

MAPEAMENTO DE PROCESSOS NAS COORDENAÇÕES DE CURSO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR

José Leonir Cardoso Pôrto - leonir.porto@gmail.com

Gilnei Luiz de Moura - mr.gmoura.ufsm@gmail.com

Andressa Hennig Silva - dedahs.as@gmail.com

Kálien Alves Klimeck - kaklimeck@gmail.com

Tatiane de Andrade Neves Hörbe - tatianehorbe@gmail.com

Laércio André Gassen Balsan - laerciobalsan@yahoo.com.br

* Submissão em: 04/08/2020 | Aceito em: 31/08/2020

RESUMO

Os entraves provocados pelo aparato burocrático ocasionam um baixo nível de eficiência organizacional. Nesse sentido, o trabalho de mapeamento dos processos pode produzir um ambiente de maior agilidade às atividades e, conseqüentemente, melhoria do serviço prestado. Inserido nesse contexto, este estudo teve por objetivo mapear os processos existentes nas coordenações de curso de graduação de uma Universidade Pública a partir da percepção dos servidores sobre os processos administrativos e acadêmicos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa ação, na qual o pesquisador se envolveu com a realidade investigada de maneira cooperativa e participativa. O estudo valida os processos existentes em coordenações de cursos de graduação e também apresenta as percepções dos servidores sobre a importância dos processos.

Palavras-Chave: Gestão Universitária. Processos. Gestão Pública.

MAPPING PROCESSES IN COORDINATIONS COURSE OF A PUBLIC INSTITUTION OF HIGHER EDUCATION

ABSTRACT

The obstacles caused by the excessive bureaucratic apparatus cause a low level of organizational efficiency. In this sense, the work of mapping the processes can produce an environment of greater agility to the activities and, consequently, improvement of the service provided. In this context, this study aimed to map the existing processes in the coordination of undergraduate courses of a Public University from the perception of the servants about the administrative and academic processes developed. For this, an action research was carried out, in which the researcher became involved with the situation of the researched reality in a cooperative and participative way. This study validates the existing processes in coordinating undergraduate courses and also presents the perceptions of the servers about the relative importance of the processes.

Keywords: University Management. Processes. Public Management.

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais os níveis de exigência decorrentes da evolução social e dos mecanismos de avaliação institucionais exercem influência sobre os serviços prestados pelas Organizações Públicas. Oferecer um serviço de qualidade deve ser um esforço permanente por parte das Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES), sendo sensata a afirmação de Peter Drucker (1997): semelhante ao que fizeram as corporações privadas, os governos precisam se reinventar para se tornarem eficazes, assim “até poderão continuar relevantes” (DRUCKER, 1997, p. 73).

A estrutura organizacional das IPES apresenta uma forte tendência departamental, com a aplicação de processos formalmente instituídos e burocráticos, cujos modelos de gestão são rigidamente hierarquizados ocasionando, segundo Biazzi (2007), uma sobreposição das atividades-meio ou processos administrativos às atividades-fim ou atividades acadêmicas, comprometendo substancialmente a qualidade dos serviços prestados.

Segundo a autora, verifica-se ainda uma quantidade muito pequena de pesquisas sobre o aperfeiçoamento de processos direcionados ao Setor Público. Assim, conforme a autora, o grande desafio para as Administrações Públicas atuais consiste em desenvolver uma compreensão clara e profunda sobre a gestão por processos como uma ferramenta de gerenciamento público.

Por isso, que a iniciativa de estudar os processos administrativos em uma IPES, constitui-se forma oportuna, uma vez que, nessas organizações, há uma constante alternância nos altos cargos administrativos, o que ocasiona a perda da memória intelectual. Dessa forma, a adoção de uma visão por processos pode resultar em enorme benefício administrativo, visto que garante maior padronização, e acima de tudo uma memória do conhecimento institucional a ser utilizado por todos os envolvidos. Somado a isso, a eliminação de atividades desnecessárias promove um melhor aproveitamento do tempo gasto na execução dos serviços.

