

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA  
MESTRADO PROFISSIONAL – PPGAU/UFSC**

**TÂNIA REGINA TAVARES FERNANDES**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS DAS  
COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVO DOS  
CENTROS DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

**FLORIANÓPOLIS  
2017**



**TÂNIA REGINA TAVARES FERNANDES**

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS DAS  
COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVO DOS  
CENTROS DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - Mestrado Profissional da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGAU/UFSC, para obtenção do Título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

**FLORIANÓPOLIS  
2017**

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

Fernandes, Tânia Regina Tavares  
Avaliação da gestão de processos das  
coordenadorias de apoio administrativo dos centros  
de ensino : um estudo de caso / Tânia Regina Tavares  
Fernandes ; orientador, Prof. Dr. Rogério da Silva  
Nunes, 2017.  
123 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Administração  
Pública. 3. Processos. 4. Avaliação. 5. Gestão de  
Processos. I. Nunes, Prof. Dr. Rogério da Silva .  
II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária. III. Título.

**AVALIAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS DAS  
COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVO DOS  
CENTROS DE ENSINO: UM ESTUDO DE CASO**

**TÂNIA REGINA TAVARES FERNANDES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do Título de Mestre em Administração Universitária.

Florianópolis, 11 de abril de 2017.

---

Prof<sup>a</sup>. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr<sup>a</sup>.  
Coordenadora do Programa  
Banca Examinadora:

---

Prof. Rogério da Silva Nunes, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Alacoque Lorenzini Erdmann, Dr<sup>a</sup>.  
Membro Externo  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof<sup>a</sup>. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr<sup>a</sup>.  
Membro  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Pedro Antônio de Melo, Dr.  
Membro  
Universidade Federal de Santa Catarina



***LIBERDADE É QUANDO O QUE  
VOCÊ PENSA, O QUE VOCÊ  
SENTE E O QUE VOCÊ FAZ,  
ESTÃO EM HARMONIA...  
ENTÃO... SOU LIVRE!***

*Autor desconhecido*



*Dedico este trabalho ao meu pai  
JOÃO PEDRO TAVARES (in  
memoriam), minha Mãe MARIA  
INÁCIO TAVARES, meu esposo  
LUIZ PAULO FERNANDES e  
minha filha SARA TAVARES  
FERNANDES, grandes  
incentivadores deste projeto e os meus  
maiores fãs. Amor incondicional!*



## AGRADECIMENTOS

À DEUS, por ter me dado a oportunidade de viver tudo que vivi até este momento.

Aos meus pais João Pedro Tavares (*in memoriam*) e Maria Inácio Tavares, pois sem os quais, não estaria aqui e, por terem me aguçado o desejo de buscar novos conhecimentos, por meio de novos estudos e pelo trabalho, me encaminhando para Florianópolis no ano de 1981, ainda com 17 anos de idade, mesmo não tendo sido aprovada no primeiro vestibular e após uma trágica perda na família. A vocês, minha eterna gratidão!

Ao meu companheiro de longa data (quase 29 anos), Luiz Paulo Fernandes, por todo o amor, respeito, apoio, e a paciência com que sempre me tratou. Te adoro!

À minha linda e maravilhosa filha Sara Tavares Fernandes, meu maior tesouro, grande amiga e incentivadora, que torce por mim e me ama do jeito que sou. Filha te amo de paixão!

Aos meus irmãos que mesmo sendo muitos (12), tenho a obrigação de citar todos: Camilo João Tavares, Ana Maria Tavares Fernandes, Antônio João Tavares, Eva Maria Tavares (*in memoriam*), Maria da Graça Tavares Silveira, Rogério Tavares (*in memoriam*), José João Tavares, Vera Maria Tavares (*in memoriam*), Vilmar Tavares (*in memoriam*), Vilma Tavares dos Santos, João Pedro Tavares Filho e Jair Tavares, digo que não poderia deixar de nominá-los, pois cada um tem sua grande importância em minha vida, pois sou a caçula e graças a eles pude viver dias melhores. Agradeço de coração o amor, o carinho, a atenção, o incentivo para o estudo, para o trabalho e principalmente para a realização do Mestrado.

Às minhas cunhadas e cunhados, sobrinhos, sobrinhas e sobrinhos-netos que não citarei nominalmente, a não ser meu cunhado Luiz Alfredo Silveira, por ter sido a pessoa que me impulsionou a entrar neste Programa de Pós-graduação. Tenham a certeza de que todos têm uma participação significativa em minha vida e conseqüentemente neste trabalho. Sei que todos torceram por mim, em mais esta jornada.

Aos meus colegas do PPGAU - turma 2015, com os quais tive o imenso prazer de conviver e conhecê-los ao longo desta caminhada acadêmica, a vocês, os meus agradecimentos pelo apoio, pelas mensagens e as palavras carinhosas, que nunca economizaram em dedicar a mim.

Em especial quero tecer os meus agradecimentos e o meu carinho, a minha amiga e companheira Maria das Graças Martins, que

desde os primeiros dias em sala de aula sentamos lado a lado, nossos laços se estreitaram e, assim, tornamo-nos verdadeiras amigas.

Ao meu amigo Ricardo Porto que não me abandonou durante todo esse tempo, sempre com palavras amigas, incentivos, brincadeiras, mensagens de carinho. Um Amigo, com aquele gostar gratuito.

Aos meus amigos Alécio Carminatti Junior e Degilson da Silva, com os quais, lá em 1987, juntos ingressamos como servidores desta grandiosa Universidade (UFSC), e nem o tempo foi capaz de nos afastar, pelo contrário, fortaleceu nossa amizade, pura e verdadeira. Com o Alécio, este vínculo ainda se ampliou, pois passamos a ser também, colegas de PPGAU e agora em 2017, passamos a dividir o mesmo ambiente de trabalho. A vocês, todo meu carinho, admiração e gratidão, por esta amizade incondicional.

Ao meu orientador, Prof. Rogério da Silva Nunes, que mesmo sem me conhecer aceitou o desafio, de me orientar no desenvolvimento desta pesquisa, sempre com muita paciência, ensinamentos, descontraído quando se fez necessário, não economizando do seu tempo para nortear meus passos no desenvolvimento deste Estudo. Saiba que foi uma satisfação ser sua orientanda e, o meu muito obrigado por todos os momentos que somaram para que eu pudesse consolidar esta dissertação.

À Professora Alacoque Lorenzini Erdmann, que me impulsionou a realizar este mestrado, contribuindo com ideias e objetivos, que pudessem sustentar os primeiros passos para o ingresso no programa, à elaboração do projeto de pesquisa.

Aos Professores Sérgio Fernando Torres de Freitas e Isabela de Carlos Back, Diretores do Centro de Ciências da Saúde (CCS) há época, quando ingressei no PPGAU, agradeço-os pela amizade e incentivo que sempre me proporcionaram.

Aos colegas do CCS, que sempre torceram pela minha conquista, me incentivando e apoiando em todos os momentos.

Aos Professores do PPGAU com quem tive o prazer de conviver nestes dois anos, os quais foram de fundamental importância para a consolidação desta trajetória acadêmica.

Ao servidor Técnico Administrativo, Dr. Maurício Rissi, Chefe de expediente do PPGAU sempre disponível para nos atender e orientar, nos recebendo com muita atenção.

Enfim aos Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da UFSC, que fizeram parte desta pesquisa. Agradeço a atenção, o tempo dedicado à entrevista e a gentileza com que me receberam. Sem vocês este trabalho não seria possível. Muito Obrigada!

## RESUMO

Processos podem ser vistos como um conjunto de atividades das organizações administrativas, e servem para sintetizar as atividades desenvolvidas nestas organizações. Diante desta colocação, este trabalho tem por objetivo analisar a gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo (CAAs) dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), descrevendo as principais rotinas nos processos das CAAs, identificando como são distribuídas essas atividades, os pontos críticos na execução da gestão de processos e por fim propondo melhorias na gestão de processos das Unidades em estudo. Esta pesquisa fundamenta-se em administração pública, gestão universitária, gestão de processos, processos e concepções sobre qualidade dos serviços e está inserida na linha de pesquisa “Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica” do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária – Mestrado Profissional (PPGAU). A Metodologia caracteriza-se por ser um estudo de caso, apresenta uma abordagem qualitativa, de classificação aplicada, caracterizada também como pesquisa descritiva, tendo como fonte de informação entrevistas semiestruturadas realizadas com os CAAs dos Centros de Ensino da UFSC, mediante pesquisa documental e observação participante, visando o bom funcionamento destas Coordenadorias. Pode-se afirmar que este objetivo geral foi atingido na medida em que foi elaborado um instrumento de avaliação, num modelo simplificado, desenvolvido para a realidade das coordenadorias que foram estudadas. Os resultados foram apresentados a partir do estudo do Caso: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, onde foi desenvolvida esta pesquisa, em seguida a Coordenadoria de Apoio Administrativo, onde foram identificados 21 processos comuns a todas as CAAs, sendo descritas todas as atividades decorrentes destes processos, resultando em propostas de melhorias que possibilitem a identificação e descrição das atividades e num modelo de manual de rotinas administrativas.

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



## ABSTRACT

A process can be seen as a set of activities of the administrative organizations, and serve to synthesize the activities developed in these organizations. This work aims to evaluate the process management of the Administrative Support Coordinators (CAAs) of the Teaching Centers of the Federal University of Santa Catarina (UFSC), describing the main routines in the CAA processes, identifying how these activities are distributed, the critical points in the execution of process management and finally proposing improvements in the process management of the Units under study. This study is based on public administration, university management, process management, processes and conceptions about quality of services and is inserted in the research line "Evaluation Systems and Academic Management" of the Postgraduate Program in University Administration - Professional Master's (PPGAU). The methodology is characterized by being a case study, presents a qualitative approach, applied classification, also characterized as descriptive research, having as a source of information semi-structured interviews conducted with the CAE of the Teaching Centers of UFSC, through documentary research and observation Participant, aiming at the proper functioning of these Coordinators. It can be affirmed that this general objective was achieved insofar as an evaluation instrument was elaborated, in a simplified model, developed for the reality of the coordinates that were studied. The results were presented from the case study: FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA, where this research was developed, followed by the Administrative Support Coordination, which identified 21 processes common to all CAAs, describing all activities resulting from these processes. Resulting in proposals for improvements that enable the identification and description of activities and in a manual model of administrative routines.

**Key-words:** Public administration; Processes; Evaluation; Processes management.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação de um processo. ....	47
Figura 2 - Organograma da UFSC até as Coordenadorias de Apoio Administrativo (CAA).....	71
Figura 3 – Modelo Adaptado do Manual de Procedimentos Administrativos .....	76
Figura 4 – Modelo Adaptado do Mural de Ações .....	77



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características dos processos.....	48
Quadro 2 - Classificação dos processos.....	49
Quadro 3 - Aspectos Abordados segundo a Caracterização das Coordenadorias de Apoio Administrativos.....	58
Quadro 4 - Aspectos Abordados segundo a Compreensão da Cultura das Coordenadorias de Apoio Administrativos.....	59
Quadro 5 – Aspectos abordados na Descrição dos Processos das Coordenadorias de Apoio Administrativos.....	59
Quadro 6 - Caracterização dos Entrevistados.....	61
Quadro 7 – Estrutura acadêmica da UFSC.....	68
Quadro 8 – Processos Identificados nas Coordenadorias.....	73



## LISTA DE ABREVIATURAS

<b>ACE</b>	AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES DE ENSINO
<b>ADRH</b>	ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
<b>ANDIFES</b>	ASSOCIAÇÃO DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DO ENSINO SUPERIOR
<b>CAA</b>	COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVO
<b>CAGR</b>	CONTROLE ACADÊMICO DA GRADUAÇÃO
<b>CCS</b>	CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE
<b>HU</b>	HOSPITAL UNIVERSITÁRIO
<b>IES</b>	INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR
<b>LED</b>	LABORATÓRIO DE ENSINO À DISTÂNCIA
<b>MEC</b>	MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E CULTURA
<b>PAIUB</b>	PROGRAMA DE AVALIAÇÃO INSTITUCIONAL DAS UNIVERSIDADES
<b>PPGAU</b>	PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA
<b>SINAES</b>	SISTEMA NACIONAL DE AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
<b>TAEs</b>	TECNICOS ADMINISTRATIVOS
<b>UAB</b>	UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
<b>UFSC</b>	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>25</b>
1.1 OBJETIVOS .....	27
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>27</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>27</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	27
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	28
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>31</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	31
2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA .....	36
2.3 AVALIAÇÃO UNIVERSITÁRIA .....	39
2.4 GESTÃO DE PROCESSOS .....	42
<b>2.4.1 Conceito de Processos</b> .....	<b>45</b>
<b>2.4.2 Mapeamento de Processos</b> .....	<b>50</b>
<b>2.4.3 Avaliação de Processos</b> .....	<b>54</b>
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>57</b>
3.1 ABORDAGEM, CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	57
3.2 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS E LOCAL DA COLETA .....	58
3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....	61
3.4 ANÁLISE DA COLETA .....	62
3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	63
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>65</b>
4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. ....	65
4.2 COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVO .....	69
4.3 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS.....	72
4.4 A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS NAS CAAS .....	79
4.5 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS.....	81
4.6 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS .....	84
4.7 GESTÃO DE PROCESSOS .....	86
4.8 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS .....	87

4.9 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	93
4.10 MELHORIAS APRESENTADAS .....	93
<b>4 CONCLUSÃO.....</b>	<b>97</b>
5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS .....	98
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>99</b>
APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA I.....	106
APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA II.....	107
APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA III.....	108
APÊNDICE D - MODELO DE MANUAL DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS DA COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVA DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC .....	109
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>
ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	116
ANEXO B - INSTRUÇÕES PARA SOLICITAÇÃO DE RESERVA DE ESPAÇO FÍSICO .....	118
ANEXO C - COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS .....	122

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente fala-se muito sobre gestão de processos nas universidades e, por ser um tema discutido há algum tempo e tão em voga nos dias atuais, é que se resolveu entender um pouco mais sobre o assunto, abordando a gestão de processos numa Universidade Pública, por meio da avaliação dos processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo (CAAs) dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Cada Universidade tem suas características centrais e sua estrutura administrativa e acadêmica, o que não é diferente com a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), estudo de caso desta pesquisa. Na UFSC, em sua área administrativa as decisões são tomadas pelos gestores (reitor, pró-reitores, diretores de centro, coordenadores de apoio administrativos, secretários), enfim pela estrutura de poder que está estabelecida em seu Estatuto, ou seja, as decisões de cima para baixo.

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

A Universidade, segundo Wanderley (1983), é um lugar privilegiado para conhecer a cultura universal e as várias ciências e divulgar o saber, mas deve buscar uma identidade própria e uma adequação à realidade nacional. Suas finalidades básicas são o ensino, a pesquisa e a extensão. Ela é a instituição social que forma, de maneira sistemática e organizada, os profissionais, técnicos e intelectuais de nível superior que as sociedades necessitam. O termo Universidade, ainda de acordo com Wanderley (2003), está ligado a muitos outros, como cultura, ciência, ensino superior, pesquisa, autonomia, que devem ser compreendidos conjuntamente. Portanto, quando se pensa em Universidade logo se relaciona com a sociedade, a educação e o trabalho, porque todos estão interligados diretamente.

Conforme Souza (2010), pesquisas recentes indicam que as instituições universitárias são, sem dúvida, organizações diferenciadas,

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

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

Em virtude de seu caráter interdisciplinar, afirma Souza (2010), a universidade interage com um maior número de segmentos da sociedade do que qualquer organização isoladamente; os desafios que lhe são impostos são de gestão e, ao mesmo tempo, construção da qualidade dentro de cenários altamente dinâmicos, o que acaba constituindo desafios para as instituições universitárias, levando-as a buscar novas alternativas de gerenciamento e eficiência, garantindo assim, o fornecimento de serviços de valor à sociedade. Como citam Correia e Almeida (2002), numa instituição os processos e as atividades são meios de agregação de valores aos produtos e serviços para atendimentos aos clientes, e a presença de inúmeros agentes com níveis diferentes de formação, gera informações provenientes de suas atividades que fluem continuamente dentro da Instituição. Todo o fluxo de processos numa instituição gera informações das mais diversificadas, como origem, processamento, utilização e destino, ocorrendo muitas vezes de forma imprópria.

Porcides (2003) coloca que as organizações crescem, tornando suas operações confusas e desordenadas, e muitas vezes sua estrutura e seu organograma tornam-se grandes demais e sem controles adequados, por isso a visão de processos ameniza o impacto do crescimento não ordenado.

Vivencia-se atualmente um período de mudança dentro das instituições, fala-se muito na necessidade de aprimorar rotinas. A gestão dos processos aparece como uma atividade que classifica, desenha, documenta e monitora os processos. Assim, tem-se a curiosidade de exercitar essa prática dentro da CAAs dos Centros de Ensino da UFSC, para conhecer o seu desempenho frente à demanda de serviços e finalidades destas.

Conforme citado por Souza (2010, p.10): *“é preciso romper com modelos do passado, deixar de lado as teorias burocráticas tradicionais e propor novas teorias, novas soluções criativas, capazes de dotar as instituições, para as demandas de gestão nesse novo ambiente que se encontra a UFSC”*.

Diante dessa exposição, apresentou-se a seguinte questão de estudo: **Como aperfeiçoar o desempenho na gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a. Descrever as principais rotinas nos processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo;
- b. Identificar pontos críticos na gestão de processos e como são distribuídas essas atividades;
- c. Propor melhorias na gestão de processos das Unidades em estudo.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa para esta pesquisa é a relevância do tema, ou seja, a importância da avaliação da gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino, na tentativa de criar oportunidade de melhorias, viabilidade nas facilidades de acesso aos

dados, diminuindo o tempo de execução das tarefas, facilitando a análise de sua eficácia e a localização de deficiências, os quais serão de fundamental importância para o desenvolvimento dos processos que fazem parte do dia-a-dia das Coordenadorias.

Teve-se a intenção de estudar processos nas Coordenadorias pela inexistência de padronização de processos, pouca publicação na área e as dificuldades que se tem quando se assume a função, devido à falta de rotinas nas CAAs.

Segundo Correia e Almeida (2002), as organizações enfrentam grandes desafios em termos de diminuição do tempo de ciclo de processo, melhoria na qualidade, redução das atividades não agregadoras de valor (*setup*, movimentação, filas, esperas, retrabalho, etc.) e, conseqüentemente, a potencialização das atividades agregadoras de valor (tempo de processamento em atividades, gargalos, etc.).

Vale ressaltar que com a análise dos processos o que se pretende é sugerir a criação rotinas para facilitar o desenvolvimento das atividades e verificar meios que potencialize a sistemática atual e quiçá possam ser utilizadas no futuro, pois segundo Salgado (2013) é de grande importância para as organizações que buscam o aperfeiçoamento em seus processos, que considerem a importância da criticidade destes.

Deve-se levar em conta, que a busca pela qualidade dos serviços é uma prática existente nas organizações e não é diferente na Universidade, com esta pesquisa pretende-se auxiliar na identificação de melhorias na gestão de processos, servindo de suporte na busca de um desempenho adequado para os setores que serão avaliados na UFSC, portanto considera-se um estudo viável, pois além de existir um farto material na literatura sobre melhoria de processos, consideram-se as CAAs dos Centros de Ensino da UFSC um ambiente propício para aplicação do estudo.

Este trabalho está inserido dentro linha de pesquisa “**Sistemas de Avaliação e Gestão Acadêmica**” do Programa de Pós-graduação em Administração Universitária – Mestrado Profissional (PPGAU) da qual a pesquisadora é aluna, sendo de grande importância para o Programa, pois trouxe resultados e propostas de melhorias para as CAAs da UFSC.

### 1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está estruturado em cinco capítulos: o primeiro apresenta a INTRODUÇÃO, com a definição do Problema, os Objetivos, sua Justificativa abordando a importância, oportunidade, viabilidade e por fim, sua estrutura.

No segundo capítulo é apresentada a FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA, na qual foram abordados os seguintes itens: Administração Pública, Gestão Universitária, Gestão de Processos nas Instituições, Conceito de Processo e Mapeamento de Processos.

O terceiro capítulo tem como foco, abordar a METODOLOGIA adotada na realização desta pesquisa, apresentando-se os seguintes itens: Abordagem, Caracterização e Classificação da Pesquisa, Técnicas e Local de Coleta, Instrumento de Coleta e, as Limitações da Pesquisa.

