



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Gabriela de Souza Ferreira

**Diretrizes de apoio à decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina,  
baseadas em gerenciamento de processos de negócio**

Florianópolis  
2022

Gabriela de Souza Ferreira

**Diretrizes de apoio à decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina,  
baseadas em gerenciamento de processos de negócio**

Projeto de qualificação submetido ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Administração Universitária.  
Orientador: Prof. Maurício Rissi, Dr.

Florianópolis

2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ferreira, Gabriela

Diretrizes de apoio à decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina, baseadas em gerenciamento de processos de negócio / Gabriela Ferreira ; orientador, Maurício Rissi, 2022.

95 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Decisão Colegiada. 3. Gerenciamento de processos de negócio. 4. Universidade. I. Rissi, Maurício. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Gabriela de Souza Ferreira

**Diretrizes de apoio à decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina,  
baseadas em gerenciamento de processos de negócio**

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca examinadora  
composta pelos seguintes membros:

Prof. Dante Luiz Juliatto, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.<sup>a</sup> Katia Denise Moreira, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi julgado  
adequado para obtenção do título de mestre em administração universitária.

---

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

---

Prof. Maurício Rissi, Dr.  
Orientador

Florianópolis, 2022.

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento especial à UFSC pela oportunidade e ao meu orientador por ter me ensinado e apoiado muito nesta longa jornada. Também foram fundamentais para que eu chegasse aqui: amigos, colegas de trabalho, colegas do mestrado, meu companheiro e as profissionais de saúde que me acompanharam.

## RESUMO

Considerando os desafios do processo de tomada de decisão, especialmente no complexo ambiente universitário, esta pesquisa tem como tema a aplicação de conhecimentos de gerenciamento de processos de negócio – BPM – no processo de tomada de decisão colegiada em universidades. A partir da pergunta de pesquisa “quais diretrizes, baseadas em gerenciamento de processos de negócio, podem apoiar a tomada de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina?” foi estabelecido o seguinte objetivo geral: “propor diretrizes para apoiar o processo de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina, baseadas em gerenciamento de processos de negócio”. Para alcançar estes objetivos foram traçados os seguintes objetivos específicos: a) identificar as decisões do Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina que, por resolução normativa, criaram ou alteraram processos de negócios nos anos de 2019 e 2020; b) verificar a percepção de servidores envolvidos nos processos, sobre como as decisões colegiadas afetaram os processos de negócios que foram objeto de mudanças; c) mapear o processo de criação de resoluções normativas do Conselho Universitário; d) investigar possibilidades de melhoria no processo de criação de resoluções normativas. Tratou-se de uma pesquisa descritiva, realizada por meio de estudo de caso, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, questionários e entrevistas. Foi estudado o processo de tomada de decisão colegiada da Universidade Federal de Santa Catarina, especificamente a criação de resoluções normativas no Conselho Universitário, órgão colegiado superior da instituição. As noventa e seis respostas aos questionários elaborados e encaminhados aos servidores envolvidos em atividades afetadas pelas quatro resoluções normativas selecionadas, demonstraram a percepção de dificuldades na aplicação das normativas causadas principalmente por problemas relacionados à envolvimento nas discussões, comunicação, capacitação e sobrecarga de trabalho. O mapeamento do processo de criação de resoluções normativas, realizado com informações obtidas em três entrevistas, demonstrou falta de padronização e foram sugeridas dez novas atividades como melhoria para o fluxograma. Por fim, foram propostas treze diretrizes, baseadas na bibliografia sobre gerenciamento de processos de negócio, visando a aprovação, por decisores mais capacitados, de minutas de resoluções normativas preparadas com o envolvimento dos interessados e assim com menor impacto negativo em atividades existentes. As diretrizes podem trazer ganhos relacionados à eficiência e à eficácia das decisões colegiadas e com isto conclui-se que a pesquisa atendeu todos os seus objetivos.

**Palavras-chave:** Decisão Colegiada. Gerenciamento de processos de negócio. Universidade.

## ABSTRACT

Considering the challenges of the decision-making process, especially in the complex university environment, the subject of this study is the application of knowdesvinculledge of business process management – BPM – in the collegiate decision-making process in universities. From the research question “which guidelines, based on business process management, can support collegiate decision-making at the Universidade Federal de Santa Catarina?” the following general objective was established: “to propose guidelines to support the collegiate decision-making process at the Universidade Federal de Santa Catarina, based on business process management”. To achieve these objectives, the following specific objectives were outlined: a) to identify the decisions of the Conselho Universitário of the Universidade Federal de Santa Catarina that, by normative resolution, created or changed business processes in the years 2019 and 2020; b) verify the perception of employees involved in the processes, on how the collegiate decisions affected the business processes that were changed; c) map the process of creating normative resolutions of the Conselho Universitário; d) investigate possibilities for improvement in the process of creating normative resolutions. It was descriptive research, carried out through a case study, documental research, bibliographic research, survey questionnaires and interviews. The collegiate decision-making process of the Universidade Federal de Santa Catarina was studied, specifically the creation of normative resolutions in the Conselho Universitário, the higher collegiate body of the institution. The ninety-six responses to the questionnaires prepared and sent to the employees involved in activities affected by the four selected normative resolutions, demonstrated the perception of difficulties in the application of the normative caused mainly by problems related to involvement in discussions, communication, training, and work overload. The mapping of the process of creating normative resolutions, carried out with information obtained in three interviews, showed a lack of pattern and ten new activities were suggested as an improvement to the flowchart. Finally, thirteen guidelines were proposed, based on the bibliography on business process management, aiming at the approval, by more capable decision-makers, of normative resolutions prepared with the stakeholder engagement and therefore with less negative impact on existing activities. The guidelines can bring efficiency and effectiveness gains in collegiate decisions and was concluded that the research met all its objectives.

**Keywords:** Collegiate Decision. Business process management. University.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Áreas de conhecimento de BPM.....	28
Figura 2 – Exemplo de fluxograma funcional.....	32
Figura 3 – Cebola da Pesquisa.....	37
Figura 4 – Estrutura organizacional da UFSC.....	45
Figura 5 – Tempo de atuação no setor.....	50
Figura 6 – Quantitativo por tempo de lotação e resolução.....	51
Figura 7 – Distribuição das respostas para cada afirmação.....	53
Figura 8 – Resposta às afirmações por resolução normativa.....	54
Figura 9 – Viabilidade da adequação das atividades às resoluções normativas.....	55
Figura 10 – Viabilidade de adequação por resolução.....	55
Figura 11 – Motivos da dificuldade de adequar as atividades.....	56
Figura 12 – Fluxograma do processo.....	61
Figura 13 – Mudanças sugeridas no início do processo.....	67
Figura 14 – Mudanças sugeridas próximas à montagem da pauta da sessão.....	69
Figura 15 – Atividades sugeridas após a publicação da resolução.....	70



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Alguns símbolos do fluxograma no software Bizagi.....	31
Quadro 2 – Resoluções normativas e sujeitos de pesquisa.....	41
Quadro 3 – Resoluções normativas desconsideradas da seleção.....	48
Quadro 4 – Descrição das atividades do fluxograma .....	64
Quadro 5 – Descrição das atividades sugeridas.....	70
Quadro 6 – Resumo das diretrizes propostas.....	77

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Instâncias deliberativas colegiadas na UFSC em 2020 .....	46
Tabela 2 – Respondentes do questionário, por resolução normativa .....	49
Tabela 3 – Síntese das críticas e sugestões.....	57

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals* (Associação dos profissionais de gerenciamento de processos de negócio)

BPM – *Business Process Management* (gerenciamento de processos de negócio)

BPM CBOOK – *BPM Common Body of Knowledge* (corpo comum de conhecimento sobre BPM)

CUn – Conselho Universitário

GR – Gabinete da Reitoria

IES – Instituição de Ensino Superior

MPF – Ministério Público Federal

SAAD – Secretaria de Ações Afirmativas

SODC – Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais

SPA – Sistema de Processos Administrativos

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1	OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS .....	15
1.2	JUSTIFICATIVA .....	16
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	PROCESSO DECISÓRIO .....	18
<b>2.1.1</b>	<b>Decisão colegiada em universidades.....</b>	<b>23</b>
2.2	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	25
<b>2.2.1</b>	<b>Mapeamento de processos de negócio.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Gerenciamento de processos em Universidades .....</b>	<b>32</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>36</b>
3.1	COLETA DE DADOS .....	39
<b>3.1.1</b>	<b>Identificação das resoluções normativas .....</b>	<b>39</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Questionário sobre a percepção dos envolvidos nos processos afetados .....</b>	<b>40</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Mapeamento do processo de criação de resoluções normativas e investigação de melhorias .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
4.1	A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA .....	44
4.2	A IDENTIFICAÇÃO DE RESOLUÇÕES NORMATIVAS.....	48
4.3	A PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS.....	49
4.4	O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE RESOLUÇÕES NORMATIVAS .....	58
4.5	PROPOSIÇÕES.....	66
<b>4.5.1</b>	<b>Melhorias no fluxo do processo de criação de resoluções normativas.....</b>	<b>66</b>
<b>4.5.2</b>	<b>Diretrizes baseadas em gerenciamento de processos de negócio.....</b>	<b>71</b>
<i>4.5.2.1</i>	<i>Possibilitar o recebimento de sugestões.....</i>	<i>72</i>
<i>4.5.2.2</i>	<i>Possibilitar a participação dos interessados na construção de resoluções normativas .....</i>	<i>72</i>

4.5.2.3	<i>Realizar consulta pública</i> .....	73
4.5.2.4	<i>Confirmar a viabilidade de implementação das mudanças</i> .....	73
4.5.2.5	<i>Evitar questões operacionais no texto das resoluções normativas</i> .....	73
4.5.2.6	<i>Explicitar responsabilidade do setor executivo</i> .....	74
4.5.2.7	<i>Elaborar checklist obrigatório</i> .....	75
4.5.2.8	<i>Divulgar amplamente as resoluções normativas e suas alterações, com orientações</i> .....	75
4.5.2.9	<i>Divulgar e aprimorar continuamente o fluxograma</i> .....	76
4.5.2.10	<i>Realizar capacitações</i> .....	76
4.5.2.11	<i>Reunir informações sobre o processo de criação de resoluções normativas</i> .....	77
4.5.2.12	<i>Reunir resoluções normativas aprovadas e vigentes, por assunto</i> .....	77
4.5.2.13	<i>Possibilitar tempo hábil para avaliar de todos os processos pelos conselheiros</i> .	77
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>81</b>
	<b>APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE</b> .....	<b>88</b>
	<b>APÊNDICE B – Questionário aplicado</b> .....	<b>89</b>
	<b>APÊNDICE C – Roteiro da entrevista inicial, semiestruturada, para o mapeamento</b> ....	<b>92</b>
	<b>APÊNDICE D – Fluxograma proposto</b> .....	<b>93</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições de ensino superior possuem características peculiares, em relação à grande maioria das organizações existentes, em razão do seu ambiente e da função social que desempenham (SOARES, 2016). A complexidade das universidades vai além de suas especificidades e tem relação também com as demandas geradas pelos sistemas político, econômico, cultural e social (WILHELM, 2012).

Com a complexidade da instituição e de seu ambiente, e as constantes transformações da sociedade, o processo decisório envolve cada vez mais variáveis, cresce em complexidade e vem sendo objeto de estudo em transformação na área de administração (BISPO; CAZARINI, 1998). No caso das universidades, o processo de tomada de decisão colegiada, com suas ambiguidades e jogos de interesse entre diversos grupos, pode representar grandes desafios (MARGON; POUBEL, 2016). A heterogeneidade de áreas de conhecimento e de atuação profissional de seus membros desempenha papel importante ao cercar as decisões de olhares representativos de toda a comunidade universitária, mas pode dificultar a capacitação para esta importante função e o debate sobre temas mais específicos (VIEIRA; VIEIRA, 2004; MARRA; MELO, 2005; COSTA, 2017).

O processo de tomada de decisão nem sempre é estruturado, já que decisões são tomadas a todo momento e parte delas são imprevisíveis (KLADIS; FREITAS, 1995). Seja qual for o tipo de decisão, possuir informações adequadas para decidir é importante (LOUSADA; VALENTIM, 2011). Esta pesquisa parte do pressuposto de que sem conhecimentos sobre o processo de tomada de decisão colegiada e sobre os demais os processos de negócio que as decisões colegiadas impactarão, as dificuldades inerentes à decisão podem ser ainda maiores. Pensar o processo decisório como um importante processo de negócio pode beneficiar clientes (ou usuários) internos e externos, contribuindo assim na eficiência e no alcance dos objetivos organizacionais, como será fundamentado a seguir.

Iniciativas governamentais têm fomentado a inovação e a modernização da gestão das instituições públicas em busca de melhorias que incluem uma maior capacidade de governança e assim uma melhor gestão em ambientes complexos. Um marco neste sentido foi a instituição do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA – do Governo Federal (BRASIL, 2005). Ao longo de sua vigência, encerrada em 2017 por meio do Decreto nº 9.094 (BRASIL, 2017a), o Programa elaborou diretrizes que traziam a orientação por

processos e informações como um dos fundamentos da Gestão Pública Contemporânea e parte da governança.

Como forma de fomentar a orientação por processos em uma organização, pode-se, por exemplo, recorrer à disciplina gerencial denominada Gerenciamento de Processos de Negócio ou *Business Process Management* - BPM. Trata-se de um conjunto de conhecimentos que aborda princípios e melhores práticas para que as organizações sejam mais eficientes e eficazes na execução de seus processos de negócio (ABPMP, 2013). Por vezes podem ser encontrados como sinônimos os termos gerenciamento de processos de negócio (BPM), gerenciamento de processos, gestão de processos e gestão por processos (ARAÚJO *et al.*, 2004; BACHION CERIBELI; MONFORTE MERLO; DALLAVALLE DE PÁDUA, 2013; IRITANI *et al.*, 2015, 2015; MÜCKENBERGER *et al.*, 2012; SIMÃO *et al.*, 2020).

Como processos de negócio, no contexto de BPM, pode-se compreender um trabalho para produzir e entregar determinado resultado, podendo ser interfuncional ou intrafuncional (ABPMP, 2013). Processos empresariais, processos de negócio ou simplesmente processos, sendo estas últimas duas opções as mais utilizadas nesta dissertação, não podem ser confundidos com outros termos comumente utilizados na área da administração como processos administrativos e processos judiciais (GONÇALVES, 2000).

Qualquer organização, pública ou privada, precisa coordenar o trabalho e gerir seus processos, como destaca Paim *et al* (2009). Os autores pontuam que quanto maior a complexidade da organização e da coordenação do trabalho, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerenciamento de processos, já que esta prática, que busca alinhar as estratégias da organização às necessidades dos clientes gerenciando seus processos de ponta a ponta, é uma forma eficaz de promover melhorias relacionadas à integração, dinâmica, flexibilidade e inovação.

As instituições de ensino têm aplicado o gerenciamento de processos em seus fluxos de trabalho, inclusive com a criação de uma unidade administrativa responsável pelo tema, mas a aplicação ainda é mais observada em ações isoladas em função da dificuldade de institucionalizar esse olhar dedicado aos processos de trabalho em organizações desta complexidade (CARVALHO; SOUSA, 2017). Como o BPM pode ser aplicado a qualquer processo de negócio e qualquer organização (ABPMP, 2013), a tomada de decisão, acredita-se, pode ser aprimorada com esta adoção.

Desta forma, espera-se obter benefícios ao aproximar a disciplina de gerenciamento de processos às atividades de tomada de decisão colegiada, especialmente na criação de

resoluções normativas, de forma a beneficiar e evitar impactos negativos nos demais processos de negócio que são alvo de mudanças por meio de resoluções normativas. Vislumbra-se na disciplina de BPM a obtenção de conhecimentos importantes para a criação de diretrizes que apoiem os decisores no ambiente complexo da universidade. Por exemplo, ao refletir sobre o fluxo do processo decisório e especificar regras para o recebimento de demandas que precisam ser avaliadas naquela instância, os órgãos colegiados deliberativos podem se concentrar na definição de princípios, aos quais todos os que atuam nas atividades relacionadas ficam vinculados, e delegar a definição de regras operacionais a setores executivos que tenham a competência de planejar as mudanças e acompanhá-las.

Acredita-se nos benefícios destas diretrizes especialmente para os órgãos colegiados superiores, em função da maior distância entre seus decisores e as atividades operacionais finalísticas impactadas pelas decisões. Na Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, o Conselho Universitário – CUn – é o órgão deliberativo superior e trata das decisões mais abrangentes (UFSC, 2020; UFSC, 2021c).

Neste contexto, considerando os desafios das decisões colegiadas e o gerenciamento de processos de negócio como um importante caminho para otimizar as atividades de uma organização, chegou-se à seguinte pergunta de pesquisa: **Quais diretrizes, baseadas em gerenciamento de processos de negócio, podem apoiar a tomada de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina?**

## 1.1 OBJETIVOS: GERAL E ESPECÍFICOS

Para responder à pergunta de pesquisa, pretende-se, como objetivo geral, **propor diretrizes para apoiar o processo de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina, baseadas em gerenciamento de processos de negócio**. De forma a organizar o percurso da pesquisa e atingir este objetivo geral, a investigação foi dividida em quatro objetivos específicos:

- a) identificar as decisões do Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina que, por resolução normativa, criaram ou alteraram processos de negócios nos anos de 2019 e 2020;
- b) verificar a percepção de servidores envolvidos nos processos, sobre como as decisões colegiadas afetaram os processos de negócios que foram objeto de mudanças;



- c) mapear o processo de criação de resoluções normativas do Conselho Universitário;
- d) investigar possibilidades de melhoria no processo de criação de resoluções normativas.

Os detalhes de cada objetivo, com as ações que se pretende realizar para alcançá-los, constarão no capítulo 4.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Para Roesch (1999), a justificativa de uma pesquisa deve apresentar a razão de ser do trabalho e pode ser debatida por meio de sua importância, oportunidade e viabilidade.

Quanto à importância, entende-se que a relação entre o sucesso das estratégias de melhorias organizacionais e a modernização dos processos de negócio, juntamente com a necessidade de consolidar conhecimentos e ações em um ambiente complexo como o das universidades, elucida a relevância deste estudo. Para o Ministério Público Federal (2013), o cumprimento de metas é consequência direta da melhoria do desempenho da gestão de processos e o foco em qualidade e em melhoria não depende apenas da competência e da vontade dos servidores, mas sim de fatores estratégicos que contribuem de fato para as mudanças necessárias.

No que se refere à oportunidade, o trabalho se revela como uma forma de reunir conhecimentos acerca dos temas. Foram localizados artigos sobre tomada de decisão e sobre gerenciamento apenas de processos de forma isolada, o que reforçou o interesse no estudo da ligação entre estes dois temas.

Sobre a viabilidade, entende-se que o trabalho proposto se mostra viável técnica e financeiramente. As entrevistas foram realizadas por sistema de videoconferência, os questionários foram aplicados de forma *online* e a pesquisa não depende de recursos de agências de fomento ou outras fontes de financiamento.

Tendo apresentado a justificativa para a realização desta pesquisa, dar-se-á continuidade tratando da estruturação do trabalho, a ser especificada na próxima seção.

## 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em 5 capítulos: Introdução; Fundamentação Teórica; Procedimentos metodológicos; Resultados; e Considerações finais. Na introdução consta a

contextualização da problemática, a apresentação dos objetivos, a justificativa e essa estruturação do trabalho.

O capítulo 2 traz a fundamentação teórica, onde estão sendo discutidos os dois eixos temáticos do estudo, gerenciamento de processos de negócio e processo decisório, com aprofundamento sobre o gerenciamento de processos em universidades e a tomada de decisão colegiada nas universidades.

Durante os capítulos 3 e 4 o foco estará na aplicação da pesquisa. Serão apresentados os procedimentos metodológicos, incluindo a classificação do estudo e os passos pelos quais se almejou atender os objetivos, bem como os resultados alcançados, de forma detalhada por etapa da pesquisa. Por fim, no capítulo 5 são apresentadas as considerações finais, com a retomada dos objetivos e dos principais resultados da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados conceitos que embasam os aspectos teóricos da pesquisa e que possibilitaram a posterior análise dos dados. O capítulo está dividido em dois eixos temáticos: processo decisório e gerenciamento de processos de negócio.

### 2.1 PROCESSO DECISÓRIO

Nesta seção da fundamentação teórica serão tratados os conceitos básicos relacionados ao Processo Decisório, incluindo elementos, etapas e modelos, e sua importância no ambiente organizacional. Na sequência, em uma subseção específica, será discutido como ocorre o processo decisório em instituições de educação superior, em especial a tomada de decisão colegiada em universidades.

As transformações pelas quais a sociedade tem passado tornam o ato de tomar uma decisão cada vez mais complexo, com mais variáveis a serem consideradas (BISPO; CAZARINI, 1998). Conforme Bispo e Cazarini (1998), com a globalização, a crescente competitividade e os clientes mais exigentes, o processo decisório nas organizações também tem se transformado e é objeto de estudo na área de administração.

O trabalho que conduz as organizações privadas e governamentais, como, por exemplo, o de administradores, cientistas, engenheiros e advogados, é principalmente realizado por meio de tomada de decisões e resolução de problemas (SIMON *et al.*, 1987). Considerando que a atividade de tomar decisões ocorre a todo momento e em todos os níveis hierárquicos, é importante que os gestores a visualizem como algo crucial que afeta o desempenho da organização (FREITAS *et al.*, 1997)

Decisões são tomadas constantemente também na vida pessoal, mas para esta dissertação, o foco é a tomada de decisão organizacional. Na economia clássica, o principal modelo decisório para as organizações era o da racionalidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Naquele contexto, a racionalidade era tida como absoluta, considerando que o decisor deveria conhecer todas as alternativas e efetuar, mediante critérios por ele definidos, a melhor escolha para a resolução do problema (MOTTA; VASCONCELOS, 2011). Como elementos clássicos da tomada de decisão organizacional, apresentados inicialmente por Herbert A. Simon (1972), tem-se: o tomador de decisão, os objetivos, as preferências (critérios), a estratégia e o resultado (MORITZ; PEREIRA, 2015).

Assim como em decisões do cotidiano, é inegável a complexidade que pode ser necessária avaliar na busca por uma decisão que maximize os resultados de uma organização. Herbert A. Simon (1972) foi um dos primeiros autores que procurou trazer luz à necessidade de estudar a tomada de decisão de forma mais aprofundada. O autor levantou questões como as limitações do indivíduo ator da decisão, a escassez de informações sobre as alternativas, a incerteza do ambiente e o custo da busca pela decisão ótima (SIMON, 1972; MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Há no modelo da racionalidade limitada o reconhecimento de que elementos do acaso podem mudar o resultado das ações, ainda que o indivíduo utilize a razão para identificar os caminhos pelo quais pode alcançar determinado objetivo (MELO; FUCIDJI, 2016). Trata-se da busca por decisão satisfatórias e aceitáveis, dentro de uma escala de prioridades, considerando que a organização possui recursos limitados e encontra-se em um ambiente de disputa por estes recursos (BATTAGLIO *et al.*, 2019).

Tendo apresentado o que é o processo de tomada de decisão e perspectivas sobre o tema, discute-se na sequência como se aplicam os conceitos mais básicos e sobre os modelos do processo decisório. Como se estrutura o processo decisório? A escolha de uma alternativa para resolver um problema ou aproveitar uma oportunidade pode ser visualizada como um processo, que, como visto, consiste em um conjunto de tarefas interdependentes que busca transformar as entradas agregando valor ao cliente.

No caso do processo decisório, conforme explica Freitas *et al* (1997), as informações podem ser consideradas os *inputs*, que vêm da situação na qual a organização se encontra, com sua incerteza e complexidade. Estes autores complementam que a transformação do processo ocorre de acordo com os valores da organização e é orientada por seus objetivos, com critérios de racionalidade e eficiência, e, preferencialmente, com o maior apoio possível ao decisor e que o *output* é a decisão em si.

Assim como os demais processos organizacionais, acredita-se que o processo decisório também precisa ser conhecido e gerenciado, podendo ser aplicada a disciplina de gerenciamento de processos de negócio, ou BPM, sobre a qual será dissertado na sessão 2.2 desta fundamentação teórica. O gerenciamento de processos pode dar suporte à tomada de decisão, pois favorece, por exemplo, compreensão do todo (ABPMP, 2013). A intenção de oferecer o maior apoio possível ao decisor passa por este conhecimento sobre o funcionamento da organização (FREITAS *et al.*, 1997)

O fluxo básico da tomada de decisão na visão da racionalidade é bem definido, a saber: (1) identificação e definição do problema; (2) elaboração de diversas soluções possíveis (3) comparação exaustiva das alternativas; e (4) implementação da decisão considerada ótima que maximizará o resultado (FREITAS *et al.*, 1997). No entanto, na perspectiva da racionalidade limitada, tem-se algo mais complexo e que responde a um contexto específico, com três grandes fases e a constante revisão entre elas: (1) inteligência ou investigação; (2) desenho ou concepção; (3) escolha; e (4) *feedback* (KLADIS; FREITAS, 1995). A criação de modelos aproximados da realidade pode auxiliar na busca da solução satisfatória a qual a racionalidade limitada se propõe (MELO; FUCIDJI, 2016).

