivos e liderar com aptidão seus chefiados. Deixando as atividades como competência e obrigação funcional só dos técnico-administrativos, faz com que grande parte dos Chefes de Departamento, gestores das Subunidades, fiquem sujeitos a um alto grau de dependência dos seus subordinados o que não é, de forma alguma, uma situação conveniente.

Apontou-se ainda a necessidade e conveniência de se ter um setor de apoio no CAL/UFSM que instrua e auxilie na operacionalização de determinados processos, bem como nas tarefas realizadas no SIE e em outros aplicativos assemelhados, como forma de serem reduzidas as falhas na operacionalização dos procedimentos. Entende-se que o ambiente de trabalho tem se mostrado cada vez mais dinâmico. Sendo assim, são exigidas dos servidores técnico-administrativos e da organização novas demandas e responsabilidades, gerando pressões pelo bom desempenho e adaptação ao uso das novas tecnologias.

Ficou bem evidenciado que os processos na Universidade apresentam-se bastante burocráticos e quando agravados pelas dificuldades mencionadas faz com que eles se tornem mais complicados e morosos do que o ideal ou desejável pelos usuários dos serviços públicos. No entanto, Zarifian (2001) enfatiza que os trabalhadores estão cada vez mais se confrontando com o inesperado, com o inusitado e com o imponderável, que são comuns aos trabalhos na era do conhecimento e a eles têm que se adequar.

Constatou-se que 75 % dos técnico-administrativos, lotados nos Departamentos Didáticos do CAL, são pós-graduados, isto é, possuem qualificação superior a exigida para o exercício do cargo para o qual foram concursados. Cabe então às Unidades/Subunidades da UFSM, saberem utilizar e valorizar esse rico potencial humano e intelectual conquistado, tendo em vista o aspecto qualitativo que pode ser investido no suprimento das deficiências organizacionais. É importante ainda realçar que 60% dos técnico-administrativos dos Departamentos investigados possuem considerável tempo de serviço na Universidade, bem como na atual função na subunidade de lotação. Assim, convém reforçar que a Instituição precisa, para não perder o *know-how* e as experiências acumuladas ao longo do tempo, ter um

olhar mais atento para a gestão das pessoas assim como para os processos realizados, alicerces essenciais da sua existência.

Assim, no âmbito departamental, as transformações e as inovações têm gerado uma atmosfera desafiadora e complexa, já que exigem novas posturas dos servidores, os quais são cobrados por uma adequação rápida a todas as mudanças. Dessa forma, as pessoas que trabalham na Instituição precisam estar abertas a novos tipos de aprendizagem. Portanto, a UFSM precisa proporcionar o suporte institucional indispensável tanto para os chefes departamentais como para os técnico-administrativos.

Foi comentado, também, que os fatores negativos sobrecarregam-se quando há a ocorrência de alterações de procedimentos operacionais sem o devido alerta ou capacitação dos executores. Isso gera consequências indesejáveis no andamento dos serviços, como: maior incidência de erros, desperdício de tempo, episódios de retrabalho, processos incompletos e, ainda, desgaste nas relações funcionais entre os servidores e os usuários dos serviços departamentais. Dentro dessa conjuntura encontrada, o principal desafio a ser enfrentado é representado pela gama das dificuldades a serem superadas. A base desse enfrentamento deve ser a busca permanente da excelência. Compreende-se que esse labor passa por um gerenciamento dos processos que tenha a finalidade de melhorá-los através da análise crítica das práticas institucionais e da adoção das ações necessárias, em todos os níveis, com vistas a minimizar incongruências entre a operacionalização dos procedimentos e a competência do servidor que as executa. Concretizar ações que visem à melhoria da qualidade dos serviços públicos e o aumento da sua eficiência converge aos objetivos estabelecidos pela UFSM no Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015.