No quarto capítulo apresentam-se os RESULTADOS, com o estudo do caso: desenvolvido no âmbito das Coordenadorias de Apoio Administrativo da Universidade Federal de Santa Catarina, contemplando a análise e os resultados da pesquisa.

O quinto capítulo contextualiza as CONSIDERAÇÕES FINAIS que se constituem a partir das ideias obtidas ao longo do desenvolvimento desta dissertação.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a revisão bibliográfica de modo a sustentar a pesquisa realizada, a qual iniciou pelo item Administração Pública, Gestão Universitária, Conceito de Processos e por fim tratou sobre Mapeamento de Processos.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Para Bresser-Pereira (2000), cinco anos depois de iniciada, a reforma gerencial da administração pública brasileira iniciada em 1995 pode ser hoje considerada um projeto bem-sucedido, principalmente em termos de definição institucional.

As principais mudanças legais previstas, segundo o autor, foram transformadas em leis:

- A reforma constitucional, que ficaria chamada de “reforma administrativa”, foi aprovada praticamente na forma proposta pelo governo, flexibilizando o regime de estabilidade e terminando com o regime jurídico único;
- As agências reguladoras foram criadas e dotadas de autonomia previstas para agências executivas; foram definidas em lei e estabelecidas as primeiras organizações sociais destinadas a executar no setor público não-estatal atividades sociais e científicas que o Estado deseja financiar mas não quer executar diretamente;
- Foi criado o regime de emprego público como alternativa ao cargo público quando não se tratar do exercício de atividade exclusiva de Estado;
- Alterações substanciais na lei regulando o regime de trabalho dos servidores públicos foram introduzidas, eliminando privilégios e distorções;
- Os contratos de gestão e o conceito de indicadores de desempenho foram claramente definidos; e uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado (BRESSER-PEREIRA, 2000, p.7).

Conforme citado por Biazzi *et al.* (2011), ao ser analisada a estrutura organizacional do setor público brasileiro, pode-se observar que uma das características mais evidente é a descentralização no modo de organização de trabalho. Esta condição, que chega a inspirar a denominação – repartição pública -, tem origem histórica e está profundamente arraigada no setor. Já para Guimarães (2000), parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional de que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de programar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo. No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

As tentativas de inovação na administração pública significam a busca da eficiência e da qualidade na prestação de serviços públicos. Para tanto, são necessários o rompimento com os modelos tradicionais de administrar os recursos públicos e a introdução de uma nova cultura de gestão (GUIMARÃES, 2000).

Segundo Bresser-Pereira (2000, p.16), existe três formas de administrar o Estado: a “administração patrimonialista”, a “administração pública burocrática” e a administração pública gerencial”.

A administração patrimonialista é do Estado, mas não é pública, na medida em que não visa ao interesse público. É a administração típica dos Estados que antecederam o capitalismo industrial, mais particularmente das monarquias absolutas que antecederam imediatamente o capitalismo e a democracia. É a administração que confunde o patrimônio privado do príncipe com o patrimônio público. Sobrevive nos regimes democráticos imperfeitos por meio do clientelismo. A administração pública burocrática é aquela baseada em um serviço civil profissional, na dominação racional-legal weberiana e no universalismo de procedimentos, expresso em normas rígidas de procedimento administrativo. A administração pública gerencial também pode ser chamada de “nova gestão pública” (BRESSER-PEREIRA, 2000).

A Administração Pública, segundo Pinto (2008), está subordinada aos princípios de Direito Administrativo e, em especial, aos princípios básicos instituídos no artigo 37, *caput*, da Constituição da República, a saber: O *caput* do artigo 37 da Lei Maior enumera os princípios básicos da Administração Pública, e estes se aplicam aos três poderes e à Administração Pública Direta e Indireta. São princípios básicos da

Administração Pública: a legalidade, segundo o qual, ao administrador somente é dado realizar o que estiver previsto na lei; impessoalidade, que exige que a atuação do administrador público seja voltada ao atendimento impessoal e geral, ainda que venha a interessar a pessoas determinadas, não sendo a atuação atribuída ao agente público, mas à entidade estatal a que se vincula; moralidade, que estabelece a necessidade de toda a atividade administrativa atender a um só tempo à lei, à moral e à equidade, descritos a seguir (PINTO, 2008):

**LEGALIDADE:** O princípio da legalidade, que é uma das principais garantias de direitos individuais, remete ao fato de que a Administração Pública só pode fazer aquilo que a lei permite, ou seja, só pode ser exercido em conformidade com o que é apontado na lei, esse princípio ganha tanta relevância pelo fato de não proteger o cidadão de vários abusos emanados de agentes do poder público.

**MORALIDADE:** Tendo por base a “boa administração”, este princípio relaciona-se com as decisões legais tomadas pelo agente de administração pública, acompanhado, também, pela honestidade. Fica clara, a importância da moralidade na Administração Pública. Um agente administrativo ético que usa da moral e da honestidade, consegue realizar uma boa administração, consegue discernir a licitude e ilicitude de alguns atos, além do justo e injusto de determinadas ações, podendo garantir um bom trabalho.

**IMPESSOALIDADE:** Um princípio ainda um pouco conturbado na doutrina, mas, a maioria dos doutrinadores, relaciona este princípio com a finalidade, ou seja, impõe ao administrador público que só pratique os atos em seu fim legal. Para a garantia deste princípio o texto constitucional completa que para a entrada em cargo público é necessária a aprovação em concurso público.

**PUBLICIDADE:** Para que os atos sejam conhecidos externamente, ou seja, na sociedade, é necessário que eles sejam publicados e divulgados, e assim possam iniciar a ter seus efeitos, auferindo eficácia ao termo exposto. Além disso, relaciona-se com o Direito da Informação,

que está no rol de Direitos e Garantias Fundamentais. É necessário que os atos e decisões tomados sejam devidamente publicados para o conhecimento de todos. O sigilo só é permitido em casos de segurança nacional. Busca-se deste modo, manter a transparência, ou seja, deixar claro para a sociedade os comportamentos e as decisões tomadas pelos agentes da Administração Pública.

**EFICIÊNCIA:** Este princípio zela pela “boa administração”, aquela que consiga atender aos anseios na sociedade, consiga de modo legal atingir resultados positivos e satisfatórios, como o próprio nome já faz referência, ser eficiente. A eficiência é uma característica que faz com que o agente público consiga atingir resultados positivos, garantindo à sociedade uma real efetivação dos propósitos necessários, como por exemplo, saúde, qualidade de vida, educação, etc. (PINTO, 2008, p.132).

Diante deste contexto, conforme Guimarães (2000) evidencia-se a necessidade de uma organização da Administração Pública, um instituto cheio de princípios, que concerne uma boa estruturação e efetivação com aquilo que é do anseio da sociedade. Estes também tratam da imagem do administrador público, um indivíduo que deve honrar seus feitos sempre com atitudes legais, o que está de acordo com a descrição de Pinto (2008), o exercício da atividade administrativa representa deveres para o agente público e para a própria administração, como os deveres de guarda, aprimoramento e conservação do interesse público.

Os serviços públicos, de acordo com Pinto (2008), existem em razão do reconhecimento de que determinadas áreas de atuação não podem ser tratadas exclusivamente no campo privado, sob pena de parcela da população não ter acesso ao que é vital para uma vida digna em sociedade. O serviço público pode ser definido como a atividade de fornecimento de utilidade ou comodidade posta à disposição dos administrados pela Administração Pública ou por quem lhe faça as vezes, sob regime de direito público. A Lei nº 8.987/95 estabelece as regras gerais, além dos princípios relacionados à prestação dos serviços públicos:

O **princípio da continuidade** determina que o serviço que começou a ser prestado, não pode deixar de ser ofertado aos usuários em potencial.

Desta feita, o prestador de serviços públicos tem o dever de manter o serviço em funcionamento, atendendo às necessidades do usuário.

O **princípio da regularidade** significa que o serviço público deve ser prestado de acordo com as condições estabelecidas pelo Poder Público, como necessárias ao pleno atendimento das necessidades do usuário.

Pelo **princípio da modicidade**, as tarifas não devem impedir o acesso do usuário em potencial ao serviço, devendo ser levado em consideração, na sua fixação, o perfil social e econômico do usuário, o custo da prestação e a necessidade de aperfeiçoamento e remuneração do prestador.

O **princípio da cortesia** constitui direito do usuário e dever do fornecedor de proporcionar um tratamento educado, prestativo e respeitoso ao usuário.

O **princípio da segurança** revela-nos que o serviço público deve ser prestado com observância das regras básicas de segurança, não devendo representar riscos para o usuário. Por ser um dever do prestador, sua responsabilidade será objetiva, aplicando-se a regra do artigo 37, § 6º, que consagra a teoria do risco administrativo.

No **princípio da atualidade**, o prestador do serviço deve se manter plenamente informado e atualizado das permanentes evoluções tecnológicas, proporcionando um melhor atendimento às necessidades dos usuários (PINTO, 2008, p. 141).

O autor fala ainda que convém assinalar que a não observância de qualquer dos princípios da Administração Pública ou do Direito Administrativo pode macular a edição de um ato ou contrato administrativo, tornando-o inválido e incapaz de produzir efeitos jurídicos (PINTO, 2008).

Guimarães (2000) aborda também a questão da nova administração pública e cita que a segunda metade do século XX marca o início da era do conhecimento e da informação, caracterizada por um período de grandes transformações tecnológicas, sociais e econômicas, que impõem novos padrões de gestão às organizações públicas e privadas. Trata-se de um processo de reestruturação produtiva apoiado no desenvolvimento científico e tecnológico e Nova Administração

Pública e Abordagem da Competência na globalização de mercados. Nesse contexto, parece haver um consenso entre estudiosos da teoria organizacional de que o sucesso de uma organização é, cada vez mais, influenciado pela sua capacidade de programar formas flexíveis de gestão que possam fazer face às mudanças do mundo contemporâneo. No setor privado, a competição decorrente dessas transformações traz como consequência a necessidade de que as empresas gerem inovações tecnológicas, na forma de produtos e processos novos ou melhorados, numa velocidade cada vez maior, como forma de garantir a sobrevivência nesse ambiente de turbulência. No setor público, o desafio que se coloca para a nova administração pública é como transformar estruturas burocráticas, hierarquizadas e que tendem a um processo de insulamento em organizações flexíveis e empreendedoras.

Para Losekan *et al.* (2012), as organizações públicas precisam adequar-se para atender as novas demandas da população. Entretanto, características como a rigidez na estrutura organizacional, que fazem parte do setor público, em função da descontinuidade administrativa, fazem com que o processo de implantação de mudanças e adaptações seja mais difícil.

## 2.2 GESTÃO UNIVERSITÁRIA

Com um olhar voltado a perspectiva histórica ampla, a marcha dos processos que levaram à construção do atual sistema de ensino superior brasileiro pode ser dividida em ciclos ou períodos, tendo como marco inicial a transferência da corte de Portugal para o Brasil. Trata-se evidentemente de uma história que não pode ser compreendida à margem de episódios e processos “exteriores” à vida universitária que, como a Semana de Arte Moderna e a Revolução de 1930, se revelariam decisivos para o esboço do Brasil como nação (ALVARENGA, *et al.*, 2013).

De acordo com Alvarenga *et al.* (2013), à ampliação maior, e de fato do número de instituições se dá, somente, após, a Segunda Guerra Mundial e a partir da necessidade encontrada por muitos países de organizar e reestruturar seus estados nacionais e suas políticas com vistas a se construir/constituir as bases necessárias para o desenvolvimento econômico nacional. Deste tempo a criação da maioria das Universidades, assim como de nossas atuais instituições de fomento e pesquisa. Foi nesse tempo não tão longe que se construíram as primeiras políticas de fomento à pesquisa, a produção do conhecimento e a formação de recursos humanos, e o que se

verifica, com essas políticas é uma nova etapa da Educação Superior no Brasil que se inicia nos anos de 1950, ano em que é criado o Sistema Federal de Ensino Superior.

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

Os desafios da gestão universitária para Silva Filho (2001) são muitos: problemas característicos do setor como inadimplência, aumento da competição, avaliações do MEC, entre outros, são desafiadores para o gestor e podem fornecer subsídios importantes para o aprimoramento da gestão que trabalha como o objetivo final de educar as futuras gerações. A capacidade de produzir, interpretar, articular e disseminar conhecimentos e informações, de acordo com Silva Filho (2001), faz com que as IES assumam não apenas um significado social, mas incorporem igualmente um valor econômico.

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

Souza (2010) coloca que na maioria das universidades, não existe a cultura de planejamento e da avaliação, mas por outro lado, as universidades propiciam ambientes favoráveis à criatividade. Contudo, dadas as características das instituições universitárias, as pessoas não estão preocupadas com toda a organização e sim, com os grupos em que estão inseridas ou com sua carreira. Na área administrativa na qual predomina uma estrutura de poder mais hierarquizada, onde as decisões são tomadas pelos gestores (reitor, pró-reitores, secretários especiais, diretores, enfim, pela estrutura do poder estabelecida).

Marra e Melo (2005) colocam que as atividades na universidade estão diluídas e incorporadas em práticas sociais, realizadas sem planejamento, imperando o imediatismo e o imprevisto e não existe uma definição certa das atribuições gerenciais.

O desafio do gestor universitário, além de gerir os recursos financeiros, administrativos e de pessoal da Instituição, é pautar seu trabalho nos documentos Institucionais como o Projeto Pedagógico Institucional, o Plano de Desenvolvimento Institucional, os Projetos Pedagógicos de Cursos e os Relatórios da Comissão Própria de Avaliação, nos quais estão previstas a missão, objetivos e políticas pedagógicas que caracterizam e compreendem o grande diferencial de mercado (SILVA FILHO, 2001).

Sabe-se que, atualmente, a importância da gestão universitária é motivo de preocupação para os gestores. Por isso é fundamental a busca pelo conhecimento das atividades no processo de gestão e o que corrobora com Marra e Melo (2005) quando citam que o reconhecimento das diferenças culturais entre as organizações e a compreensão da cultura e da realidade da universidade tornam-se cruciais ao sucesso das práticas gerenciais.

A capacidade das universidades de definirem a sua própria estrutura orgânica, de recrutarem o seu próprio pessoal de definirem o conteúdo e organização dos seus programas acadêmicos e de terem independência na gestão administrativa e financeira do seu patrimônio são, para Souza (2010) sem dúvidas, as características centrais dessas instituições, pois tais características significam autonomia universitária.

As universidades públicas se apresentam, conforme aborda Salgado *et al.* (2013), como organizações complexas, principalmente no tocante à gestão de recursos e processos envolvidos, e que necessitam de um gerenciamento que possa proporcionar eficiência à realização de seus serviços, atendendo aos anseios e às exigências da sociedade por uma prestação de serviço com qualidade. Para o autor, instrumentos que levem ao caminho da melhoria contínua e deem suporte para que as organizações alcancem ganhos em desempenho são bem-vindos, não só em organizações privadas, como também nas públicas (SALGADO *et al.*, 2013).

Algumas peculiaridades da gestão universitária, tais como cargo colegiado, burocracia, fatores políticos, jogos de poder, falta de formação administrativa, administração dos pares, caráter transitório do cargo e a própria cultura da universidade pública, aumentam o caráter contraditório e os conflitos inerentes à função gerencial. E, assim como outros tipos de organização, a universidade é rica em cultura, subculturas, ritos, grupos de referências e nichos de poder (MARRA e MELO, 2005).

Os desafios da gestão universitária são muitos! Segundo Silva e Sarraceni (2012), problemas característicos do setor como

inadimplência, aumento de competição, avaliações do MEC, entre outros, são desafiadores para o gestor e podem fornecer subsídios importantes para o aprimoramento da gestão que trabalha com o objetivo final de educar as futuras gerações. Tais desafios indicam uma necessária mudança na forma de gerir os recursos das IES diante do novo cenário do mercado educacional, que deve ser pautada e orientada pelos princípios pedagógicos institucionais que norteiam suas atividades.

Entretanto, não é possível deixar de lado a missão da IES ou a razão de sua existência que é a prestação de serviços educacionais. A gestão é um instrumento que deve possibilitar a aplicação efetiva dos princípios pedagógicos da Instituição para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão que na atualidade é, sem dúvida o diferencial do mercado (SILVA e SARRACENI, 2012).

A gestão para os autores deve prover as condições necessárias à realização do trabalho pedagógico. Deve existir a concepção de que não há divisão de responsabilidade sobre os resultados que se quer obter entre os que planejam e os que executam. Assim, é importante destacar a importância da administração ser realizada em consonância com o pedagógico e, desta forma, usar os documentos institucionais nesta gestão (SILVA e SARRACENI, 2012).

Para Canterle e Favaretto (2008), a universidade é vista como uma instituição de serviços e como espaço de geração e disseminação de conhecimento para a sociedade, isso por meio da pesquisa, do ensino ou da extensão de atividades para o desenvolvimento comunitário. Caso seus processos deixem de apresentar indicadores satisfatórios, é preciso agir para avaliar, controlar e melhorá-los. Assim, entende-se a universidade como uma instituição complexa que desenvolve "indissociavelmente" ensino, pesquisa e extensão em múltiplas áreas de conhecimento e nos diversos campos das atividades humanas.

É fundamental para a compreensão da administração em universidades, apreciar a origem de sua complexidade e singularidade de suas atividades, visto ser a administração um meio quando se consideram os seus fins (CANTERLE e FAVARETTO, 2008).

## 2.3 AVALIAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Em virtude de seu caráter interdisciplinar, a universidade interage com um maior número de segmentos da sociedade do que qualquer outra organização isoladamente, e sua gestão tem sido parte da agenda

de discussão tanto em instâncias políticas quanto acadêmicas (CANTERLE e FAVARETTO, 2008).

A avaliação das instituições de terceiro grau, assim como a questão da autonomia universitária, tem integrado a agenda da política educacional da maioria dos países com sistemas de ensino superior dignos deste nome (LOBO e SILVA FILHO, 2002).

Para Lobo e Silva Filho (2002) algumas universidades, geralmente as melhores, têm reagido a estas demandas com preocupação. Afinal, são séculos de sucesso que estão sendo questionados. Em particular, nos últimos cento e cinquenta anos, as universidades têm sido as responsáveis pela maior parte do desenvolvimento científico e tecnológico, têm ampliado a formação de profissionais para atender às demandas da sociedade, além de disporem de uma grande flexibilidade (a partir de um sistema de decisão descentralizado que valoriza os especialistas) que tem permitido que estas instituições sobrevivam há quase um milênio. Além disso, elas estão convencidas de que foi criada, ao menos nas universidades líderes, uma cultura interna da qualidade baseada em mecanismos de avaliação, consolidados e bem sucedidos.

De acordo com os autores a auto avaliação institucional é, por isso, um elemento de grande importância na gestão de uma universidade. Ela tem como objetivo conhecer e adequar a sua missão os processos internos de controle, aferir e compatibilizar, na medida do possível, as visões de qualidade dos diferentes segmentos e preparar as bases para o planejamento institucional. Ela pode, tanto analisar os mecanismos tradicionais de controle interno, como preparar a instituição para avaliação externa que dever usar a auto avaliação como elemento básico para seu próprio trabalho (LOBO e SILVA FILHO, 2002).

Para Canterle e Favaretto (2008), os processos de avaliação estabelecem as conexões e o *feedback* de informações que alimentam as interações em todas as partes, gestão, ensino, pesquisa e serviços de extensão. Essa interação perpassa as barreiras entre os departamentos, instituindo lideranças em círculos de discussão, que impulsionem novas ideias, proporcionando conhecimento de possibilidades e oportunidades, atitudes cooperativas, valorização do social, gerando sinergia.

O pressuposto básico, ainda de acordo Canterle e Favaretto (2008), que permeia o modelo de gestão da qualidade proposto é de que a avaliação deve estar voltada para o cumprimento da missão social da universidade. Isso implica melhorias efetivas para a sociedade e não se limita apenas ao cumprimento de um requisito legal e simples

aprimoramentos internos, sem impactos significativos sobre seu ambiente.

Os autores colocam que é importante distinguir que, neste modelo referencial de gestão de indicadores para a qualidade, num campo específico como é a universidade, é forte a presença do elemento humano. É visto que os fatores de pontuação da avaliação “puxam” as práticas a eles relacionadas e essas práticas, que, por sua, vez só tendem a se sustentar se tiverem fundamentos relacionados às pessoas da instituição (CANTERLE e FAVARETTO, 2008).