A palavra “modelo” é utilizada em diversas áreas e com variadas interpretações. Em função disto, pode-se localizar uma série de modelos de tomada decisão, elaborados a partir de perspectivas diferentes, por exemplo matemáticos, estatísticos e teóricos. Nesta pesquisa, pretende-se compreender como as decisões são tomadas, então buscou-se modelos teóricos que estão relacionados ao processo decisório em si. Os modelos de decisão aqui estudados visam mostrar os caminhos pelos quais uma organização toma suas decisões.

Moritz e Pereira (2015) compreendem que os esquemas interpretativos que são conhecidos como modelos de processo decisório podem ser sintetizados em: clássico ou burocrático; comportamentalista; normativo e racional. No entanto, os autores afirmam que existem modelos específicos a depender do contexto. Neste sentido, buscou-se conceitos de modelos que pudessem ser relacionados às organizações públicas brasileiras ou especificamente às universidades.

Para Rizzatti e Dobes (2003), os modelos de decisão podem ser relacionados aos modelos de governo, no caso de universidades, e ser classificados como burocrático, colegiado, político e anarquia organizada. Sem especificar um tipo de organização, Lousada e Valentim (2011) destacam os modelos racional, processual, anárquico e político ao estudarem a relação dos modelos decisórios com a informação orgânica.

Devido à variedade de modelos, que procuram se adequar a objetivos e contextos específicos, continuou-se a busca pelos que pudessem ser relacionados à realidade das instituições de ensino brasileiras. Reunindo o que foi levantado por algumas pesquisas acadêmicas sobre processo decisório em universidades, chegou-se à relação de modelos que serão apresentados brevemente nos parágrafos seguintes: racional, burocrático, processual, anárquico, político e colegiado (ITO, 2007; SALM; TOMASI; AMBONI, 2013; SORGETZ, 2016; MACÊDO, 2018; REIS, 2019). Observa-se que os modelos não são rigorosos e se

sobrepõem em diversos momentos, sendo úteis, enquanto teoria que busca explicar a prática para melhorá-la, quando estudados de acordo com o contexto de cada organização.

O modelo racional, já citado, pode englobar a visão da racionalidade pura e as discussões da racionalidade limitada de Herbert Simon (1972). Partindo de pressupostos econômicos neoclássicos, este modelo possui a tomada de decisão com base na racionalidade, de forma sequencial e linear, como característica (SORGETZ, 2016). Choo (2006) entende que neste modelo as organizações se concentram no curto prazo e tentam controlar o ambiente para evitar a incerteza. Busca-se a solução a partir do surgimento do problema e procura-se utilizar procedimentos padronizados para alcançar determinados objetivos (CHOO, 2006). A limitação desta racionalidade, discutida por Simon (1972), tem relação com a incapacidade do indivíduo de controlar totalmente a situação e de conhecer todas as alternativas.

Sorgetz (2016) avalia que o modelo burocrático tem similaridade com o modelo racional, considerando que ambos se apoiam no princípio da eficiência, mas defende sua separação. Segundo a autora, este modelo, baseado nos estudos de Max Weber (1864 – 1920) e nas características da burocracia idealizada por ele, dá sequência às discussões da racionalidade limitada descrevendo o contexto organizacional onde ocorrem as decisões racionais. O modelo burocrático se difere do modelo racional ao ser mais adequado a decisões rotineiras, com normas bem definidas, enquanto o racional pode ser aplicado a decisões que demandam uma maior complexidade de análise (SORGETZ, 2016).

Um modelo que compartilha com o burocrático a característica de possuir procedimentos normatizados, é o modelo processual, como esclarecem os autores Choo (2006), Lousada e Valentim (2011). Os autores explicam que no modelo processual é marcante a existência de passos para a tomada de decisão, sendo necessário repeti-los quando há incerteza ou não se obtém o resultado necessário, no formato tentativa e erro. Existem algumas questões-chave neste modelo, que buscam compreender quais organizações atuam na determinada circunstância, quais as rotinas e procedimentos usuais, quais as informações disponíveis e quais os procedimentos padrão (CHOO, 2006; LOUSADA; VALENTIM, 2011).

Choo (2006) relata que o trabalho de Mintzberg, Raisinghani e Théorêt (1976), originou este modelo processual após analisar 25 processos decisórios estratégicos em diversas organizações comerciais e públicas e que ele pode ser resumido inicialmente em três fases decisórias principais: identificação, desenvolvimento e seleção. No entanto, há ainda uma subdivisão em rotinas de apoio às decisões e em grupos de fatores dinâmicos (MINTZBERG; RAISINGHANI; THEORET, 1976; CHOO, 2006). Um trabalho posterior citou que o processo

sequencial vem sendo debatido desde os primórdios da racionalidade limitada e defendeu o desenvolvimento de uma teoria mais rica que englobe as relações dinâmicas do processo decisório e sua complexidade (LANGLEY *et al.*, 1995). Os autores destacaram que era necessário que a discussão sobre o processo decisório deixasse de se resumir nos dois polos da racionalidade cerebral e da aparente irracionalidade da anarquia organizada (LANGLEY *et al.*, 1995).

O modelo da anarquia organizada faz um contraponto aos apresentados até este momento do texto. Ele não possui definição clara de procedimentos nem regras para a seleção de alternativas. Choo (2006) esclarece que este modelo considera que a organização se comporta como uma anarquia organizada na qual, apesar de alguma organização, e em função da falta de clareza, encontram-se diversos equívocos e incoerências. Esta forma de tomada de decisão também é conhecida como o modelo da lata de lixo, o *garbage model*, no qual as soluções são selecionadas sem critérios claros, despejadas pelos atores sem a devida avaliação quanto a serem as melhores opções e também pode ser compreendido como uma crítica à burocracia (MOTTA; VASCONCELOS, 2011).

O modelo político também pode envolver poucas regras na tomada de decisão, mas não é esta questão que o caracteriza. A tomada de decisão política está relacionada às posições de poder que os atores ocupam e pela disputa relacionada aos interesses específicos de indivíduos e de grupos, podendo gerar resultados menos racionais (CHOO, 2006). Segundo a autora, os jogos de poder e as coalizões são características fortes deste modelo. Mintzberg (1985) discutiu a arena política nas organizações, onde ocorrem os jogos de poder, e concluiu que esta forma de tomar decisões pode ser funcional.

Apesar dos jogos de poder terem a capacidade de suavizar o caminho para a tomada de decisão, as disputas entre os atores podem distanciar os resultados dos objetivos da organização, a medida em que interesses particulares ou de grupos podem se sobrepor (CHOO, 2006). Mintzberg (1985) afirma não ser um entusiasta da política organizacional e que, no entanto, esta arena política pode ser descrita como funcional na medida em que pode acelerar o processo de mudança e corrigir negociações que geraram prejuízos. O autor compreende a política organizacional como um fenômeno paradoxal que tem seu propósito em uma sociedade construída por organizações.

Encerrando a apresentação proposta, de alguns dos principais modelos de processo decisório, chega o momento tratar do modelo colegiado. Os autores citados a seguir tratam deste tema o relacionando à realidade universitária e pode-se visualizar nele características

semelhantes ao modelo político. Por sua importância para esta dissertação, este modelo será aprofundado na subseção seguinte, quando o contexto das decisões em universidades é discutido. A decisão colegiada se baseia na decisão coletiva, por meio de deliberações em órgãos colegiados compostos de representantes dos grupos que compõe a organização (RIZZATTI; SORGETZ, 2016).

Espera-se que os membros dos órgãos colegiados estejam orientados pelo posicionamento de cada segmento que representam, mas que consigam chegar a um consenso visando o atingimento dos objetivos institucionais (ITO, 2007; SORGETZ, 2016; REIS, 2019). É necessário preocupar-se com as discussões que antecedem as decisões e suas falhas podem fazer com que o consenso se resume apenas a vitória de um grupo sobre outro em um determinado momento ( RIZZATTI ; DOBES, 2003).

Segundo Macêdo (2018), a importância dos modelos de processo decisório é reconhecida no ambiente acadêmico e seu estudo é importante, mas ela levanta a questão de até que ponto os modelos e técnicas são capazes de tratar da subjetividade das decisões. Desta forma, os conceitos apresentados nesta seção servem para a reflexão sobre a realidade do processo de tomada de decisão em organizações, somados a elementos específicos de cada realidade. Para aprofundar a discussão na realidade do ambiente no qual esta pesquisa é aplicada, a subseção a seguir busca tratar do processo de tomada de decisão colegiada em organizações universitárias.

### **2.1.1 Decisão colegiada em universidades**

Após ter abordado questões relacionadas aos conceitos de tomada de decisão, suas características e seus modelos, esta subseção traz uma visão mais prática. Como ocorrem as decisões nas universidades? Esta compreensão é necessária para que na sequência seja possível estudar como o gerenciamento de processos de negócio pode apoiar este processo. No entanto, a prática, partindo do exemplo da Universidade Federal de Santa Catarina, é esclarecida durante a realização da pesquisa no âmbito do Conselho Universitário e apresentada no capítulo dos resultados. Nesta parte da fundamentação teórica que se inicia, são discutidas questões que servem de “pano de fundo” para a continuidade da pesquisa.

Como já discutido, as universidades são organizações complexas e isto se estende a sua estrutura. Com muitos setores, atores e usuários é comum existir diversos órgãos colegiados e inúmeras reuniões. A quantidade e a diversidade de temas a serem discutidos tende a ser



numerosa e a transparência das decisões, em todos os níveis decisórios, é prejudicada neste contexto (COSTA, 2017).

No Brasil, como cita a Lei nº 9.192/95, que definiu o processo de escolha de reitores para as universidades federais, a proporção de docentes na composição dos órgãos colegiados máximos das universidades deve ser de, no mínimo, 70% (BRASIL, 1995). Adicionalmente, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação, Lei 9.394/96, determina que se deve obedecer ao princípio da gestão democrática, com órgãos deliberativos que contem com a participação de segmentos da comunidade institucional, local e regional (BRASIL, 1996).

Considerando a autonomia administrativa universitária, presente no artigo 207 da Constituição Federal do Brasil de 1988, cada instituição define os detalhes do funcionamento dos seus órgãos colegiados em estatutos e regimentos próprios (BRASIL, 1988). A partir desta autonomia, as universidades definem o processo de escolha dos representantes dos diversos seguimentos para seus órgãos de decisão colegiada, como professores, estudantes, servidores técnicos administrativos e grupos da sociedade (SORGETZ, 2016).

A ideia de tomada de decisão colegiada, com ampla participação, é central na vida acadêmica, mas tem perdido espaço para decisões mais centralizadas por sua difícil operacionalização e questionamentos acerca de sua eficiência (DOWLING-HETHERINGTON, 2013). Os colegiados têm um papel vital para a condução das universidades brasileiras, como agentes reguladores e decisores operativos (COSTA, 2017). Colegiados em diversos níveis buscam decisões que acompanhem a pluralidade do ambiente universitário, por exemplo: conselhos superiores, conselhos de centros ou faculdades, conselhos departamentais, de unidades acadêmicas especializadas, de programas de pós-graduação e de cursos de graduação (COSTA, 2017).

Na contramão da necessidade de responder rapidamente às mudanças, o atendimento de demandas diversas da universidade e o próprio processo decisório podem sofrer com a excessividade de tarefas e movimentações nos diversos órgãos da estrutura, problema que tende a ser agravado pela falta de atenção dos governos (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Temendo delegar decisões operacionais, algumas instituições insistem em concentrá-las nos conselhos superiores, os que tomam as decisões de maior impacto, e esta concentração torna o processo decisório lento (COSTA, 2017).

Outra característica das universidades que pode dificultar o fluxo decisório colegiado é a própria prática social dos gestores universitários. Marra e Melo (2005) identificaram, por exemplo, em um estudo de caso em uma universidade pública, que a prática conhecida

popularmente como “apagar incêndios” é relato recorrente, que a sobrecarga de trabalho dos gestores que também são acadêmicos é uma realidade e que as questões políticas, incluindo a escolha comum pelo não enfrentamento, moldam o processo decisório. As autoras apresentaram algumas falas de gestores relacionadas a uma possível ineficiência do processo de tomada de decisão colegiada, apesar de seu importante papel na cultura da universidade pública.

Considerando que as universidades, especialmente as públicas, são instituições conhecidas por sua resistência a mudanças e com grandes desafios frente ao importante papel que desempenham (SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017), pode-se vislumbrar alguns pontos que necessitam de melhorias. O processo de tomada de decisão colegiada é um deles, já que é impactado por toda a conjuntura e pode ser deixado de lado pelos gestores em função das demandas do cotidiano (VIEIRA; VIEIRA, 2004).

Mudanças neste cenário podem partir de novas regulamentações, sejam externas, por meio dos governos, ou internas. Acredita-se que, apesar de parecer mais fácil realizar as mudanças que são passíveis de serem realizadas internamente, estas também dependem de um processo decisório eficiente, para que se obtenha resultados satisfatórios. E para que estas decisões sejam aprimoradas em sua eficiência, de modo que sejam executadas por pessoas capacitadas que possuam informações relevantes, com conhecimento sobre as atividades envolvidas na decisão, pode-se contar com os conhecimentos da disciplina de gerenciamento de processos de negócio (ABPMP, 2013).

## 2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

É por meio de processos que estratégias empresariais são realizadas e a partir do gerenciamento de processos de negócio é possível criar processos de alto desempenho, com custos reduzidos, mais rápidos, mais precisos e mais flexíveis (HAMMER, 2015). Com a adoção do gerenciamento de processos, uma organização pode garantir que seus processos cumpram seus objetivos com a devida agregação de valor para os clientes (HAMMER, 2015).

Para fundamentar este tema, a discussão nesta sessão parte de seu objeto de interesse: o processo de negócio. Na sequência, são tratados os conceitos e os princípios do gerenciamento de processos de negócio. Em paralelo, apresentam-se alguns esclarecimentos sobre as variadas expressões, ou nomenclaturas, utilizadas na produção científica. Segue-se apresentando vantagens e desvantagens da aplicação nas organizações e, por fim, em uma subseção, o foco recai na aplicação do gerenciamento de processos em universidades.

Um processo pode ser compreendido como uma sequência estruturada e mensurável de atividades, com a finalidade de gerar determinado *output* para um cliente ou mercado (DAVENPORT, 1993). No mesmo sentido, Gonçalves (2000) explica que processos são frequentemente compreendidos como qualquer atividade, ou conjunto de atividades, que recebe uma entrada, conhecida como o *input*, a transforma e fornece um resultado, a saída ou o *output*, para determinado cliente. De forma a abranger atividades produtivas e de serviços, das mais diversas, cabe acrescentar um conceito mais amplo: “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35). Trata-se de um grupo de atividades interrelacionadas para alcançar determinada solução, cruzando limites funcionais e agregando valor para os clientes (ABPMP, 2013).

Gonçalves (2000) considerou importante destacar, tendo em vista a interdisciplinaridade da área de Administração, que a palavra “processo” é utilizada em outras áreas de conhecimento com diversos significados. Ainda que possam ter relação com os processos sobre os quais este estudo disserta, os processos judiciais e os processos administrativos são exemplos de possíveis causadores de confusão nas discussões sobre gerenciamento de processos. Para tratar especificamente dos processos de trabalho, objeto deste estudo, Gonçalves (2000) utiliza a nomenclatura “processos empresariais” e os classifica em três tipos: de negócio (de cliente); organizacionais ou de integração organizacional; e os gerenciais. Por outro lado, Rummler e Brache (2013), assim como o Guia da Associação de Profissionais de BPM (ABPMP, 2013), os nomeiam “processos de negócio” (*business process*) e os classificam em: primários (que entregam produtos ou serviços para clientes externos); de suporte; e gerenciais. Nesta dissertação é adotada a terminologia “processos de negócio”, ou, para simplificar, apenas “processos”.

A variedade de nomenclaturas também é uma realidade quando se fala do próprio gerenciamento dos processos de uma organização. “Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM” foi a escolha da divisão brasileira da *Association of Business Process Management Professionals* para traduzir a disciplina que é difundida internacionalmente como “*Bussiness Process Management – BPM*” (ABPMP, 2013). Entretanto, alguns autores de artigos em língua portuguesa produzem conhecimento científico de BPM sob o título de “Gestão de Processos” ou até mesmo considerando BPM um sinônimo de “Gestão por Processos” (ARAUJO *et al.*, 2004; BACHION CERIBELI; MONFORTE MERLO; DALLAVALLE DE PÁDUA, 2013; IRITANI *et al.*, 2015, 2015; MÜCKENBERGER *et al.*, 2012; SIMÃO *et al.*, 2020) .

De Bruin e Doebeli (2015) também tratam desta falta de consenso no conceito apresentando três interpretações comuns na produção científica: (1) BPM como uma solução de tecnologia, que inclui o uso de softwares para gestão e automação de processos; (2) BPM como uma abordagem de gerenciamento e melhoria de processos com foco no ciclo de vida dos processos; e (3) BPM como uma abordagem organizacional, de gestão orientada por processos. Esta terceira interpretação pode ser relacionada ao “gerenciamento por processos”, ao qual se retornará mais à diante.

No que consiste, então, o gerenciamento de processos (BPM)? Trata-se de apoiar processos de negócio por meio de métodos, técnicas e *softwares*, para projetar, executar, controlar e analisar processos (VAN DER AALST; TER HOFSTEDE; WESKE, 2003). BPM pode também ser considerado uma abordagem focada no cliente para gestão sistemática, medição e melhoria de todos os processos de uma empresa (LEE; DALE, 1998).

Observa-se que cada conceito enfatiza determinados aspectos do BPM e que as organizações buscam, por meio de sua aplicação, compreender e melhorar seus processos visando eficiência e eficácia. Um conceito mais amplo, que demonstra a complexidade do tema, é o apresentado pela associação dos profissionais em gerenciamento de processos de negócio no Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK):

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (ABPMP, 2013, p. 40).

O BPM CBOK também trata de organizações orientadas por processos e de seus contrastes em relação à estrutura funcional, discorrendo inclusive sobre o caminho que as organizações percorrem para alcançar a gestão por processos (ABPMP, 2013). Para a ABPMP (2013, p. 12), “BPM é uma disciplina gerencial e um conjunto de tecnologias que provê suporte ao gerenciamento de processos de negócio, pode-se viabilizar a transformação da organização para que passe a ser gerenciada com base em seus processos – “orientação por processos” ou “gestão por processos”.

Para De Sordi (2014), a gestão por processo é uma abordagem administrativa na qual a organização é orientada a processos de negócio e não orientada a funções. O autor esclarece que o valor semântico que se deseja atribuir à gestão por processos está relacionado à prioridade, foco e desenvolvimento do processo de negócio. Por outro lado, o gerenciamento de processos pode estar mais voltado a discussões operacionais, sendo menos abrangente, como esclarece Paim *et al.* (2008): a gestão de processos, ainda que reconheça a importância de processos transversais e busque uma orientação por processos, está mais relacionada às suas tarefas práticas da aplicação de BPM: projetar processos, gerir processos no dia-a-dia e promover aprendizado.

Na prática, o gerenciamento de processos é realizado de forma cíclica, aplicando as boas práticas dessa disciplina gerencial quanto a conhecer, desenhar, executar, melhorar e avaliar os processos, mas também objetiva a transformação organizacional (PAIM *et al.*, 2009; ABPMP, 2013). Em resumo, a aplicação do BPM deve ocorrer de acordo com o nível de maturidade em BPM (RÖGLINGER; PÖPPELBUSS; BECKER, 2012) e o contexto da organização (BROCKE; ZELT; SCHMIEDEL, 2016), podendo significar uma profunda orientação por processos de negócio. A Figura 1 ilustra a variedade de temas e perspectivas englobados pela disciplina de gerenciamento de processos de negócio.

Figura 1 – Áreas de conhecimento de BPM



Fonte: Elaborada pela autora, adaptada de ABPMP (2013, p. 20).

Adaptada do Guia para o Gerenciamento de processos (ABPMP, 2013), a Figura 1 apresenta as nove áreas de conhecimento de BPM, cada qual dentro de uma das duas perspectivas da disciplina de gerenciamento de processos de negócio: a organizacional e a de processo. A primeira trata de discussões mais abrangentes, ligadas diretamente à governança de processos e ao planejamento estratégico. A segunda especifica atividades-chave e conjuntos de habilidade para a aplicação do conhecimento sobre o tema.

Independentemente do nível de profundidade em que será aplicado, o BPM possui alguns princípios que nortearão esta prática. Um grupo de pesquisadores (BROCKE *et al*, 2014) identificou 10 princípios, a partir da literatura e de uma pesquisa com um grupo de especialistas, são eles: consciência do contexto; continuidade; habilitação; holismo; institucionalização; envolvimento; compreensão conjunta; propósito; simplicidade; e apropriação da tecnologia. Em outro estudo, Hammer (2015) apresenta um conjunto de sete princípios básicos, que auxiliam na compreensão dos conceitos, e sinaliza, de antemão, que alguns deles são óbvios, mas importantes:

- a) Todo trabalho é processual – Processos não se restringem à automação e rotinas bem definidas. Portanto, processos também se aplicam a atividades altamente criativas. Trata-se de encadear atividades individuais, sejam rotineiras ou criativas, que se associam para gerar determinado resultado.
- b) Qualquer processo é melhor que nenhum processo – Sem nenhum desenho de processo, não se conhece o funcionamento da organização e tem-se o caos.
- c) Um bom processo é melhor que um processo ruim – Afirmação, aparentemente redundante, que visa expressar a extrema importância do desenho do processo, que pode determinar seu desempenho. Um processo mal desenhado deve ser substituído assim que possível.
- d) Uma versão do processo é melhor do que várias – Ainda que haja necessidades específicas de determinadas unidades ou clientes, a tendência deve voltar-se à padronização.
- e) Até mesmo um bom processo deve ser executado eficazmente – Um bom desenho do processo é necessário, mas não é suficiente para o alto desempenho. É necessária uma cuidadosa gestão de sua execução.
- f) Mesmo os bons processos podem ser aprimorados – O dono do processo deve continuamente procurar oportunidades de melhorias para aprimorar seu desempenho.

- g) Todo processo, com o tempo, torna-se um processo ruim – Considerando que mudanças ocorrem, nenhum processo é capaz de se manter eficaz para sempre. Quando ele deixa de atender, com eficiência, o objetivo ao qual se propõe, é o momento de substituí-lo por um novo.







É possível considerar que o que se conhece como BPM surgiu da mescla de duas abordagens de melhoria de processos: o controle estatístico de processos, que abriu caminho para o movimento moderno de qualidade e para o *Six Sigma*; e a reengenharia de processos de negócio, que refinou o conceito de processo com a exigência de criação de valor para o cliente, lidou com processos que cruzam as fronteiras funcionais e focou no *design* do processo em vez de em sua execução (HAMMER, 2015). Relata-se também que o gerenciamento de processos tem raízes em estudos sobre computação e sobre gestão, sendo difícil, por isso, identificar o momento em que surgiu, já que ideias que emergiram do aumento da produtividade e das inovações tecnológicas desde a revolução industrial continuam sendo utilizadas em BPM (VAN DER AALST, 2013). Uma das etapas da aplicação de BPM envolve o mapeamento do processo, que será aplicado neste estudo e é o assunto da subseção a seguir.

### **2.2.1 Mapeamento de processos de negócio**

Elaborar o mapa do processo faz parte da área de conhecimento de modelagem de processos, conforme a disciplina gerencial de BPM, e busca fornecer uma visão abrangente dos principais componentes do processo por meio de notações (ABPMP, 2013). O fluxograma é uma das notações utilizadas e pode ser compreendido como uma “descrição gráfica do funcionamento de um processo por meio de fluxos, auxiliando a visualização do processo, o relacionamento de suas variáveis e o relacionamento com outros participantes, eventos, resultados, dentre outros” (MPF, 2013).

O fluxograma, que tem sido usado por décadas e possui como vantagens seu fácil entendimento, o rápido aprendizado e o baixo custo, possui alguns símbolos básicos, mas pode haver variação a depender da ferramenta utilizada (ABPMP, 2013). Um exemplo de *software*, utilizado em órgãos públicos, é o Bizagi, no qual os elementos são encontrados com a estética ilustrada no Quadro 1, a qual, inclusive, apresenta os símbolos utilizados no mapeamento desta dissertação.