Entretanto, analisando-se os registros feitos até aqui, pode-se considerar que, algumas das dificuldades assinaladas, podem ser efeitos da vigente estrutura organizacional adotada pela UFSM na reforma de 1968. No entanto, outras, de origem gerencial e operacional, podem ser decorrentes da competência técnica dos responsáveis pelos setores (chefes departamentais e técnico-administrativos).

Dentro do atual formato, entende-se que, para o bom desempenho dos serviços administrativos compatíveis às subunidades em referência neste trabalho, é indispensável que outras vias sejam cogitadas com forte envolvimento e comprometimento institucional, no intento de acolher as diferentes complexidades. Pode e deve caminhar nesse sentido a ação preventiva e o pensar sobre novas formas de organização e de gestão do trabalho, assim como: introduzir capacitação prévia dos servidores para o exercício de função administrativa nos Departamentos; definir profissionais ideais para a situação de cada setor; identificar pontos de insuficiência, permitindo intervenções; formar equipes corresponsáveis e orientadas pelas competências necessárias aos diversos trabalhos, entre outras possibilidades.

Antepondo-se às dificuldades, visando aos benefícios globais para os servidores e para a Universidade, possibilitaria o equacionamento dos impasses vivenciados nos Departamentos Didáticos e o direcionamento dos procedimentos a uma operacionalização mais qualificada.

Dando seguimento à última etapa da entrevista, para a elaboração do Tutorial, utilizou-se, como embasamento legal para as descrições dos processos, a documentação oficial disponível na Instituição como: Regimento da UFSM (1988) e do CAL (2002), Estatuto da Universidade (2010), Guia para implantação da nova versão do SCDP (2013), Lei n. 8.112/1990, Resolução n. 020/1996, Resolução n. 030/2013, Resolução n. 012/2003, Sistema de Informações Educacionais (SIE), Sistema de Concessões de Diárias e Passagens (SCDP), Manual de orientações gerais para a realização de Concurso para Professores do Magistério Superior (2013), dentre outros elementos e informações pertinentes ao contexto dos procedimentos executados pelas subunidades do Órgão. Contou-se, também, com os depoimentos e experiências práticas de servidores técnico-administrativos lotados nos

Departamentos do CAL, buscando com isso uma maior fidedignidade para a descrição do fluxo das atividades.

Convém reforçar que, dos 27 (vinte sete) processos analisados, 11 (onze) foram classificados como Críticos. Isso representa que mais de 40% dos procedimentos executados, pelos servidores dos Departamentos Didáticos do CAL, apresentam considerável grau de complexidade e tempo para a sua execução. Essa constatação confirma a necessidade de se ter um Tutorial (passo-a-passo), instrumento que auxilia no desempenho dos processos Críticos, o que pode contribuir para uma melhor qualidade do trabalho. Além disso, pode colaborar, em parte, para prover a ausência de um guia formalizado dos procedimentos operacionais, conforme apontado pelos entrevistados como uma das dificuldades na execução dos processos.

A título de ponderações, a partir dos resultados encontrados, sem generalizar situações particulares, presume-se que os técnico-administrativos são, em função do cargo funcional específico que exercem, os protagonistas dos encaminhamentos administrativos e os que, na maioria das vezes, garantem a sustentação do desempenho dos servidores docentes enquanto no exercício da função administrativa transitória de Chefes Departamentais. Portanto, o servidor técnico-administrativo, ao não poder contar, na maioria dos casos, com a experiência administrativa do chefe imediato, acaba se socorrendo do conhecimento prático de colegas que dominam os serviços. Entretanto, esses colegas, geralmente, dominam especificidades de serviços e não a totalidade dos procedimentos realizados nos Departamentos.

Para suprir essa lacuna, na intenção de garantir o suporte para a operacionalização dos processos Críticos por qualquer servidor, o Tutorial poderá servir de subsídio para a execução de maneira independente e eficiente das atividades cotidianas mais complexas. Espera-se que sua apresentação estruturada permita reduzir falhas, custos e tempo, além de melhorar o desempenho profissional e organizacional.