Entre o final da década de 80 e início dos anos 90, algumas universidades iniciaram experiências de auto avaliação, que contribuíram para criar um espaço de interlocução entre o MEC e as instituições federais, representadas pela Associação das Instituições Federais do Ensino Superior –ANDIFES. Pela mediação da ANDIFES, as experiências de auto avaliação subsidiaram a construção do Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras – PAIUB, que teve o apoio da SESu/MEC, de 1993 a 1994 (POLIDORI *et al.*, 2006).

Segundo os autores, em 1996, foi introduzido, em âmbito nacional, o Exame Nacional de Cursos – ENC, popularizado como “Provão”, seguido de outros mecanismos avaliativos, tais como a Avaliação das Condições de Ensino – ACE, e a Avaliação para credenciamento de IES privadas, com a proposta de nivelar as instituições em termos de qualidade. No entanto, este modelo mostrou-se insuficiente e fragmentado para responder ao questionamento referente ao tipo de educação superior que era oferecido aos brasileiros (POLIDORI *et al.*, 2006).

A partir disso, conforme Polidori *et al.* (2006), foi desencadeado um processo de discussão que, como resultado, originou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, com a proposta de ser, realmente, um sistema integrador, que garantisse informações e análises da totalidade da educação superior permitindo, assim, que políticas educativas fossem instaladas tanto em nível nacional pelos órgãos pertinentes quanto em âmbito institucional, articuladas pelas IES.

Na ocasião, o enfoque seria o ensino de graduação, de pós-graduação e de extensão buscando atender aos objetivos de aperfeiçoamento da qualidade acadêmica, com ênfase nos cursos de graduação; na melhoria da gestão universitária, gerando dados e diagnósticos confiáveis, e na prestação de contas à sociedade do desempenho das Universidades (POLIDORI *et al.*, 2006).

## 2.4 GESTÃO DE PROCESSOS

Ao longo das últimas duas décadas, conforme evidencia Biazzi, *et al.* (2011), o setor público de um modo geral viu-se sob pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar. Várias estratégias de mudanças têm sido adotadas por diferentes instituições públicas, geralmente utilizando práticas gerenciais do setor privado.

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

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

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

De acordo com Losekan *et al.* (2012), o estudo dos processos de uma organização pode norteá-la não apenas para inovação e mudança, mas, para novos modelos organizacionais mais leves e flexíveis, tornando a organização mais competitiva, sendo uma característica fundamental para enfrentar as crescentes complexidades do ambiente.

Paim (2009) coloca que melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema adaptado ao ambiente, no qual fala que as organizações vêm buscando constantes mudanças nos seus processos de trabalho, com o incremento de novas tecnologias e que os agentes dessa mudança são os colaboradores das organizações, que buscam atualizações constante de conhecimentos, habilidades e atitudes, tornando aptos a promover, dentro da organização, estratégias competitivas de qualidade, custos e processos. Comenta ainda que para o gestor de processos é fundamental que os processos sejam mapeados possibilitando identificar as fases críticas e a identificação das oportunidades.

Houve uma diversificação de serviços/produtos com base nas necessidades dos usuários, conforme destaca Nunes (2014), na qual as estruturas organizacionais (organograma) concebidos tradicionalmente como função (conhecido como organograma linear) passaram a enfatizar outras concepções, entre as quais a estrutura por processos, e que a gestão dos processos visa amenizar o impacto do crescimento desordenado e muitas vezes a estrutura da organização torna-se grande demais e sem o controle adequado.

É descrito no Manual de Gestão por Processos (Brasil, 2013) que a gestão por processos é uma orientação conceitual que visualiza as funções de uma organização com base nas sequências

de suas atividades, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam e que a abordagem por processos permite melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Neste mesmo Manual (BRASIL, 2013, p.18 e 19), é citado que a gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações e encontram-se representados a seguir:

**Satisfação dos clientes:** necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.

**Gerência participativa:** conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.

**Desenvolvimento humano:** para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.

**Metodologia padronizada:** para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.

**Melhoria contínua:** o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.

**Informação e comunicação:** é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.

**Busca da excelência:** para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição (BRASIL, 2013, p. 18 e 19).

Em conformidade com Silva *et al.* (2013), o fundamento da gestão por processos está em enxergar a organização de forma horizontal, ou seja, independente dos setores ou funções envolvidas na realização de uma atividade (seja ela operacional, tática ou estratégica), esta deve ser analisada e gerenciada de forma linear, desde o seu início até o seu término.

Em geral, os processos provocam mudanças nas organizações, o que deve ser considerado um procedimento contínuo. A partir das mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções e novas posturas de atuação dos gestores. A gestão de

processos deve estar interligada com outros instrumentos administrativos tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, relatórios gerenciais, sistema de participação e comprometimento dos funcionários entre outros (OLIVEIRA, 2007).

Para Souza *et al.* (2012) gerenciar uma organização pelo ponto de vista dos processos parece ser um dos grandes desafios dos gestores, tendo em vista a complexidade desta abordagem. A iniciar pela importância de desenhar o macro processo com seu detalhamento

Ramalho (2014) cita as vantagens da aplicação da gestão de processos:

- Conseguir simplicidade e celeridade na execução dos processos;
- Implementar benefícios e vantagens;
- Alcançar a eficiência;
- Manter uma visão corporativa;
- Desenvolver produto e serviço de qualidade.

Dessa forma, como se pode perceber, afirma Ramalho (2014), só tem a ganhar as Instituições que programarem a gestão de processos, já que em todos os níveis, hierárquicos e da produção, serão sentidas as suas vantagens e benefícios, que vão desde o engajamento entre a equipe e a melhoria na execução das atividades até o alcance da eficiência e a qualidade nos serviços que ela oferece.

Finalizando este item, destaca-se a colocação de Paim (2009) que diz que a gestão de processos é um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos e está ligada às questões estratégicas das organizações, bem como a gestão de mudanças.

### **2.4.1 Conceito de Processos**

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

Davenport (1994) coloca que um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado, sendo, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados - uma estrutura para a ação.

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

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

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

Os processos de trabalho das instituições públicas brasileiras são burocráticos e possuem, muitas vezes, elevado apego às normas, que podem ser consideradas absolutas. Dependendo de determinada situação, passam a valer as regras elaboradas, por sempre ter sido assim, não há o questionamento da legislação e do *modus operandi*, ou de outras questões envolvidas (BIAZZI *et al.*, 2006).

A melhoria do processo, segundo Davenport (1994), pode começar logo depois de identificar as mudanças a serem realizadas num processo, e os benefícios graduais podem ser obtidos em poucos meses, o que corrobora com a citação de Oliveira (2007), que em geral, os processos provocam mudanças nas organizações, o que deve ser considerado um procedimento contínuo e a partir das mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções e novas posturas de atuação dos gestores. Qualquer processo ou atividade, mesmo mais simples ou mais complexo, deve agregar valor para a Instituição, sua saída tem que ser mais valorizada que as entradas, e não agregando valor deve ser considerado desnecessário.

Davenport (1994) defende que os processos que possuem uma estrutura clara podem permitir que várias de suas dimensões sejam medidas. Eles podem ser medidos em relação ao tempo e ao custo de sua execução. Seus *inputs* e *outputs* permitem serem avaliados no que tange a sua utilidade, variabilidade, coerência, ausência de defeitos, dentre outros fatores.

Na Figura 1 está representado de uma forma geral como pode ser definido um processo:

Figura 1 - Representação de um processo.



Fonte: Adaptação de Biazzini et al, 2006.

Silva *et al.* (2013) falam que a partir deste ponto ocorreu uma mudança significativa da estrutura produtiva, por conta do incentivo ao trabalho polivalente, com capacidade de autonomia, de iniciativa e de renovação contínua de seus conhecimentos e demais requisitos atribuídos à competição. Como consequência, uma nova situação surgiu, na qual a instabilidade do sistema de trabalho gerou a impossibilidade de se realizar a análise pura e simples das tarefas.

Segundo Gonçalves (2000a, p. 8), todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Os processos na área produtiva industrial são claros não havendo problemas quanto a sua identificação, tanto no que se refere ao seu bom funcionamento como na ocorrência de gargalos e problemas. A ciência voltada ao aprimoramento dos processos industriais foi construída ao longo de várias décadas, sendo inclusive adaptada aos processos de escritório.

Para Gonçalves (2000a), as características básicas dos processos ajudam a ilustrar as diferenças entre os processos e os serviços. O emprego de todos esses atributos na definição do processo permite garantir condições mais adequadas para a sua análise e gestão.

De acordo com Harrington (1993) na identificação e interpretação dos processos é necessário estabelecer uma hierarquia, para tanto sugere uma classificação de acordo com o grau de abrangência na organização:

- a) **Macroprocesso:** é um processo que geralmente envolve mais de uma função da organização, e sua operação tem

impacto significativo no modo como a organização funciona.

- b) **Processo:** é um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um *input* com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um *output* para um consumidor;
- c) **Subprocesso:** é a parte que inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste;
- d) **Atividades:** são coisas que ocorrem dentro do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas;
- e) **Tarefa:** é a parte específica do trabalho, ou melhor, o menor microenfoque do processo, podendo ser um único elemento e/ou subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma incumbência específica.

No Quadro 1 são explicadas as características dos processos, numa adaptação de Gonçalves (2000a), para esta pesquisa:

Quadro 1 - Características dos processos.

O QUE?	COMO?
Propriedade (quem é o responsável)	o processo tem vários donos
Fronteiras (pontos inicial e final)	Pouco nítidas
Pontos de controle (regulam qualidade e dão feedback)	Frequentemente não existem
Medições (base estatística do funcionamento)	Difíceis de definir, geralmente não existem
Ações corretivas (correção de variações)	Geralmente ocorrem de forma reativa

Fonte: Adaptado de GONÇALVES (2000a, p.10).

Ainda de acordo com Gonçalves (2000a), o fluxo de trabalho é somente um dos tipos de processo empresarial, talvez o processo em que as atividades são mais interdependentes e executadas em uma sequência

específica. Tal definição deixa de fora processos que não têm início e fim explícitos ou cujo fluxo não é bem definido. Assim, alguns desses processos têm um maior impacto que os outros na própria viabilidade da empresa, como os processos ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.

Às vezes, é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos (HARRINGTON, 1993).

Valle e Oliveira (2009) classificam os processos em:

- a) Primários (tem relação direta com o cliente e que impactam diretamente nele);
- b) Chaves (alto custo para a organização e alto impacto para o cliente externo) e
- c) Críticos (tem relação direta com a estratégia de negócio da empresa, ou seja, estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio), conforme descrito no Quadro 2:

Quadro 2 - Classificação dos processos.

Processos	Classificação	Escala de valor
Primário	Tem relação direta com o cliente e que impactam diretamente nele.	Baixo
Chave	Alto custo para a organização e alto impacto para o cliente externo.	Médio
Crítico	Tem relação direta com a estratégia de negócio da empresa, ou seja, estão diretamente alinhados com a estratégia de negócio.	Alto

Fonte: Adaptado Valle e Oliveira (2009).

Os autores utilizam a tabela acima para facilitar a classificação dos processos, adotando como base o custo para a empresa versus o impacto no cliente, em uma escala de baixo, médio e alto.

Para Ramalho (2014) existem três tipos de processos, de cima para baixo, os processos que envolvem as decisões tomadas pelos gerentes da organização (**processos gerenciais ou de gerenciamento**), os quais resultam em procedimentos administrativos adotados pelos setores operacionais (**processos administrativos ou organizacionais**) com a finalidade de entregar um bem ou serviço ao cliente externo (**processos de clientes ou de negócio**).

## 2.4.2 Mapeamento de Processos

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado, de acordo com os autores (LOSEKAN *et al.*, 2012). Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

De acordo com Davenport (1994), as denotações referentes às atividades de processo implicam em uma ênfase relativamente grande sobre a melhoria da execução do trabalho. Assim, as organizações bem-sucedidas devem, obviamente, produzir bens (produtos e serviços) de qualidade, por meio de processos eficientes e efetivos com o intuito de vendê-los.

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

Neste contexto, nota-se que diversas organizações desejam organizar seus processos, mas não têm um conhecimento de quais ações e providências que devem ser tomadas. Por outro lado, muitas organizações não estão certas das decisões a serem tomadas a respeito da sua estrutura organizacional em relação aos seus processos e estas podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajude a decidir (GONÇALVES, 2000b).

Para Alvarenga *et al.* (2013), a visualização de processos possibilita um melhor entendimento e uma melhor gestão deles. Neste sentido, o mapeamento de processos é uma ferramenta de auxílio visual para retratar relações de processos de trabalho, ilustrando suas entradas, saídas e atividades. Os autores (Alvarenga, *et al.*, 2013) colocam que o objetivo principal de se mapear processos é compreender e comunicar o fluxo de atividades e as transformações que ocorrem internamente ao processo.

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

aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

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

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

Muitas vezes as pessoas realizam atividades, mas não conseguem enxergar o processo global do qual o seu trabalho faz parte, e é importante ter a visão do todo para poder chegar ao padrão desejado para o trabalho, e mapear os processos é importante porque permite conhecer e desenvolver os caminhos percorridos no desenvolvimento do trabalho, até chegar ao resultado pretendido, otimizando o tempo e minimizando os gargalos que atrapalham o dia-a-dia (PORCIDES, 2003).

Conforme Villela (2000), o mapeamento de processos exige que todas as áreas funcionais da organização estejam integradas, participando e entendendo a importância do processo como um todo, sendo fundamental para a geração de inovações e melhorias do trabalho, resultando na eficiência dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização destes. O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Ainda de acordo com o autor, uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos conhecimento implícito ou tácito, a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos (VILLELA, 2000).

Porcides (2003) acrescenta que mapeando e aperfeiçoando de forma adequada os seus processos, a empresa poderá alcançar:

- a) Aumento da competitividade: com a busca contínua por otimizar o tempo no trabalho e oferecer um produto ou serviço de maior qualidade, a empresa estará muito mais preparada para competir no mercado.
- b) Maior entendimento dos procedimentos: entender os processos é ordenar os procedimentos, dando-lhes um encadeamento lógico no trabalho.
- c) Maior rapidez nas soluções: se a empresa conhece todos os seus processos, com os procedimentos bem definidos, ela estará apta a identificar e solucionar os seus problemas mais rapidamente.
- d) Aumento nos resultados da empresa: quem conhece bem o seu negócio consegue alcançar melhores resultados (PORCIDES, 2003).

De acordo com Sincorá *et al.* (2014), a atividade inicial de mapeamento dos processos é identificar quantos e quais são os processos a serem mapeados. Ao se mapear processos devem ser identificados os processos críticos, ou seja, os que oferecem melhores oportunidades de resultado, o que também deve ser mensurado por meio de indicadores.

A identificação dos processos críticos, segundo Harrington (1993), deve ser realizada a partir da análise dos produtos, de acordo com as variáveis a seguir:

- a) Impacto nas estratégias da organização, considerando o mapa estratégico e as iniciativas estratégicas de uma organização;
- b) Impacto nos resultados da gerência, considerando as metas almejadas, bem como seus desdobramentos;
- c) Satisfação atual do cliente, considerando a percepção negativa com relação aos aspectos de qualidade, custo e atendimento do produto;
- d) Potencial de anomalias em segurança, meio ambiente e saúde, considerando o potencial de ocorrência de anomalias, perigos e riscos e aspecto e impacto ambiental;
- e) Complexidade ou dificuldade de execução, considerando a ocorrência de problemas, na visão do executor ou do supervisor do processo, a necessidade de precisão na

execução das atividades e a quantidade de pessoas envolvidas.

O mapeamento de processo localizado, ou seja, restrito a um determinado local ou função da empresa, faz com que haja um entendimento comum entre todos os participantes do projeto quanto às atividades, resultados e quem executa os diferentes passos (SILVA *et al.*, 2013).

Para Sincorá *et al.* (2014), a melhoria dos processos contempla várias fases, das quais a documentação é indispensável. Uma vez que os processos tenham sido formalizados, além da normatização, os registros serão os meios disponíveis para comprovar a qualidade obtida, e para executar a rastreabilidade dos produtos, serviços e processos realizados. Por conseguinte, é necessário saber se a organização: pratica a documentação das atividades realizadas; como esta documentação é executada; como ela é controlada; e o que se faz com a informação armazenada.

Os principais objetivos do mapeamento de processos, segundo Silva *et al.* (2013), são garantir:

- a) Melhoria dos processos, com o objetivo de eliminar processos e regras obsoletas, ineficientes e gerenciamento desnecessário;
- b) Padronização de documentação;
- c) Facilidade na documentação;
- d) Destreza de leitura;
- e) Homogeneidade de conhecimento para todos os membros da equipe;
- f) Complemento total na documentação dos processos.

Existem diversas técnicas de mapeamento de processos, na literatura, mas para Silva *et al.* (2013) faz-se necessário efetuar um filtro das mais adequadas, bem como para qualquer mapeamento de processos a ser realizados. As técnicas de mapeamento de processos mais utilizadas e mais adequadas a esta pesquisa são de Leal *et al.*, (2003); Melo e Salgado (2005) autores citados por Silva *et al.* (2013).

- a) Fluxograma de Processo: registro do processo utilizando simbologia padronizada
- b) Mapofluxograma: representação do processo baseado na planta/local na qual ele se desenvolve.

- c) Mapa do Serviço: técnica envolvendo não só o mapeamento do processo individualmente, mas sim a gestão do serviço como um todo, representando cronologicamente as tarefas e atividades realizadas, tanto pelos colaboradores quanto pelos clientes envolvidos no desenvolvimento de um serviço ou produto.
- d) Diagrama de Tartaruga: representação do processo indicando entradas, saídas, métodos, indicadores, pessoal envolvido e recursos utilizados. .

### 2.4.3 Avaliação de Processos

O ato de avaliar implica na coleta, na análise e na síntese dos dados que configuram o objeto da avaliação, acrescido de uma atribuição de valor ou de qualidade, que se processa a partir da comparação da configuração do objeto avaliado com um determinado padrão de qualidade previamente estabelecido para aquele tipo de objeto. O valor, ou, a qualidade atribuído ao objeto conduz a uma tomada de posição a seu favor ou contra ele. Esta tomada de decisão é o posicionamento a favor ou contra o objeto, ato ou curso da ação, a partir do valor ou qualidade atribuído, conduz a uma decisão nova: manter o objeto como está ou atuar sobre ele (SANTOS e VARELA, 2007).

As autoras comentam que toda a avaliação deveria ter uma dimensão diagnóstica, no sentido de que conduz, ou deveria conduzir, a um melhor ajuste do processo. A avaliação também conduz a uma tomada de decisão. O julgamento de valor, por sua constituição, desemboca num posicionamento de não diferença, o que significa obrigatoriamente uma tomada de posição sobre o objeto avaliado, e uma tomada de decisão quando se trata de um processo (SANTOS e VARELA, 2007).

Para Lacerda *et al.* (2009) a gestão universitária caracteriza-se pelo desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão, e para esse desenvolvimento, realizam-se atividades comuns a outras organizações e atividades específicas como: processos de matrícula, desenvolvimento de projetos de pesquisa, cursos de extensão, processo vestibular, entre outros. Os autores colocam que os processos e atividades comuns a outras organizações e os específicos da gestão universitária são influenciados por indicadores e medidores financeiros e não-financeiros, seja na fase de planejamento, de desenvolvimento ou de avaliação.

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

Embora haja o consenso sobre a importância da melhoria permanente dos processos, muitas empresas têm tido dificuldades na definição das estratégias mais adequadas para obter melhorias relevantes e sustentadas. Muitas iniciativas perdem força ao longo do tempo por falta de objetividade e de resultados que justifiquem os investimentos realizados. Muitos insucessos decorrem de objetivos confusos e irrealistas ou da escolha de técnicas incompatíveis com o estágio de maturidade gerencial da organização (SIQUEIRA, 2005).

Segundo Siqueira (2005) o Modelo de Maturidade de Processos é um referencial usado para avaliar a capacidade de processos na realização de seus objetivos, localizar oportunidades de melhoria de produtividade e qualidade e de redução de custos e planejar e monitorar as ações de melhoria contínua dos processos empresariais. Já com relação à capacidade, a avaliação de maturidade da gestão de processos permite determinar até que ponto o processo é capaz de realizar os objetivos da organização, estimar os riscos envolvidos e identificar as causas de problemas potenciais.



### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo foram descritos os procedimentos metodológicos adotados para a consecução dos objetivos geral e específicos desta pesquisa. Considerando a literatura existente sobre metodologia científica e para uma melhor compreensão sobre os métodos utilizados, visando à obtenção dos resultados esperados, a pesquisa proposta está caracterizada e conceituada no tocante a sua abordagem, caracterização, classificação, técnicas e local da coleta e instrumentos empregados, pois conforme Minayo (2001) metodologia é o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade, e neste sentido, ocupa um lugar central no interior das teorias e está sempre referida a elas.