Quadro 1 – Alguns símbolos do fluxograma no software Bizagi

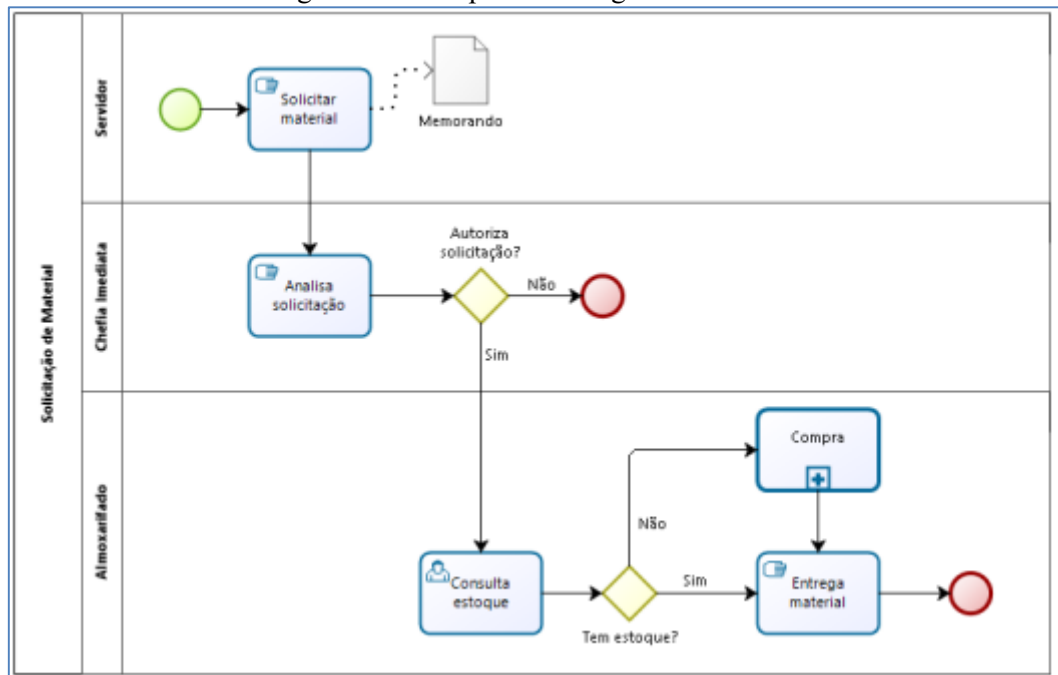
<b>Eventos</b>		Evento de início
		Evento de fim
		Temporizador - exemplo de evento intermediário
		Link – Conecta atividades de um mesmo processo objetivando deixar o diagrama mais limpo
<b>Atividades</b>		Tarefa – tipo genérico, normalmente utilizado nos estágios iniciais do desenvolvimento do processo
		Subprocesso – tipo incorporado, quando uma atividade contém outras atividades
<b>Decisões</b>		<i>Gateway</i> exclusivo – existe uma decisão e somente um dos caminhos pode ser escolhido
		<i>Gateway</i> paralelo – não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente
<b>Objetos de conexão</b>		Fluxo de Sequência – usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas.
<b>Artefatos</b>		Grupo – agrupamento de atividades informal, que não afeta o fluxo

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Casado *et al* (2009).

Outro elemento que o fluxograma pode conter e que é utilizado neste estudo, são as raias. Considerando que o processo representa uma piscina, as raias são subordinações dentro desse espaço, de forma horizontal ou vertical, usadas para categorizar as atividades, por exemplo, por setores (CASADO *et al*, 2019). A Figura 2 mostra um processo desenhado no *software* Bizagi, com utilização de raias funcionais.



Figura 2 – Exemplo de fluxograma funcional



Fonte: Casado *et al.*, 2009, p. 29.

Tendo compreendido, de forma abrangente, o que significa gerenciar processos de negócio e a que se refere o mapeamento de processos, são apresentadas discussões sobre a adoção desta prática e dos problemas decorrentes da falta de cuidado com os processos em uma organização. Como o estudo de caso desta dissertação é realizado em uma universidade, buscou-se compreender as especificidades do ambiente universitário e discutir o BPM neste contexto.

## 2.2.2 Gerenciamento de processos em Universidades

O gerenciamento de processos de negócio não é relevante apenas para organizações privadas, mas também para instituições públicas como as instituições de educação superior que buscam a modernização e a melhoria de seus processos de trabalho (HRABALA; OPLETALOVA; TUCEKC, 2017; PAIVA *et al.*, 2017; ROJAS *et al.*, 2011). Conforme Paim *et al.* (2009), iniciativas nesta área podem resolver problemas típicos da falta de gestão de melhorias como: redundância de atividades, dificuldade de manter documentação integrada e atualizada, concentração excessiva para “apagar incêndios”, desmotivação, perda de desempenho, dificuldade para atuação coordenada, atrasos e aumento de custos. Ao observar estes benefícios do gerenciamento de processos, pode-se relacioná-los aos desafios comuns às Universidades.

Exemplos de melhorias com a aplicação de BPM em organizações públicas federais, de forma ampla ou isolada, são encontrados na literatura. Pesquisadores identificaram, na percepção de servidores de uma secretaria do Ministério Público Federal, que a aplicação de BPM trouxe ganhos com redução de trabalho, melhoria na qualidade do produto, aumento da produtividade e em subsídios para a gestão de riscos (RAMOS *et al.*, 2019). Iniciativas relacionadas à BPM na UFSC e em outras instituições de ensino também mostraram benefícios (CARVALHO; SOUSA, 2017; SNOEIJER; JULIATTO; NUNES, 2022).

A Universidade é uma das formas de Instituição de Educação Superior (IES). No Brasil, o Decreto nº 2.306/97 que regulamentou a Lei de Diretrizes e Bases da educação brasileira classificou as organizações que atuam na educação superior em universidades e instituições não-universitárias de educação superior (MACEDO *et al.*, 2005). O decreto passou por algumas atualizações, sendo o Decreto nº 9.235/2017 a mais recente (BRASIL, 2017b), no qual está explícito o modelo tríptico que classifica as IES, de acordo com suas organização e prerrogativas acadêmicas, em faculdades, centros universitários e universidades. Constitucionalmente, as universidades são instituições pluridisciplinares de educação superior, caracterizadas pela indissociabilidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, que possuem autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial (BRASIL, 1988; CARVALHO; SOUSA, 2017).

O ritmo e a intensidade das mudanças no universo do trabalho e a evolução do conhecimento em todas as áreas são exemplos das muitas razões pelas quais a educação superior necessita de atenção especial (MACEDO *et al.*, 2005). Outro destaque é o papel fundamental das instituições de educação superior na sociedade, à medida que influenciam seu desenvolvimento, tanto na área mercadológica quanto na qualidade de vida das pessoas (ALONSO-BECERRA; MICHELENA-FERNÁNDEZ; ALFONSO-ROBAINA, 2013).

Na função de gerar conhecimentos e saberes, as instituições de educação superior brasileiras enfrentam desafios de gestão na busca por uma atuação mais eficiente e eficaz, como discutem Meyer Jr, Pascucci e Mangolin (2012). Os autores relacionam estes desafios às constantes mudanças no ambiente em as instituições estão inseridas, como na política educacional, nas demandas do setor produtivo, nas demandas por cursos e na expectativa dos estudantes. Como o gerenciamento de processos estimula que as atividades sejam compreendidas e melhoradas em sua totalidade, fazendo com que os envolvidos conheçam como de fato o trabalho é executado (ABPMP, 2013), sua aplicação é benéfica em ambientes complexos como na prestação de serviços educacionais. Nos serviços é comum que as partes

do processo interajam de maneira não linear e pode ser necessário um maior esforço para analisar, modelar, simular, desenhar e implementar processos nessa área, mas os resultados do BPM são compensadores (ABPMP, 2013).

A premissa do BPM é que o gerenciamento centrado nos processos de negócio reflete no alcance dos objetivos organizacionais com geração de valor para o cliente, não importando se a organização é pública ou privada, ou ainda seu tamanho (ABPMP, 2013). Pode-se considerar que o aluno é o cliente da universidade, para o qual os processos devem gerar valor, mas também é possível entender que o cliente é o mercado e que o aluno é o produto da universidade (ABPMP, 2013). Diante deste contexto, como aplicar o BPM nas universidades?

A busca pela excelência e por novas formas de gestão são caminhos para aprimorar a gestão das instituições públicas de educação superior que almejam melhorar seus processos acadêmicos e administrativos. Observa-se que algumas universidades têm aplicado cada vez mais o gerenciamento de processos, seja de forma pontual ou com uma unidade organizacional dedicada a isso, o Escritório de Processos (CARVALHO; SOUSA, 2017), e que sua aplicação pode ser considerada urgente e necessária para as instituições de educação superior que tem no conhecimento o seu mais importante valor (SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017).

Seja em aplicações pontuais ou mais abrangentes, já se conhecem algumas barreiras e alguns facilitadores da aplicação do gerenciamento de processos de negócios em universidades. Como barreiras são citados, por exemplo, a heterogeneidade na operação dos setores, a indisponibilidade de dados a todos que necessitam deles, a burocracia, a resistência a mudanças e a dissociação entre o planejamento e a gestão (SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017). Já como facilitadores, são considerados cruciais o compromisso da alta direção, a existência de uma estratégia clara, boa comunicação e a participação de todos os atores envolvidos nos processos (SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017).

Como verificado por Costa e Moreira (2018), ao estudarem a aplicação da gestão de processos em uma área administrativa da Universidade Federal do Rio grande do Sul, um dos grandes desafios é envolver a alta administração e deve-se direcionar esforços para a conscientização da alta gestão sobre a necessidade de institucionalizar estas ações de gerenciamento de processos de negócio. Somente com a institucionalização, que possibilita ações integradas por toda a organização, pode-se alcançar níveis de maturidade em BPM mais elevados, com maior preparo para o controle de riscos e com a melhoria global do desempenho focando nos processos críticos e nos objetivos organizacionais (ABPMP, 2013; SILVA; VIEIRA; SILVA, 2017).

Compreende-se que não há uma forma única ou ideal de se aplicar o gerenciamento de processos de negócio em universidades. Pesquisas têm aberto caminhos para uma aplicação mais estruturada à medida que fornecem exemplos e possibilidades de pôr os conhecimentos de BPM em prática, mas cabe a cada instituição avaliar os benefícios em contraponto aos custos gerados por ineficiência e ineficácia de seus processos (Brocke *et al.*, 2014). Em função da forma como as universidades se estruturam e tomam suas decisões, como já apresentado na fundamentação sobre o processo decisório em universidades, um campo importante nesta discussão é o político. A relação entre questões menos operacionais, como a política e a tomada de decisão, e disciplinas objetivas como o gerenciamento de processos de negócio é instigante no estudo para esta dissertação.

Como a visão por processos estimula o comportamento gerencial integrado e sistematiza o conhecimento (ARAÚJO *et al.*, 2015), o BPM pode contribuir para que os gestores se dediquem às ações mais relevantes. A partir do apresentado pela bibliografia, espera-se que com o suporte das áreas mais operacionais e dos responsáveis pelos processos, os gestores poderão estar mais preparados para tomar decisões. Acredita-se que as decisões colegiadas podem ser beneficiadas com este conhecimento por serem a forma como as universidades tomam suas maiores decisões, possivelmente as que mais impactam nos processos críticos de negócio da instituição.

Nos próximos capítulos são apresentadas as estratégias da aplicação desta pesquisa de mestrado, que pretende compreender e propor diretrizes que contribuam para a melhoria do processo de tomada de decisão colegiada em universidades, por meio de um estudo de caso.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Vergara (2016) destaca a importância de o autor informar ao leitor sobre o tipo e os procedimentos da pesquisa. Desse modo, neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos que guiaram o estudo, incluindo o enquadramento metodológico, as etapas do processo de aplicação da pesquisa e os instrumentos de coleta de dados que possibilitarão o atingimento dos objetivos.

Embora haja várias classificações possíveis, Vergara (2016) propõe dois critérios básicos para classificar a pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios. No primeiro caso, para a autora, a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Já no segundo, os tipos apresentados pela autora são pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex-post-facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

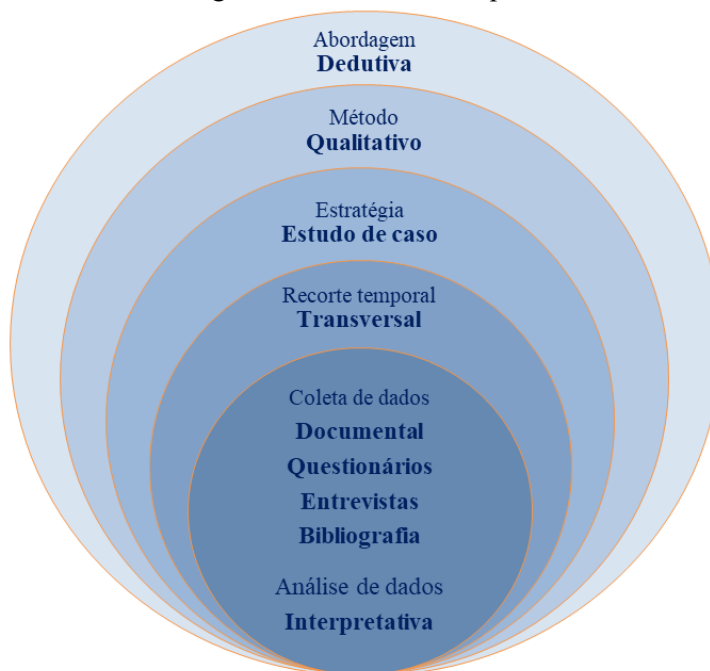
Quanto aos fins, este estudo é uma pesquisa descritiva, porque buscará demonstrar características do processo de tomada de decisão colegiada para identificar como o gerenciamento de processos pode apoiar este grupo de atividades. Este tipo de pesquisa se aplica, pois, conforme Vergara (2016), a investigação descritiva expõe características de uma população ou de um fenômeno, podendo correlacionar variáveis e definir sua natureza. Além disso, a pesquisa também é aplicada, já que objetiva responder, de forma prática, a uma problemática concreta (VERGARA, 2016), pois pretende oferecer diretrizes, com base em conhecimentos sobre gerenciamento de processos, que apoiem a tomada de decisão colegiada.

Quanto aos meios, esta pesquisa classifica-se principalmente em três tipos, a depender da fase da investigação: (1) estudo de caso, já que será realizada no contexto de determinado órgão colegiado de uma universidade, (2) documental, ao analisar documentos de processos que tramitaram por um órgão colegiado de uma instituição pública; e (3) bibliográfica, porque obterá na bibliografia da área o instrumental necessário para analisar os achados e propor as diretrizes.

Na busca por um modelo mais abrangente para estruturar e complementar o delineamento, encontrou-se o modelo da Cebola da Pesquisa, ou *Research Onion*. De autoria dos pesquisadores Saunders, Lewis e Thornhill (2015), a Cebola estrutura os estágios de decisão pelos quais um pesquisador deve passar, sendo necessário justificar adequadamente cada uma das escolhas. Ao completar estas definições, tem-se o delineamento metodológico da pesquisa. Além da abrangência, outra vantagem deste modelo é seu apelo visual. Propõe-se incluir nas

camadas que representam a cebola cada uma das classificações, desde a mais abrangente, na extremidade exterior, até a mais específica, na camada menor e mais central da cebola. A Figura 3 contém as escolhas para esta dissertação, nas cinco camadas mais internas da cebola da pesquisa, das seis propostas por Saunders, sobre as quais discute-se a seguir.

Figura 3 – Cebola da Pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora, baseada em Saunders, Lewis e Thornhill (2015)

Quanto à abordagem, aplica-se o método dedutivo. A partir desta perspectiva, a pesquisa científica busca uma conclusão derivada logicamente de um conjunto de premissas e nela é possível usar a literatura para identificar teorias e ideias que serão testadas com os dados coletados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2015). É a escolha para esta dissertação porque pretende-se comprovar a premissa de que é possível contribuir com o processo de decisão colegiada, e, conseqüentemente, com os processos de negócio afetados por estas decisões, por meio do conhecimento de gerenciamento de processos de negócio, partindo da bibliografia. Como o gerenciamento de processos contribuiu para a tomada de decisão e as decisões colegiadas são uma de suas formas, deduz-se que BPM pode ser aplicado às tomadas de decisões colegiadas.

A terceira decisão metodológica representada na *Research Onion* tem relação com o método e esta pesquisa está classificada no método qualitativo. “A pesquisa qualitativa estuda os significados dos participantes e as relações entre eles, usando uma variedade de técnicas de

coleta de dados e procedimentos analíticos, para desenvolver um conceito referencial e contribuição teórica” (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2015, p. 168). Portanto, entende-se que ao buscar a relação entre duas temáticas, tomada decisão colegiada e gerenciamento de processos, por meio de variados modelos de coleta de dados e sem análise estatística, o método mais adequado é o qualitativo.

Na sequência se avalia a estratégica utilizada para desenvolver a pesquisa. Considerando que a interação entre um fenômeno e seu contexto se beneficia de uma análise aprofundada, Saunders, Lewis e Thornhill (2015) demonstram que o estudo de caso trata de uma investigação dedicada a determinado fenômeno em seu ambiente, compreendendo as interações entre o assunto e seu contexto. Optou-se por esta estratégia em função da complexidade e da especificidade do ambiente universitário, já que se pretende desvendar os impactos das decisões colegiadas nos processos de negócio e possibilitar a melhoria deste fluxo decisório levando em conta exemplos e vivências dos atores envolvidos.

Yin (2010) destaca que o estudo de caso pode ser aplicado quando se deseja lidar com questões contextuais que sejam relacionadas ao fenômeno estudado. O autor explica que o estudo de caso “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes” (YIN, 2010, p. 39). Neste sentido, ao aplicar o estudo de caso ao Conselho Universitário da UFSC, unidade máxima de deliberação da instituição onde a pesquisadora realiza seus estudos, espera-se obter respostas sobre a tomada de decisão neste principal âmbito de decisões colegiadas, no contexto de suas variáveis. Ainda assim, é possível que os resultados sejam relevantes aos demais órgãos deliberativos da universidade, bem como para outras instituições públicas federais em função de suas origens e regulamentações possivelmente semelhantes.

Após a estratégia, foi preciso definir o recorte temporal do estudo. O estudo de caso primeiramente foi limitado aos anos em que houve atuação da atual presidência do Conselho Universitário, e reitoria, até 2020, facilitando assim a recuperação da memória e o acesso aos entrevistados, bem como tornando viável a pesquisa em função do tempo disponível para a elaboração desta dissertação de mestrado. Em seguida, observando a quantidade de resoluções normativas criadas, optou-se pelo recorte de dois anos, de 2019 a 2020, para viabilizar a análise de todos os textos. Tendo definido que serão analisadas as resoluções normativas criadas pelo Conselho Universitário nos últimos dois anos, de 2019 a 2020, e que as entrevistas e questionários buscaram informações sobre acontecimentos já ocorridos, tem-se o recorte

temporal transversal. Esta escolha é adequada quando pretende-se avaliar um determinado fenômeno em um momento particular (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2015).

Por fim, na camada mais interna da Cebola da Pesquisa, tem-se a coleta de dados. Neste ponto do modelo proposto, o pesquisador deve especificar de que forma pretende coletar e analisar seus dados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2015). Além de se utilizar de pesquisa documental e bibliográfica, como já apresentado quando falou-se da organização sugerida por Vergara (2016), no início deste capítulo, foram realizadas entrevistas para identificar como funciona o processo de tomada de decisão colegiada e os pontos de impacto e de possibilidade de melhoria quanto aos processos de negócio relacionados e os conhecimentos sobre gerenciamento de processos de negócio.

### 3.1 COLETA DE DADOS

Todos os sujeitos foram anonimizados na pesquisa e os participantes confirmaram o aceite do convite mediante ciência do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE – disponível no Apêndice A.

Como consta no TCLE, a pesquisa enquadra-se no inciso VII do parágrafo único do Artigo 1º da Resolução CNS 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa. Conforme o referido inciso da resolução CNS 510/16, o Sistema CEP/CONEP não registra nem avalia pesquisas que buscam o aprofundamento teórico de situações inerentes à prática profissional e que têm o cuidado de anonimizar os sujeitos.

#### 3.1.1 Identificação das resoluções normativas

Como meio para atingir ao primeiro objetivo específico, que consiste em identificar as decisões do Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina que, por resolução normativa, criaram ou alteraram processos de negócios nos anos de 2019 e 2020, foi realizada uma pesquisa documental. A consulta ao *site* do Conselho Universitário da UFSC (CUUn), realizada em 05 de junho de 2021 (UFSC, 2021a), verificou que foram emitidas dez Resoluções Normativas em 2019, as de número 126 a 134, e treze Resoluções Normativas no ano de 2020, numeradas de 135 a 147.

As vinte e três resoluções normativas foram lidas a fim de analisar quais delas tratavam de criação ou de mudanças em processos de negócio e sobre as quais seria possível pesquisar a



percepção do impacto junto aos servidores envolvidos. Para cada uma das resoluções selecionadas para a pesquisa deveriam ser identificados os servidores que atuam nos setores-chave, que tratam dos temas no dia a dia de trabalho e a análise foi realizada visando a seleção de até 5 resoluções normativas para a etapa seguinte da pesquisa.

Observou-se que as resoluções se agrupavam por especificidades e com o apoio destas categorias foi possível selecionar quatro resoluções normativas para a pesquisa. Foram desconsideradas dezenove resoluções, a maior parte porque impactavam apenas uma Unidade específica da UFSC, eram transitórias ou tratavam de alterações pontuais de resoluções normativas anteriores, como será apresentado na sessão de resultados.

### **3.1.2 Questionário sobre a percepção dos envolvidos nos processos afetados**

Tendo selecionado as resoluções normativas, o próximo passo foi identificar os sujeitos da etapa de pesquisa relacionada ao segundo objetivo específico: verificar a percepção de servidores envolvidos, sobre como as decisões colegiadas afetaram os processos de negócios que foram objeto de mudanças. Também por pesquisa documental, foram identificados os setores ou grupo de servidores responsáveis pela operacionalização das atividades criadas ou modificadas, a fim de selecionar os sujeitos da pesquisa. Os setores ou servidores foram identificados nos textos das resoluções normativas e em documentos derivados.

Conforme apresentado no Quadro 2, obteve-se o conjunto de 531 endereços de e-mail da Universidade Federal de Santa Catarina que receberiam o questionário. Os e-mails de contato foram localizados nos sites da universidade e no catálogo do serviço de e-mail institucional. No corpo do e-mail enviado, além da apresentação da pesquisa, foi solicitado que o convite fosse encaminhado aos servidores responsáveis que realizam atividades relacionadas à resolução normativa em questão.

Quadro 2 – Resoluções normativas e sujeitos de pesquisa

<b>Resolução</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>E-mails localizados</b>
126/2019 - Dispõe sobre a obrigatoriedade de depósito dos Trabalhos de Conclusão de Curso dos Cursos de Graduação no Repositório Institucional	coordenadorias dos cursos de graduação e TECDI/BU	73
143/2020 - Institui o Programa de Integridade da Universidade Federal de Santa Catarina	instância de integridade, membros do comitê de gestão da integridade e gestores de integridade do Plano de Integridade 2020-2024	210
144/2020 - Estabelece a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Santa Catarina	membros do comitê permanentes e setores gestores de risco do Plano institucional de gestão de riscos 2020-2024	167
145/2020 - Dispõe sobre a política de ações afirmativas nos cursos de pós-graduação lato sensu e stricto sensu	programas de pós-graduação e SAAD	81
<b>Total</b>		<b>531</b>

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Para cada uma das quatro resoluções normativas foi elaborado um questionário em um formulário eletrônico do serviço *Google Forms*, de forma a apresentar o objeto da consulta de forma específica aos sujeitos. Entretanto, as questões dos quatro questionários foram as mesmas, a fim de ser possível analisá-las em conjunto.

O formulário, disponível no apêndice B desta dissertação, foi elaborado em quatro seções. Na primeira, o objetivo foi confirmar a leitura do termo de consentimento livre e esclarecido (TCLE), que consta no apêndice A e a atuação do respondente em atividades relacionadas ou afetadas pela resolução normativa. Em seguida, foi perguntado há quanto tempo o sujeito atua no setor, sobre sua participação na decisão e o impacto da resolução em suas atividades, por meio de seu nível de concordância com determinadas afirmações, e, ainda, se foi possível aplicar as definições do Conselho Universitário.