Outro fator percebido nessa etapa é o de que, em virtude do crescimento da Instituição e de mudanças e concepções organizacionais, o aumento do volume de trabalho tornou-se expressivo o que pode interferir no bom andamento das atividades e, conseqüentemente, na qualidade dos serviços. Além disso, na medida em que muitos processos desenvolvidos foram apresentando um nível maior de complexidade passou-se a demandar, cada vez mais, gestores e técnicos qualificados e competentes. Dessa forma, investir cada vez mais na capacitação e na valorização do talento das pessoas, no respeito às diversidades e aos ritmos de trabalho de cada um, e, conjugado a isso, na otimização do fluxo de trabalho e dos recursos materiais, na conscientização do trabalho em equipe e na melhoria do clima organizacional são, dentre outros pontos, o que pode fazer com que as Subunidades Departamentais da Instituição se distingam e consigam melhores resultados.

Pretende-se que o referido Tutorial se constitua em colaboração inicial a um trabalho mais amplo que deveria ser desenvolvido na UFSM. Entende-se que a Instituição precisa buscar conhecer o fluxo de seus processos e estimular a obtenção das competências necessárias à execução dos procedimentos considerados mais Críticos para o nível operacional dos Departamentos Didáticos, bem como de outros setores administrativos.

Tendo em vista fazer frente aos desafios da contemporaneidade, considera-se que esse trabalho prático contribuirá para a instrumentalização técnica dos servidores, ao apresentar dispositivos mais eficazes para a operacionalização do trabalho e a aplicação de melhores artifícios de produção.

## **5 CONCLUSÃO**

O cerne desta pesquisa está diretamente relacionado aos processos executados no âmbito dos Departamentos Didáticos que pertencem aos Órgãos Executivos Setoriais – Centros de Ensino/UFSM. Sendo assim, o principal objetivo do presente trabalho foi o de

realizar o mapeamento dos processos administrativos executados no âmbito dos Departamentos Didáticos do CAL e identificar dificuldades com vistas à operacionalização dos procedimentos.

Nessa linha de propósitos um dos basilares foi o de colaborar de forma prática para o gerenciamento e operacionalização eficazes e eficientes dos processos administrativos dos Departamentos Didáticos. Isso se pretende ter atingido a partir do estudo e do mapeamento realizado, que podem levar os envolvidos nos processos a um maior nível de conscientização da sua função e dos procedimentos administrativos ao seu encargo. Entende-se que a proposta foi relevante uma vez que, além dos benefícios citados acima, resultou em um instrumento prático (Tutorial) para a operacionalização dos processos Críticos e assinalou demandas e questões que poderão impulsionar futuros debates visando à qualidade institucional. Assim sendo, no sentido de buscar atingir mudanças que promovam avanços para o contexto público, a presente pesquisa, também, aspirou cooperar para a melhoria na gestão de pessoas por entender que esse é o elemento que contribui significativamente para o êxito organizacional. Ressalta-se que o Tutorial está sendo revisado e validado, pela Pró-Reitoria de Planejamento – Coordenadoria de Planejamento Administrativo - da UFSM, para futura publicação e disponibilização aos setores da Instituição e aos demais interessados.

A percepção *in loco* das dificuldades vivenciadas pelos técnico-administrativos na execução das atividades cotidianas, e a forma como se dá o gerenciamento dessas situações pelos gestores das subunidades, foram motivações particulares para a realização desta pesquisa. A partir da própria experiência funcional e conhecimentos práticos da pesquisadora (servidora pública federal exercendo a função de secretária administrativa de um curso de pós-graduação no CAL/UFSM) foi possível corroborar, de modo geral, as circunstâncias operacionais e gerencias apresentadas nesta investigação.

Contudo, salienta-se que os resultados e conclusões obtidos nesse estudo não podem ser generalizados, sendo válidos para a realidade e o contexto dos Departamentos Didáticos do CAL/UFSM, uma vez que esse foi o campo empírico de pesquisa. Fica, então, como proposta, para estudos futuros, a investigação em outros Departamentos Didáticos dos Centros de Ensino da UFSM, tanto com os técnico-administrativos como com as Chefias Departamentais, a fim de averiguar similitudes e possíveis desigualdades.