#### 3.1 ABORDAGEM, CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa buscou compreender a realidade das Coordenadorias de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino da UFSC, envolvendo a gestão de processos e o possível mapeamento desses processos. Este estudo foi realizado de forma a entender o desenvolvimento dos processos nestas coordenadorias, abordando as características desses setores e descobrir como a gestão de processos ocorre em cada uma delas.

A pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, pois segundo Jacobsen (2009), realiza-se um estudo de caso quando se pretende estudar de maneira profunda um caso, um fenômeno, ou fato específico, com investigação empírica e com coleta de dados. Portanto essa afirmação confirma a caracterização desta pesquisa que retratou a realidade das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da UFSC.

Este Estudo apresenta uma abordagem qualitativa, definida por Minayo (2001) sendo uma pesquisa que responde a questões muito particulares, trabalha como o universo de significados, motivos, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento, etc. (JACOBSEN, 2009; MARCONI e LAKATOS, 2007). É também uma pesquisa de classificação aplicada, pois segundo

Vergara (2010) a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas, mais imediatos, ou não, e está caracterizada como pesquisa descritiva, conforme a autora, este tipo de pesquisa visa descrever as características de um fenômeno ou porque expõe características de determinada população ou de determinado conhecimento (VERGARA, 2010).

### 3.2 INSTRUMENTOS, TÉCNICAS E LOCAL DA COLETA

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

A entrevista foi direcionada aos Coordenadores de Apoio Administrativos das CAAs dos Centros de Ensino da UFSC, com o intuito de adquirir informações sobre a gestão de processos, as principais rotinas, como são realizadas as atribuições, buscando o entendimento da sistemática de trabalho desempenhada pelos setores que serão estudados, conforme estão demonstrados nos Quadros 3, 4 e 5:

Quadro 3 - Aspectos Abordados segundo a Caracterização das Coordenadorias de Apoio Administrativos.

1. PROCESSOS DESENVOLVIDOS NA CAA;
2. PROCESSOS RELEVANTES PARA A CAA;
3. PROCESSOS NÃO RELEVANTES PARA A CAA;
4. PROCESSOS DISPONÍVEIS EM REDE;
5. UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Por conseguinte, na segunda etapa, pretendeu-se compreender a cultura das Coordenadorias de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino do Campus Florianópolis, (Quadro 4), haja vista, que a mudança de visão de uma estrutura funcional para uma visão por processos é cultural.

Quadro 4 - Aspectos Abordados segundo a Compreensão da Cultura das Coordenadorias de Apoio Administrativos.

1. COMUNICAÇÃO ENTRE OS CARGOS DE DIFERENTES NÍVEIS;
2. DISTRIBUIÇÃO, INOVAÇÃO DOS PROCESSOS;
3. PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS;
4. RESULTADOS POSITIVOS;
5. ATENDIMENTO AO USUÁRIO.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Já na terceira etapa, o objetivo convergiu na busca pelo entendimento das questões relacionadas aos processos das Coordenadorias (Quadro 5), ou seja, na compreensão acerca do estado atual da gestão de processos, e como eles estão sendo desenvolvidos.

Quadro 5 – Aspectos abordados na Descrição dos Processos das Coordenadorias de Apoio Administrativos

1. GESTÃO DE PROCESSOS;
2. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSO;
3. MAPEAMENTO DE PROCESSO NA CAA;
4. CONTRIBUIÇÃO DO MAPEAMENTO NAS ATIVIDADES NA CAA;
5. METODOLOGIA UTILIZADA PARA O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS.

Fonte: Elaborado pela Autora

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

Como citado acima, para este estudo utilizou-se como técnicas de coleta de dados uma entrevista semiestruturada, com os Coordenadores de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da UFSC. Segundo Minayo (2001), a entrevista é o procedimento mais usual no trabalho de campo, pois por meio dela, o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais, suas formas de realização podem ser de natureza individual e/ou coletiva, podem ser *estruturadas* ou *não estruturadas*, na qual o informante aborda livremente o tema proposto, bem como as estruturadas que pressupõem perguntas previamente

formuladas, mas há formas que articulam essas duas modalidades, caracterizando assim como *entrevistas semi-estruturadas*, técnica utilizada nesta pesquisa, como também a observação local, além de pesquisa documental.

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

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

Em contrapartida foi incluído o Centro de Ciências da Saúde (CCS), que até a qualificação deste trabalho não estava previsto, por ser o centro em que a pesquisadora era a CAA, mas devido à mudança de gestão administrativa do Centro houve alteração no quadro de servidores (UFSC, 2016; UFSC, 2016a), foi possível a aplicação do instrumento com a servidora que assumiu a função em dezembro de 2016, tendo em vista que no instrumento aplicado não importa o tempo na função, pois é independente do tempo que se está na Coordenadoria.

O contato foi realizado por telefone com os sujeitos integrantes do universo, perguntando se desejaria participar da pesquisa, feito um breve relato a respeito do tema, apresentou-se os objetivos e as possibilidades das datas para a aplicação das entrevistas, todos foram altamente receptivos em relação ao tema do estudo, e prontamente manifestaram interesse na participação, mesmo o servidor que não concedeu a entrevista, me recebeu para as devidas explicações.

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

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A população definida como sujeitos que foram entrevistados neste estudo compreendeu aos 10 Coordenadores de Apoio Administrativos responsáveis por 10 Centros de Ensino conforme aparecem no Quadro 5.

Para Triviños (1987) a população na pesquisa qualitativa é considerada uma referência, sendo a amostra uma parte desta população, que é delimitada pelo pesquisador a partir de critérios que estejam de acordo com os objetivos do trabalho.

Para transcrição das entrevistas foi definido um código para cada sujeito participante da pesquisa, com a intenção de manter suas identidades preservadas e poder desta forma identifica-los no processo de análise nos conteúdos.

Como citado anteriormente, dos 11 Coordenadores elencados para participarem da pesquisa, um não se disponibilizou a participar, considerando este fato a população ficou constituída por 10 sujeitos, o que de acordo com Triviños (1987) o tamanho da população não é fixo, podendo diminuir ou aumentar, de acordo com as necessidades estabelecidas no desenvolvimento do estudo, mas se recomenda que o número de sujeitos não seja inferior a cinco.

É importante citar que durante a qualificação e a defesa da dissertação, devido mudança de gestão do CCS, houve uma reformulação dos cargos, entre eles a substituição da Coordenadoria de Apoio Administrativo Centro, possibilitando assim, a aplicação da entrevista na servidora que assumiu a função (UFSC, 2016; UFSC, 2016a).

O período da coleta de informações, ou seja, a aplicação das entrevistas ocorreu entre os meses de agosto de 2016 e março de 2017.

Apresenta-se a seguir a caracterização dos entrevistados (Quadro 6) quanto ao tempo de ingresso na UFSC e o tempo na função de Coordenador de Apoio Administração

Quadro 6 - Caracterização dos Entrevistados

<b>Sujeitos</b>	<b>Ingresso na UFSC</b>	<b>Tempo na função de CAA</b>
1	4 anos	6 meses
2	6 anos	5 anos
3	6 anos	2 anos
4	29 anos	4 anos
5	3 anos e 9 meses	3 meses
6	30 anos	9 meses

7	7 anos	4 anos
8	3 anos e 10 meses	3anos
9	31 anos	8 anos
10	6 anos	10 meses

Fonte: Elaborado pela Autora.

Após a análise dos dados, constatou-se que dos dez participantes, quatro deles tem apenas alguns meses na função de Coordenador de Apoio Administrativo e oito tem de dois a oito anos na função, o que para a pesquisadora são tempos necessários para a percepção da falta de rotinas.

Quanto ao tempo ingresso na UFSC, o mínimo é de três anos e o máximo de 31 anos de casa, notou-se com esses dados e durante aplicação das entrevistas, que a partir do momento, que se assume a função de CAA, não interessa se o servidor tem pouco ou muito tempo na Universidade, o que conta é que não se tem uma rotina para seguir, não existe um manual dos processos que são desenvolvidos nos Centros de Ensino, então a experiência na UFSC facilita, mas não minimiza as dificuldades que eles têm para aprender todas as atividades sob sua responsabilidade.

### 3.4 ANÁLISE DA COLETA

As estratégias de coleta de dados utilizadas, além da entrevista semiestruturada, foram a pesquisa documental nos arquivos da CAA do Centro da pesquisadora, nos Regimentos da UFSC e dos Centros e em documentos disponíveis em sites da Universidade.

Segundo Triviños (1987) a análise das informações coletadas é delineada com base na análise de conteúdo, que compreende uma prática mais objetiva no exame das respostas obtidas nas entrevistas.

As entrevistas foram tabuladas e analisadas utilizando-se a análise qualitativa, mediante a definição dos temas, dando destaque a fala dos entrevistados referente aos roteiros da entrevista, objetivando descrever, analisar e compreender as informações coletadas em toda sua dimensão, considerando toda manifestação dos entrevistados, no intuito de contribuir para a compreensão do caso estudado, pois de acordo com Triviños (1987) a pesquisa qualitativa, é o tipo de técnica que emprega, de preferência, a entrevista semiestruturada, o questionário aberto, o método clínico, a análise de conteúdo e não estabelece separações marcadas entre a coleta de informações e a interpretação destas. Ainda segundo o autor, não é possível analisar as informações tal como elas se

apresentam, é necessário organizá-las, classifica-las, e, o que é mais importante interpretá-las dentro do contexto amplo, para distinguir o fundamental (TRIVIÑOS, 1987).

Para Minayo (2001) pode-se apontar três finalidades para a análise da coleta: estabelecer uma compreensão dos dados coletados, confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas, e ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando ao contexto cultura da qual faz parte a pesquisa.

Conforme citado anteriormente, o período da coleta de informações ocorreu entre os meses de agosto de 2016 e março de 2017. O contato foi realizado por telefone com os sujeitos integrantes da amostra, perguntando se desejaria participar da pesquisa, feito um breve relato a respeito do tema, apresentou-se os objetivos e as possibilidades das datas para a aplicação das entrevistas, os 11 entrevistados foram altamente receptivos em relação ao tema do estudo, e prontamente manifestaram interesse na participação, mesmo o servidor que não concedeu a entrevista, me recebeu para as devidas explicações.

As entrevistas aconteceram na CAA de cada participante e a duração de cada uma das entrevistas levou em média uma hora. Os questionamentos discorreram sem constrangimentos, e os entrevistados demonstraram interesse no tema abordado.

Foi consultado também o setor de Ouvidoria da UFSC para verificação de possíveis problemas relacionados às coordenadorias de apoio administrativas, aqui estudadas, mas como as informações são sigilosas, apenas foi informado que nada consta até o momento sobre os setores indicados.

### 3.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O objetivo desta pesquisa é analisar a gestão de processos e propor melhorias na organização das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino localizados apenas no Campus de Florianópolis. Portanto, para conhecimento do setor que se estudou na UFSC, foi necessário entender como está estruturada a Universidade em questão, atentando para o fato que foi descrito apenas até as coordenadorias de apoio administrativo.

Vale ressaltar que a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) conta com 11 Centros de Ensino no Campus de Florianópolis, no Bairro Trindade, na Cidade de Florianópolis, SC, foram criados quatro *Campi* que figuram como Centros de Ensino e estão localizados em outras cidades:

- Campus de Araranguá
- Campus de Blumenau
- Campus de Curitibanos
- Campus de Joinville

Destaca-se que a definição dos Centros de Ensino do Campus de Florianópolis, se deu devido à questão de que nos outros *Campi*, não possuem Coordenadorias de Apoio Administrativo, contando apenas com secretarias administrativas e todos estão localizados em outras cidades do Estado de Santa Catarina, estando ainda em fase de implantação e por isso dificuldade de aplicação do instrumento de pesquisa. E também pela limitação de recursos financeiros para o deslocamento até os demais *Campi* da UFSC (UFSC, 2016).

Cada Centro de Ensino possui apenas uma Coordenadoria de Apoio Administrativo ligadas diretamente a Direção do Centro, e sua principal função é atender as demandas da direção, da secretaria, coordenadorias, departamentos, serviços diversos e da comunidade usuária de cada Centro.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa, o que de acordo com Triviños (1987), para que tenham valor científico deve reunir certas condições: a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação (não a objetividade).

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo abordou-se a análise dos resultados da pesquisa, na qual se procurou organizar, descrever, analisar e compreender as informações coletadas mediante as entrevistas realizadas com os Coordenadores de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino da UFSC, iniciando desta forma com o estudo do Caso: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, onde foi desenvolvida a pesquisa em questão.

Ressaltando que esta pesquisa caracterizou-se como um estudo qualitativo do tipo descritivo, em que se optou pelo método de estudo de caso e o universo foi composto pelos 10 Coordenadores de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

A análise dos resultados foi iniciada com uma leitura do referencial teórico e das transcrições das entrevistas, tentando dessa forma uma correlação entre ambos, estabelecendo uma ligação clara entre a pesquisa e a teoria apresentada.

Segundo Triviños (1987) o valor científico da análise de conteúdo é referendado com o apoio da fundamentação teórica utilizada na constituição da pesquisa e o foco deste método almeja obter entendimentos, diretrizes e ideologias que podem estar presentes a partir daquilo que é desvelado nas falas dos sujeitos entrevistados.

### 4.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA.

A UFSC foi criada com o nome de Universidade de Santa Catarina, em dezembro de 1960. Seu primeiro Reitor, o Professor João David Ferreira Lima, foi escolhido de lista tríplice e tomou posse em 25/10/1961. A Universidade contava, então, com 847 alunos e 49 docentes provindos de sete faculdades isoladas, que inicialmente a compuseram, junto com uma nova. Entre as sete faculdades, as de Farmácia e Odontologia, Direito e Ciências Econômicas tinham suas raízes no Instituto Politécnico, fundado em 1917 com apoio do governo estadual, e na Academia de Comércio, uma instituição privada subsidiada pelo governo estadual, que absorveu o Instituto nos anos 1930. Nos anos seguintes a sua fundação, o Instituto Politécnico ofereceu os primeiros cursos superiores em áreas técnicas do Estado. Portanto, a UFSC representou uma mutação significativa nessa evolução do ensino superior catarinense (UFSC, 2014).

Durante as discussões que levaram à criação do Curso de Direito nos anos 1930, já se mencionava o interesse em criar uma universidade no Estado. De fato, buscava-se acompanhar um movimento que ocorria no País. Foi nesse período que se criaram a Universidade de São Paulo e a Universidade de Porto Alegre, hoje Universidade Federal do Rio Grande do Sul, e consolidou-se a Universidade do Brasil, atual Universidade Federal do Rio de Janeiro. Uma onda de criação de universidades públicas também ocorreu em 1960, em cidades médias. Em dezembro daquele ano, ao final do governo de Juscelino Kubitschek, foram criadas as atuais universidades federais do Rio Grande do Norte, da Paraíba, de Goiás, de Juiz de Fora, Fluminense, de Santa Catarina e de Santa Maria, isso sem mencionar faculdades e institutos isolados que foram federalizados. A UFSC teve como fundamento legal para sua criação a Lei n.º 3.849, de 18 de dezembro de 1960 (UFSC, 2014).

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) tem por missão:

“produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (UFSC, 2014).

Tem como Visão: Ser uma universidade de excelência e inclusiva.

A UFSC deve afirmar-se, cada vez mais, como um centro de excelência acadêmica, no cenário regional, nacional e internacional, contribuindo para a construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida, com base nos seguintes valores:

- **Acadêmica e de Qualidade:** Uma instituição com busca contínua de patamares de excelência acadêmica, em todas as suas áreas de atuação, em especial no ensino, na pesquisa e na extensão.
- **Inovadora:** Uma instituição capaz de identificar e optar por novos caminhos e de criar novas oportunidades, carreiras e práticas em conformidade com uma visão inovadora.
- **Atuante:** Uma instituição capaz de opinar, influenciar e propor soluções para grandes temas, tais como acesso ao

conhecimento e à cidadania, desenvolvimento científico e tecnológico, sustentabilidade ambiental e desenvolvimento humano e social.

- **Inclusiva:** Uma instituição compromissada com a democratização do acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade, e com o intuito de superar as desigualdades regionais do estado de Santa Catarina, mantendo a concepção de uma universidade verdadeiramente pública e compromissada com a sociedade catarinense e brasileira.
- **Internacionalizada:** Uma instituição capaz de intensificar parcerias e convênios com instituições internacionais, contribuindo para o seu desenvolvimento, o do Brasil e o de outras nações.
- **Livre e Responsável:** Uma instituição com servidores docentes e técnico-administrativos e estudantes livres e responsáveis para desenvolver suas convicções e suas vocações no ensino, na pesquisa e na extensão.
- **Autônoma:** Uma instituição capaz de decidir sobre seus próprios rumos, dentro de suas competências.
- **Democrática e Plural:** Uma instituição que assegura o reconhecimento pleno de sua diversidade acadêmica.
- **Bem Administrada e Planejada:** Uma instituição com estratégias eficientes e efetivas de gestão e de busca dos recursos para a realização de suas metas.
- **Transparente:** Uma instituição que presta contas de suas ações e decisões à comunidade.
- **Ética:** Uma instituição orientada para a responsabilidade ética, social e ambiental (UFSC, 2014).

A gestão da UFSC comporta uma estrutura organizacional que ocorre em obediência regimental e democrática aos colegiados acadêmicos, com composição proporcional e/ou paritária, eleições por pares, específicos dos órgãos deliberativos. Estes se subdividem em Conselho Universitário (CUn), fórum máximo de deliberação da universidade, instruído previamente pelas câmaras, com função deliberativa nas respectivas áreas acadêmicas.

No que diz respeito à função fiscalizadora, existem o Conselho de Curadores, a Auditoria Interna e a Ouvidoria. Ainda, destacam-se os órgãos executivos da UFSC, atuando em áreas

essenciais da gestão superior da universidade, composta de pró-reitorias e secretarias, além do Gabinete da Reitoria (UFSC, 2014).

A estrutura acadêmica da UFSC organiza-se por Centros de Ensino e *Campi* conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Estrutura acadêmica da UFSC

Centro de Ciências Agrárias	CCA
Centro de Ciências Biológicas	CCB
Centro de Ciências da Educação	CED
Centro de Ciências da Saúde	CCS
Centro de Ciências Físicas e Matemáticas	CFM
Centro de Ciências Jurídicas	CCJ
Centro de Comunicação e Expressão	CCE
Centro de Desportos	CDS
Centro de Filosofia e Ciências Humanas	CFH
Centro Socioeconômico	CSE
Centro Tecnológico	CTC
Campus Trindade em Florianópolis;	CF
Campus de Araranguá;	CA
Campus de Curitiba;	CC
Campus de Blumenau;	CB
Campus de Joinville;	CJ

Fonte: Elaborado pela Autora.

O Colégio de Aplicação e o Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados respectivamente em 1961 e 1980, oferecem todos os níveis da educação básica, desde a educação infantil aos níveis fundamental e médio.

Na modalidade de ensino a distância, a UFSC iniciou sua atuação em 1995, com o Laboratório de Ensino a Distância (LED), privilegiando a pesquisa e a capacitação via projetos de extensão com a oferta de cursos de aperfeiçoamento, formatados em videoaulas transmitidas por satélite. Nos últimos anos, diversos grupos envolveram-se em ações de educação a distância na UFSC, dentro do Projeto Universidade Aberta do Brasil (UAB), possibilitando o desenvolvimento de infraestrutura que viabilizou a oferta de cursos de extensão, graduação e especialização em grande parte do território nacional, contribuindo para a expansão da instituição em termos de novos cursos não presenciais (UFSC, 2014).

## 4.2 COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVO

A UFSC possui onze Centros de Ensino, deste universo, dez coordenadores fizeram parte da pesquisa, tendo em vista que em um dos centros a pesquisadora é a Coordenadora de Apoio Administrativo.

A Coordenadoria de Apoio Administrativa é um órgão ligado diretamente às direções dos Centros, sua principal função é atender as demandas da Direção, da secretaria e da comunidade usuárias do Centro. Tem como atribuições a Gestão administrativa e apoio à Direção e ao Órgão Deliberativo Central, coordenação do pessoal de apoio administrativo e de todos os serviços imediatamente vinculados à Coordenadoria (serviço espaço físico, TI, recepção e portaria).