Caso não tenha sido possível adequar as atividades, a seção 3 questionava sobre as dificuldades encontradas, por meio do nível de concordância às afirmações que apresentavam possíveis motivos. Por fim, a última sessão perguntava sobre sugestões de melhorias no processo de elaboração de resoluções normativas pelo Conselho Universitário e abria a possibilidade de registrar um endereço de e-mail para receber os resultados da pesquisa após sua aprovação e publicação.

Os e-mails com o convite para responder o questionário foram encaminhados entre os dias 18 de junho de 2021 e 8 de julho de 2021. No mesmo período foi realizado o reenvio para

todos os e-mails, a fim de aumentar o percentual de respondentes. Foram obtidas 96 respostas, que são apresentadas e analisadas no capítulo de resultados desta dissertação.

### **3.1.3 Mapeamento do processo de criação de resoluções normativas e investigação de melhorias**

No que se refere ao terceiro e ao quarto objetivo específico da pesquisa – mapear o processo de criação de resoluções normativas do Conselho Universitário e investigar possibilidades de melhoria no processo de criação de resoluções normativas – foram realizadas reuniões com o setor responsável pelo acompanhamento do processo de decisão do Conselho e consultada a bibliografia sobre o tema.

Para obter as primeiras informações para o mapeamento, foi realizada uma entrevista semiestruturada seguindo as orientações do modelo proposto por Juliatto (2020) no manual de Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios elaborado para o Ministério da Saúde em parceria com a UFSC. Na sequência, duas outras entrevistas possibilitaram o refinamento e a validação do desenho do processo em seu estado atual, bem como a obtenção de informações que contribuiriam para a proposições de melhorias no fluxo.

A metodologia proposta pelo manual supracitado é completa e organizada em dois momentos: Mapeamento de processos e Aperfeiçoamento de processos (JULIATTO, 2020). Cada momento da metodologia possui algumas fases, mas, pela especificidade desta pesquisa em uma dissertação de mestrado, apenas algumas orientações puderam ser aplicadas, mesmo com adaptações. Outra fonte de informações para a realização do mapeamento de processos e a proposição de melhorias foi o Guia da Associação de Profissionais de BPM (ABPMP, 2013).

Dentre as especificidades do mapeamento do processo nesta dissertação, tem-se a ausência de uma demanda formal por parte dos envolvidos no processo, a ausência de uma equipe de aplicação do BPM e a diferença na forma de entrega, que ocorrerá a partir da conclusão da dissertação em vez de por meio de um manual. Para o desenho do fluxo, foi utilizado o Bizagi (BIZAGI, 2020) em função de ser um *software* já utilizado por setores da universidade, inclusive em capacitações coordenadas pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSC.

A entrevista inicial realizada em 21 de fevereiro de 2022, cujo roteiro semiestruturado consta no apêndice C e foi adaptado do manual de BPM do Ministério da Saúde (JULIATTO 2020), foi realizada com o setor responsável pela tramitação destas demandas, bem como por

secretariar o Conselho Universitário da UFSC: a Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais, cuja sigla utilizada para sua denominação é SODC. O objetivo desta primeira conversa era contextualizar a pesquisa e obter os dados necessários para o início construção do fluxograma, que é apresentado nos resultados desta dissertação.

Também foram realizadas consultas no Sistema de Processos Administrativos – SPA – da UFSC a fim de verificar a tramitação das quatro resoluções normativas sobre as quais foram elaborados os questionários da pesquisa. Desta forma, foi possível obter informações sobre os trâmites iniciais realizados pelas unidades requerentes, cujas informações foram esclarecidas e complementadas pela SODC em duas entrevistas posteriores, quando foram realizados novos apontamentos e ajustes no mapeamento. Optou-se por utilizar os quatro exemplos de resoluções normativas já estudados, em vez de consultar diversas unidades administrativas e de ensino da universidade, por otimizar a busca de dados e por ser possível manter a relação contextual com as respostas obtidas nos questionários.

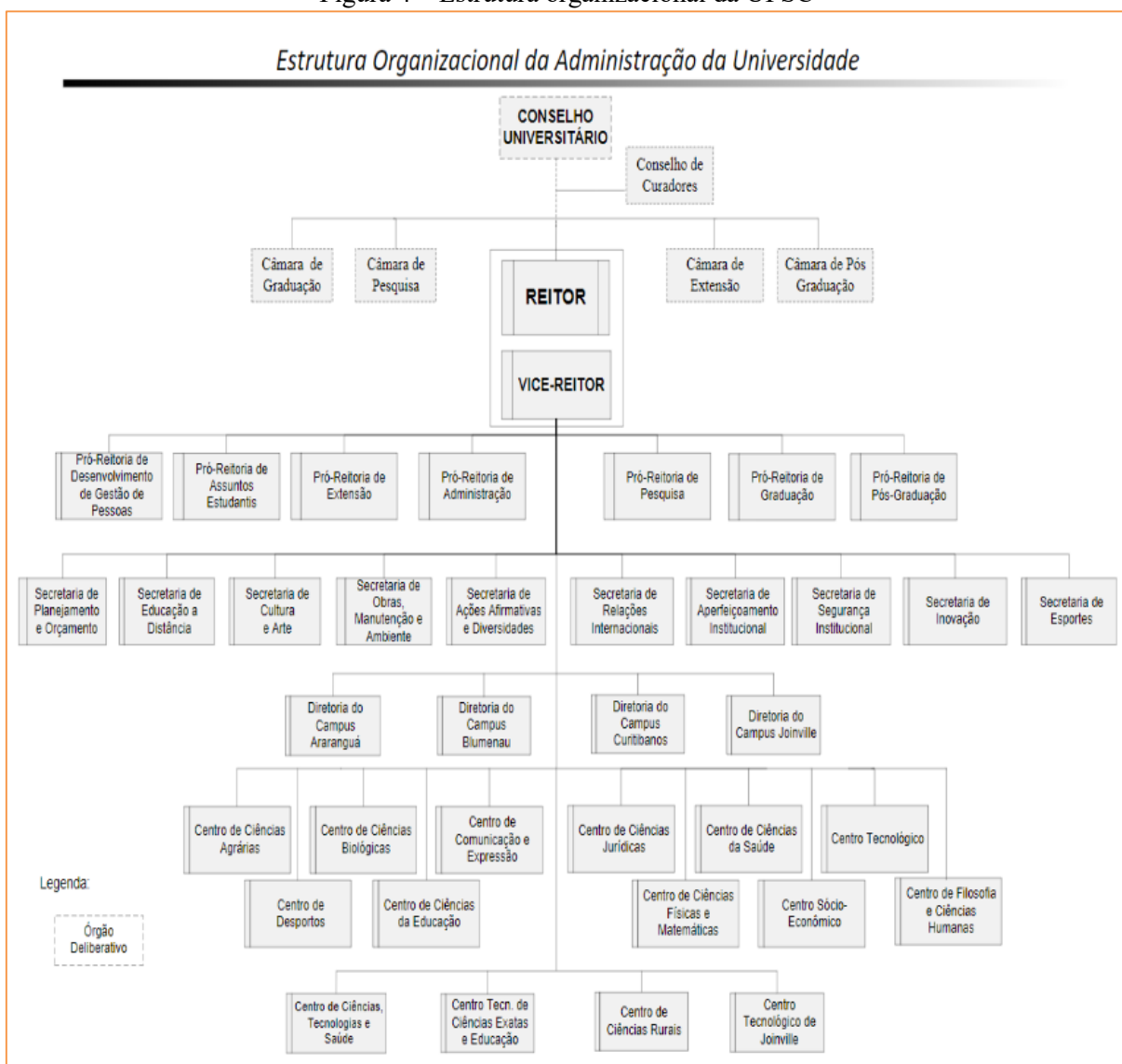
## 4 RESULTADOS

Este capítulo começa com a apresentação da instituição e do órgão onde foi realizado este estudo de caso. Na sequência, os resultados obtidos em três momentos da pesquisa: na identificação de resoluções normativas que criaram ou alteraram processos de negócios nos anos de 2019 e 2020, na aplicação do questionário sobre a percepção dos envolvidos nas atividades afetadas pela resolução e no mapeamento do processo de criação de resoluções normativas do Conselho Universitário. Por fim, são propostas melhorias no fluxo mapeado e as diretrizes que fazem referência ao principal objetivo desta dissertação.

### 4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC – foi criada por lei em 1960. Naquela ocasião, a universidade era composta por oito faculdades na cidade de Florianópolis, que com uma reforma administrativa realizada em 1969 passaram a ser denominadas unidades universitárias, que são conhecidas atualmente como centros de ensino (UFSC, 2022a). Após uma evolução de mais de sessenta anos, a UFSC começou o ano de 2022 com 5 *campi*, nas cidades de Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Florianópolis e Joinville, e com um total de 15 centros de ensino. Em sua área administrativa, a UFSC possui sete pró-reitorias e dez secretarias, conforme a figura 4 a seguir. (UFSC, 2022b).

Figura 4 – Estrutura organizacional da UFSC



Fonte: Departamento de Gestão da Informação da UFSC (UFSC, 2022b)

No ano de 2020 esta estrutura atendia 42.393 alunos matriculados, sendo 1.138 na educação básica, 31.903 na graduação e 9.352 na pós-graduação (UFSC, 2022c). Quanto à força de trabalho, verificou-se que em 2020 compunham o corpo de servidores da UFSC 2.415 docentes de magistério superior, 119 docentes de educação básica e 3.044 servidores técnicos administrativos (UFSC, 2022c).

Como definido pela legislação brasileira, as universidades obedecem ao princípio da gestão democrática, possuindo em suas estruturas órgãos deliberativos compostos por representantes dos diversos grupos da comunidade interna, da comunidade local e da região na qual estão inseridas (BRASIL, 1996). Seguindo a autonomia administrativa constitucional, as instituições universitárias definem a forma como funcionarão seus órgãos deliberativos e o

processo de escolha dos representantes que compõem cada um dos espaços de decisão colegiada (BRASIL, 1988; SORGETZ, 2016).

No caso da Universidade Federal de Santa Catarina, a administração universitária é realizada em quatro níveis: Superior, Unidades, Subunidades e órgãos Suplementares, conforme seu estatuto (UFSC, 2021c). O artigo 14 desta normativa da UFSC apresenta os órgãos deliberativos responsáveis pela administração em cada um dos níveis, juntamente com os órgãos executivos, e no restante do estatuto são apresentados órgãos colegiados específicos, responsáveis pela coordenação didática de cursos. A partir deste documento e do quantitativo de setores obtidos nas referências já citadas nesta sessão da dissertação (UFSC, 2022b; UFSC, 2022c), foi possível elaborar a tabela a seguir com o panorama das instâncias deliberativas colegiadas da UFSC no ano de 2020. Considerando que todos os setores estejam organizados e em pleno funcionamento, são 300 instâncias deliberativas entre conselhos, câmaras e colegiados.

Tabela 1 - Instâncias deliberativas colegiadas na UFSC em 2020

<b>Nível</b>	<b>Órgão deliberativo</b>	<b>Quantidade</b>
Superiores	Conselho Universitário	1
	Câmara de Graduação	1
	Câmara de Pós-Graduação	1
	Câmara de Pesquisa	1
	Câmara de Extensão	1
	Conselho de Curadores	1
Setoriais	Conselhos das Unidades	15
	Colegiados dos Departamentos	68
Outros	Colegiados dos Cursos de Graduação	120
	Colegiados dos Cursos de Pós-Graduação	91 (programas*)
<b>Total</b>		<b>300</b>

\* Nos casos em que há mais de um curso em um Programa de Pós-Graduação, por exemplo curso de mestrado e curso de doutorado, existe apenas um colegiado. Por isso, foi utilizado o número de programas em vez do número de cursos.

Fonte: Elaborada pela autora (2022)

Observa-se que são centenas de espaços de tomada de decisão colegiada apenas da UFSC. Como visto na fundamentação teórica, o modelo de tomada de decisão colegiada é

característico do ambiente universitário e sua composição com representantes de diversos segmentos possibilita decisões democráticas sobre variados e importantes assuntos, mas a complexidade de seu funcionamento traz desafios inerentes. Esta pesquisa teve como objetos de estudo resoluções normativas e seu processo de criação no Conselho Universitário, o principal órgão deliberativo da instituição.

O Conselho Universitário tem papel fundamental na gestão da instituição, tratando de importantes temas e das principais normativas. O estatuto da UFSC, em seu artigo 16, apresenta o Conselho Universitário como “o órgão máximo deliberativo e normativo, competindo-lhe definir as diretrizes da política universitária, acompanhar sua execução e avaliar os seus resultados, em conformidade com as finalidades e os princípios da instituição” (UFSC, 2021c). O Plano de desenvolvimento Institucional da instituição, para o período entre 2020 e 2024, resume sua composição e atuação da seguinte forma:

Órgão máximo deliberativo, consultivo e normativo da UFSC, o Conselho Universitário (CUn) é composto pelos principais representantes da Administração Superior e das Unidades Universitárias, por membros do corpo docente e por representantes da comunidade externa da Universidade. Dentre as responsabilidades do CUn estão: julgar processos originários das Câmaras quando arguida a infringência à lei; atualizar o Estatuto da UFSC; aprovar e elaborar o Regimento Geral da Universidade e demais Regimentos da Administração Superior; apurar a responsabilidade do reitor diante de um não cumprimento de legislação; e aprovar o calendário escolar. (UFSC, 2020)

De acordo com o estatuto da UFSC, o CUn é composto pelos seguintes conselheiros, eleitos de acordo com o próprio estatuto (UFSC, 2021c):

- a) Reitor, como Presidente;
- b) Vice-Reitor, como Vice-Presidente;
- c) Pró-Reitores das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão;
- d) Diretores das Unidades Universitárias;
- e) três representantes da Câmara de Graduação;
- f) três representantes da Câmara de Pós-Graduação;
- g) três representantes da Câmara de Pesquisa;
- h) três representantes da Câmara de Extensão;
- i) um Professor representante de cada Unidade Universitária;
- j) um Professor representante dos Professores de Educação Básica;



- k) representantes dos servidores técnico-administrativos, em quantidade igual a um sexto do número de conselheiros docentes;
- l) membros do corpo docente da UFSC em quantidade igual a um sexto do número de conselheiros docentes;
- m) de representantes da comunidade externa, em quantidade igual a um doze avos do número de conselheiros docentes.

É neste conselho, composto por representantes de variadas áreas e com interesses diversos, que são discutidas e aprovadas as principais resoluções normativas da universidade, as de maior impacto. Tendo apresentado brevemente a estrutura da UFSC, a seguir serão apresentados os resultados da pesquisa realizada.

#### 4.2 A IDENTIFICAÇÃO DE RESOLUÇÕES NORMATIVAS

Seguindo o caminho apresentado na sessão de coleta de dados, verificou-se que foram criadas 23 resoluções normativas no Conselho Universitário da UFSC nos anos de 2019 e 2020. Os 23 textos foram analisados e observou-se que as resoluções se agrupavam por especificidades que permitiram a seleção de uma quantidade de resoluções viável para continuidade da pesquisa no tempo disponível. Foram desconsideradas dezenove resoluções, a maior parte porque impactavam apenas uma Unidade específica da UFSC, eram transitórias ou tratavam de alterações pontuais de resoluções normativas anteriores, conforme quadro a seguir.

Quadro 3 – Resoluções normativas desconsideradas da seleção

Justificativa da exclusão	Quantidade	Resoluções
Resoluções normativas que tratam de períodos transitórios	7	132/2019, 138/2020, 140/2020, 141/2020, 142/2020, 146/2020 e 147/2020
Resoluções normativas de uma unidade específica, administrativa ou de ensino, da universidade	3	128/2019, 136/2020 e 139/2020
Alterações pontuais de resoluções normativas anteriores	7	127/2019, 129/2019, 130/2019, 131/2019, 134/2019, 135/2020 e 137/2020
Programa presencial, suspenso no momento da pesquisa em função da pandemia	1	133/2020
Os principais possíveis sujeitos foram responsáveis pela elaboração da resolução	1	125/2019

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Desta forma, foram selecionadas quatro resoluções normativas para a pesquisa com questionários, a fim de verificar a percepção dos envolvidos em processos de negócio afetados por estas tomadas de decisões colegiadas no Conselho Universitário. Foram elas:

1. 126/2019 - Dispõe sobre a obrigatoriedade de depósito dos Trabalhos de Conclusão de Curso dos Cursos de Graduação no Repositório Institucional.
2. 143/2020 - Institui o Programa de Integridade da Universidade Federal de Santa Catarina.
3. 144/2020 - Estabelece a Política de Gestão de Riscos da Universidade Federal de Santa Catarina.
4. 145/2020 - Dispõe sobre a política de ações afirmativas nos cursos de pós-graduação *lato sensu e stricto sensu*.

Para cada uma das 4 resoluções normativas foram identificados os sujeitos e elaborados os questionários, como já descrito na sessão 3.1.2, que resultaram nos dados que serão apresentados a seguir.

#### 4.3 A PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS

Os questionários, elaborados como descrito nos procedimentos metodológicos e o exemplo disponível no apêndice B, obtiveram 96 respostas sobre as resoluções normativas da UFSC selecionadas. A partir destas respostas que serão apresentadas a seguir, pretendeu-se verificar como servidores que operacionalizam atividades criadas ou alteradas por resoluções normativas percebem o impacto destas decisões colegiadas nos processos de negócio em que atuam e assim validar, ou não, a hipótese de que estas decisões podem ser aprimoradas com base em conhecimentos relacionados a gerenciamento de processos para que não impactem negativamente e não inviabilizem sua implementação.

Tabela 2 – Respondentes do questionário, por resolução normativa

<b>Resolução</b>	<b>Sujeitos</b>	<b>Respondentes</b>	<b>Percentual</b>
126/2019/CUn – Depósito de TCC	73	20	27,40%
143/2020/CUn – Plano de integridade	210	19	9,05%
144/2020/CUn – Política de gestão de riscos	167	28	16,77%
145/2020/CUn – Ações afirmativas	81	29	35,80%
<b>Total</b>	<b>531</b>	<b>96</b>	<b>18,08%</b>

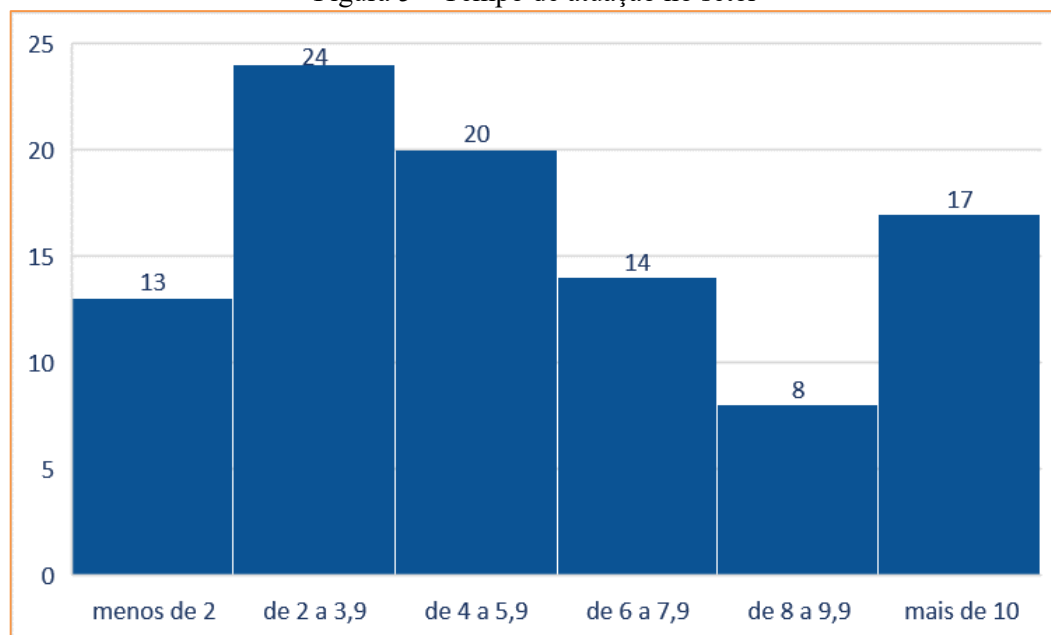
Fonte: elaborada pela autora (2022)

Por meio dos dados apresentados na tabela 2, observa-se que foram obtidas: vinte respostas sobre a resolução 126/2019/CUn, que tratou da obrigatoriedade do depósito dos trabalhos de conclusão de curso (TCC) de graduação no repositório institucional; dezenove sobre a resolução 143/2020/CUn, que instituiu o plano de integridade; vinte oito respostas relacionadas à resolução 144/2020/CUn, que estabeleceu a política de gestão de riscos; e vinte e nove sujeitos responderam sobre a normativa 145/2020/CUn, que aborda a política de ações afirmativas para negros(as), indígenas, pessoas com deficiência e outras categorias de vulnerabilidade social nos cursos de graduação.

Todos os 96 respondentes confirmaram a participação anônima e voluntária, de acordo com o TCLE, e que atuavam em setor com atividades relacionadas e/ou impactadas pela resolução em questão. Estas duas primeiras questões do questionário eram obrigatórias e a continuidade era restrita aos que atendessem esses critérios.

Sobre o tempo de atuação dos sujeitos nos setores em que estavam lotados no momento da pesquisa, em anos, obteve-se uma média de 6,7 anos. Dos 96 servidores, 45,8% trabalhavam no setor por um tempo entre 2 e 5,9 anos. O gráfico a seguir apresenta os dados em intervalos de dois anos.

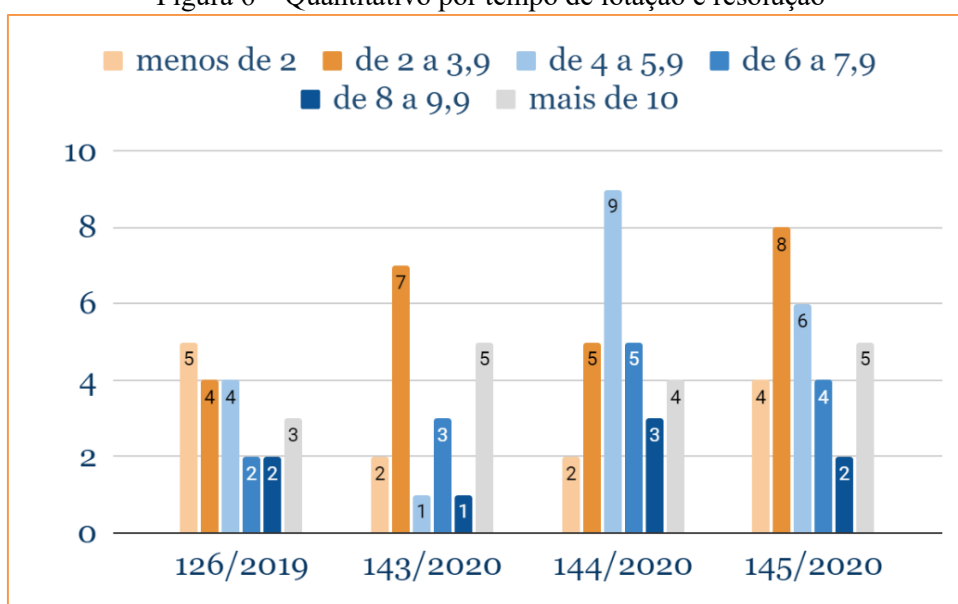
Figura 5 – Tempo de atuação no setor



Fonte: elaborada pela autora (2022)

O conhecimento sobre o tema da resolução pode ser impactado pelo tempo de trabalho do respondente nas atividades do setor. Por este motivo, já que a pesquisa tratou de resoluções normativas dos anos de 2019 e 2020 e foi realizada no ano de 2021, cabe destacar que 13 servidores afirmaram estar há menos de dois anos naquela lotação. No entanto, a proporção de servidores em cada estrato varia de acordo com a resolução em questão, conforme a figura 6 a seguir.

Figura 6 – Quantitativo por tempo de lotação e resolução



Fonte: elaborada pela autora (2022)

Observando o detalhamento no gráfico apresentado, a resolução que trata sobre TCC, a 126/2019, é a que tem maior proporção de respondentes com menos de dois anos de atuação. Entretanto, espera-se que o treinamento dos novos servidores englobe informações sobre as normativas relacionadas às atividades que eles desempenharão.

Na ordem da figura 6, verifica-se que na resolução cujo assunto é o depósito de trabalhos de conclusão de curso, cerca de 25% dos respondentes estão há menos de dois anos no setor com as atividades relacionadas ao tema. Para a resolução que institui o plano de integridade, este percentual é de aproximadamente 10%, para a resolução do plano de gestão de riscos tem-se por volta de 7% e, por fim, na que versa sobre ações afirmativas na pós-graduação o percentual fica em torno de 14%.