A título de encaminhamento final deste trabalho e abertura para a continuidade, quiçá em outra oportunidade, da discussão aqui iniciada, registra-se que as conclusões geradas pela análise do estudo assinalam para a possibilidade do macro-entendimento de que, na gênese dos problemas apontados, se encontra uma equivocada concepção estrutural. Ou seja, a não observância de que na UFSM (campo ampliado da pesquisa) existe uma recorrente não observância da existência de duas grandes áreas de atuação que, embora complementares, são de natureza totalmente diversas: a didático-científica (atividades-fim) e a administrativa (atividades meio). Atualmente ‘misturam-se’, nas subunidades departamentais dos Centros de Ensino da UFSM, afazeres específicos dessas duas grandes áreas de atuação.

Como já referenciado por teóricos da área a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e estratégias almejados pelas organizações. Na Universidade os órgãos centrais - Pró-Reitorias -, vinculados à Reitoria, coordenam e orientam de forma genérica (cunho teórico) as atividades (cunho prático) realizadas na esfera das Unidades de Ensino. Desse modo, partindo das dificuldades identificadas no âmbito das subunidades departamentais, sugere-se que seja acrescentado na estrutura organizacional dos Centros Universitários um setor de apoio administrativo-operacional. Acredita-se firmemente que esse delineamento estrutural proposto é extremamente favorável, tendo em vista que minimiza os efeitos negativos causados pelo distanciamento entre os órgãos centrais (de onde emanam as normas) e as subunidades departamentais que são as que efetivamente resolvem os problemas diários que ocorrem na execução dos serviços. A função de tal setor seria a de

aproximar e dar suporte aos procedimentos mais críticos das subunidades e, assim, minimizar questões gerenciais, operacionais e administrativas essenciais ao bom atendimento das demandas dos Centros. Objetiva-se, deste modo, suprir carências e deficiências recorrentes que têm repercutido cotidianamente nas atividades de apoio administrativo e na problemática gerencial das subunidades. Dar-se-ia, também, sustentação e acolhimento às dificuldades sentidas na operacionalização dos processos que ficam, na maioria das vezes, ao encargo dos técnico-administrativos os quais, não raro, conforme observado nas entrevistas, carecem de maiores competências técnico-administrativas para responder satisfatoriamente ao processamento de toda a gama de atividades que lhe são atribuídas.

A adoção do setor de apoio administrativo-operacional sugerido, com campo de atuação específica nas unidades, possibilitaria, por sua maior proximidade com as subunidades, o cumprimento das perspectivas de constante aprimoramento perseguidas pela UFSM desde os seus primórdios o que é, também, de acordo com o seu atual PDI, um dos seus objetivos estratégicos. Portanto, conclui-se que este trabalho pode contribuir para a excelência administrativa e a melhoria da gestão laboral dos servidores, o que vem justificá-lo e robustecê-lo.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, H. K do. Desenvolvimento de competências de servidores na administração pública brasileira. **Revista do Serviço Público – RSP**, Brasília, v. 57, n. 4, p. 549-563, Out./Dez., 2006. Disponível em: <<http://ead06.proj.ufsm.br/moodle/mod/folder/view.php?id=49554>>. Acesso em: 22 mar. 2013.

BIAZZI, M. R, de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Modelo de Aperfeiçoamento de Processos em Instituições Públicas de Ensino Superior. **Gestão & Produção**, v. 18, n. 4, São Carlos, 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000400013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2011000400013&script=sci_arttext)>. Acesso em: 28 mai. 2013.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. de A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar., 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02>>. Acesso em: 16 mai. 2013.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. de A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Competências profissionais relevantes à qualidade no atendimento bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, ano 36, v. 6, p. 61-81, Nov./Dez., 2001. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6415/5000>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

BRASIL. **Decreto n. 5.707 de 23 de fevereiro de 2006**. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2006/decreto-5707-23-fevereiro-2006-541199-publicacaooriginal-44078-pe.html>>. Acesso em 16 mai. 2013.