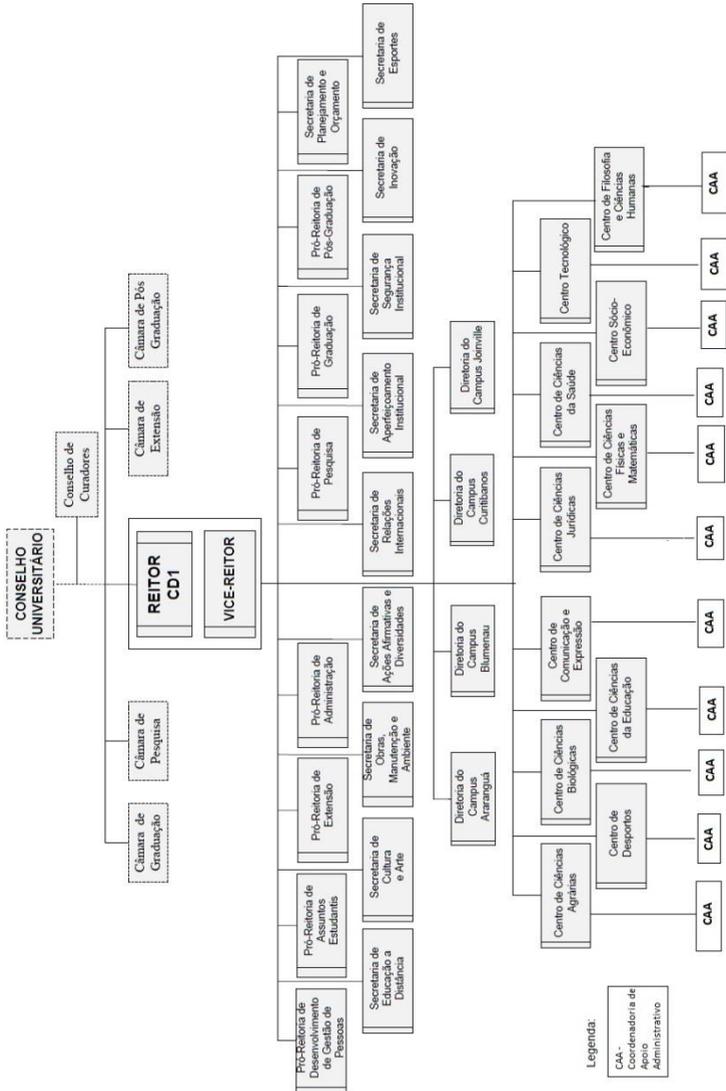
Suas principais atividades são:

- Apoio administrativo à Direção do Centro;
- Elaboração das comunicações oficiais dos Centros;
- Recepção e triagem de comunicações recebidas;
- Encaminhamento e tramitação de processos destinados à Direção do Centro;
- Concessão de diárias, passagens, hospedagem e alimentação aos TAEs, docentes e convidados;
- Gestão financeira dos recursos do Centro;
- Marcação de férias dos Técnicos-administrativos em Educação da Coordenadoria Administrativa e seus serviços vinculados;
- Organização e gestão de arquivos;
- Realização de compras diretas com recursos do Centro;
- Coordenação de solicitações de compra de materiais de consumo e de expediente aos setores do Centro;
- Apoio administrativo às subunidades do Centro;
- Apoio administrativo e secretaria às reuniões do Conselho de Unidade do Centro.

As Coordenadorias de Apoio Administrativo (CAAs) eram antes nominadas Assistência de Direção e Secretaria de Centro, criadas para justificar a demanda de gestão de processos dos centros de ensino, como também a variedades de setores que estão subordinados a estas Coordenadorias.

As CAAs estão dispostas no Organograma da UFSC, logo após os Centros de Ensino que estão subordinadas, conforme está demonstrado na Figura 2.

Figura 2 - Organograma da UFSC até as Coordenadorias de Apoio Administrativo (CAA).



Fonte: Adaptado do site: [http://arquivos.ufsc.br/Reitoria/Estrutura Geral.pdf](http://arquivos.ufsc.br/Reitoria/Estrutura%20Geral.pdf).

As CAAs estão caracterizadas com função gratificada (FG1), um órgão que em outros tempos figurava apenas como Secretarias dos Centros de Ensino e percebia apenas uma função gratificada de menor valor (UFSC, 2003). O registro na UFSC consta apenas a alteração na nomenclatura (UFSC, 2003), quando passou a ser uma Coordenadoria de Apoio Administrativo e não consta um regimento, ficando a cargo de cada Centro de Ensino determinar as funções de um coordenador administrativo, em seus regimentos internos.

Não existe registro das rotinas, que tipo de atividades é de responsabilidade destes Coordenadores de Apoio Administrativos, e não existem documentos que expliquem o fluxo e os processos que fazem parte das CAAS, cada Centro cria suas atividades que são alecandas em seus regimentos ou em seus sites.

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

Diante do exposto é pertinente que se pense em mudanças nos setores da Universidade, é o que se pretendeu com essa pesquisa, auxiliar na identificação de melhorias na gestão de processos da CAAs dos Centros de Ensino, servindo de suporte no desempenho da Instituição em estudo. Este estudo tem como principal objetivo avaliar a gestão de processos, com vistas ao aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas nas Coordenadorias de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina.

No próximo item foram abordados os processos administrativos que fazem parte do dia a dia das coordenadorias.

### 4.3 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Os entrevistados, quando indagados sobre os processos administrativos, relataram uma variedade e uma complexidade de tarefas realizadas nas CAAs, e que são muitos os processos de responsabilidades das Coordenadorias de Apoio Administrativos dos Centros de Ensino da UFSC.

Após a análise dos dados constatou-se que os processos desenvolvidos nestas coordenadorias são os mesmos para todas, diferenciando apenas na forma como são executadas as atividades, o número de servidores que executam essas tarefas e na maneira como são distribuídas estas atividades relacionadas aos processos.

Registre-se que de acordo com os entrevistados, para a quantidades de processos que tramitam nas CAAs e para o bom andamento das Coordenadorias seria necessário contar com uma equipe de servidores maior do que o disponível nas atuais CAAs, hoje como uma média de cinco funcionários em cada coordenadoria, dado este que foi observado durante a visita realizada nas Coordenadorias, ao final de cada entrevista, mesmo não sendo previsto, foi unânime em todos os coordenadores visitados, no término das entrevistas um convite para conhecer um pouco das rotinas, do espaço físico e os servidores que faziam parte de cada Coordenadoria.

Pode-se observar que são inúmeros processos tramitados nas CAAs (Quadro 8), levando em conta que a falta de um manual de rotinas é uma preocupação constante dos coordenadores, pois muitas vezes a dificuldade está na tramitação destes processos.

Quadro 8 – Processos Identificados nas Coordenadorias

	<b>Processos</b>
1	Atendimento ao público
2	Assessoria a Direção e Vice Direção
3	Manutenção Predial
4	Secretariar reuniões mensais do Conselho da Unidade
5	Gestão do espaço físico através do sistema CAGR
6	Reserva de Espaço Físico (salas, auditórios e outros)
7	Serviço de Malote
8	Gestão Patrimonial
9	Frequência dos Servidores lotados nas CAAs
10	Colaço de Grau em Gabinete
11	Digitação de atas, portarias, editais, memorandos e outros
12	Publicação dos Atos dos Diretores no Boletim Oficial
13	Supervisionar e assessorar equipe de trabalho e apoio aos chefes de expediente
14	Arquivamento dos Documentos
15	Supervisionar Equipe dos Terceirizados
16	Recebimento e tramitação dos processos via sistema SPA
17	Controle da Cancela (cadastramento dos crachás)
18	Tramitação dos processos de Progressões dos Professores da classe de Associado e Titular
19	Estágio Probatório dos TAEs
20	Marcação de férias servidores e professores lotados na CAAs
21	Suporte ao Setor financeiro (compras passagens, diárias e materiais consumo e permanente)

Fonte: Elaborado pela Autora.

Conta-se com vinte e um processos que são comuns em todas as Coordenadorias, mas é fato, que aparece em três CAAs processos que não são desenvolvidos em todos os Centros, que serão abordados no decorrer do trabalho, até como proposta de rotina ou melhoria.

Com base nesta relação de processos, é importante apontar que estes possuem várias atividades relacionadas a eles, e por isso dependem de tempo e disponibilidade dos servidores.

Apresentam-se aqui relatos de dois entrevistados confirmando a relação dos processos desenvolvidos nas CAAs:

“Assessorar Direção e Vice Direção. Recebimento e envio dos processos administrativos e acadêmicos; Processos que são submetidos à consideração da Direção; providenciar e controlar a divulgação de atos administrativos; Elaboração e digitação de ofícios, portarias e memorandos; Organização das formaturas em gabinete; Secretária do conselho da unidade; Encaminhar informações para a página do Centro sobre os encaminhamentos acadêmicos administrativos; Organização e arquivamento dos documentos; Organização e atualização da lista de professores e técnico-administrativos do Centro com endereços, telefones e e-mail; Organizar os serviços de pessoal sob sua responsabilidade, distribuindo tarefas, fixando horários e substituições, providenciando anotações e/ou alterações de férias e encaminhamento de atestados médicos ao setor competente; Registrar e organizar as reservas nas salas de aula disponíveis durante o semestre; Assessoramento a Direção do Centro, inclusive organização de agenda; Atendimento à comunidade universitária; Progressão funcional de docentes; Organização de arquivos; Distribuição de espaço físico; Supervisionar serviços de terceirizados; Acompanhar indicações de representantes do Centro; Providenciar portarias de representação discente; Acompanhar e controlar a frequência dos TAEs ligados à Coordenadoria de Apoio Administrativo” CAA8.

“Atendimento ao público, presencial, por telefone ou e-mail institucional; Assessoramento à Direção do Centro; Acesso ao material para verificação

das rubricas e valores disponíveis repassados pelo DGO para o Centro e demais departamentos, bem como fazer a análise, planejamento e transferência dos recursos financeiros disponíveis, sob orientação da Direção; Elaboração de empenhos, quando necessário; Acompanhamento e controle de frequência dos servidores lotados na Direção do Centro, bem como o encaminhamento mensal dos boletins de todos os setores do Centro para a Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas; Acesso ao SCL para cadastro de pedidos de compra de material permanente e consumo para o Centro e departamentos, contato com requerentes e fornecedores, bem como acompanhamento e transferência de recursos solicitados para aquisição dos itens; Solicitação de bolsas de estágio junto à Prograd, para o Centro e demais setores; Análise de pedidos de acesso ao estacionamento do Centro; Realizar atividades pertinentes de Agente Patrimonial Setorial; Recebimento de projetos de extensão do Centro via Notes, e submissão para aprovação pela Direção do Centro; Recebimento e elaboração de pedidos para a imprensa universitária; Divulgação de informações administrativas à comunidade acadêmica do Centro; Participação em reuniões, quando convocado; Elaboração de documentos oficiais; Supervisionar equipe de trabalho; receber, acompanhar e direcionar solicitações e processos encaminhados à CAA no SPA” CAA10.

Foi identificado durante a pesquisa, que em um dos Centros, a CAA trabalha com um mural de atividades administrativas, um exemplo de que organizando os processos facilita muito o desenvolvimento das atividades e que este mural está disponível na página da web do próprio Centro.

Como o objetivo deste trabalho é analisar a gestão de processos das CAAs, uma vez identificado uma maneira de agilizar ou facilitar o trabalho destes coordenadores, logo, decidiu-se por apresentar esse modelo para que seja visto como uma proposta de melhoria.

Segue abaixo, uma adaptação do manual de atividades administrativas (Figura 3).

Figura 3 – Modelo Adaptado do Manual de Procedimentos Administrativos

<b><u>COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVO</u></b>	
<b>1- SERVIÇOS DE INFRAESTRUTURA E TRANSPORTE</b>	
	Serviços de Chaveiro
	Serviços de Manutenção
Serviços de Manutenção de Equipamento eletroeletrônico, laboratório e óticos	
	Serviços de Mudança de Materiais e Bens Patrimoniais
	Serviços de Transporte de Pessoas
<b>2- SERVIÇO DE RESERVA DE ESPAÇO FÍSICO</b>	
	Solicitação de Reserva de Espaço Físico
<b>3- SERVIÇOS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</b>	
	Serviços de Telefonia com privilégio
	Oficialização de demandas de computadores
	Outros Serviços de TI
<b>4- SERVIÇOS DE DIÁRIAS, PASSAGENS E PRESTAÇÃO DE CONTAS</b>	
	Serviços de Concessão de Diárias e Passagens
	Serviços de Prestação de Contas
<b>5- SERVIÇOS DE AQUISIÇÃO DE MATERIAIS E CONTRATAÇÃO DE SERVIÇOS</b>	
	Serviço de Material de Expediente
	Serviços de Empenho de Material Permanente ou Consumo
Serviços de solicitação de Licitação, Dispensa ou Inexigibilidade para Material Permanente ou Consumo	
	Serviços de Contratação Direta – Pessoa Jurídica
	Serviços de Contratação Direta – Pessoa Física
<b>6- SERVIÇOS DE BENS PATRIMONIAIS</b>	
	Serviços de Solicitação de Mobiliário
	Solicitação de Transferência Patrimonial
	Solicitação de Baixa Patrimonial
	Solicitação de Notificação de Furto
<b>7- SERVIÇOS GERAIS</b>	
	Serviços gráficos
	Serviços de Sedex
	Serviços de Carta Registrada
	Serviços de Confecção de Carimbo
	Serviços de Limpeza

Fonte: UFSC, 2017.

Observa-se na figura 3, que vários processos estão disponíveis em rede, facilitando o acesso e o andamento das atividades a serem desenvolvidas em cada processo.

Outra vantagem que se pode descrever é divisão por processos com as atividades pertinentes, um caminho para o usuário já identificar sua necessidade e adiantar o trâmite pela internet, antes de chegar à CAA.

Em suma, se a coordenadoria adotar este manual de procedimentos administrativos, estará realizando a gestão de processos desta coordenadoria, e facilitando o andamento de suas atividades, algo que foi constatado no Centro que aplica esta atividade.

Neste mesmo Centro, também foi detectada uma atividade não encontrada em nenhum dos outros Centros, identificado como Mural de Ações Mensal de todos os setores da Coordenadoria, conforme apresentando na Figura 4.

Figura 4 – Modelo Adaptado do Mural de Ações

<b>MURAL DE AÇÕES – 2016</b>		
<b>AÇÕES</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>
Relatório Financeiro e Prestação de Contas dos projetos de extensão geridos pelo Centro em 2015	Concluído	Detectada a necessidade de reembolso de uma PCDP <i>status: pcdp encerrada</i>
Instrução do processo de compra de Material Permanente	Tramitação após formalização das demandas, de acordo com o Manual de Procedimentos Administrativos do Centro.	Aguardando demanda
Instrução do processo de compra de Material Consumo	Tramitação após formalização das demandas, de acordo com o Manual de Procedimentos Administrativos do Centro.	Compra de materiais pedagógicos – Aguardando anuência da Direção.
Emissão de documentos em geral	Emissão de acordo com as demandas	Emissão de acordo com as demandas (aproximadamente 20 portarias emitidas)
Acompanhamento de atas vigentes	Conhecimento da Ata-Instalação de ar.	X
Comissão de Espaço Físico	Reunião mensal	Reunião mensal
Instalação de Câmeras	Servidor em contato com responsável (instalação das câmeras) e SETIC (pontos de rede)	Pontos de rede já foram instalados
Instalação e manutenção de	Emissão da Nota de Empenho pelo DCF	Concluído / Solicitação de novos

Datashow		orçamentos
Solicitação de retirada de materiais para o DGP	Fazer o levantamento do material a ser enviado	Recolhimento de parte do material / Nova solicitação para retirada de materiais
Instalação de ar condicionado no Bloco A	Envio de solicitação via SPA	Acompanhamento dos prazos do DMPI
Computadores para o Centro	Levantamento do número de computadores necessários	Envio de formulário de solicitação à SETIC
Cadastro de diárias/compra de passagens	De acordo com a demanda	De acordo com a demanda
Cadastro de solicitações de serviços gráficos (Imprensa Universitária)	De acordo com a demanda	De acordo com a demanda
Controle e acompanhamento das rubricas do Centro, Departamentos e Educação do Campo	De acordo com a demanda	De acordo com a demanda
Relatório de Gestão	Reunião com a Direção	Desenv. Concepção
Sinalização Centro	Murais	OK
Boletim Centro	Diretoria Geral de Comunicação	OK
Política de Comunicação	Início em 18/03	Reunião com Direção; elaboração folder de lançamento; formulário eletrônico de coleta de informações
Centro na SEPEX	Previsão: setembro	X

Fonte: UFSC, 2017.

Este processo consta de um Mural de Ações dos servidores lotados na CAA, em forma de um quadro, onde são dispostas as atividades realizadas por cada setor, que são discutidas mensalmente, sempre em conjunto com a Direção, ressaltando que ao lado de cada ação é colocado o nome do servidor responsável, para que o próprio

servidor relate suas atividades, que depois de preenchido pela CAA é fixado e apresentado como ações desenvolvidas pelos integrantes da CAA.

É um exemplo que pode ser adaptado dentro da realidade de cada coordenadoria, e ser implantado como rotina da CAA, facilitando assim o desenvolvimento das atividades.

De acordo com os processos desenvolvidos no CCS, Centro de Ensino da pesquisadora, também é desenvolvido um processo que não foi citado pelos demais colegas, que é a confecção e utilização do Claviculário (painel de chaves) de todo o centro, de responsabilidade da CAA, tanto a manutenção, como a entrega e devolução dessas chaves. Nas demais CAAs, este processo e as atividades relacionadas a ele, são desenvolvidas na portaria do prédio ou com o responsável pelo edifício, pois é uma atividade que despende de tempo, de servidores e de planejamento, acarretando uma sobrecarga a CAA.

Vale registrar que durante a elaboração deste trabalho, após a aplicação das entrevistas, do conhecimento da gestão de processos dos outros centros e de acordo com a Direção do Centro, foi aplicado como uma melhoria no CCS, a transferência do Claviculário e das atividades relacionadas a ele, para o Serviço de Portaria do Centro, sob a responsabilidade do Administrador de Edifícios.

A seguir foi abordada a questão da importância ou não dos processos desenvolvidos nas CAAS.

#### 4.4 A IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS NAS CAAS

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

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

Abaixo estão citadas algumas falas dos entrevistados em relação à relevância dos processos:

“Cada um tem sua importância” CAA4.

“Todos os processos são importantes” CAA6.

“Todos são relevantes” CAA7

“É processo/documento que se reveste de profunda importância, por tratar da programação dos departamentos/cursos. Contudo, o próprio sistema que o gerencia apresenta uma série de incongruências, o que coloca em questão a sua veracidade” CAA8.

Mesmo todos os entrevistados relatarem a importância dos processos, também concordam que processo como o de Compras, deveria ter um setor próprio ligado a CAA e com pessoas capacitadas para atuar nestas atividades, o que já ocorre no CCS, que tem um Setor Financeiro que conta com duas servidoras preparadas para orientar os departamentos e para todos os serviços de compras do Centro. É um Serviço ligado diretamente à CAA, mas nenhum processo tramitado é de responsabilidade desta: as compras, aquisição de passagens e diárias, e demais serviços deste setor, todos são realizados pelas servidoras com aprovação direta da Direção do Centro.

Essa é uma rotina que deveria ser implantada nas demais CAAs, não tem sobrecarga na Coordenadoria em relação à parte de compras e finanças, o que segundo os entrevistados é muito desgastante, pois envolvem outros setores, departamentos e profissionais de todo o Centro.

Outro exemplo que se pode citar é o processo de reserva de espaço físico, que é relevante para cada CAA, pois se no prazo estipulado pelo Departamento de Administração Escolar (DAE) o quadro de espaço físico tem que estar preenchido para ser disponibilizado no sistema, para a abertura do período de matrícula, mesmo se todas as salas não estiverem alocadas, o que ocorre com frequência nesta Universidade, tendo em vista o problema com espaço físico.

Por estas questões é que os entrevistados comentam a falta de um manual de rotinas, de um regimento para as CAAs, pois se acaba executando todos os processos que chegam nas coordenadorias e passam a ser responsabilidade destas, sendo essa uma das maiores dificuldades de quando se assume esta função.

Ainda em relação à importância dos processos, também foi questionado sobre os processos que não possuem relevância para as

Coordenadorias, onde se resolveu por apresentar as falas de quatro dos entrevistados que citam alguns processos que não consideram relevantes, talvez pelo o fato de acharem que não deveriam ser de responsabilidade das CAAs:

“Compras. São bastante específicos e acabam fazendo com que a CAA tenha que fazer muita interação com os departamentos do Centro e outros disponíveis para os servidores da Coordenadoria” CAA1.