Adentrando nas questões que buscaram obter a percepção dos respondentes sobre o impacto das resoluções normativas em suas atividades, havia no questionário o seguinte

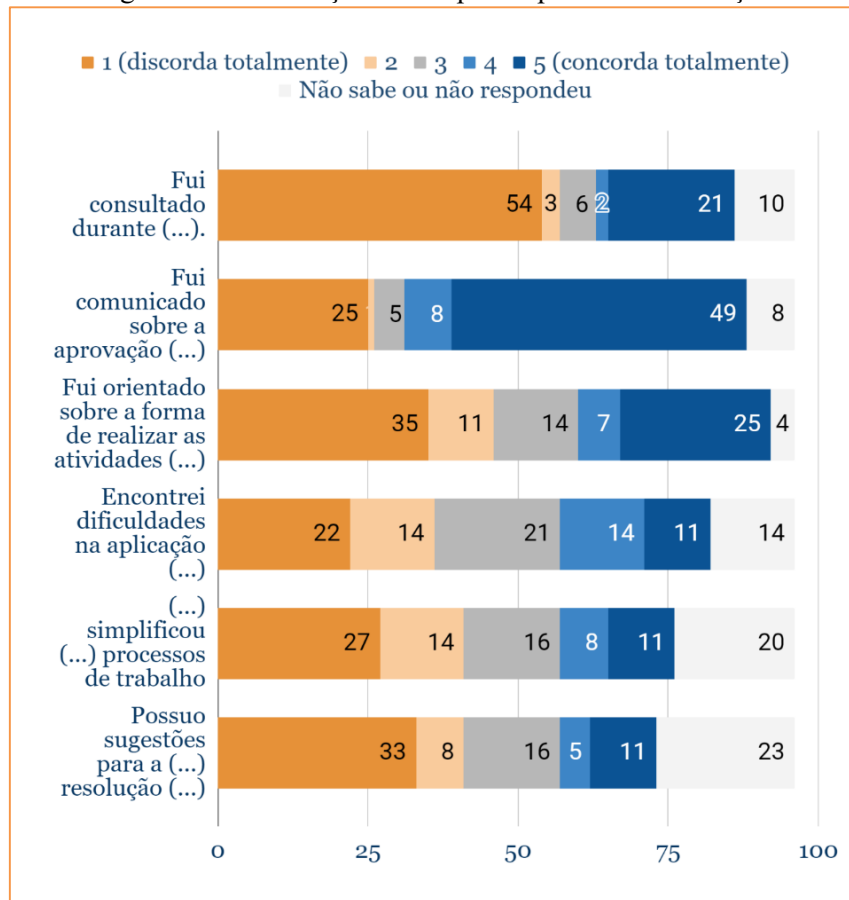
enunciado “Quanto ao impacto da aprovação desta resolução em seus processos de trabalho, avalie e atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 para “Discordo completamente” e 5 para “Concordo completamente”, para cada uma das seguintes afirmações”. Também estava disponível a opção “não sei” para cada uma das afirmações e a resposta a todas as afirmações não era obrigatória.

As afirmações foram elaboradas para verificar se os sujeitos foram consultados, comunicados e orientados no processo de elaboração e aprovação da normativa, bem como se foi possível aplicar as definições, se isto simplificou suas atividades e se possuem sugestões para a melhoria da resolução normativa. Neste sentido, foram apresentadas seis afirmações aos sujeitos:

5. Fui consultado durante o processo de construção ou discussão desta resolução.
6. Fui comunicado sobre a aprovação da resolução.
7. Fui orientado sobre a forma de realizar as atividades que foram alteradas/criadas pela resolução.
8. Encontrei dificuldades na aplicação da resolução nas atividades relacionadas.
9. Sinto que a nova resolução (ou alteração) simplificou os meus processos de trabalho.
10. Possuo sugestões para a melhoria da resolução em questão.

A fim de analisar a percepção dos servidores consultados sobre cada uma das afirmações, o gráfico da imagem a seguir apresenta o quantitativo de respondentes, dentre os noventa e seis, que avaliou cada uma das resoluções normativas em cada um dos níveis de concordância. Os estratos demonstrados na cor laranja, de cada afirmação, apresentam os que discordaram e os quantitativos apresentados na cor azul representam os servidores que concordaram. Em tons de cinza é possível verificar, ao centro, os que optaram pela opção neutra e, ao final, os que informaram não saber ou não responderam.

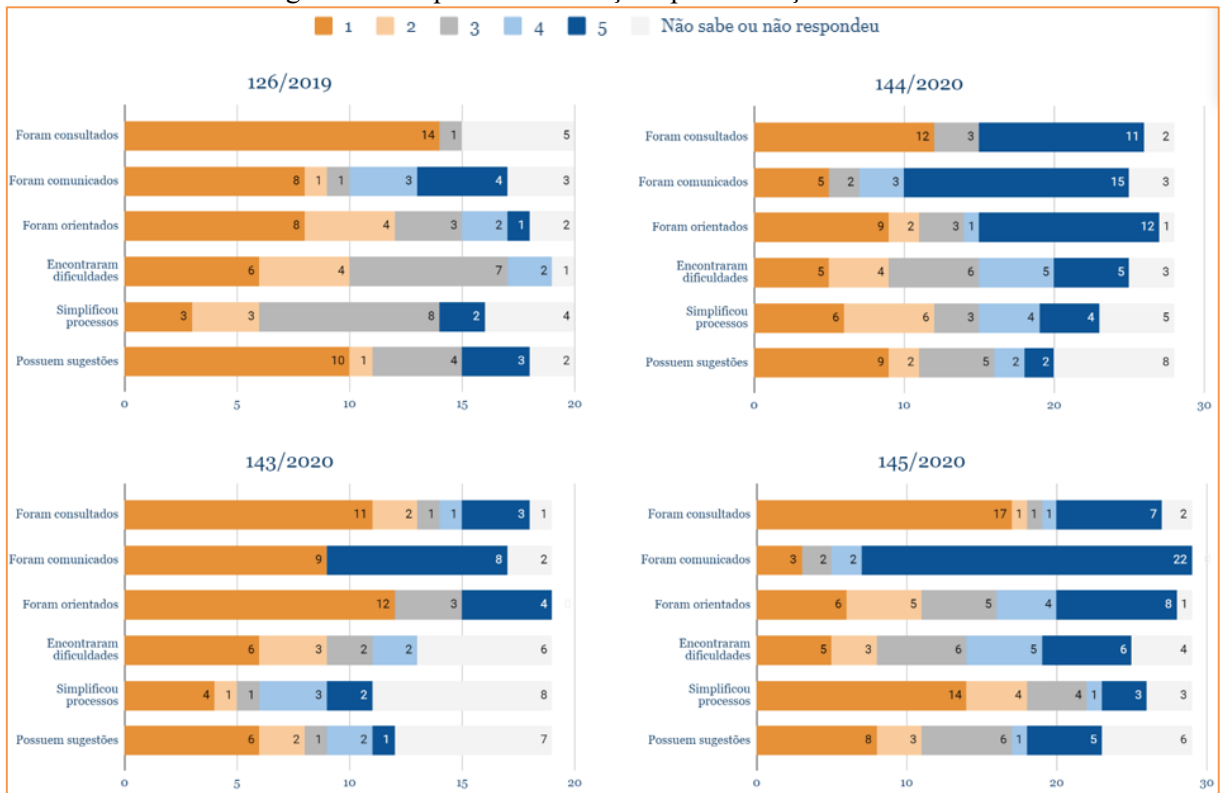
Figura 7 – Distribuição das respostas para cada afirmação



Fonte: elaborada pela autora (2022)

De forma geral, o gráfico da figura 7 permite interpretar que a maior parcela dos respondentes não foi consultada antes da aprovação da resolução normativa, mas foi comunicada sobre a aprovação no Conselho Universitário. Também é possível depreender que mais da metade dos respondentes encontrou dificuldades na aplicação da normativa em suas atividades, apesar de ter havido simplificação de processos de trabalho. A maioria dos respondentes possui sugestões para a resolução em questão. O detalhamento das respostas por resolução normativa pode ser observado na figura 8.

Figura 8 – Resposta às afirmações por resolução normativa

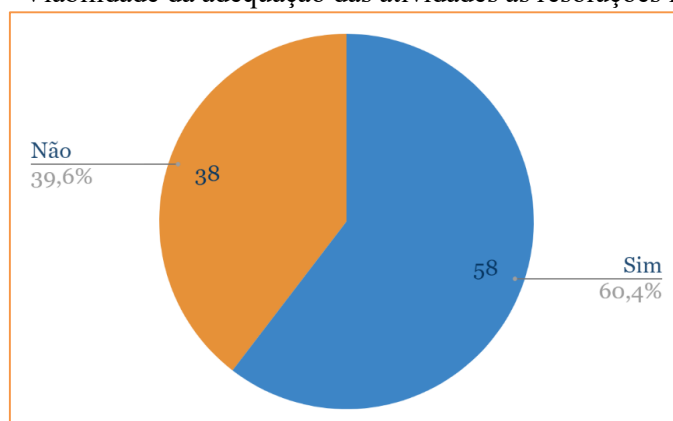


Fonte: elaborada pela autora (2022)

Observa-se que há variação na concordância com as afirmações de acordo com a resolução normativa. Isto ocorre em função de parte dos responsáveis e dos procedimentos de elaboração, aprovação e comunicação de resoluções normativas divergirem de acordo com o tema e com o setor requerente da mudança. No cenário heterogêneo da universidade, existem procedimentos e realidades variadas, mas pretende-se, neste momento da pesquisa, identificar a percepção sobre como as resoluções afetam os processos de trabalho de forma genérica, tendo a divisão por resolução sido utilizada para localizar e direcionar a pesquisa aos sujeitos envolvidos que pudessem fornecer respostas baseadas em suas experiências.

A pergunta seguinte questionou se foi possível adequar as rotinas de trabalho até o início da vigência da resolução. Obteve-se a resposta de que aproximadamente 60% dos participantes, 58 indivíduos, conseguiram ajustar suas atividades às definições da resolução normativa em questão. Por outro lado, 38 respondentes não obtiveram o mesmo êxito.

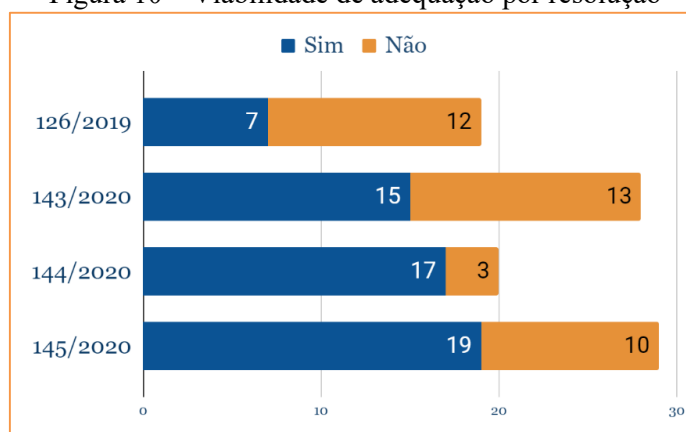
Figura 9 – Viabilidade da adequação das atividades às resoluções normativas



Fonte: elaborada pela autora (2022)

Entretanto, ao analisar esta questão por resolução, verifica-se que a maior parte dos respondentes ter conseguido adequar as atividades não é realidade para todas as normativas pesquisadas. Para a resolução 126/2019, que trata do depósito de TCCs e que foi a que obteve o menor número de respondentes, pouco mais de 63% informaram não ter conseguido adequar as rotinas de trabalho. O quantitativo de respondentes está no gráfico da figura 10.

Figura 10 – Viabilidade de adequação por resolução

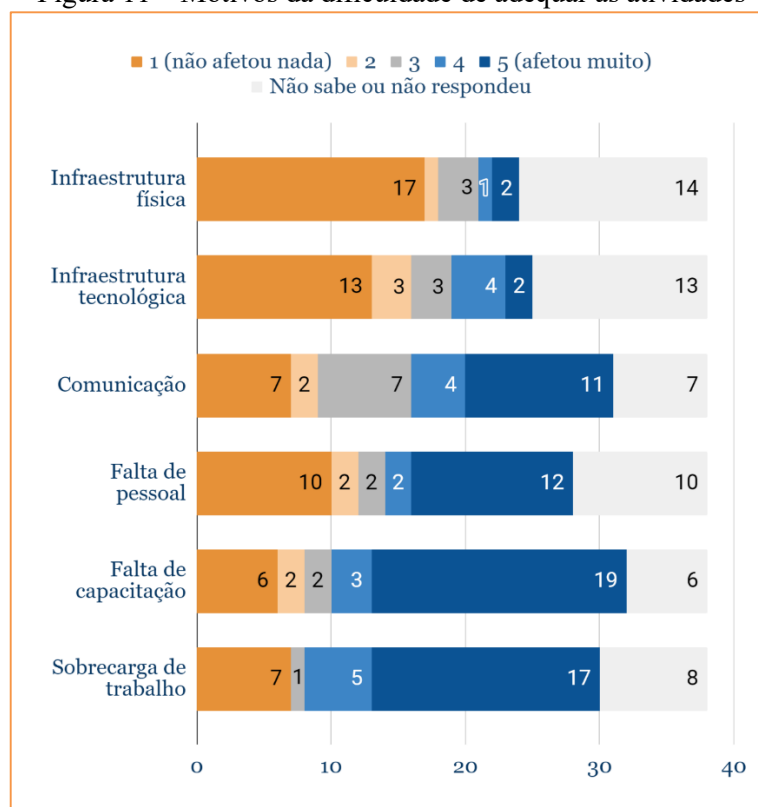


Fonte: elaborada pela autora (2022)

Para os que responderam não ter sido possível adequar as rotinas, uma nova sessão do questionário continha seis possíveis motivos da dificuldade encontrada. Os sujeitos foram orientados com o seguinte enunciado: “Atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 para “Não afetou nada” e 5 para "Afetou muito”, para cada um dos seguintes motivos”. Os possíveis motivos elencados pela pesquisadora foram: infraestrutura física; infraestrutura tecnológica; comunicação; falta de pessoal; falta de capacitação; e sobrecarga de trabalho.



Figura 11 – Motivos da dificuldade de adequar as atividades



Fonte: elaborada pela autora (2022)

Os itens que mais dificultaram a adequação das atividades, segundo os trinta e oito participantes desta sessão da pesquisa, foram a falta de capacitação e a sobrecarga de trabalho. Os itens comunicação e falta de pessoal também apresentaram parte relevante de respostas indicando que afetaram a adequação das atividades, mas a soma dos que optaram pela avaliação neutra “3”, pela opção “não sei” ou não responderam se aproxima.

Por fim, todos os noventa e seis respondentes foram convidados a deixarem críticas e sugestões de melhorias no processo de desenvolvimento e aprovação de resoluções normativas da UFSC e cinquenta e um participantes responderam esta questão do formulário. Após a leitura das respostas, observou-se que quinze respondentes apenas informaram que não possuíam críticas ou sugestões e trinta e seis teceram comentários relacionados ao enunciado.

As trinta e seis respostas foram analisadas a fim de identificar os pontos levantados em cada uma delas. Após agrupar os trechos semelhantes e sintetizá-los, obteve-se o panorama apresentado na tabela a seguir. Alguns respondentes relataram mais de uma crítica e/ou sugestão. As cores alternadas da tabela foram utilizadas para agrupar críticas e sugestões semelhantes, do mesmo tema.

Tabela 3 – Síntese das críticas e sugestões

<b>Críticas e sugestões</b>	<b>Ocorrência</b>
Comunicação inadequada ou insuficiente	12
Dificuldade de acesso antecipado às minutas, inclusive por parte dos membros do CUn	1
Dificuldade de encontrar as normativas e as informações relacionadas	1
Sugestão de disponibilização de todas as normativas da UFSC em um único local, incluindo informações como vigência e contatos para esclarecimentos	1
Ausência de envolvimento dos servidores/setores que serão afetados pelas resoluções	9
Pouca participação da comunidade universitária	5
Baixa inclusão dos TAES nos trabalhos relacionados à resoluções normativas	2
Envolvidos na elaboração da resolução com pouca ou nenhuma experiência no tema	1
Sugestão de normativa interna que garanta comissões paritárias com participação de representantes de todas as categorias	1
Sugestão de, em casos de maior impacto, realizar consulta pública por meio de ferramentas como o ParticipaGov	1
Ineficiência das consultas públicas online	1
Falta de valorização das solicitações dos campi	1
Déficit de servidores e sobrecarga de trabalho	6
Sugestão de lotação de novo servidor para atuar em novas atividades definidas por normativas	1
Ausência de capacitação	7
Sugestão de uma atuação mais incisiva do setor responsável pelo tema	1
Sugestão de criação de suporte técnico institucional para implementação dos processos relacionados	1
Sugestão de padronização das atividades e seus artefatos	1
Sugestão de elaboração de tutorial pormenorizado	1
Sugestão de que sejam oferecidos os instrumentos de execução das atividades com adequação dos sistemas de informática	1
Falta de clareza da resolução	4
Ineficiência das atividades definidas por resolução	3
Excesso de normativas	2
Sugestão de avaliar o que já existe nas resoluções normativas para não haver duplicidades e contradições	1
Decisões tomadas com base em poucas informações e sem estudos de viabilidade e impacto	1
Excesso de burocracia	1
Prazos curtos para adequação das atividades.	2
Dificuldade de implementação em função da instabilidade institucional causada pelo cenário político-econômico	1

Fonte: elaborada pela autora (2022)

Observa-se que problemas relacionados à comunicação foram mencionados quinze vezes, houve vinte e uma citações sobre a importância da ampla participação no desenvolvimento de resoluções normativas, 7 sugestões ou críticas sobre sobrecarga de trabalho e por 13 vezes apareceram comentários relacionados à qualidade e à eficiência das resoluções. Por fim, foram citados também os curtos prazos para adequação das atividades e a dificuldade relacionada ao cenário político-econômico.

Analisando os resultados obtidos com a aplicação do questionário, com as repostas obtidas em cada uma das questões, percebe-se que há diversas oportunidades de melhoria no processo de elaboração de resoluções normativas por parte do Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. Os dados obtidos corroboram com a importância do tema e podem indicar que diretrizes baseadas em gerenciamento de processos de negócio proporcionariam ganho em eficiência, já que os pontos citados e criticados são fundamentais na gestão de processos. Ao final desta análise de dados esta discussão será retomada para a proposição de diretrizes.

#### 4.4 O PROCESSO DE CRIAÇÃO DE RESOLUÇÕES NORMATIVAS

Conforme consta no capítulo de procedimentos metodológicos, além da pesquisa documental, foram realizadas três entrevistas com o setor responsável pelo acompanhamento dos processos administrativos que tramitam pelo Conselho Universitário, bem como por secretariar as atividades deste órgão deliberativo: a Secretaria dos Órgãos Deliberativos Centrais – SODC. Na primeira entrevista, o objetivo era contextualizar a pesquisa e obter os seguintes dados para o início construção do fluxograma:

- a. Insumos e recursos;
- b. Produtos/serviços entregues;
- c. Público-alvo;
- d. Materiais que contemplem atividades do processo: legislação (normativas/leis, portarias e outros), manuais de trabalho, sistemas, formulários, cadeia de valor da área, material relacionado ao risco, indicadores, além de mapeamentos e manuais dos processos, se houverem;
- e. Pessoas e setores envolvidos no processo;
- f. Sequência de atividades.

Sobre insumos e recursos, o respondente relacionou: informações, o texto da minuta, o Sistema de Processos Administrativos da UFSC (SPA), por meio do qual são tramitados os processos que serão avaliados pelo conselho, softwares editores de texto e planilhas.

Quanto aos produtos e serviços entregues, trata-se, no recorte desta pesquisa, da entrega de resoluções normativas à comunidade universitária e sobre materiais relacionados ao processo foram mencionados os seguintes documentos:

- a. Guia prático de elaboração de documentos oficiais e atos normativos na UFSC (UFSC, 2021b)
- b. Estatuto da UFSC (UFSC, 2021c)
- c. Regimento Geral da UFSC (UFSC, 2021d)
- d. Regimento Interno do Conselho Universitário (UFSC, 2021e)

As informações sobre pessoas e setores envolvidos e sobre a sequência de atividades compuseram o fluxograma da figura 12. No entanto, para as informações relacionadas à elaboração da minuta e demais tarefas da primeira raia, relativa às unidades requerentes, foi necessário consultar a tramitação das quatro resoluções normativas sobre as quais foram elaborados os questionários da pesquisa: 126/2019/CUn, 143/2020/CUn, 144/2020/CUn e 145/2020/CUn. Os processos administrativos destas quatro resoluções foram lidos no Sistema de Processos Administrativos da universidade e as informações obtidas nos processos consultados foram complementadas pelo setor SODC nas duas reuniões subsequentes.

Para que seja possível a compreensão do fluxograma que foi construído a partir das entrevistas e dos dados dos processos, faz-se necessário apresentar os setores, ou grupos, envolvidos no processo:

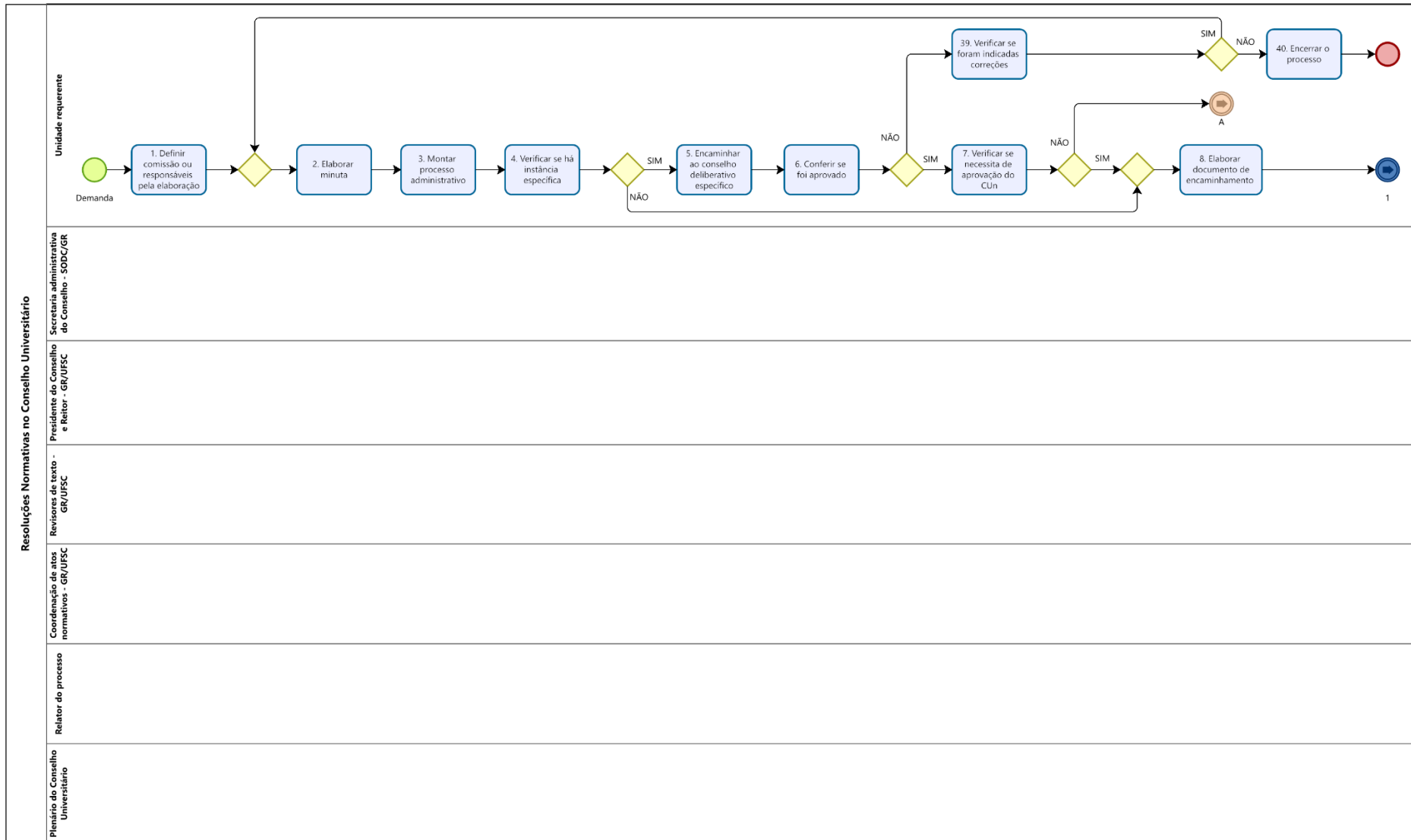
1. Unidade requerente – unidade acadêmica (centros de ensino) ou unidade administrativa (pró-reitorias e secretarias) responsável pelo tema da resolução normativa a ser criada e que oficializará a demanda.
2. Secretaria administrativa do conselho – setor responsável por secretariar as atividades do CUn/UFSC.
3. Presidente do Conselho e Reitor – a presidência do Conselho é exercida pelo Reitor da universidade, que fica lotado no setor Gabinete da Reitoria – GR/UFSC.
4. Revisores de texto – equipe do Gabinete da Reitoria responsável por revisar os documentos oficiais da UFSC.