CARVALHO, M. M. **Experiência de implantação da gestão por competências em instituição pública brasileira. O outro lado da moeda: a opinião dos funcionários**. 2006. Dissertação (Mestrado Sistemas de Gestão), Universidade Federal Fluminense - UFF, Niterói, 2006. 90 p. Disponível em: □ <[http://www.btdt.ndc.uff.br/tde\\_arquivos/14/TDE-2008-08-](http://www.btdt.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2008-08-)

26T172016Z-1629/Publico/DISSERTACAO%20MAURICIO%20CARVALHO.pdf>.  
Acesso em: 26 jun. 2013.

CORREIA, K. S. A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. A. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: **XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP**. Anais Eletrônicos. Curitiba, PR. 2002. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf)>. Acesso em: 30 mai. 2013.

CRUZ, T. **Sistemas, organização & métodos**: estudo integrado das novas tecnologias da informação à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

DURAND, T. **The Alchemy of Competence**. 1998. Disponível em: <<http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-Alchemy-of-competence.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

\_\_\_\_\_. **Forms of incompetence**. 2000. Disponível em: <<http://www.cmi-strategies.com/wp-content/uploads/2012/05/Thomas-Durand-2000-Forms-of-Incompetence.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

DUTRA, J. S. **Gestão por Competência** – Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 8 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001.

\_\_\_\_\_. **Competências**. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Em busca da competência. **Encontro de Estudos Organizacionais**, 2000. Disponível: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo\\_2000/ENEO24.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2000/ENEO24.pdf)>. Acesso em 24 mai. 2013.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, Jan./Mar., 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2013.

HAMMER, M. [**Entrevista disponibilizada em 01 de julho de 1998 , a HSM Management**]. 1998. Disponível em: < <http://www.intermanagers.com.br/revista/entrevista-empresa-voltada-para-processos>>. Acesso em: 15 nov. 2013.

KATZ, R. L. As habilitações de um administrador eficiente. In: **Coleção Harvard de Administração**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 57-92.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. São Paulo: Artmed: Bookman, 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

- PREVÉ, A. D. **Organização, sistemas e métodos**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2006.  
Disponível em:  
<[http://faad.icsa.ufpa.br/admead/documentos/submetidos/Conteudo\\_Organizacao\\_Sistemas\\_e\\_Metodos.pdf](http://faad.icsa.ufpa.br/admead/documentos/submetidos/Conteudo_Organizacao_Sistemas_e_Metodos.pdf)>. Acesso em: 10 mai. 2013.
- RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA J. R., M. M. (org.) **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SÁ RÊGO, K. N. de A. Representação gráfica de rotinas administrativas. **Revista de Administração de Empresas - RAE**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p. 19-55, Jan./Mar., 1972.  
Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75901972000100009.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75901972000100009.pdf)>. Acesso em: 16 mai. 2013.
- SCHUCH JR, V. F. A estruturação da Universidade em questão: o caso da UFSM. **RBAE**, Brasília, v. 11, n. 2, Jul./Dez. p. 59, 96, 1995.
- SCHWELLA, E. Inovação no governo e no setor público: desafios e implicações para a liderança. **Revista do Serviço Público - RSP**, v. 56, n. 3, 2005. Disponível em:  
<<http://ead06.proj.ufsm.br/moodle/mod/folder/view.php?id=49538>>. Acesso em: 22 mar. 2013.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2011-2015/UFSM**. Santa Maria, 2011. Disponível em:  
<<http://www.ufsm.br/>>. Acesso em: 07 mai. 2013.
- VALLE, R. e OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2009.
- VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina-SC, Florianópolis, 2000. Disponível em:  
<<http://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1>>. Disponível em: 02 mai. 2013.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.