“Serviço de malote e atendimento ao publico” CAA3.

“Acredito que a maioria é relevante, exceto distribuição de espaço físico e algumas funções de secretariado, como elaboração de atas e documentos diversos” CAA6.

“Acredito que a maioria dos processos que transitam pela CAAs, já deveria estar extinta no âmbito da UFSC. Nossos atos administrativos estão por demais ultrapassados. Como por exemplo, cito os que decorrem do DAE e as progressões funcionais” CAA8.

Após estas colocações fica explícito a falta de regras, de rotinas que se tenha para seguir em relação aos processos desenvolvidos nas CAAs, falta uma regulamentação que ampare estas Coordenadorias.

Durante conversas, os coordenadores criticam o fato de iniciar na função de Coordenador de Apoio Administrativo de um Centro de Ensino, sem um manual de rotinas, sem mapeamentos de processos e sem a experiência no cargo, fica muito difícil executar a função com satisfação e com bom desempenho, pois se passa muito tempo gerenciando os problemas diários.

No item seguinte foi descrito sobre os processos que estão disponíveis em rede, ou seja, dentro da tecnologia de informação do Centro ou da UFSC.

#### 4.5 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NOS PROCESSOS

Quanto à tecnologia de informação, foram citados pelos entrevistados os processos ligados aos sistemas próprios da UFSC, como por exemplo, os sistemas SPA (Sistema de Processos Administrativos), CAGR (Controle Acadêmico da Graduação), ADRH (Administração de Recursos Humanos), NOTES (Projetos de Pesquisa e

Extensão), SCDP (Passagens e Diárias) e PAAD (Plano de Anual de Atividade Docente), como processos que se utilizam da tecnologia de informática.

Registra-se que estes processos ligados aos sistemas da UFSC, a maioria ainda é tramitado também com o processo físico, algo que só duplica o trabalho do servidor, como por exemplo: SPA – só alguns setores da Universidade, aceitam ou exigem apenas o processo digital, o restante ainda trabalha com as duas modalidades, físico e digital, fazendo do sistema apenas uma guia de trâmite. Exemplo claro é o processo de estágio probatório dos servidores lotados no Centro de Ensino – uma vez realizada a lotação e o recebimento do servidor, ele traz consigo as fichas de avaliação que serão anexadas no seu processo de estágio probatório. Essas fichas são entregues e fica na responsabilidade da CAA, em seguida a SAD/DDP/PRODEGESP, envia seu processo para que seja dado o recebimento no físico e no SPA, e após encaminhamento para o setor de lotação do referido servidor. É realizada a primeira etapa, vai a SAF, que avalia, retorna a CAA para indicar os nomes que farão parte da Comissão que avaliará este servidor no primeiro período e encaminha-se para a SAF digitar a Portaria da Comissão, após digitação, retorna a CAA para encaminha à Comissão e etc..., em resumo, fica-se nessas idas e vindas, tanto no processo físico e no processo digital, pelo período de três anos, até completar o estágio probatório do servidor. Isso é extremante desgastante, ainda mais quando se tem um ou mais servidores que assumiram sua função no mesmo período, sem contar o tempo que consome nesta tramitação, existe possibilidade de extravio do processo físico, pois se depende do serviço de malote para tramitar, e se o processo estiver digitalizado não haverá problema, mas se não for o caso, tendo em vista que na maioria das vezes ele só é tramitado via SPA, acarretará grandes dificuldades para CAA, para Comissão e para o servidor em questão.

Outro processo disponível em rede são as férias dos servidores lotados na CAAs, sendo que antes da digitação do período das férias no sistema ADRH, primeiro se recebe via email a relação dos servidores lotados na Coordenadoria, é comunicado a todos para que compareçam na CAA, para marcação e assinatura das férias na primeira etapa, onde o preenchimento é feito a mão. Após a digitação é impresso novo documento, deve-se solicitar novamente o comparecimento do servidor para assinatura no documento final. Isso na opinião dos entrevistados é retrabalho, é desperdício de papel, de tempo e mão de obra.

Em relação ao sistema CAGR onde é de responsabilidade das CAAs o espaço físico do Centro, para alocação das salas é impresso o

quadro de espaço físico, que é bastante extenso, enviado aos departamentos e coordenações para analisarem a utilização das salas, depois retorna a Coordenadoria para preenchimento no CAGR o espaço físico da Unidade. É claro que tudo poderia ser realizado apenas no CAGR, sem gastos de papel e de tempo.

É importante ressaltar que em relação ao processo de espaço físico do Centro, estão disponíveis no CAGR, apenas as salas de aula, o restante dos espaços, que são muitos, devem ser agendados nas CAAs, devendo ser organizado da forma que facilite o agendamento, a entrega das chaves se for o caso. Mas é de opinião de todos que este é um processo que dispende do mapa das salas, auditórios, salas de reuniões e outros, além da disponibilidade de um servidor para este agendamento, que acaba sempre sendo de responsabilidade da CAA.

Sobre este a questão de reserva de espaço físico a mesma Coordenadoria que dispõe de um manual de procedimentos administrativos, um mural de ações, também possui em sua página da web roteiro com instruções para solicitação de reserva espaço físico (Anexo 2), e uma Coordenadoria de Comunicação e Relações Institucionais, que disponibiliza algumas atividades de ampla divulgação (Anexo 3).

Pode-se dizer que existem processos das CAAs que se utiliza tecnologias de informática que o próprio Centro ou a Universidade disponibilizam, mas estão longe de serem considerados processos totalmente digitais. A seguir seguem as falas dos entrevistados que só confirmam esses dados:

“Procedimentos das áreas administrativas, financeira, patrimônio, informática e de estrutura física. Estão na rede as instruções (passo a passo) para que os solicitantes consigam fazer os seus pedidos” CAA2.

“Algumas orientações sobre a tramitação dos processos de progressão, afastamento para cursos, estão disponíveis na página da PRODEGESP. Mas sinto falta de orientação de quais processos são de responsabilidade da CAA. Na prática, o que tentamos fazer, é conhecer as tramitações a partir do que já foi encaminhado anteriormente (processos semelhantes)” CAA5.

“Desconheço se a UFSC está com algum processo totalmente da forma digital (em rede). Acredito que o PAAD talvez se encaixe nessa modalidade” CAA8.

Foi comentado sobre a existência em alguns setores da UFSC, de instruções de como se estruturar um processo, mas apenas isso, não que o processo esteja totalmente disponível em rede, o que é lamentável, tendo em vista que atualmente estamos numa era globalizada, na qual tudo pode ser digitalizado, facilitando o desenvolvimento dos processos, em relação à eficiência, eficácia e efetividade.

No tópico seguinte foi abordada a questão da padronização dos processos nas Coordenadorias.

#### 4.6 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS

Dos 10 entrevistados, nove concordam que não existe uma padronização para os processos desenvolvidos nas CAAs, o que é se faz é procurar nas páginas da web, nos setores responsáveis pelos processos, a existência de uma rotina para seguir no processo em questão.

Um único Centro citou que tem padrão próprio, o qual já foi comentado anteriormente, apresentado na Figura 5 deste trabalho, e será recomendado como uma melhoria apresentada, por ser realmente um padrão excelente a ser seguido pelos coordenadores.

“Sim, temos um Manual de Procedimentos Administrativos publicado no site do Centro” CAA6.

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

Os entrevistados citam que:

“Sim, existe uma divisão por tipos de processos” CAA1.

“Tentamos distribuir de acordo com as competências de cada funcionário e seu cargo, mas por falta de pessoal geralmente encontram-se alguns sobrecarregados” CAA2.

“Utilizamos o solar – SPA para pesquisarmos qual a tramitação dada em processos anteriores. Porém, identificamos dificuldade para pesquisa, pois não há uma padronização na utilização do sistema (assuntos genéricos que não especificam o que trata a solicitação ou o interessado)” CAA5.

“Os processos são distribuídos igualmente, pois os servidores são capacitados para substituir uns aos outros no caso de férias e afastamentos e há uma boa distribuição das atividades.” CAA6

“Não há como distribuir os processos de forma igualitária!” CAA8.

Quanto à cooperação entre as pessoas de cada coordenadoria, foi observado que na medida do possível e do conhecimento do serviço todos cooperam uns com os outros, porém um dos entrevistados expõe que:

“Alguns servidores mais antigos tem o costume de centralizar tudo, deixando o serviço mais burocrático.” CAA5

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

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

“É desesperador” CAA3.

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

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

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

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

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

Em resumo, não há um padrão a se seguir para as CAAs dos Centros de Ensino da UFSC, no momento o que é utilizado são as normas da Instituição, das legislações, resoluções e portarias. É um fato, que há uma necessidade urgente da criação dessas rotinas, que é necessário avaliar a gestão dos processos desenvolvidos nas CAAs, pois

com exceção do Centro citado como modelo a se seguir, todos os outros enfrentam dificuldades em relação à falta de padronização dos processos.

Diante do exposto, é vantajoso para as Coordenadorias, utilizarem como modelo o Mural de Procedimentos Administrativos, apresentado nesta pesquisa, pois com certeza irá beneficiar o andamento do trabalho de uma maneira geral.

#### 4.7 GESTÃO DE PROCESSOS

Existe uma igualdade entre os processos descritos como atividades dos CAA, nos Regimentos dos Centros de Ensino da universidade pesquisada e os processos que são desenvolvidos pelos Coordenadores de Apoio Administrativo, mas a realidade vai além do prescrito e acaba por aumentar ainda mais a função do CAA.

De acordo com os entrevistados, os CAAs dedicam grande parte de seu tempo à solução de problemas, que são os mais variados e abrangem desde parte administrativa, acadêmica e manutenção predial. É uma sensação de trabalhar muito e não ver o resultado do trabalho.

Conforme cita Ramalho (2014) a gestão por processo visa melhorar a instituição como um todo, a partir de cada célula que ela faz parte, através de seus colaboradores, passando pelas decisões e pelo controle das medidas tomadas.

A visão dos Coordenadores de Apoio Administrativos quanto a gestão dos processos faz alusão de que as atividades devem ser realizadas de maneira a atingir seus objetivos, onde as práticas administrativas possam ser executadas com uma maior agilidade e eficiência, mas todos concordam que possuem conhecimento sobre a gestão de processos.

“A gestão de processo é importante para auxiliar as atividades desenvolvidas na CAA, proporcionando uma melhoria contínua nas tarefas desenvolvidas. Com isso, melhoramos a produtividade e tornamos o serviço mais organizado e mais tranquilo de se executar”  
CAA5.

A partir das colocações dos CAAs, é perceptível a interação dos processos com outras esferas da gestão universitária, sem um aspecto apenas operacional e que a responsabilidade em relação à execução destes processos vai além do ato de simplesmente fazer, buscando novos

mecanismos e novas diretrizes quanto à agilidade, eficiência e para conseguir um bom resultado na gestão, corroborando com a citação de Losekan *et al.* (2012) quando aborda que a gestão de processos é extremamente fundamental para qualquer organização, seja ela pública ou privada, pois resulta na eficiência dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização destes.

Porém, deve-se lembrar de que a falta de preparo dos servidores quando assumem esta função também é um fato que dificulta a gestão dos processos nas Coordenadorias, levando em conta ainda a falta de padronização e a ausência de rotinas pré-estabelecidas.

A seguir foi realizada a descrição dos processos apresentados no decorrer da pesquisa.

#### 4.8 DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS

Após as entrevistas com cada CAA, pôde-se conversar informalmente sobre os processos desenvolvidos nas CAAs, e foi possível descrever cada processo e suas rotinas atingindo assim três dos objetivos específicos propostos nesta pesquisa como: descrever as principais rotinas nos processos das CAAs; identificar como são distribuídas essas atividades e os pontos críticos na execução da gestão de processos, conforme descrição a seguir:

1. **Atendimento ao público:** processo que demanda tempo, paciência e destreza ao lidar com as pessoas, tendo em vista que a comunidade usuária dos Centros de Ensino é bem distinta, são professores, alunos, chefes de expedientes, secretários, servidores das Empresas Terceirizadas (limpeza e manutenção em geral) e a comunidade .
2. **Assessoria a Direção e Vice Direção:** É um processo com atividades diversas que são de responsabilidade dos Coordenadores, mas em alguns Centros de Ensino esse processo fica com a secretária executiva, definido conforme Regimento Interno de cada Centro. São atividades relativas a esse processo: autorização para entrada no prédio, encaminhamentos de processos, solicitações digitais e processos via SPA, verificação do email do Centro, verificação da fila de trabalho no SPA, entrega de chaves, designação de agente patrimonial seccional, recebimento e encaminhamento do requerimento para solicitação de

pagamento de cursos e eventos de curta duração, apoio direto aos concursos realizados no Centro.

3. **Manutenção Predial:** Os centros analisados possuem servidores que executam os processos relativos à manutenção predial, e em seis deles possui a figura do Administrador de Edifícios que é responsável por essas atividades.
4. **Secretariar reuniões mensais do Conselho da Unidade:** Processo com atividades de responsabilidade da Coordenadoria conforme Regimento Interno dos Centros consiste do recebimento dos processos que serão ponto de pauta, distribuição para os relatores e após aprovação no conselho o devido encaminhamento. Com reuniões mensais, resultando na confecção da ata. Fazer Convocação/Pauta (Memorando Circular base) – encaminhar por e-mail para o conselho Memorando Circular/Pauta/Convocação pelo menos 48 horas antes da reunião; Manter a lista do Conselho atualizada sempre que houver alteração nas chefias/representantes, assim como a lista de presença que precisa ser impressa e assinada por todos os presentes. Preparar os documentos pertinentes aos assuntos da pauta.
5. **Gestão do espaço físico através do sistema CAGR:** Conforme calendário acadêmico anual da UFSC, as coordenadorias dos cursos de graduação vinculados ao Centro alocam as disciplinas que serão ministradas no semestre nas salas do bloco de salas de aula do Centro, por meio do CAGR. As coordenadorias de graduação devem planejar e organizar a alocação das salas de aula para as disciplinas dos cursos disponíveis no Centro; (alocar disciplinas em salas, se faltar espaço, negociar com outros centros o espaço necessário para a alocação das disciplinas.) As coordenadorias fazem alterações e, após finalizarem enviam para a CAA para que sejam alocadas no CAGR. Prazo limite é de acordo com o Calendário Acadêmico.
6. **Reserva de Espaço Físico (salas, auditórios e outros):** Os espaços não ocupados pela graduação poderão ser utilizados para fins acadêmicos (reuniões, provas, grupos de estudo, etc.), sempre sob a responsabilidade de um professor ou servidor técnico-administrativo. A reserva desses espaços, dependendo da CAA, é realizada por meio de solicitação

digital à Secretaria do Centro ou pessoalmente na Direção. É um processo que demanda tempo, e exercício diário.

7. **Serviço de Malote:** Este é um setor considerado problema em quase todos os centros, pois este serviço quase sempre foi desempenhado por servidores “contínuos” e hoje na UFSC não existe mais essa categoria de servidor, então a maioria dos setores de malote conta com servidores antigos na UFSC (idosos) o que dificulta muito o desempenho das atividades.
8. **Gestão Patrimonial:** Os CAAs são designados gestores patrimoniais quando assumem as Coordenadorias, mas em alguns Centros o responsável pela manutenção predial é quem assume a gestão patrimonial. Quanto ao preenchimento do formulário para os materiais tombados, pede-se a assinatura do solicitante, que é o responsável pelos bens no sistema, além da assinatura do agente patrimonial responsável pelo departamento. Esse formulário deve ser encaminhado para DGP/PROAD no SPA e por malote. Após o envio da solicitação por SPA, pode-se ligar perguntando se há alguma previsão de quando serão buscar os materiais (ramal 2162 ou e-mail [diogo.vanolli@ufsc.br](mailto:diogo.vanolli@ufsc.br)).
9. **Frequência dos Servidores lotados nas CAAs:** Esse é um processo que precisa realmente ser feito nas Coordenadorias, mas que pode ser dividido com a secretária executiva.
10. **Colação de Grau em Gabinete:** Processo que dispõe de atividades como solicitação dos documentos as Coordenadorias responsáveis pelo o aluno que fará a colocação em gabinete, preparar a colocação em gabinete com a presença do Diretor ou Vice-diretor, elaboração das atas, encaminhamento do processo dos alunos ao DAE para confecção do diploma.
11. **Digitação de atas, portarias, editais, memorandos e outros:** Em quase todos os centros existem servidores, em especial a secretária executiva, que pode compartilhar essas atividades, o que facilita muito o andamento da CAA. Seguem atividades relativas a este processo: portarias de designações coordenadores de pesquisa, extensão e ensino; portarias de coordenadores de fases, portarias de afastamento de professor para afastamento para cursos de formação; solicitação de abertura de Edital para eleição de

coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação e chefes de departamento; confecção de portarias para membros das comissões eleitorais; portarias para membros titulares e suplentes dos colegiados de cursos e departamentos, com base na Resolução 05/CUn/2010 e Regimento da UFSC.

12. **Publicação dos Atos dos Diretores no Boletim Oficial:** Em quase todos os centros existem servidores, em especial a secretária executiva, que pode compartilhar essas atividades. Publica os boletins uma vez por semana - nas terças-feiras, todos os e-mail's enviados até as 18hrs de terça-feira serão publicados nesse boletim, se mandarem na quarta-feira será publicado na outra semana, então a partir de quarta, é encaminhado em um único documento no word todas as portarias para o e-mail [boletim@reitoria.ufsc.br](mailto:boletim@reitoria.ufsc.br).
13. **Supervisionar e assessorar equipe de trabalho e apoio aos chefes de expediente:** Esse é um processo que se o Centro possui uma equipe que colabora e que assume suas atividades, transcorre dentro da normalidade.
14. **Arquivamento dos Documentos:** É um processo que todos concordam que depende tempo e habilidade, o que deveria ser realizado por servidores ou bolsistas, caso a CAA disponha ou pela secretária executiva que detém conhecimentos técnicos sobre arquivamento.
15. **Supervisionar Equipe dos Terceirizados:** Se a CAA dispõe do Servidor “Administrador de Edifícios”, ele deverá ficar a cargo dessa atividade. Em alguns Centros existem a figura do Servidor responsável pela Manutenção.
16. **Recebimento e tramitação dos processos via sistema SPA (UFSC sem papel):** Esse processo requer tempo, disponibilidade e conhecimento no sistema SPA – Sistema de Procedimentos Administrativos, e que geralmente é desempenhado pela CAA e pela secretária executiva, sendo que a verificação da fila de trabalho deve ser feita diariamente.
17. **Controle da Cancela (cadastramento e cancelamento dos crachás):** É um processo que só é realizado nos Centros que possuem estacionamento privativo, mas que demanda tempo e conhecimento no sistema da Kronos (Empresa responsável pelas cancelas na UFSC) e que é realizado dentro da CAA,

pois precisa estar instalado em apenas um computador da secretaria.

18. **Processos de Progressões dos Professores da classe de Associado e Titular:** Estes processos tem atividades distintas, e que são de responsabilidade direta da Coordenadora de Apoio Administrativo principalmente a progressão para professor titular, regido pela Resolução pois é necessário compor a banca examinadora, receber e enviar a documentação para os membros da banca, marcação da data e secretariar e fazer a ata da apresentação. Para a Progressão da Classe de Associado I – IV, Resolução Pertinente: **Resolução nº 018/CUn/2006** – o professor monta processo com todos os documentos solicitando sua progressão funcional. Processo chega pra Direção que deve nomear comissão de Professores titulares, fazer portaria designando esses professores, anexar ao processo.
19. **Marcação de férias servidores lotados na CAAs:** O sistema “Administração de Recursos Humanos - ADRH” deve ser instalado em todos os departamentos. Relatório do DDAP: Relatório contém dados com possibilidade de férias de cada servidor. (vem sempre FINAL DE OUTUBRO). Convocação para marcação de férias: Secretaria do centro convoca todos os servidores lotados na direção do centro, além de almoxarifado, laboratório integrado de informática, marcenaria, setor elétrico, carpintaria, copa e portaria, para marcação de férias. Convocação é realizada por e-mail. Servidores têm direito a 30 dias, podendo ser divididos em até três períodos com no mínimo 10 dias em cada período. Marcação de férias: O registro das férias é feito no sistema “Administração de Recursos Humanos”. Marcação de férias pode ser feita no comparecimento à secretaria do centro ou e-mail e deve conter informações sobre o período de duração, a antecipação salarial e antecipação da metade do 13º salário.
20. **Suporte ao Setor financeiro (compras passagens, diárias e materiais consumo e permanente):** Estas atividades são realizadas de maneiras distintas pelos CAAS entrevistados, pois tem alguns que fazem questão de participar destes processos, e outros tem setores com servidores específicos para o desenvolvimento destas atividades. Depende muito

dos Diretores, pois alguns preferem que sua CAA esteja diretamente coordenando este setor, já outros preferem eles mesmos coordenarem. Para as passagens e diárias, é utilizado o sistema SCDP – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens, para os materiais permanentes e de consumo

21. **Estágio Probatório dos TAEs:** É um processo regido pela Lei 8.112 de 1990, onde o processo é aberto pelo SAD – Setor de Avaliação de Desempenho e encaminhado à direção do Centro de lotação do servidor no primeiro trimestre de exercício, juntamente com as fichas de acompanhamento para todo o período do estágio probatório (4 períodos), para ciência do servidor avaliado, da chefia imediata e do diretor do centro. Após a ciência o processo é encaminhado para a SAD. As fichas de acompanhamento ficam em posse do servidor avaliado para serem preenchidas conforme o cronograma. A cada período a ficha deve ser preenchida pela chefia imediata e encaminhada de volta para o SAD juntamente com um memorando.