5. Coordenadoria de atos normativos – setor do Gabinete da Reitoria responsável por realizar a publicação dos atos normativos no boletim oficial da UFSC.
6. Relator do processo – membro do Conselho Universitário, representante da comunidade universitária, designado pelo presidente a cada processo administrativo/resolução, para elaborar o parecer que subsidiará a discussão na sessão plenária.
7. Plenário do Conselho Universitário – totalidade dos representantes do CUn, reunidos em sessões convocadas pela presidência do conselho.

Logo após o fluxograma da Figura 12, é apresentado o Quadro 4 com a descrição resumida de cada uma das atividades do fluxo, de modo a facilitar a compreensão das informações.

Figura 12 – Fluxograma do processo

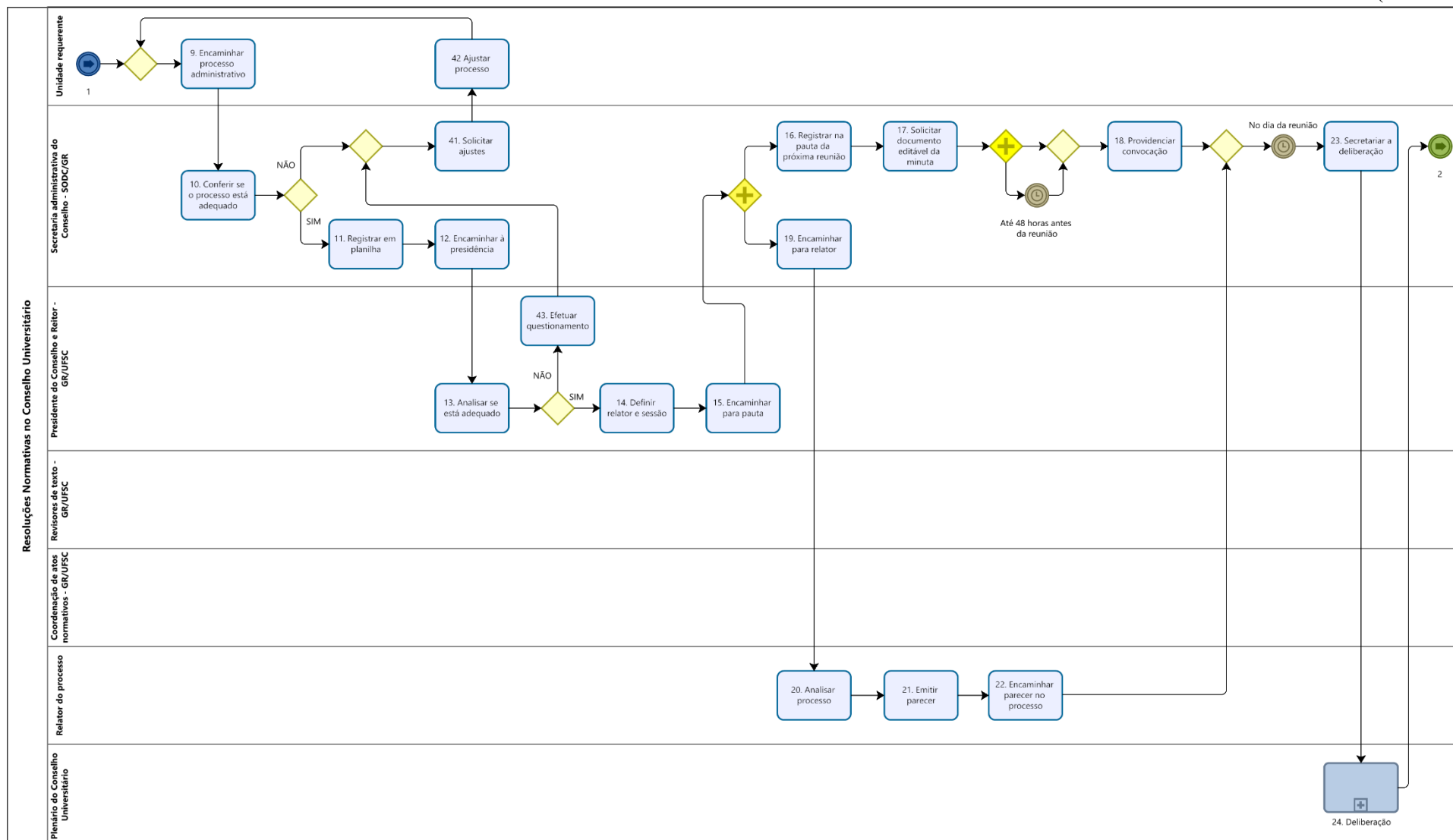
(continua)



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Figura 12 – Fluxograma do processo

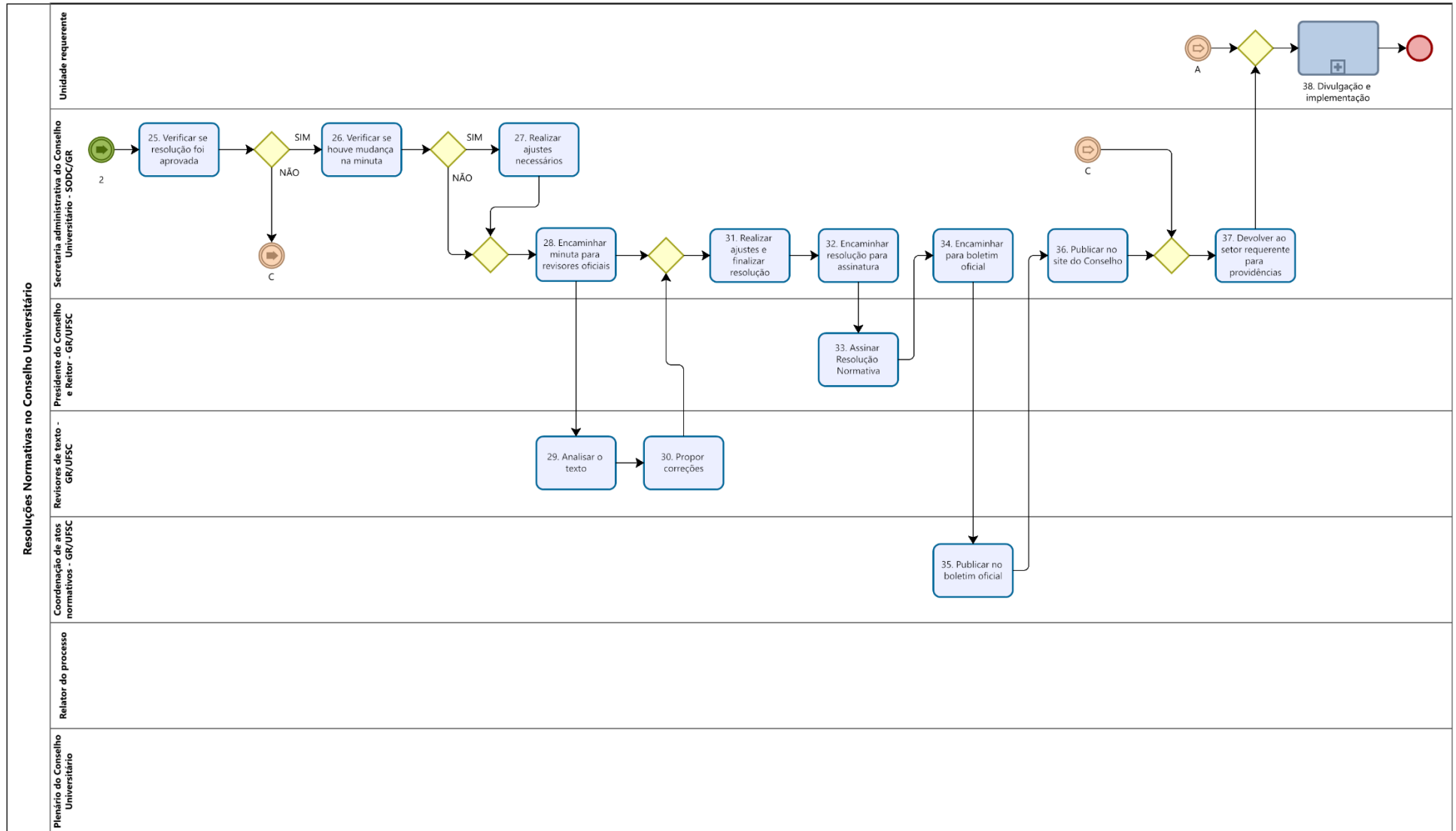
(continua)



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Figura 12 – Fluxograma do processo

(conclusão)



Fonte: elaborado pela autora (2022)



Quadro 4 – Descrição das atividades do fluxograma

(continua)

nº	Setor responsável	Descrição
1	Unidade requerente	Cada unidade, acadêmica ou administrativa, deve definir como será elaborada a minuta da resolução normativa, podendo ou não ser criada uma comissão ou um grupo de trabalho.
2	Unidade requerente	Elaborar o texto da resolução normativa a ser proposta.
3	Unidade requerente	Criar processo administrativo no Sistema de Processos administrativos (SPA) e incluir os documentos relacionados à proposta.
4	Unidade requerente	Verificar se a unidade requerente está vinculada a uma unidade com instância deliberativa específica, por exemplo Câmara de Ensino de Graduação ou Conselho da Unidade (centros de ensino).
5	Unidade requerente	Caso o setor esteja vinculado a uma unidade com instância deliberativa específica, o processo deverá ser encaminhado, no sistema SPA, para deliberação desta instância. Se não houver, ir para a atividade 7.
6	Unidade requerente	Após a reunião da instância deliberativa específica, conferir a deliberação para verificar se a proposta foi aprovada.
7	Unidade requerente	Se aprovado na instância específica, verificar a amplitude da norma e se, de acordo com a legislação vigente, é necessário encaminhar ao Conselho Universitário (CUn). Se não aprovado, realizar a atividade 39.
8	Unidade requerente	Quando necessária a deliberação na instância máxima, o Conselho Universitário, elaborar documento apresentando a proposta de forma a complementar o processo com todas as informações úteis à deliberação.
9	Unidade requerente	Encaminhar processo à secretaria administrativa do CUn, por meio do sistema SPA.
10	Secretaria CUn	Verificar se o processo contém os documentos necessários: minuta no formato padrão, aprovação na instância específica (se houver) e documento com a apresentação da demanda e da proposta.
11	Secretaria CUn	Se o processo estiver adequado, registrar na planilha de controle de processos que são encaminhados à presidência para avaliação. Se não, ir para a atividade 41.
12	Secretaria CUn	Encaminhar o processo administrativo ao presidente do conselho, por meio do encaminhamento ao Gabinete da Reitoria no SPA.
13	Presidente CUn	Analisar a proposta.
14	Presidente CUn	Se não houver inconsistências, indicar no processo um membro do conselho para ser o parecerista e a data da sessão plenária na qual o processo deve ser apreciado.
15	Presidente CUn	Encaminhar o processo administrativo, no SPA, à secretaria administrativa do conselho com a data da sessão em que o processo será apreciado pelo plenário.
16	Secretaria CUn	Registrar o processo no documento de pauta da próxima reunião.
17	Secretaria CUn	Solicitar ao setor requerente, por e-mail, cópia da minuta de resolução encaminhada ao Conselho em versão editável, para que possam ser realizados possíveis ajustes para a publicação futura.
18	Secretaria CUn	Em até 48 horas da reunião, encaminhar a convocação por e-mail a todos os membros com a relação de todos os processos da pauta.
19	Secretaria CUn	Encaminhar processo, por meio do SPA, ao relator definido pelo presidente do Conselho.
20	Relator	Analisar proposta de resolução normativa, por meio dos documentos do processo administrativo.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Quadro 4 – Descrição das atividades do fluxograma

(conclusão)

nº	Setor responsável	Descrição
21	Relator	Emitir parecer sobre a proposta analisada e incluí-lo no processo.
22	Relator	Encaminhar o processo à secretaria administrativa do CUn, com o parecer.
23	Secretaria CUn	Na data da reunião, secretariar a sessão plenária.
24	Plenário do CUn	O CUn realiza a apreciação de cada processo incluído em pauta, seguindo os ritos de seu regimento.
25	Secretaria CUn	Verificar a deliberação do conselho no processo, a fim de identificar os próximos passos.
26	Secretaria CUn	Se aprovado, verificar o parecer para identificar se são necessárias mudanças na minuta. Caso não tenha sido aprovado, ir para atividade 37.
27	Secretaria CUn	Se necessário, ajustar o texto da minuta para atender as exigências da aprovação do CUn.
28	Secretaria CUn	Encaminhar o texto da minuta aos revisores de texto do gabinete da reitoria, por e-mail.
29	Revisores de texto	Um revisor de texto deve analisar o documento, buscando sua adequação às normas gramaticais e ao manual de redação do governo federal.
30	Revisores de texto	Propor os ajustes necessários, respondendo o e-mail da secretaria do conselho.
31	Secretaria CUn	Realizar os ajustes propostos pelos revisores de texto, com o cuidado de não modificar o sentido do texto.
32	Secretaria CUn	Encaminhar o texto da resolução normativa para conferência final e assinatura do reitor (presidente do CUn), por e-mail.
33	Reitor	Reitor assina digitalmente a resolução normativa aprovada no sistema AssinaUFSC.
34	Secretaria CUn	Solicitar ao gabinete da reitoria a publicação no boletim oficial da UFSC, por e-mail.
35	Gabinete reitoria	Realizar a publicação no boletim oficial e responder o e-mail da secretaria.
36	Secretaria CUn	Publicar a resolução normativa no site do Conselho Universitário.
37	Secretaria CUn	Encaminhar o processo ao setor requerente, no SPA, com a resolução publicada, para providências.
38	Unidade requerente	O setor requerente realiza a divulgação e a implementação da nova normativa.
39	Unidade requerente	Após atividade 6: se não aprovado na instância deliberativa específica, verificar se são possíveis ajustes para nova submissão. Se for possível ajustar, retorna à atividade 2.
40	Unidade requerente	Caso a proposta tenha sido reprovada pela instância específica sem possibilidade de ajustes, encerrar o processo. Nesta situação, o fluxo é encerrado.
41	Secretaria CUn	Após atividade 8: no caso de ter sido identificado algum problema no processo, solicitar os ajustes necessários ao setor requerente devolvendo o processo administrativo no SPA.
42	Unidade requerente	Realizar os ajustes necessários.
43	Gabinete reitoria	Após atividade 13: caso tenha sido identificado algum problema no processo, especificar os problemas observados no SPA e retornar à secretaria do conselho. O fluxo segue para a atividade 41.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Durante as reuniões com o setor SODC e as consultas aos processos que tramitaram as resoluções, obteve-se a compreensão das etapas comumente percorridas na criação de resoluções normativas. No entanto, não há padrões formalmente estabelecidos, além do arcabouço legal e normativo, e com isso pode haver divergências na sequência de atividades. Sugestões para melhorar este cenário são apresentadas a seguir.

#### 4.5 PROPOSIÇÕES

Durante o mapeamento do processo verificou-se falta de padronização. Nas respostas dos questionários, observou-se que problemas relacionados à comunicação, capacitação, falta de pessoal e sobrecarga de trabalho possuem relação com dificuldades encontradas por servidores no momento da implementação de resoluções normativas no trabalho cotidiano.

Nas críticas e sugestões apresentadas pelos respondentes também foram observados temas semelhantes. Além de problemas de comunicação e sobrecarga de trabalho, outros dois destaques foram a importância da ampla participação no desenvolvimento de resoluções normativas e comentários relacionados à falta de qualidade das resoluções (como falta de clareza, duplicidade e ineficiência).

Os problemas identificados, vistos como possibilidades de melhoria, são questões discutidas pela disciplina de gerenciamento de processos de negócio e mudanças vinculadas aos princípios desta disciplina podem aumentar a eficiência e a efetividade da criação de resoluções normativas por parte do Conselho Universitário da UFSC. Os achados da bibliografia serão retomados quando as diretrizes propostas forem apresentadas.

As proposições serão apresentadas em dois momentos: melhorias no fluxo do processo e diretrizes gerais. As sugestões devem ser avaliadas pelos gestores e adaptadas de acordo com o planejamento da instituição e os recursos disponíveis, pois o gerenciamento de processos não pretende ser prescritivo. Ou seja, não há um passo a passo que garanta o sucesso da organização, embora as boas práticas compartilhadas possam facilitar a trajetória (ABPMP, 2013).

##### **4.5.1 Melhorias no fluxo do processo de criação de resoluções normativas**

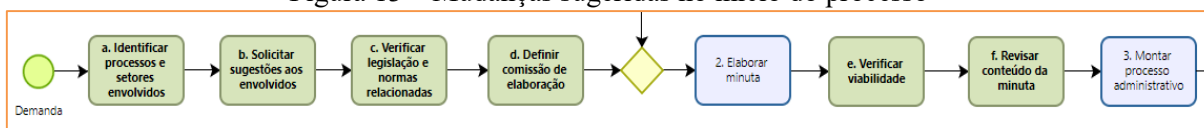
Estão sendo sugeridas mudanças no fluxo do processo, de forma possibilitar a implementação das diretrizes que serão apresentadas na próxima sessão. Para facilitar a apresentação das melhorias propostas, as três figuras a seguir conterão recortes dos trechos do

fluxo alterados, já que as sugestões se concentram em pontos específicos. O fluxo sugerido completo consta no apêndice D.

Em relação ao mapeamento apresentado figura 12, apenas a atividade 1 e o subprocesso 38 estão sendo removidos no fluxograma proposto. Em substituição e adicionalmente, serão sugeridas dez novas atividades e uma mudança de sequência. De forma a diferenciar estas sugestões, as novas atividades que são apresentadas nas imagens a seguir estarão na cor verde, em vez de azul como nas atividades mapeadas, e nomeadas em ordem alfabética em vez de numérica. Assim como foi feito no mapeamento do fluxo atual, ao final constará o quadro 5 com a descrição resumida das atividades sugeridas.

Para aprimorar a participação dos envolvidos, considerando que atualmente não há padrão e que existem problemas relacionados à forma como as resoluções normativas são elaboradas, foram incluídas 6 atividades no início do fluxo. As 6 atividades, dentre elas a que substituiu a atividade 1 que dizia “definir comissão ou responsáveis pela elaboração” são: a – identificar processos e setores envolvidos; b – solicitar sugestões aos envolvidos; c – verificar legislação e normas relacionadas; d – definir comissão de elaboração; e – verificar viabilidade; f – revisar conteúdo da minuta. A figura 13 as apresenta na sequência sugerida.

Figura 13 – Mudanças sugeridas no início do processo



Fonte: elaborado pela autora (2022)

A inclusão das 6 primeiras atividades visa garantir a participação dos interessados que estão envolvidos de alguma forma no processo e que serão impactados pela mudança que a resolução normativa definirá, participação que pode ocorrer de forma mais ativa do início do recebimento de sugestões até a confirmação da viabilidade. A atividade “f” foi sugerida para garantir que constem as informações necessárias e suficientes para que posteriormente os responsáveis pela execução das mudanças possam tratar adequadamente da operacionalização.

A participação dos interessados é fundamental, pois quando não há envolvimento ativo das equipes impactadas pode haver resistência ativa às mudanças e as informações de quem possui experiência na operação são fundamentais para a definição de regras (ABPMP, 2013). Quanto a revisar o conteúdo das minutas, observou-se que o estatuto da UFSC, em seu artigo

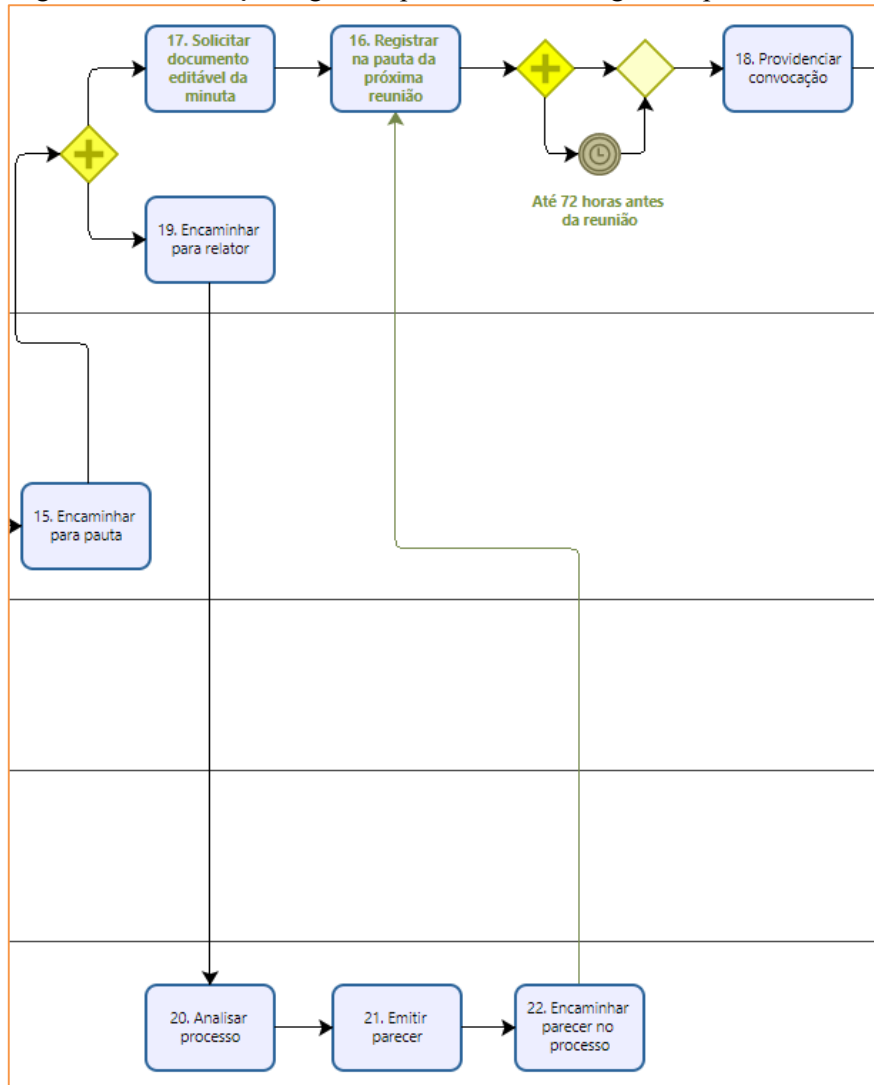
16, explicita que cabe ao órgão definir as diretrizes da política universitária, acompanhar a execução destas diretrizes e avaliar seus resultados (UFSC, 2021c).

Depreende-se deste trecho do estatuto que não cabe ao CUn definir detalhes da operacionalização destas diretrizes e que as minutas de resoluções normativas precisam explicitar de forma clara quais são as diretrizes e como poderão ser acompanhados e avaliados seus resultados, incluindo quem serão os responsáveis por estas atividades. Observou-se que as quatro resoluções normativas analisadas no início desta pesquisa não seguem um padrão e isto pode aumentar as chances de uma informação desnecessária ou faltante prejudicar as atividades relacionadas.

Na maior parte do fluxograma, as atividades atuais não sofreram alterações nesta proposta de novo fluxo. Optou-se pela manutenção, pois a tramitação segue as normas da universidade, como o regimento do Conselho Universitário, e mudanças em determinadas atividades poderiam demandar ajustes em sistemas que impediriam a imediata adoção das propostas.

No centro do fluxo, sugere-se que os processos administrativos só sejam registrados na pauta da próxima reunião após o recebimento do parecer do relator e que as convocações sejam feitas com maior antecedência, até 72 horas, ou mais, em vez de 48 horas, para fomentar uma melhor análise por parte de todos os membros do conselho que votarão o parecer. Sabe-se que urgências e exceções podem existir, mas devem ser tratadas como tal. Estes ajustes estão apresentados na figura 14, tendo sido necessária a inversão da ordem dos itens 16 e 17.