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

Em relação ao item 6, é importante citar que no mesmo centro onde foram identificados no site, exemplos de gestão de processos, também foi localizado como é realizada a reserva de espaço físico, por meio de formulários preenchidos antecipadamente e com acesso na página do Centro, conforme mostra o Anexo B ao final deste trabalho.

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

#### 4.9 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

De acordo com o mapeamento de processos cinco dos dez entrevistados comentou sobre a existência de processos mapeados em seus centros, e de maneira geral concordam que a contribuição de um processo mapeado é muito importante para o desenvolvimento das atividades desempenhadas nas coordenadorias. Segue abaixo algumas das falas dos entrevistados sobre o mapeamento de processos:

“Orientação para que as atividades sejam feitas de forma correta evitando atrasos e retrabalho” CCA1.

“Grande contribuição, ajuda na padronização, controle e alcance dos objetivos” CCA2.

“Não, estamos tentando construir isso na CAA” CAA5.

“Institucionalização dos processos; normatização dos processos” CAA6.

“Facilitar a realização das atividades, padronizar, tornar acessível a informação a outros servidores” CAA7.

“Muito importante para auxiliar no desempenho das tarefas, no caso do impedimento do titular, por exemplo, e para padronizar os processos” CAA9.

Quanto à metodologia de mapeamento utilizada nos processos, foram citados vários tipos como roteiros com descrição das atividades a serem desenvolvidas, confecção de manuais, fluxograma no Bizagi de alguns processos, ou realizado um passo a passo em forma de tutorial, fluxograma, planilhas de controle de processos, e alguns colocaram que não saberiam identificar as metodologias utilizadas, mas que faziam uma descrição de atividades e por fim um dos entrevistados coloca que se utiliza do conhecimento de cada setor e as normas da Universidade.

#### 4.10 MELHORIAS APRESENTADAS

A Universidade pesquisada passa por um processo de transformação cultural e isso acaba refletindo nas práticas gerenciais e consequentemente na gestão dos processos que ocorrem nas CAAs cujos coordenadores fizeram parte desta pesquisa, onde os valores novos se chocam com os valores conservadores, acaba gerando conflitos e isto

demanda um gerenciamento de forma que não prejudique o bom andamento do setor.

Com base nas entrevistas e conversas informais com os CAAs, diante de experiência da pesquisadora e respondendo ao ultimo objetivo específico deste estudo, indica-se algumas melhorias que podem e devem ser implantadas nas Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino, conforme descritas a seguir:

1. **Criação de um guia prático ou manual de processos administrativos:** Neste guia ou manual devem constar todos os processos desenvolvidos nas CAAs, com entradas, saídas e de quem é a responsabilidade. Esse manual deverá ser atualizado constantemente.
2. **Implantação do Mural de Ações Mensal de todos os setores da CAA:** Dessa forma, todos poderão colocar os processos que são de sua responsabilidade e como estão sendo executadas as atividades.
3. **Servidor com a formação em secretaria executiva na CAA:** É de importância para o bom desempenho das atividades, porque a formação desse servidor permite uma facilidade operacional em relação aos processos diários, arquivamento e o atendimento ao público.
4. **A criação de um setor financeiro vinculado a CAA:** O setor financeiro deve estar vinculado a CAA, mas não ser de responsabilidade da Coordenadoria, precisa ter servidores específicos para desenvolverem essas atividades.
5. **Propõe-se a realização de reuniões mensais ou semestrais:** A realização de reuniões entre os servidores lotados nas Coordenadorias, e com os servidores de outras CAAs e de fundamental importância para o bom andamento das atividades e troca de experiências.
6. **Mapeamento de Processos da CAAs.** A realização do mapeamento de seus processos facilitará muito a distribuição das atividades e o bom desempenho e funcionamento das CAAs.
7. **Funcionária/Recepcionista na CAA:** É necessário uma recepcionista para filtrar os telefonemas e atendimentos presenciais, para otimizar o tempo dos demais funcionários que são constantemente interrompidos em seus afazeres para atender as mais diversas demandas.

No final deste trabalho, como Apêndice C, foi apresentado um modelo de um manual de Rotinas Administrativas, sugerido para que as Coordenadorias de Apoio Administrativos estruturem de acordo com suas necessidades.



## 4 CONCLUSÃO

O último capítulo desta dissertação visa estabelecer conclusões a respeito do trabalho e sugerir algumas recomendações para futuros trabalhos relacionados ao tema principal.

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo (CAA) dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e pode-se afirmar que o objetivo foi atingido na medida em que foi elaborado um instrumento de avaliação, num modelo simplificado, desenvolvido para a realidade das coordenadorias que foram estudadas, resultando em propostas de melhorias que possibilitem a identificação e descrição das atividades realizadas durante o desenvolvimento do processo.

Com a realização deste trabalho pode-se desenvolver o compromisso como profissional, com a sociedade, buscando soluções para o melhor funcionamento, pois o conhecimento da realidade faz com que surjam novas ideias, diminuindo os problemas diários, abrindo novos caminhos e repassando esse conhecimento para outras Unidades de Apoio Administrativo.

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

A análise dos relatos dos entrevistados demonstrou que os processos desenvolvidos nas CAAs são similares, diferenciando apenas na forma como são distribuídas as atividades entre os servidores.

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

Com a gestão de processos poderá ser realizado também o registro e documentação dos processos; visão sistêmica; melhoria no fluxo das informações; uniformização e padronização na realização das atividades; base para orientação no processo de informatização, dentre

outras atividades, que poderão resultar em um melhor desempenho da instituição.

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

Sem dúvida, ao se concluir um trabalho de pesquisa, consegue-se uma compreensão melhor sobre o tema, acredita-se que algumas contribuições poderão ser obtidas para as Coordenadorias dos Centros de Ensino da UFSC por meio deste estudo, destacando-se principalmente a identificação dos processos mais importantes, que mais agregam valor e que causam mais impacto nos usuários facilitando na definição de prioridades a serem destinadas. ´

A partir desta pesquisa, foi possível constatar que o CED já possui o Manual de Procedimentos Administrativos, disponível na página do Centro, o CTC realizou o mapeamento de processos, criando Processos de Trabalhos, também disponível na página do Centro, o CCB disponibilizou através de links na página do Centro, as etapas para solicitação dos processos que são de responsabilidade da CAA e o CCS está concluindo seu Manual de Processos Administrativos.

## 5.1 RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Para trabalhos futuros se propõe:

- Aplicação da pesquisa nas Coordenadorias de Apoio Administrativo das Pró-reitorias, das Secretarias e dos Campi desta Universidade.
- Realizar o mapeamento dos processos das Coordenadorias de Apoio de Administrativos estudadas nesta pesquisa.
- Aplicação desta pesquisa em outras Instituições Federais de Ensino ou Instituições Privada.
- Percepção das Coordenadorias de Apoio Administrativa frente à padronização dos Processos Administrativos.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA, T.H. de P.; PIEKARSKI, C.M.; SANTOS, B. S. dos; BITTENCOURT, J.V.M.; MATOS, E.A.S.Á. de; FRANCISCO, A.C. de. Aspectos relevantes sobre Mapeamento de Processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 5, No. 2, Ago/2013, p.87.

BIAZZI, M.R.; MUSCAT, A.R.N.; BIAZZI, J.L. de. **Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos** – Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira. [ANAIS] XXVI ENEGEP 2006. Fortaleza/CE; 2006. p.7.

\_\_\_\_\_. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.** vol.18 no.4 São Carlos, 2011.

BRASIL. Brasil. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos** / Secretaria Jurídica e de Documentação/ Escritório de Processos Organizacionais do MPF. - Brasília: MPF/PGR, 2013.

BRESSAN, C.L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) — Instituto de Psicologia/UnB, Brasília, 2001.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **A Reforma Gerencial do Estado de 1995**. RAP: Rio de Janeiro, 34(4):7-26, Jul./Ago. 2000

CANTERLEI, N. M. G.; FAVARETTO, F. **Proposta de um Modelo Referencial de Gestão de Indicadores de Qualidade na Instituição Universitária**. **Ensaio: aval.pol.públ.Educ.** v.16 n.60 Rio de Janeiro jul./set. 2008. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40362008000300005&lng=pt&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40362008000300005&lng=pt&tlng=pt)> Acesso em: 17/06/2016.

CORREIA, K.S.A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D.A. de. **Mapeamentos de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio**. ENEGEP 2002, p.1-8.

CUNHA, A.U.N. Mapeamento de processos organizacionais na UnB: caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC. [Monografia] – Curso de Especialização em Gestão Universitária. UnB, Brasília, 2012.

GARCIA, R.C.; ARAÚJO, J.M. de. Os Princípios da Administração Pública no Sistema Jurídico Brasileiro. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XV, n. 96, jan 2012. Disponível em:

<[http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?artigoId=11022&n\\_link= revista artigos leitura](http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?artigoId=11022&n_link=revista%20artigos%20leitura)>. Acesso em 13/06/2016.

GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E.L.. As Empresas são grandes Coleções de Processos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Jan/Mar, 2000. São Paulo, v.40, n.1, p.6-19.

GONÇALVES, J. E.L. Processos, que Processo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Out/Dez, 2000. São Paulo, v.40, n.4, p.8-19.

GUIMARÃES, T. A nova administração pública e a abordagem da competência. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, maio/jun. 2000. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6284/4875>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JACOBSEN, A. de L. **Gestão por Resultados, Produtividade e Inovação**. Florianópolis: UFSC, 2009.

LOBO, R.L.; SILVA FILHO, R.L.L. **Auto Avaliação das Universidades**. Lobo & Associados Consultoria. Disponível em: <[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_011.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_011.pdf)>. Acesso em: 29/06/2016.

LOSEKAN, A.G.; LORENZETT, D.B.; GODOY, T.P.; GELAIN, A. J. L.; GODOY, L.P.; RODRIGUES, M. K.; MADRUGA, L. R. R.G. **Análise e mapeamento de processo em uma Instituição Pública de ensino Superior**. [Anais] - Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão – SEPE, Santa Maria/RS, 2012.

MARETH, T. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de cruz alta**. [Dissertação] – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo/RS, 2008.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARRA, A.V.; MELO, M.C.O.L. A Prática Social de Gerentes Universitários em uma Instituição Pública. RAC, v. 9, n. 3, Jul./Set. 2005: 09-31.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

NEMOTO, M.C.M.O. **Apostila de OSM** - Organização, sistemas e Métodos para EAD - UNISA. Educação a Distância. 2006. (Desenvolvimento de material didático ou instrucional). Disponível em <www.unisa.br.>. Acesso em 26/04/2016.

NUNES, R. da S. **Gestão pública e responsabilidade fiscal**. Florianópolis: Departamento de Ciências da administração, UFSC, 2010.

\_\_\_\_\_. **Análise e Melhoria de processos**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2014.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Administração de Processos**: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; VALLE, R.; MAHLER, C. F.; PEIXOTO, J. A; MENDES, Oswaldo; XAVIER, Lúcia; CARDOSO R. da Silva; NETO, M. de Araújo Almeida; SANTO, Vânia Sant'Anna. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

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

PINTO, A.G.G.. Os Princípios mais Relevantes do Direito Administrativo. **Revista da EMERJ**, v. 11, nº 42, 2008.

POLIDORI, M. M.; MARINHO, C. M.; BARREYRO, G.B.. SINAES: Perspectivas e Desafios na Avaliação da Educação Superior Brasileira. Ensaio: Aval. Pol. Publ. Educ., Rio de Janeiro, v.14, n.53, p. 425-436, out./dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/%0D/ensaio/v14n53/a02v1453.pdf>>. Acesso em: 17/06/2016.

PORCIDES. L.M. **Manual de Gestão por Processos – FAETraining**. 2003.

RAMALHO, S.S. de F. **Mapeamento do processo de diária na gerência de finanças e contabilidade**: um estudo de caso no Tribunal de Justiça da Paraíba. [Monografia]. Curso de Especialização em Planejamento e Gestão Pública. Universidade Estadual da Paraíba. João Pessoa, PB; 2014. 46p.

RUIZ, J.A.. **Metodologia Científica**. Guia para eficiência nos estudos. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SALGADO, C.C.R.; AIRES, R.F.F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A.G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma Unidade da Universidade Federal da Paraíba. **HOLOS**, Ano 29, vol. 1, p.151-168; 2013.

SANCOVSCHI, M. Reengenharia de processos e controle interno: uma avaliação comparativa. ERA – **Revista de Administração de empresas**. São Paulo, v.39, n.2, p.64-77. Abr./Jun.; 1999.

SANTOS, M.R. dos; VARELA, S. A Avaliação como um Instrumento Diagnóstico da Construção do Conhecimento nas Séries Iniciais do Ensino Fundamental. **Revista Eletrônica de Educação**. Ano I, No. 01, ago./dez. 2007.

SILVA FILHO, R. L. L. **Gestão Universitária e seus desafios**. Lobo & Associados Consultoria. Mogi das Cruzes - SP 1998.  
Disponível em:<[http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art\\_008.pdf](http://www.institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art_008.pdf)>. Acesso em: 09/11/2015.

SIQUEIRA, J. O Modelo de Maturidade de Processos. Artigo reproduzido de Nucleando Qualidade – no. 45 – pág. 4, Ano XI/2005 - publicação do IBQN. Disponível em: <<http://www.abcq.org.br/14/o-modelo-maturidade-processos.html>>. Acesso em 11/11/2016.

SILVA, G.B.; VILELA, P.R.C.; MUNIZ, J.C.A. **Aplicação de mapeamento de processo em uma empresa de pequeno porte**: um estudo de caso visando melhoria contínua no sistema de gestão de qualidade. [ANAIS]. VIII Workshop de Pós-graduação e Pesquisa do Centro Paula Souza. São Paulo, Out. 2013.

SINCORÁ, L.A.; PEDRONI, F.G.; SCHMITZ, V. K.; SERPA, B.; DIAS, T. de L. **Orientando-se por processos**: iniciativas para implementação do Business Process Management (BPM). XVII SEMEAD Seminários em Administração, Out. 2014.

SOUZA, I. M. de. Contribuições para a construção de uma teoria de gestão universitária. In: Silveira A.; Domingues, M.J.C.S. (coordenadoras) **Reflexões sobre Administração Universitária e Ensino Superior**. Blumenau: Edifurb, 2010. Cap. 1; p.18-47.

SOUZA, D.N.; SILVA, I.B. da; GENENTE, G.B. **Análise de Aderência de Gestão por Processos em um Sistema de Gestão da Qualidade com Certificação ISO TS16949**. [ANAIS] XIX Simpósio de Engenharia de Produção: Sustentabilidade na Cadeia de Suprimentos. Bauru, SP, Brasil, 5 a 7 de novembro de 2012.

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

UFSC. **Portaria nº 480/GR/2003**. O Reitor da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições estatutárias e regimentais, e tendo em vista o que consta do Processo nº 23080.021028/2003-94. Alterar, parcialmente, o Anexo I da Portaria nº 0321/GR/97, publicada no DOU de 21/01/97, Seção II, páginas 473 a 477.

\_\_\_\_\_. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2010 a 2014**/Universidade Federal de Santa Catarina. – Florianópolis: UFSC, 2010.

\_\_\_\_\_. **Pró-Reitoria de Planejamento e Orçamento**. Departamento de Planejamento e Gestão da Informação. Relatório de gestão 2014. Florianópolis: UFSC, 2014.

\_\_\_\_\_. **Campi**. Disponível: <http://estrutura.ufsc.br/missao/>>. Acesso em 20/12/2016.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 2941/2016/GR** - Dispensar, a partir de 26 de dezembro de 2016, TANIA REGINA TAVARES FERNANDES, assistente em administração, MASIS nº 92970, SIAPE nº 1159205, do exercício da função de coordenadora de apoio administrativo do Centro de Ciências da Saúde, código FG-1, para a qual foi designada pela Portaria nº 2060/2012/GR, de 28 de dezembro de 2012. Disponível em:< <http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf/>>. Acesso em 13/04/16.

\_\_\_\_\_. **Portaria nº 2943/2016/GR** - Art. 1º Designar, a partir de 26 de dezembro de 2016, SCHEILA AUGUSTO RODRIGUES LYRA, assistente em administração, MASIS nº 188748, SIAPE nº 2031016, para exercer a função de coordenadora de apoio administrativo do Centro de Ciências da Saúde. Art. 2º Atribuir à servidora a função gratificada FG-1, integrante do Quadro Distributivo de Cargos de

Direção e Funções Gratificadas. Disponível em:  
<<http://notes.ufsc.br/aplic/boletim.nsf/>>. Acesso em 13/04/16.

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

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

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

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

## APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA I

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
UNIVERSITÁRIA - PPGAU**

**MESTRANDA: TÂNIA REGINA TAVARES FERNANDES**

**DISSERTAÇÃO: AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO  
DAS COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVO  
(CAAs) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA  
CATARINA (UFSC)**

**CENTRO: \_\_\_\_\_**

**NOME: \_\_\_\_\_**

**QUANTO TEMPO É FUNCIONÁRIO DA UFSC? \_\_\_\_\_**

**E HÁ QUANTO TEMPO EXERCE A FUNÇÃO DE  
COORDENADOR? \_\_\_\_\_**

**ASPECTOS ABORDADOS SEGUNDO A CARACTERIZAÇÃO  
DAS COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVOS**

- 1. QUAIS OS PROCESSOS DESENVOLVIDOS NA CAA?**
- 2. EM SUA OPINIÃO, QUAIS OS PROCESSOS SÃO  
RELEVANTES PARA A CAA? POR QUÊ?**
- 3. E QUAIS PROCESSOS NÃO POSSUEM RELEVÂNCIA  
PARA A CAA? POR QUÊ?**
- 4. QUAIS OS PROCESSOS ESTÃO DISPONÍVEIS NA REDE?**
- 5. É UTILIZADO TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NOS  
PROCESSOS CITADOS NO ITEM 1?**

**APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA II****ASPECTOS ABORDADOS SEGUNDO A COMPREENSÃO DA CULTURA DAS COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVOS**

- 1 COMO É A COMUNICAÇÃO ENTRE OS CARGOS DE DIFERENTES NÍVEIS?**
- 2 OS PROCESSOS SÃO DISTRIBUÍDOS IGUALMENTE?**
- 3 NO SEU AMBIENTE DE TRABALHO, AS PESSOAS SEMPRE COOPERAM UMAS COM AS OUTRAS?**
- 4 DE MANEIRA GERAL, QUAL É A REAÇÃO DIANTE DE UM NOVO PROCESSO?**
- 5 DURANTE A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES RELATIVAS AOS PROCESSOS CITADOS NO ITEM 1 DO ROTEIRO I, SE SEGUE UM PADRÃO OU NÃO? QUAL É O PADRÃO? VOCÊ SABE QUAL É O PADRÃO?**
- 6 AS MUDANÇAS DENTRO DA ORGANIZAÇÃO TRAZEM RESULTADOS POSITIVOS?**
- 7 O ATENDIMENTO AO USUÁRIO É PRIORIDADE NA INSTITUIÇÃO?**

APÊNDICE C – ROTEIRO DA ENTREVISTA III

**VARIÁVEIS ABORDADAS NA DESCRIÇÃO DOS PROCESSOS  
DAS COORDENADORIAS DE APOIO ADMINISTRATIVOS**

- 1 VOCÊ POSSUI CONHECIMENTO SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS?**
- 2 SE SIM, QUAL A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE PROCESSO PARA A CAA?**
- 3 EXISTEM PROCESSOS MAPEADOS NA CAA? ( ) SIM ( ) NÃO**
- 4 SE SIM, QUAL A CONTRIBUIÇÃO DO MAPEAMENTO PARA O DESEMPENHO DAS ATIVIDADES NA CAA?**
- 5 SE SIM. QUAL A METODOLOGIA UTILIZADA PARA O MAPEAMENTO DOS PROCESSOS?**

APÊNDICE D - MODELO DE MANUAL DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS DA COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVA DOS CENTROS DE ENSINO DA UFSC



**MODELO DE MANUAL DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS DA  
COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVA DOS  
CENTROS DE ENSINO DA UFSC**

**Responsáveis pelo Projeto:**

Ms. Tânia Regina Tavares Fernandes

Prof. Dr. Rogério da Silva Nunes

**Florianópolis, SC**

**2017**

**MANUAL DE ROTINAS ADMINISTRATIVAS DA  
COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVA DOS  
CENTROS DE ENSINO DA UFSC**

**Apresentação:** Os manuais possuem uma importância fundamental no cotidiano das Instituições e favorecem a formalização das atividades, contribuindo para otimização dos esforços, do tempo e melhor desenvolvimento das capacidades individuais dos servidores. Esperamos que este seja amplamente utilizado pelos servidores da UFSC.

**Lista de Abreviaturas:**

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

CAA – Coordenadoria de Apoio Administrativo

IES – Instituição de Ensino Superior

CE – Centro de Ensino

MEC – Ministério da Educação

SPA – Sistema de Processos Administrativos

SCDP – Sistema de Concessão de diárias e Passagens

ADRH – Administração de Recursos Humanos

## **Sumário**

1. Coordenadoria de Apoio Administrativo
  - 1.1 Missão
  - 1.2 Valores
  - 1.3 Estrutura Organizacional da CAA
    - 1.2.1 Organograma da CAA
  - 1.4 Atribuições da CAA
  - 1.5 Principais Processos Administrativos
  - 1.6 Informações

### **1.1 Missão**

Realizar a gestão administrativa e apoio à Direção e ao Órgão Deliberativo Central, coordenação do pessoal de apoio administrativo e de todos os serviços imediatamente vinculados à Coordenadoria (serviço espaço físico, TI, recepção e portaria).

### **1.2 Valores**

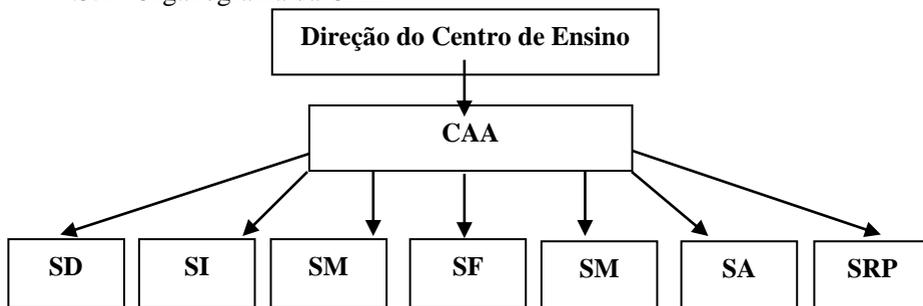
- Atitudes éticas e práticas gerenciais com toda a comunidade usuária do Centro.
- Promoção de uma gestão participativa
- Cumprimento na gestão dos recursos públicos.

### **1.3 Estrutura Organizacional**

Na Estrutura Organizacional das CAA a Direção de Centro é a autoridade superior hierarquicamente, no organograma da UFSC. Estão subordinados a esta Coordenadoria e colaboram na execução das atividades relativas aos processos administrativos, os seguintes setores:

- Secretaria da Direção - SD
- Setor de Informática - SI
- Setor de Malote - SM
- Setor de Finanças - SF
- Setor de Manutenção - SM
- Setor de Almoxarifado - SA
- Setor de Recepção e Portaria -SRP

### 1.3.1 Organograma da CAA



### 1.4 Atribuições da CAA

- Elaborar atos determinados ou autorizados pela Diretoria do Centro;
- Executar tarefas delegadas ou autorizadas pela Diretoria do Centro;
- Secretariar as reuniões do Conselho da Unidade;
- Dar cumprimento às obrigações inerentes ao órgão.

### 1.5 Principais Processos Administrativos:

- Apoio administrativo à Direção do Centro;
- Elaboração das comunicações oficiais dos Centros;
- Recepção e triagem de comunicações recebidas;
- Encaminhamento e tramitação de processos destinados à Direção do Centro;
- Concessão de diárias, passagens, hospedagem e alimentação aos TAEs, docentes e convidados;
- Gestão financeira dos recursos do Centro;
- Marcação de férias dos Técnicos administrativos em Educação da Coordenadoria Administrativa e seus serviços vinculados;
- Organização e gestão de arquivos;
- Realização de compras diretas com recursos do Centro;
- Coordenação de solicitações de compra de materiais de consumo e de expediente aos setores do Centro;
- Apoio administrativo às subunidades do Centro;
- Apoio administrativo e secretaria às reuniões do Conselho de Unidade do Centro.

## 1.6 Informações:

Contato:

Endereço:

Email:

A seguir estão descritas as informações referentes a cada Setor subordinado a Coordenadoria de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da UFSC, que contribuem no desenvolvimento dos processos administrativos de responsabilidade das CAAs.

### **SECRETARIA DA DIREÇÃO - SD**

#### **Atribuições Gerais:**

- ✓ Filtrar ou gerenciar (caso haja a figura do recepcionista) a recepção em relação aos atendimentos presenciais e via telefone.
- ✓ Organizar e controlar os serviços de secretaria.
- ✓ Controlar o envio e recebimento das correspondências
- ✓ Gerenciar o arquivamento de documentos gerados na CAA.
- ✓ Publicação dos atos dos Diretores.
- ✓ Recebimento e encaminhamento de processos de Estágio Probatório de servidores lotados no Centro.

#### **Informações Gerais:**

Este Setor é um órgão auxiliar direto da CAA, com diversas atribuições e deve contar com uma secretária administrativa, uma recepcionista e um ou dois bolsistas, para conseguir dar andamento nas suas atividades e no desenvolvimento das mesmas.

#### **Fundamentação Legal:**

Toda a legislação e normas que amparam os processos desenvolvidos nesta Secretaria: Lei nº 8.112 de 1990, que trata do Regimento Jurídico Único, que ampara os servidores das Universidades Federais; Boletim Oficial da UFSC; Lei

#### **Fluxo da Tramitação:**

São atividades relacionados aos processos desenvolvidos no Setor.

<b>Processo</b>	<b>Entrada</b>	<b>Responsável</b>	<b>Passo a passo</b>	<b>Saída</b>

**Informações:**

Telefone:

Contato:

Email:

## **SETOR DE INFORMÁTICA - SI**

### **Atribuições Gerais:**

- ✓ Dar suporte técnico em máquinas e equipamentos de informática;
- ✓ Levantar dados sobre o problema com o usuário;
- ✓ Identificar os defeitos e problemas dos equipamentos;
- ✓ Verificar necessidade de ajustes e reparos;
- ✓ Fazer manutenção corretiva dos equipamentos;
- ✓ Avaliar o funcionamento do equipamento;
- ✓ Trocar peças conforme vida útil do aparelho;
- ✓ Conferir ajustes conforme o padrão;
- ✓ Testar o equipamento e orientar o usuário para o uso correto;
- ✓ Desenvolver outras atividades de acordo com as especificidades do setor de lotação.

### **Informações Gerais:**

### **Fundamentação Legal:**

### **Fluxo da Tramitação:**

São atividades relacionados aos processos desenvolvidos no Setor.

<b>Processo</b>	<b>Entrada</b>	<b>Responsável</b>	<b>Passo a passo</b>	<b>Saída</b>

### **Informações:**

Telefone:

Contato:

Email:

**Observação:** Estão descritos neste modelo, exemplos de dois setores que compõem a Coordenadoria de Apoio Administrativo, o manual deverá ser construído a partir da necessidade de cada CAA.



**ANEXOS**

## ANEXO A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você foi selecionado(a) e está sendo convidado(a) para participar da pesquisa intitulada: **AValiação da Gestão de Processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina**, que tem como objetivo: Avaliar a gestão de processos das Coordenadorias de Apoio Administrativo dos Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina.

Este é um estudo baseado em uma abordagem qualitativa, utilizando como método questionários/entrevista semiestruturada, com perguntas abertas. A pesquisa terá duração de 06 meses, com o término previsto para dezembro de 2016.

Suas respostas serão tratadas de forma **anônima e confidencial**, isto é, em nenhum momento será divulgado o seu nome em qualquer fase do estudo. Quando for necessário exemplificar determinada situação, sua privacidade será assegurada uma vez que seu nome será substituído de forma aleatória. Os **dados coletados** serão utilizados apenas **NESTA** pesquisa e os resultados divulgados em eventos e/ou revistas científicas.

Sua participação é **voluntária**, isto é, a qualquer momento você pode se **recusar** a responder qualquer pergunta ou desistir de participar e **retirar seu consentimento**. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição que forneceu os seus dados, como também na que trabalha.

Sua **participação** nesta pesquisa consistirá em responder as perguntas a serem realizadas sob a forma de entrevista.

Você não terá nenhum **custo ou quaisquer compensações financeiras**. **Não haverá riscos** de qualquer natureza relacionada a sua participação. O **benefício** relacionado à sua participação será de aumentar o conhecimento científico para a área de Administração Universitária.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o celular/e-mail do pesquisador responsável, e demais membros da equipe, podendo tirar as suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento. Desde já agradecemos!

---

ROGÉRIO DA SILVA NUNES, Dr.  
Professor do PPGAU / CAD / UFSC

---

TÂNIA REGINA TAVARES FERNANDES  
Mestranda PPGAU/UFSC  
e-mail: tania.tavares@ufsc.br / Cel: (48)9646.0352

Declaro estar ciente do inteiro teor deste TERMO DE CONSENTIMENTO e estou de acordo em participar do estudo proposto, sabendo que dele poderei desistir a qualquer momento, sem sofrer qualquer punição ou constrangimento.

Sujeito da Pesquisa: Florianópolis, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.

---

(assinatura)

## ANEXO B - INSTRUÇÕES PARA SOLICITAÇÃO DE RESERVA DE ESPAÇO FÍSICO

### INSTRUÇÕES PARA SOLICITAÇÃO DE RESERVA DE ESPAÇO FÍSICO

• Com vistas ao melhor aproveitamento e transparência do espaço público, o Centro disponibiliza as Agendas de horários e Formulário de reserva de espaço físico para consulta e agendamento de seus espaços físicos:

- Auditório (bloco A);
- Sala de reuniões (bloco B);
- Sala 109 e Sala 111 (bloco D);
- Sala do Corpo (bloco A);
- Hall do bloco A;
- Saguão dos blocos C e D.

Passos para a reserva dos espaços físicos:

1. Verifique os critérios de uso, as destinações, características e eventuais restrições de uso dos espaços disponíveis (clique nos links correspondentes acima) e escolha o mais adequado à sua necessidade;
2. Verifique os horários disponíveis para o local desejado através dos links:

Agenda de horários (Auditório, Hall e Saguões):

Agenda de horários (Sala de Reuniões, Sala 109, Sala 111 e Sala do Corpo):

3. Preencha o Formulário de solicitação de agendamento com as informações requeridas, atentando-se às Agendas de horários e aos prazos para confirmação da reserva;
4. As solicitações de reserva deverão ser realizadas com no mínimo 3 dias úteis de antecedência. A confirmação da reserva será efetivada em até 2 dias úteis a partir da solicitação através do e-mail informado na solicitação.

Caso seja necessário, para análise da solicitação, solicitar informações complementares ao responsável pela reserva, o prazo para confirmação da reserva será considerado a partir da resposta do solicitante.

As solicitações de reservas realizadas fora do período mínimo de antecedência deverão ser confirmadas presencialmente na Coordenadoria de Apoio Administrativo/CAA do Centro no dia

do evento. Havendo mais de um pedido de reserva que se encaixe nessa situação, será confirmado aquele cujo solicitante comparecer primeiro à CAA no dia do evento.

Critérios gerais para o uso dos espaços físicos do Centro:

1. Eventos de curta duração de cunho científico, artístico-cultural, político, filosófico, religioso ou de educação do corpo destinados à comunidade universitária;
2. Eventos gratuitos, salvo autorização expressa da Direção do Centro e em conformidade com a Resolução Normativa nº 04/CC/2010.;

Prioridades de reserva:

As reservas dos espaços físicos do Centro atendem à seguinte ordem de prioridade:

1. Disciplinas obrigatórias de cursos ou Departamentos vinculados ao Centro;
2. Disciplinas optativas de cursos ou Departamentos vinculados ao Centro;
3. Projeto de pesquisa/extensão organizados por subunidades ou indivíduos vinculados ao Centro;
4. Reuniões, oficinas, cursos, palestras ou debates organizados ou promovidos por subunidades ou vinculados ao Centro;
5. Defesas públicas de trabalhos acadêmicos de cursos vinculados ao Centro;
6. Disciplinas obrigatórias de outro Centro;
7. Disciplinas optativas de outro Centro;
8. Projeto de pesquisa/extensão de outro Centro;
9. Reuniões, oficinas, cursos, palestras ou debates organizados ou promovidos por subunidades ou indivíduos vinculados a outro Centro de Ensino ou entidade/indivíduo vinculado à UFSC;
10. Defesas públicas de trabalhos acadêmicos de cursos vinculados a outros Centros de Ensino;
11. Reuniões, oficinas, cursos, palestras ou debates organizados ou promovidos por subunidades ou indivíduos externos à UFSC.

Critérios de desempate:

1. Eventos com maior número de pessoas;
2. Eventos gratuitos.

Observações:

1. Após a efetivação da reserva, qualquer alteração ou cancelamento deverá ser solicitada diretamente pelo interessado através do e-mail [reservasced@gmail.com](mailto:reservasced@gmail.com).
-

2. Qualquer reserva poderá ser cancelada se, motivadamente, o espaço for requisitado com, no mínimo 10 (dez) dias de antecedência para:

- 
- Concursos públicos;
  - Reuniões do Conselho de Unidade do CED;
  - Demandas da Direção do CED.
3. Solicitações de reservas para eventos com cobrança de inscrições, ingressos ou taxas devem obrigatoriamente respeitar o prazo mínimo de reserva de 3 dias úteis de antecedência, vir acompanhadas do projeto do evento e somente poderão ser realizadas no auditório do CED, estando sujeitas à autorização da Direção e à cobrança de valores estabelecida na Resolução Normativa nº 04/CC/2010.
  4. Reservas aos sábados, domingos, feriados ou dias sem expediente no Centro devem obrigatoriamente respeitar o prazo mínimo de reserva de 3 dias úteis de antecedência e somente serão autorizadas para servidores do CED, salvo autorização expressa da Direção.

Espaços disponíveis para reserva:

1. **Auditório (bloco A)**

- A que se destina: congressos, seminários, palestras, etc.
- Capacidade: 100 pessoas.
- Recursos: tela de projetor, datashow, computador, televisão, som, ar condicionado.
- Restrições de uso: proibido o consumo de gêneros alimentícios no interior da sala.

2. **Sala de reuniões (bloco B)**

- A que se destina: reuniões, debates, defesas públicas de trabalhos acadêmicos, etc.
- Capacidade: 30 pessoas.
- Recursos: datashow, lousa branca, ar condicionado.
- Restrições de uso: proibido o consumo de gêneros alimentícios no interior da sala.
- Prioridade de empréstimo (prevalece sobre as gerais): Reuniões das subunidades vinculadas ao CED.

3. **Sala 109 e Sala 111 (bloco D)**

- A que se destina: aulas, cursos, oficinas, reuniões, defesas públicas de trabalhos acadêmicos, etc.
- Capacidade: 50 pessoas.
- Recursos: datashow, som, lousa branca, ar condicionado.

- Restrições de uso: proibido o consumo de gêneros alimentícios no interior da sala.
4. **Sala do Corpo (bloco A)**
- A que se destina: atividades de artes corporais e de educação do corpo.
  - Capacidade: entre 10 e 20 pessoas, dependendo da atividade (sala com 8m x 10 m, sendo 6,20m x 10m de espaço de prática).
  - Recursos: 10 colchonetes, dimer, ar condicionado, projetor antigo (projeção realizada na parede), 10 cadeiras, 3 caixas de som, 1 esqueleto.
  - Restrições de uso:
    - Proibida a entrada com calçados;
    - Proibido o consumo de gêneros alimentícios ou líquidos no interior da sala;
    - A amplificação eletroeletrônica de sons poderá ocorrer mediante o respeito às atividades concomitantes nos arredores, podendo ser suspensa imediatamente pela Direção se houver reclamações.
5. **Hall do bloco A**
- A que se destina: exposições artísticas e culturais, lançamentos de livros, etc.
  - Capacidade: 80 pessoas.
  - Recursos: 2 expositores de banners e cartazes (mais 4 podem ser emprestados, se solicitados previamente).
  - Restrições de uso: proibida a amplificação eletroeletrônica de sons e projeção eletrônica de imagens.
6. **Saguão dos Blocos C e D**
- A que se destina: exposições artísticas e culturais, lançamentos de livros, etc.
  - Capacidade: 150 e 120 pessoas, respectivamente.
  - Recursos: 4 expositores de banners e cartazes podem ser emprestados, se solicitados previamente.
  - Restrições de uso: a amplificação eletroeletrônica de sons poderá ocorrer mediante o respeito às atividades concomitantes nos arredores, podendo ser suspensa imediatamente pela Direção se houver reclamações.

---

Fonte: UFSC, 2016.

## ANEXO C - COORDENADORIA DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES INSTITUCIONAIS

Horário de Funcionamento: De segunda a sexta, das 09h às 12h e das 13h às 18h

### **Contatos:**

Escala nominal da equipe de trabalho e seus horários de atendimento externo aos usuários

Atribuições

- A Coordenadoria de Comunicação e Relações Institucionais, têm como atribuições o desenvolvimento de políticas de disponibilização e disseminação da informação, apoio a eventos e ações de relacionamento do CED com outras instituições, para uma maior participação nas dinâmicas sócio culturais e educacionais do Estado de Santa Catarina, visando a visibilidade institucional.

### **Principais Atividades**

- Planejamento e execução das políticas de comunicação do Centro;
  - Desenvolvimento de material de divulgação institucional destinados à comunicação interna e externa do Centro;
  - Divulgação de notícias de interesse da comunidade universitária no site do Centro;
  - Concepção e gestão visual e de informação do Centro, tanto da comunicação em meios digitais quanto da informação disponibilizada fisicamente (placas de identificação de espaços físicos e mapas de localização);
  - Triagem e divulgação de eventos no site, nos murais do Centro e através de mailing list;
  - Atualização e manutenção de mailing lists e grupos de discussão de acordo com setores, categorias, cargos, localizações etc.;
  - Atualização do calendário de atividades do Centro;
- 
- Cadastro e atualização de dados de servidores do Centro;
  - Cadastro e atualização de dados de grupos, núcleos, laboratórios e afins vinculados ao Centro;
  - Confecção semestral do “Centro em Números” e trabalho junto ao Serviço de TI da comunicação digital do Centro;

- Assessoramento à direção do Centro em seu relacionamento institucional;
- Coordenação dos compromissos de agenda da direção do Centro;
- Apoio à organização de eventos e programas culturais desenvolvidos no Centro;
- Articulação e programação da “TV Centro”.

### **Serviço de Divulgação**

Escala nominal de horários de atendimento externo aos usuários

- (Estagiária Jornalismo) - Segunda-feira – das 8h às 10h; Quarta e Sexta – das 8h às 12h e das 13h às 16h; Quinta-feira das 13h às 17h

### **Atribuições**

- Desenvolvimento de material de divulgação institucional destinados à comunicação interna e externa ;
- Divulgação de notícias de interesse da comunidade universitária no site do Centro;
- Atualização e manutenção de mailing lists e grupos de discussão de acordo com setores, categorias, cargos, localizações etc.

Acervo Fotográfico

- (Estagiária Arquivologia) – Segunda e Quinta – das 9h às 13h; Quarta-feira das 9h às 11h
- Organização do acervo fotográfico do Centro. Por telefone / Carta/ email/ site ou pessoalmente.

---

Fonte: UFSC, 2016.