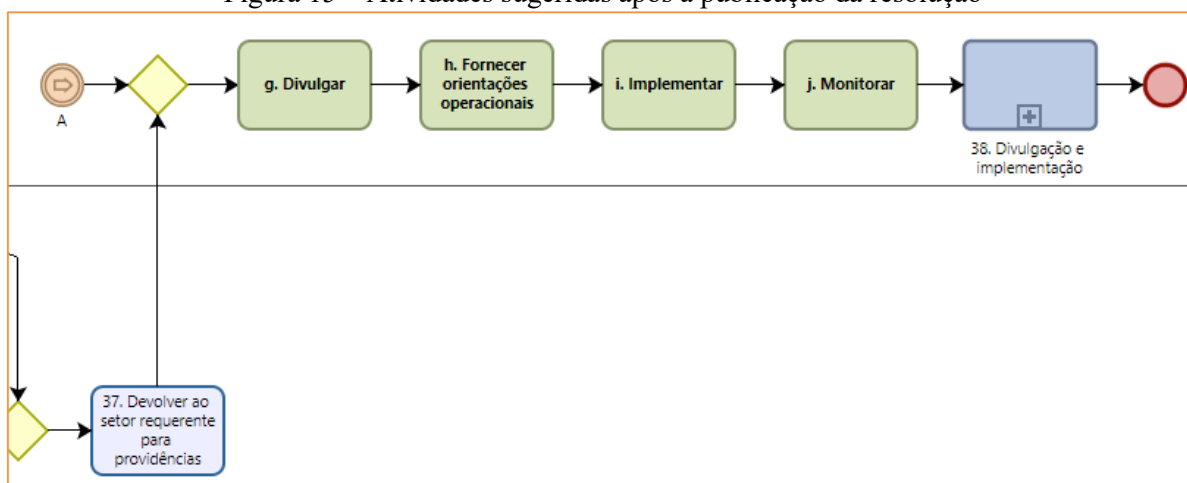
Figura 14 – Mudanças sugeridas próximas à montagem da pauta da sessão



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Por fim, são sugeridas 4 atividades em substituição ao subprocesso do fluxo atual mapeado: “33. divulgação e implementação”. Esta parte do fluxo, que não foi explicitada no mapeamento da situação atual por falta de informações e pode ser um momento que cada setor requerente pode tratar de uma forma diferente, possui forte relação com os problemas identificados nos questionários, assim como a parte inicial do fluxo. A figura 15 mostra a sequência das atividades propostas: g – divulgar; h – fornecer orientações operacionais; i – implementar; j – monitorar.

Figura 15 – Atividades sugeridas após a publicação da resolução



Fonte: elaborado pela autora (2022)

Além da falta de participação, os respondentes dos questionários também citaram que não foram comunicados da aprovação da resolução normativa ou sobre orientações para sua implementação. Para atenuar estes problemas de comunicação após a publicação da resolução normativa, sugere-se a formalização destas quatro atividades no fluxo. As proposições neste momento final do fluxo remetem ao caráter cíclico da disciplina de BPM. Processos de negócio devem gerenciados continuamente, para que mantenham sua integridade e seja possível sua transformação em busca da melhoria (ABPMP, 2013).

Quadro 5 – Descrição das atividades sugeridas

(continua)

nº	Setor responsável	Descrição
a	Unidade requerente	Para que os interessados possam ser envolvidos no processo de criação da resolução, verificar, com base no tema e nas atividades atuais, quais atividades serão possivelmente impactadas e quais setores atuam de forma direta ou indireta nestas atividades.
b	Unidade requerente	A partir da identificação dos envolvidos, comunicar o início das atividades de criação ou alteração de uma resolução normativa, explicitando a forma como cada indivíduo interessado pode encaminhar suas demandas, críticas e sugestões.
c	Unidade requerente	Para que a nova resolução normativa não fira nenhum marco legal vigente nem duplicidade diretrizes, analisar o que já foi normatizado sobre o tema.
d	Unidade requerente	Definir a comissão que tratará da elaboração da minuta a ser encaminhada ao Conselho Universitário, com representantes dos principais interessados.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Quadro 6 – Descrição das atividades sugeridas

(conclusão)

nº	Setor responsável	Descrição
e	Unidade requerente	Após a elaboração da minuta, revisar os recursos, dos mais diversos tipos, necessários à sua aplicação e verificar com os responsáveis pela obtenção destes recursos se é viável a implementação da norma, bem como o tempo necessário.
f	Unidade requerente	Revisar o conteúdo final da minuta afim de garantir que não falem informações na resolução normativa e que não constem orientações operacionais que não cabem ao Conselho Universitário aprovar.
g	Unidade requerente	Após o retorno do processo administrativo com a nova resolução normativa publicada, divulgar amplamente aos interessados.
h	Unidade requerente	Esclarecer aos envolvidos, na divulgação, em site específico e sob demanda a partir de dúvidas que surgirem, quais serão os procedimentos de operacionalização da nova normativa, incluindo prazos.
i	Unidade requerente	Tratar da implementação da resolução normativa, garantindo o entendimento e a aplicação em todos os setores necessários.
j	Unidade requerente	Acompanhar constantemente a aplicação da resolução normativa, de forma a resolver casos omissos e detectar necessidades de melhoria.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Com o mapeamento do fluxo, incluindo as melhorias propostas, espera-se que os interessados nas decisões tomadas pelo Conselho Universitário possam compreender como elas são tramitadas e que os setores responsáveis possam seguir com sua melhoria contínua. Além da entrega do fluxograma atual e sugestões de melhoria no fluxo, esta dissertação propõe diretrizes baseadas em gerenciamento de processos de negócio a fim de apoiar o processo decisório e evitar impactos negativos nos processos de negócio impactados pelas decisões do CUn, que serão apresentadas a seguir.

#### 4.5.2 Diretrizes baseadas em gerenciamento de processos de negócio

As treze diretrizes propostas são apresentadas nos tópicos a seguir e sintetizadas em um quadro ao final desta sessão. Com base na bibliografia sobre o tema, buscou-se propor diretrizes de menor impacto de adoção. Não são sugeridas mudanças estruturais, como a criação de um escritório de processo, apesar de sua importância em uma institucionalização futura das práticas, pois o objetivo desta pesquisa é trazer conhecimentos sobre BPM como apoio ao processo decisório colegiado. Espera-se reduzir os problemas conhecidos durante a aplicação dos questionários.



#### 4.5.2.1 *Possibilitar o recebimento de sugestões*

Os sujeitos da pesquisa confirmaram dificuldades na aplicação das resoluções normativas em suas atividades de trabalho e estas dificuldades podem possuir relação com o fato de não terem sido incluídos nas discussões sobre a nova resolução. Como estes sujeitos possuem conhecimentos operacionais avançados nos processos de negócio que foram afetados, onde atuam diretamente, poderiam contribuir na construção das minutas. Problemas de comunicação foram citados pelos respondentes e esta proposta de diretriz tem relação com este ponto.

Alguns princípios sintetizados por Brocke *et al* (2014) envolvem a importância e a necessidade de uma boa comunicação e do envolvimento dos interessados quando se trata de gerenciamento de processos de negócio: consciência do contexto, envolvimento, compreensão conjunta e propósito são exemplos. A ABPMP (2013) destaca os interessados, qualquer pessoa ou grupo impactado por uma iniciativa, deve ser envolvido nas mudanças em função de seus conhecimentos e para evitar problemas relacionados à resistência a mudanças.

Sugere-se que os setores requerentes, que tratam de temas objeto de resoluções normativas, mantenham canais de comunicação contínuos, de forma que os interessados em propor alguma mudança em normativas vigentes possam fazer esse encaminhamento a qualquer momento. Desta forma, mudanças necessárias podem ser rapidamente detectadas e as visões dos envolvidos nos processos afetados podem ser consideradas desde o planejamento da nova minuta.

#### 4.5.2.2 *Possibilitar a participação dos interessados na construção de resoluções normativas*

Na mesma temática da proposição de diretriz anterior, é necessário possibilitar a participação dos interessados durante a criação da resolução normativa, especialmente na comissão a ser designada para tal. Para que isso seja possível, logo que for identificada a demanda é necessário verificar quais setores e demais interessados realizam atividades vinculadas às mudanças que se pretende realizar para que sejam convidados representantes destes grupos.

A ABPMP (2013) esclarece que a lista de partes interessadas pode ser longa, a depender do tamanho da transformação que está sendo realizada. Os autores do guia (ABPMP, 2013) orientam que, para o aproveitamento máximo do tempo, a equipe responsável precisa focar no envolvimento dos interessados com maior potencial de alavancar ou travar a mudança. Como os executores, os servidores que realizam as atividades operacionais nos

setores afetados por determinada resolução, possuem muitos conhecimentos e são fundamentais para a aplicabilidade das normativas, sugere-se que sempre sejam envolvidos.

#### 4.5.2.3 *Realizar consulta pública*

Ainda sobre melhorias relacionadas à participação dos interessados, sugere-se, como padrão, a realização de consultas públicas após a finalização da primeira versão da minuta, de forma a receber sugestões de interessados que não puderam ser envolvidos anteriormente. Esta diretriz tem importância em instituições com tomada de decisão colegiada, pela necessidade de preocupar-se com as discussões que antecedem as decisões para que as minutas estejam refinadas e os representantes no conselho deliberativo estejam devidamente orientados por seus representantes quando o texto for apreciado pelo plenário (DOBES, 2003; ITO, 2007; RIZZATTI; SORGETZ, 2016; REIS, 2019).

#### 4.5.2.4 *Confirmar a viabilidade de implementação das mudanças*

Após a análise e a adequação da minuta a partir das sugestões recebidas em consulta pública, faz-se necessária uma atenção à viabilidade de sua implementação. Por exemplo, se as mudanças propostas na futura resolução normativa dependem de ajustes em sistemas desenvolvidos pela área de tecnologia da informação da universidade, é preciso consultar os responsáveis pelo desenvolvimento da viabilidade de implementação, bem como do prazo necessário. Também deve ser verificada a viabilidade legal, de custos etc.

A área de tecnologia pode ser envolvida desde o início, para que uma possível inviabilidade seja detectada o quanto antes, mas sugere-se este momento de confirmação da viabilidade ou final como uma revisão e uma garantia de que a resolução normativa passou por esta análise criteriosa em sua versão final. Os setores que precisarão realizar mudanças para que a resolução normativa seja implementada estão dentre as partes interessadas com maior potencial de travancar a mudança, que o guia CBOOK destaca como importante envolver em toda a construção da nova realidade (ABPMP, 2013).

#### 4.5.2.5 *Evitar questões operacionais no texto das resoluções normativas*

Nas respostas dos questionários desta pesquisa de dissertação, foram levantadas questões relacionadas à aplicabilidade das resoluções normativas. Pode haver dificuldade para implementar decisões colegiadas por serem incompatíveis com a realidade de determinado setor. Quando, em uma resolução normativa aprovada pelo órgão máximo da universidade, são

inseridas definições a nível operacional, como, por exemplo, a forma como determinada documentação deve ser fornecida a um setor, sem que esta especificação seja estritamente necessária, pode haver vários prejuízos à gestão. Não é eficiente que qualquer pequena mudança, se amparada pela legalidade e pela moralidade, tenha que depender de um novo encaminhamento ao CUn.

Hammer (2015) afirma que uma versão do processo é melhor que várias ao defender a padronização, ainda que haja necessidades específicas de unidades ou clientes. Isto complementa o que trouxeram Brocke *et al* (2014), em um dos princípios que compilaram: o princípio do holismo. Quando sintetizam o holismo, os autores afirmam que primeiro se deve desenhar o quadro geral, para posteriormente tratar de derivações. Outra contribuição teórica relacionada é a importância do dinamismo da aplicação cíclica do BPM (PAIM *et al*, 2009), pois ela fica prejudicada quando qualquer pequena questão operacional depende de normatização por uma resolução do conselho deliberativo superior.

Por estes motivos, sugere-se que não sejam incluídas questões operacionais nos textos das resoluções normativas aprovadas no Conselho Universitário. As resoluções normativas podem definir princípios, objetivos, diretrizes e responsabilidades sobre determinado tema, deixando a operacionalização para os setores encarregados do tema. Os setores requerentes, que elaboram as minutas, e a SODC devem estar atentos a isto, para que só sejam incluídos em pauta para uma sessão deliberativa as minutas que estejam de acordo com esta diretriz.

#### 4.5.2.6 *Explicitar responsabilidade do setor executivo*

O Guia CBOK deixa claro que a aplicação eficaz de BPM requer definições claras de responsabilidade (ABPMP, 2013). Segundo os mesmos autores, os donos de processos são responsáveis pela execução dos processos de negócio, visando atender as expectativas de desempenho dos clientes/interessados. Kammer (2015) traz em um de seus princípios, quando afirma que mesmo os bons processos podem ser aprimorados, que é o dono do processo quem deve continuamente procurar oportunidades para aprimorar seu desempenho. Ainda que na UFSC não haja uma institucionalização do BPM, setores são responsáveis por determinadas temáticas e a eles cabe as definições da operacionalização dos processos de negócio relacionados.

Considerando que as questões operacionais não constarão no texto da resolução normativa, conforme diretriz proposta anteriormente, e a figura do dono do processo é importante, cabe especificar em todas as resoluções normativas quem ou qual setor tratará da

implementação, fornecendo orientações e padronizando os procedimentos. Por exemplo, em uma resolução normativa sobre a obrigatoriedade do uso de um sistema de patrimônio, caberia ao setor de gestão patrimonial orientar os usuários e demais interessados, definindo os padrões das atividades, bem como prestando suporte e esclarecimentos.

#### 4.5.2.7 *Elaborar checklist obrigatório*

Durante as entrevistas para a construção do fluxograma do processo de criação de resoluções normativas, observou-se que não há padronização para diversas atividades. Seguindo as orientações de Hammer (2015) e os princípios reunidos por Brocke *et al* (2014), deve-se buscar a padronização sempre que possível, o que facilita o envolvimento, a compreensão e a capacitação.

Um *checklist* é uma lista de itens de verificação que podem ser utilizados para garantir que determinadas ações foram tomadas e não sejam esquecidas (ABPMP, 2013). Sugere-se que neste checklist que os requerentes obrigatoriamente devem preencher e assinar, a ser criado e divulgado pelo setor SODC, constem as diretrizes aqui propostas e qualquer outra necessidade identificada. Por exemplo, ao analisar o processo administrativo que solicita a apreciação de uma minuta de resolução normativa, a SODC verifica se o texto está no padrão do manual de redação oficial e se a minuta foi aprovada na instância deliberativa anterior, quando há. A exigência da inclusão de um *checklist* preenchido pelo setor requerente, dentre os documentos do processo administrativo, garante que os requerentes deram atenção aos tópicos listados e evita devolutivas para ajustes, facilitando o trabalho da SODC.

#### 4.5.2.8 *Divulgar amplamente as resoluções normativas e suas alterações, com orientações*

Houve relatos, dos respondentes dos questionários, de desconhecimento de determinada resolução normativa, ainda que a norma possua relação direta com as atividades que desempenha. Foi observada então uma falha na divulgação da aprovação da resolução normativa, bem como nas orientações sobre sua implementação.

No princípio do entendimento conjunto, quando se aplica BPM deve haver a criação de um entendimento comum entre todas as partes interessadas, para que a importância de gerenciar os processos de negócio e a busca por melhoria contínua sejam difundidas (Brocke *et al*, 2014). Uma boa abordagem de comunicação envolve manter as partes interessadas informadas sobre as mudanças que estão sendo realizadas (ABPMP, 2013).

Sugere-se que os setores requerentes, ao receber a confirmação da aprovação de determinada resolução normativa, realizem ampla divulgação das mudanças e dos procedimentos e prazos de sua implementação. O canal de comunicação com os envolvidos nos processos de negócio afetados deve estar aberto desde o início dos trabalhos, mas sugere-se uma atenção especial também neste momento do fluxo, após a aprovação no conselho universitário, pois os envolvidos precisam saber dos próximos passos para garantir que tudo ocorra como planejado.

#### *4.5.2.9 Divulgar e aprimorar continuamente o fluxograma*

Todo o conjunto de princípios apresentados por Hammer (2015) tem relação com a importância do BPM, da necessidade do mapeamento dos processos e do caráter cíclico de melhoria contínua desta disciplina. O autor traz, por exemplo: a importância de realizar um mapeamento de processos, ainda que simples, já que a ausência de um desenho pode representar um caos pela falta de conhecimento; que um processo mal desenhado deve ser substituído assim que possível; que mesmo os bons processos podem ser aprimorados; e que todo processo, com o tempo, torna-se um processo ruim.

Neste sentido, sugere-se implementar nas rotinas de trabalho do setor SODC a revisão e a atualização do fluxograma criado nesta dissertação. Desta forma, os interessados possuirão mais conhecimento e clareza sobre o funcionamento do setor, possibilitando a redução de falhas nos processos que precisam ser analisados pelo setor.

#### *4.5.2.10 Realizar capacitações*

Não basta ter o processo mapeado e atualizado, as pessoas precisam saber como realizar as atividades dos processos de negócio que estão sendo gerenciados. Isto foi reforçado por Hammer (2015) quando afirmou que até mesmo bons processos devem ser executados eficazmente e por Brocke *et al* (2014) em seu princípio da capacitação, quando trata da necessidade de se desenvolver competências individuais e capacidades organizacionais relacionadas à BPM.

Sugere-se a realização de capacitações específicas sobre o processo de tomada de decisão colegiada e a ampliação da oferta, com maior conscientização do público-alvo para que a procurem, das capacitações gerais de BPM que a universidade já oferece. Além disto, há proposições específicas relacionadas à capacitação, que possibilitarão que cada setor interessado busque informações atualizadas para capacitar seus servidores.

#### 4.5.2.11 Reunir informações sobre o processo de criação de resoluções normativas

Como base em sugestões dos sujeitos da pesquisa e nas citações da bibliografia já apresentada sobre comunicação e capacitação, propõe-se a centralização de todas as informações úteis em uma única página do site do conselho, juntamente com o fluxograma, para facilitar a orientação de novos servidores nos diversos setores da universidade e de membros do Conselho.

#### 4.5.2.12 Reunir resoluções normativas aprovadas e vigentes, por assunto.

Uma das questões levantadas pelos sujeitos da pesquisa foi a grande quantidade de resoluções normativas existentes e a dificuldade de localizar as que estão vigentes. Neste sentido, sugere-se a manutenção de uma página *online* com todas as resoluções normativas aprovadas e vigentes no momento, separadas por assunto.

#### 4.5.2.13 Possibilitar tempo hábil para avaliação de todos os processos pelos conselheiros

No fluxo atual, é possível que um parecer chegue ao conselho somente após a convocação, quando o respectivo processo já foi incluído na pauta da reunião que ocorrerá em menos de 48 horas. Neste formato, os conselheiros podem não conseguir analisar todos os processos e pareceres a tempo, com profundidade. Sugere-se um aumento neste tempo e que os processos só sejam incluídos em pauta após o recebimento do parecer no processo administrativo. Desta forma, quando receberem a pauta, os conselheiros poderão consultar os processos na íntegra no sistema de processos administrativos e possuir o maior tempo possível para análise e alinhamento com os grupos que representam.

Quadro 7 – Resumo das diretrizes propostas

(continua)

nº	Setor executor	Diretrizes
1	Requerente	Possibilitar o recebimento de sugestões, garantindo caminhos para que os servidores interessados possam encaminhá-las sugestões sobre mudanças em normativas, a qualquer momento.
2	Requerente	Possibilitar a participação dos interessados na construção de resoluções normativas
3	Requerente	Realizar consulta pública sobre as minutas de resoluções normativas
4	Requerente	Confirmar a viabilidade legal, de operacionalização, de custos etc., da resolução normativa que será encaminhada ao conselho universitário
5	Requerente	Evitar questões operacionais no texto das resoluções normativas, para reduzir prejuízos imprevistos em atividades e a necessidade de atualização das normas.

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Quadro 8 – Resumo das diretrizes propostas

(conclusão)

nº	Setor executor	Diretrizes
6	SODC/CUn	Explicitar, em cada resolução normativa, qual setor será responsável por organizar a implementação e padronizar as atividades relacionadas
7	SODC/CUn	Elaborar checklist, obrigatório, para que os requerentes o preencham e incluam no processo, contendo as etapas anteriores do fluxo e demais exigências para que o processo administrativo com a minuta seja aceito pelo CUn
8	Requerente	Divulgar as novas resoluções normativas e suas alterações, com orientações sobre como implementá-las e os prazos
9	SODC/CUn	Divulgar e aprimorar continuamente o fluxograma do processo de criação de resoluções normativas
10	SODC/CUn	Realizar capacitações sobre o processo de criação de resoluções normativas
11	SODC/CUn	Reunir todas as informações úteis em uma única página do site do conselho, para facilitar a capacitação de novos servidores e de membros do Conselho
12	SODC/CUn	Manter página online com todas as resoluções normativas aprovadas e vigentes, separadas por assunto
13	SODC/CUn	Permitir que os membros do conselho tenham tempo hábil para avaliar todos os processos da pauta da sessão plenária, podendo efetivamente representar seus grupos da comunidade universitária

Fonte: elaborado pela autora (2022)

Tendo realizado a retomada de alguns problemas identificados durante a pesquisa, realizado as sugestões de mudança no fluxo do processo de criação de resoluções normativas e a apresentado proposição de treze diretrizes baseadas em conhecimentos sobre gerenciamento de processos, encerra-se o capítulo de resultados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa partiu da pergunta “Quais diretrizes, baseadas em gerenciamento de processos de negócio, podem apoiar a tomada de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina?”. Ao atingir o objetivo geral de propor diretrizes para apoiar o processo de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina, baseadas em gerenciamento de processos de negócio, espera-se contribuir para futuras melhorias nas atividades dos setores envolvidos. O objetivo foi cumprido a partir de sugestões de melhorias no fluxo mapeado do processo e com a proposição de 13 diretrizes relacionadas a gerenciamento de processos de negócio.

O objetivo geral foi atendido a partir do cumprimento dos quatro objetivos específicos da pesquisa. No objetivo “a) identificar as decisões do Conselho Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina que, por resolução normativa, criaram ou alteraram processos de negócios nos anos de 2019 e 2020” foram analisadas 23 resoluções normativas, todas as concluídas, com aprovação no conselho universitário, anos 2019 e 2020, e selecionadas 4 delas para utilização nas demais etapas da pesquisa.

Para atendimento do segundo objetivo específico, “verificar a percepção de servidores envolvidos nos processos, sobre como as decisões colegiadas afetaram os processos de negócios que foram objeto de mudanças”, foram identificados os sujeitos de pesquisa, servidores que atuavam em atividades de processos de negócio impactados por uma das quatro resoluções normativas estudadas, e elaborado um questionário. Dos 531 servidores da UFSC que receberam o questionário por e-mail, recebemos 96 respostas que foram sintetizadas e apresentadas no capítulo de resultados. Foram confirmados alguns problemas que podem ter gerado dificuldades na implementação da nova resolução normativa, relacionados à falta de comunicação, sobrecarga de trabalho, pouca participação nas discussões etc.

O mapeamento do processo de criação de resoluções normativas no Conselho Universitário da UFSC no *software Bizagi*, por meio de entrevistas realizadas com o setor responsável por secretariar o órgão e por acompanhar os processos administrativos que foram apreciados, proporcionou o atendimento do terceiro objetivo: mapear o processo de criação de resoluções normativas do Conselho Universitário. O desenho do fluxo foi analisado e, de acordo com as informações obtidas nas mesmas entrevistas e os conhecimentos obtidos na bibliografia, foram propostas melhorias para cumprir o quarto e último objetivo específico: investigar possibilidades de melhoria no processo de criação de resoluções normativas.



Tendo cumprido o que foi proposto para esta pesquisa de dissertação, cabe destacar que, no âmbito do escopo desta pesquisa, foi confirmada a hipótese de que conhecimentos baseados em gerenciamento de processos de negócio – BPM – podem apoiar o processo de tomada de decisão colegiada. Isto porque foi possível propor diretrizes baseadas na teoria desta disciplina gerencial, especialmente seus conceitos e princípios básicos, ainda que a instituição não adote BPM de forma institucional.

Os resultados desta pesquisa limitam-se ao seu contexto e são influenciados por todo o percurso metodológico percorrido. Neste sentido, são sugeridas pesquisas futuras nos seguintes temas:

- a) Ferramentas de gerenciamento de processos aplicáveis à tomada de decisão colegiada;
- b) Gerenciamento de processos de negócio e os impactos na qualidade da tomada de decisão.
- c) Escritório de processos e apoio à decisão colegiada.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP, - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento**. 3.0 ed. Brasília: ABPM BRASIL, 2013.
- ALONSO-BECERRA, A.; MICHELENA-FERNÁNDEZ, E.; ALFONSO-ROBAINA, D. Dirección por procesos en la Universidad. **Ingeniería Industrial**, 2013.
- ARAUJO, R. *et al.* A Definição de Processos de Software sob o ponto de vista da Gestão de Processos de Negócio. *In: VI SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE MELHORIA DE PROCESSOS DE SOFTWARE*, 2004, São Paulo. **Anais**. São Paulo, 2004.
- BACHION CERIBELI, H.; MONFORTE MERLO, E.; DALLAVALLE DE PÁDUA, S. I. BPM: un estudio de caso de factores críticos de éxito. **Revista GCG**, v. 7, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.3232/GCG.2013.V7.N2.07>. Acesso em: 10 ago. 2020.
- BATTAGLIO, R. P. *et al.* Behavioral Public Administration *ad fontes*: A Synthesis of Research on Bounded Rationality, Cognitive Biases, and Nudging in Public Organizations. **Public Administration Review**, v. 79, n. 3, p. 304–320, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/puar.12994>
- BISPO, C. A. F.; CAZARINI, E. W. A evolução do processo decisório. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP*, 1998, Niterói. **Anais**. Niterói: [s. n.], 1998.
- BIZAGI. **Bizagi**. 2022. Disponível em: <https://www.bizagi.com/pt/>. Acesso em: 10 mar. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 5 out. 1988. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm)
- BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 20 dez. 1996. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)
- BRASIL. **Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995**. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. 21 dez. 1995. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9192.htm)
- BRASIL. **Decreto-lei nº 5.378 de 23 de fevereiro de 2005**. Institui o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA e o Comitê Gestor do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, e dá outras providências. 23 fev. 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)
- BRASIL. **Decreto nº 9.094 de 17 de julho de 2017**. 2017a. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a

Carta de Serviços ao Usuário. 17 jul. 2017. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm)

BRASIL. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. 2017b. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. 15 dez. 2017. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Decreto/D9235.htm). Acesso em: 4 mar. 2022.

BROCKE, J. vom *et al.* Ten principles of good business process management. **Business process management journal**, 2014. v. 20, p. 530-548.

BROCKE, J. vom; ZELT, S.; SCHMIEDEL, T. On the role of context in business process management. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 3, p. 486–495, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2015.10.002>

CARVALHO, K. A. de; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo - RAD**, v. 19, n. 2, p. 1, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>

CAPES - COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Qualis Periódicos - Plataforma Sucupira**. Brasília: CAPES, 2016. Disponível em:  
<https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/veiculoPublicacaoQualis/listaConsultaGeralPeriodicos.jsf>. Acesso em: 2 ago. 2020.

CASADO, F. L. *et al.* **Guia de mapeamento de processos UFSM**. 2. ed. Santa Maria: UFSM, PROPLAN, 2019. Disponível em:  
<http://w3.ufsm.br/proplan/pp/GUIA%20MAPEAMENTO%20PROCESSOS%202.0.pdf>. Acesso em 20 fev. 2022.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1993.

DE BRUIN, T.; DOEBELI, G. An Organizational Approach to BPM: The Experience of an Australian Transport Provider. *In*: VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. (org.). **Handbook on Business Process Management 2**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2015. p. 741–759. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4\\_31](https://doi.org/10.1007/978-3-642-45103-4_31). Acesso em: 24 ago. 2020.

DOWLING-HETHERINGTON, L. The Changing Shape of University Decision-Making Processes and the Consequences for Faculty Participation in Ireland. **Tertiary Education and Management**, v. 19, n. 3, p. 219–232, 2013. Disponível em:  
<https://doi.org/10.1080/13583883.2013.790071>

FREITAS, H. *et al.* **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Atlas, 1997.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6–9, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>

HAMMER, M. What is Business Process Management. *In*: HANDBOOK ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT 1: INTRODUCTION, METHODS, AND INFORMATION SYSTEMS. Berlin: Springer Berlin Heidelberg, 2015. *E-book*.

HRABALA, M.; OPLETALOVA, M.; TUCEKC, D. Business process management in Czech higher education. **Istrazivanja i projektovanja za privredu**, v. 15, n. 1, p. 35–44, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5937/jaes15-12171>

IRITANI, D. R. *et al.* Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164–180, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530X814-13>

ITO, M. H. **O processo de tomada de decisão em duas instituições de ensino superior catarinenses**. 2007. Dissertação de mestrado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-graduação em Administração, Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/90652>

JULIATTO, D. L. **Metodologia de Gerenciamento de Processos de Negócios – BPM**: Ministério da Saúde. Florianópolis: UFSC, 2020. 69 p.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. M. R. de. O PROCESSO DECISÓRIO: modelos e dificuldades. **Revista Decidir**, 1995.

LANGLEY, A. *et al.* Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. **Organization Science**, v. 6, n. 3, p. 260–279, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.260>

LEE, R. G.; DALE, B. G. Business process management: a review and evaluation. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 214–225, 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637159810224322>

LOUSADA, M.; VALENTIM, M. L. P. Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 16, n. 1, p. 147–164, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>

MACEDO, A. R. *et al.* Educação superior no século XXI e a reforma universitária brasileira. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 13, n. 47, p. 127–148, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40362005000200002>

MACÊDO, N. M. M. N. **Tomada de decisão como prática: um estudo no Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão de uma universidade federal brasileira**. 2018. Tese de Doutorado - Universidade Federal da Paraíba, Centro de Ciências Sociais e Aplicadas (CCSA) - Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15849>

MARGON, J.; POUBEL, L. **Tomada de decisão estratégica em organizações complexas: a dinâmica de processos decisórios colegiados em uma universidade pública virtual**. **Revista Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 3, 2016. Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/issue/view/1677>. Acesso em: 20 fev. 2022.

MARRA, A. V.; MELO, M. C. de O. L. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 9–31, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552005000300002>

MELO, T. M.; FUCIDJI, J. R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3, p. 622–645, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0101-31572016v36n03a09>

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49–70, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004>

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A tomada de decisões nas organizações. *In*: HANDBOOK DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3.

MPF - MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de gestão por processos**. Brasília: MPF/PGR, 2013.

MINTZBERG, H. THE ORGANIZATION AS POLITICAL ARENA. **Journal of Management Studies**, v. 22, n. 2, p. 133–154, 1985. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1985.tb00069.x>

MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The Structure of “Unstructured” Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 246, 1976. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/2392045>

MORITZ, G. de O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. 3. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2015.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. Os processos decisórios nas organizações e o método Carnegie (racionalidade limitada). *In*: TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MÜCKENBERGER, E. *et al.* Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Production**, v. 23, n. 3, p. 637–651, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>

PAIM, R. *et al.* **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAIM, R.; MANSUR CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 694–723, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637150810903066>

PAIVA, M. B. M. *et al.* Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 47–71, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2017v10n4p47>

RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; JUNIOR, R. L. C.; SILVA, A. C. A. M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 188-213, jul./set. 2019.

REIS, R. D. S. **Fatores críticos de sucesso do processo decisório numa instituição federal de ensino superior - o caso UFTM**. 2019. Dissertação de mestrado - Universidade Federal do Triângulo Mineiro, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, 2019. Disponível em: <http://bdtd.uftm.edu.br/handle/tede/751>

RIZZATTI, G.; DOBES, C. E. I. Processo decisório. *In*: III COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 2003. **Anais do III Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. [S. l.: s. n.], 2003.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RÖGLINGER, M.; PÖPPELBUSS, J.; BECKER, J. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 2, p. 328–346, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14637151211225225>

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 pública de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, p. 115–132, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2011v4nespp115>

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving Performance: How To Manage the White Space on the Organization Chart**. 3. ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013.

SALM, J. F.; TOMASI, M.; AMBONI, N. Modelos de tomada de decisões: o caso UDESC. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 6, 2013.

SAUNDERS, M. N. K.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. Seventh editioned. New York: Pearson Education, 2015.

SILVA, S. L. C. da; VIEIRA, L. C.; SILVA, E. P. Strategy, Performance Evaluation and Process Management in Higher Education Institutions. **Independent Journal of Management & Production**, v. 8, n. 2, p. 362, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14807/ijmp.v8i2.476>

SIMÃO, A. *et al.* **A Implementação de um processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira**. Elogroup, 2020. Disponível em: [http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/area-processos---a-implementacao-de-um-processo-de-\\_gestao-por-processos\\_-na-policia-federal-brasileira.pdf](http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2013-04/area-processos---a-implementacao-de-um-processo-de-_gestao-por-processos_-na-policia-federal-brasileira.pdf)

SIMON, H. A. *et al.* Decision Making and Problem Solving. **Interfaces**, v. 17, n. 5, p. 11–31, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1287/inte.17.5.11>

SIMON, H. A. Theories of bounded rationality. *In*: DECISION AND ORGANIZATION. 1. ed. Amsterdam: North-Holland, 1972. v. 1, p. 161–176.

SNOEIJER, E.; JULIATTO, D. L.; DA SILVA NUNES, R. AVALIAÇÃO DA IMPLANTAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Revista Gestão Organizacional**, v. 15, n. 1, p. 98-115, 2022.

SORDI, J. O. de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SORGETZ, B. C. L. **A COMPLEXIDADE DO PROCESSO DECISÓRIO EM ÓRGÃOS COLEGIADOS DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**. 2016. Dissertação de mestrado - Universidade Regional de Blumenau, Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016. Disponível em: [https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB\\_f0392dbfc16cd90f67aee8fa4e8e3ba2](https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FURB_f0392dbfc16cd90f67aee8fa4e8e3ba2)

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2020 a 2024**. Florianópolis: UFSC, 2020. 214 p. Disponível em: <https://pdi.ufsc.br/pdi-2020-2024/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Conselho Universitário**: resoluções normativas. 2021a. Disponível em: <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/sesoes-resolucoes-normativas/>. Acesso em: 05 jun. 2021.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Redação Oficial**. 2021b. Disponível em: <https://redacaooficial.ufsc.br/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Conselho Universitário**: estatuto da UFSC. 2021c. Disponível em: <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Conselho Universitário**: regimento geral da UFSC. 2021d. Disponível em: <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/regimento-geral-da-ufsc/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Conselho Universitário**: regimento interno. 2021e. Disponível em: <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/regimento-interno/>. Acesso em: 21 fev. 2021.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Estrutura UFSC**. 2022a. Disponível em: <https://estrutura.ufsc.br/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Departamento de Gestão da informação**: organogramas da UFSC. 2022b. Disponível em: <https://dgpi-seplan.ufsc.br/organograma-ufsc-estrutura-geral/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

UFSC. Universidade Federal de Santa Catarina. **Departamento de Gestão da informação**: UFSC em números. 2022c. Disponível em: <https://dgpi-seplan.ufsc.br/ufsc-em-numeros/>. Acesso em: 04 abr. 2022.

VAN DER AALST, W. M. P. Business Process Management: A Comprehensive Survey. **ISRN Software Engineering**, v. 2013, p. 1–37, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1155/2013/507984>

VAN DER AALST, W. M. P.; TER HOFSTEDE, A. H. M.; WESKE, M. Business Process Management: A Survey. *In*: TER HOFSTEDE, A. **Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2003. (Lecture Notes in Computer Science). v. 2678, p. 1–12. Disponível em: [https://doi.org/10.1007/3-540-44895-0\\_1](https://doi.org/10.1007/3-540-44895-0_1). Acesso em: 10 ago. 2020.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração (16a. ed.)**. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*.

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 2, p. 181–200, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre (RS): Bookman, 2010.



## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE

Prezado(a) participante,

Meu nome é Gabriela de Souza Ferreira, sou mestranda do Programa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Estou realizando uma pesquisa sob supervisão do professor Dr. Maurício Rissi, cujo objetivo geral é **propor diretrizes para apoiar o processo de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina, baseadas em gerenciamento de processos de negócio**. Os objetivos específicos são: (a) identificar as decisões do Conselho Universitário que, por resolução normativa, criaram ou alteraram processos de negócios nos anos de 2019 e 2020; (b) verificar como as decisões colegiadas afetaram os processos de negócios que foram objeto de mudanças; (c) mapear o processo de tomada de decisão colegiada, sobre resoluções normativas, do Conselho Universitário; e (d) investigar possibilidades de melhoria no processo de tomada de decisão colegiada.

Você está sendo **convidado** a participar desta pesquisa, respondendo a um questionário eletrônico, com tempo estimado de resposta de até 20 minutos.

Assim, cabe esclarecer que a participação é voluntária, podendo se recusar a participar ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem qualquer tipo de constrangimento, pelos contatos do pesquisador constante neste TCLE.

Solicitamos a sua autorização para o uso desses dados para a produção da dissertação de mestrado e de artigos técnicos e científicos. Sendo garantindo o anonimato do participante.

A pesquisadora responsável, que também assina este documento, compromete-se a conduzir a pesquisa de acordo com o que preconiza a Resolução CNS 510/16, que trata de preceitos éticos e da proteção aos participantes da pesquisa, mesmo sendo dispensada a apreciação pelo Comitê, conforme estabelece o inciso VII do parágrafo único do Artigo 1º da referida resolução.

RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016. Art. 1 [...]

Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP:

[...]

VII - pesquisa que objetiva o aprofundamento teórico de situações que emergem espontânea e contingencialmente na prática profissional, desde que não revelem dados que possam identificar o sujeito.

O acompanhamento e a assistência ao participante referente a quaisquer dúvidas, dificuldades ou necessidades relativas à pesquisa serão feitos pelo mestrando, no *e-mail* gabriela.ferreira@ufsc.br, pelo telefone (48) 3721-7513 ou pelo Programa de Pós-graduação (PPGAU/UFSC) pelo telefone (48) 3721-6525 ou pessoalmente na sala do PPGAU, primeiro andar do Bloco G/CSE, Trindade, Florianópolis/SC.

Agradecemos a sua participação.



Documento assinado digitalmente  
Gabriela de Souza Ferreira  
Data: 16/06/2021 11:43:20-0300  
CPF: 048.771.649-36  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Gabriela de Souza Ferreira  
Mestrando



Documento assinado digitalmente  
Mauricio Rissi  
Data: 16/06/2021 11:45:58-0300  
CPF: 004.170.669-29  
Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Dr. Maurício Rissi  
Orientador

## APÊNDICE B – Questionário aplicado

O fim do parágrafo de apresentação da pesquisa e o texto da segunda caixa de seleção foram alterados para cada uma das quatro resoluções normativas pesquisadas. Neste apêndice, em três páginas, consta apenas uma das versões.

(continua)

### Pesquisa - Mestrado em Administração Universitária

Esta pesquisa faz parte de uma dissertação de mestrado, cujo objetivo geral é propor diretrizes para apoiar o processo de decisão colegiada na Universidade Federal de Santa Catarina, baseadas em gerenciamento de processos de negócio. Parte do estudo busca verificar como resoluções normativas de 2019 e 2020 afetaram os setores envolvidos e você está sendo convidado a responder sobre a aplicação da Resolução Normativa 143/2020/CUn, que institui o Programa de Integridade da Universidade Federal de Santa Catarina.

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE):  
<https://drive.google.com/file/d/1WPnHdy3NwFmMtBfNklUcDjbcNy71d1qv/view?usp=sharing>

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

**\*Obrigatório**

**\***

Declaro que minha participação é anônima e voluntária e que li o TCLE disponível no link acima.

**\***

Declaro que no meu setor há atividade(s) relacionada(s)/afetada(s) pela Resolução Normativa 143/2020/CUn.

[Próxima](#) [Limpar formulário](#)

(continua)

Há quanto tempo você atua no setor em que está lotado? (em anos) \*

Sua resposta \_\_\_\_\_

Quanto ao impacto da aprovação desta resolução em seus processos de trabalho, avalie e atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 para "Discordo completamente" e 5 para "Concordo completamente", para cada uma das seguintes afirmações: \*

	1	2	3	4	5	Não sei
Fui consultado durante o processo de construção ou discussão desta resolução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui comunicado sobre a aprovação da resolução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fui orientado sobre a forma de realizar as atividades que foram alteradas/criadas pela resolução.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Encontrei dificuldades na aplicação da resolução nas atividades relacionadas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sinto que a nova resolução (ou alteração) simplificou os meus processos de trabalho.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possuo sugestões para a melhoria da resolução em questão.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Foi possível adequar as rotinas de trabalho até o início da vigência da resolução? \*

- Sim  
 Não

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

(conclusão)

Motivos pelos quais não foi possível adequar as rotinas de trabalho até o início da vigência da resolução

Atribua uma nota de 1 a 5, sendo 1 para "Não afetou nada" e 5 para "Afetou muito", para cada um dos seguintes motivos a seguir \*

	1	2	3	4	5	Não sei
Infraestrutura Física	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Infraestrutura Tecnológica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de Pessoal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Falta de Capacitação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobrecarga de trabalho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Voltar](#)

[Próxima](#)

[Limpar formulário](#)

Você possui críticas ou sugestões de melhorias no processo de desenvolvimento e aprovação de resoluções normativas da UFSC? Qual/quais?

Sua resposta

Se desejar receber os resultados desta pesquisa, quando publicados, informe o seu e-mail.

Sua resposta

[Voltar](#)

[Enviar](#)

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

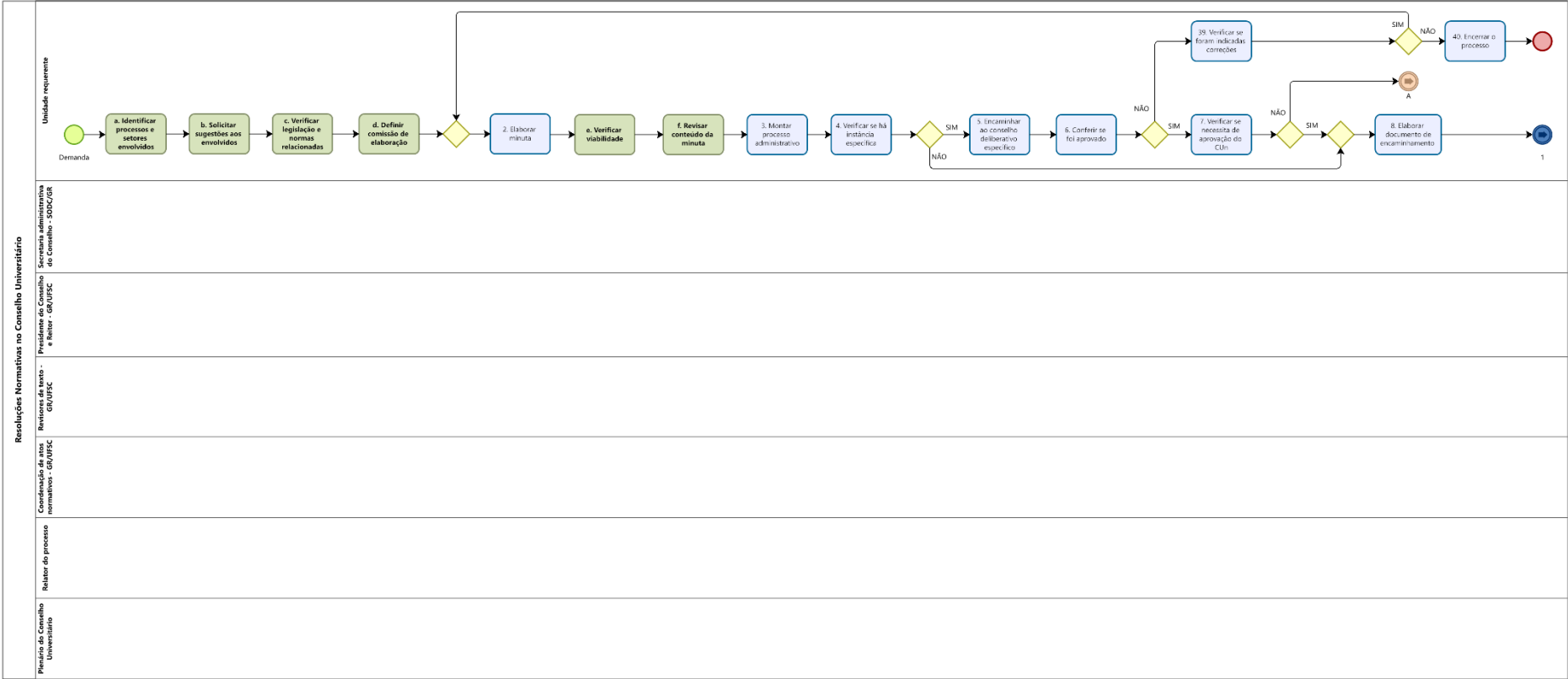
Google Formulários

## **APÊNDICE C – Roteiro da entrevista inicial, semiestruturada, para o mapeamento**

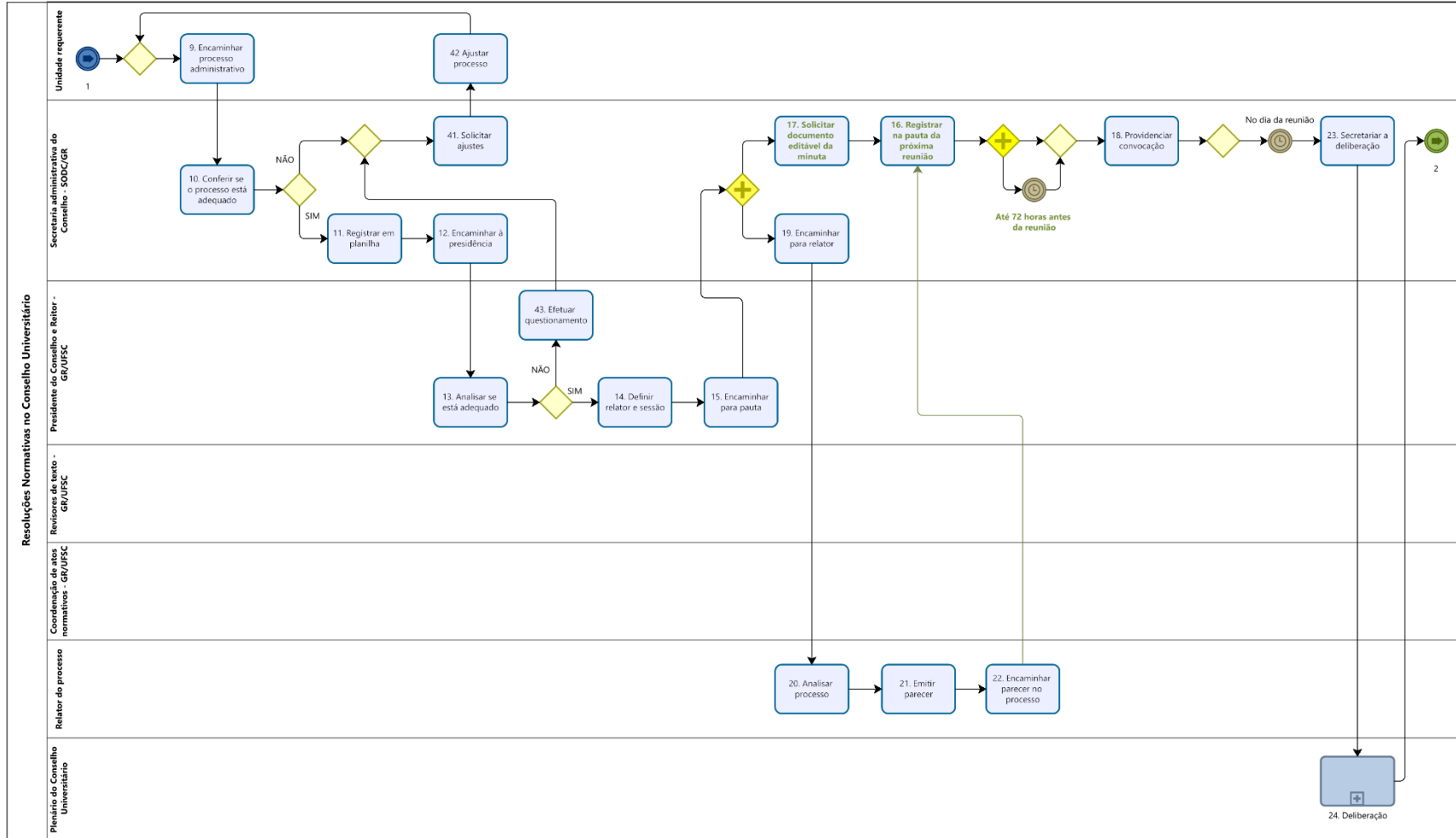
1. Contextualizar a pesquisa
2. Apresentar metodologia
3. Identificar setores internos e externos envolvidos no processo;
4. Coletar métricas e características estruturais dos setores envolvidos no processo;
5. Identificar pessoas envolvidas (apenas cargos/funções);
6. Identificar produtos/serviços entregues por determinadas atividades;
7. Solicitar os materiais que contemplem atividades do processo: legislação (normativas/leis, portarias e outros), manuais de trabalho, sistemas, formulários, cadeia de valor da área, material relacionado ao risco, indicadores, além de mapeamentos e manuais dos processos, se houverem;
8. Identificar a sequência de atividades.

# APÊNDICE D – Fluxograma proposto

(continua)



(continua)



(conclusão)