Com base no exposto, este estudo objetivou mapear os processos existentes nas coordenações de curso de graduação de uma Universidade Pública a partir da percepção dos servidores sobre os processos administrativos e acadêmicos desenvolvidos. Para tanto, a abordagem da pesquisa-ação se apresentou como um caminho efetivo na investigação da percepção de Servidores Técnicos Administrativos, que atuam em secretarias de cursos de graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior, acerca dos processos administrativos e acadêmicos. Nessa perspectiva, o estudo vinculou o conhecimento da

realidade da própria prática com a ação dos servidores. Também, propiciou que eles participassem como sujeitos de sua prática no mapeamento e padronização dos processos.

2 GESTÃO POR PROCESSOS

Ao conjunto das atividades que conduzem à produção de resultados, seja na forma de produtos ou serviços, atribui-se o conceito de processos organizacionais que, de modo sincronizado, trabalham no sentido de promover os objetivos da organização (CRUZ, 2009).

A Gestão por processos é um modelo que possibilita a gestão funcional dos processos internos, transversais ou não. Possibilita o controle adequado dos recursos, mapeamento das funções e atividades, e tem por objetivo a melhoria dos resultados com sustentabilidade (PIAIA et al., 2020).

As organizações que adotam esse modelo de gestão, dentre inúmeros benefícios, passam a ter o controle de tudo o que acontece internamente, ou seja, passam a ter uma visão sistêmica da organização, auxiliando no planejamento, organização, liderança, além de facilitar o trabalho e a comunicação entre os setores (GONÇALVES, 2000). O sucesso de uma empresa reside na possibilidade de trabalhar como um todo organizado, como um sistema no qual cada parte da empresa trabalha para o seu bem geral (CARRACEDO e ROJAS, 2020). Apesar de todos esses benefícios, muitas organizações, por não conhecerem seus processos gastam muito tempo com detalhes desnecessários reduzindo sua eficiência (MINONNE, TURNER; 2012).

A gestão por processos permite a manualização das atividades desenvolvidas garantindo uma melhor gestão e conhecimento dos processos organizacionais (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Para que ocorra a manualização é necessário, primeiramente, a visualização dos processos. E para tanto, se faz mister uma análise de detecção de falhas e oportunidades de melhoria, bem como a verificação das tarefas que não agregam valor ou que estão duplicadas (MELLO et al., 2002).

Para operacionalizar os processos há a necessidade de representá-los por meio de um mecanismo que possa ser entendido por todos. Por esse motivo, a representação gráfica é utilizada e pode proporcionar uma visão abrangente das atividades realizadas na organização (SALGADO et al., 2013). Segundo Araújo, Garcia e Marines (2017), graficamente é possível acompanhar o processo do início ao fim, a partir de informações essenciais, que ficam disponíveis e de fácil acesso a todos em um único lugar.

Pavani e Scucuglia (2011) ressaltam que o mapeamento é a primeira fase para a implementação da gestão por processos. Nessa etapa, ocorre o estudo do trabalho, como também o seu entendimento.

Analisar um processo, segundo Cruz (2010) não é tarefa fácil, pois requer experiência em diversos objetos que de uma forma ou de outra estão presentes no desenvolvimento de qualquer procedimento. Para o autor, existem questionamentos que podem ser usados para o aperfeiçoamento dos métodos: i) Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?; ii) Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?; iii) É possível eliminar alguma atividade?; iv) Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma?; e, v) É preciso criar alguma atividade nova?

Ou seja, ao se realizar o mapeamento vários objetivos podem ser alcançados, tais como: melhoria dos processos, eliminação de processos e regras obsoletas e/ou desnecessárias; padronização da documentação; facilitação da compreensão; homogeneidade do conhecimento e melhor divulgação a todos os membros da equipe.

Os mapeamentos se iniciam em uma única unidade, que será expandida em várias outras mais detalhadas, conectadas por setas e linhas, que serão decompostas em maiores detalhes de forma sucessiva (MARETH, 2008). Na realização do mapeamento deve-se levar em consideração a cultura da empresa, os níveis de compreensão dos interessados e o nível de detalhe que se objetiva representar. O mapeamento deve ser focado nas atividades, no sequenciamento de atividades inerentes a função, de tal forma que após o estudo e análise detalhada sejam delimitados os processos (PAVANI e SCUCUGLIA, 2011).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo descreve uma pesquisa-ação, a qual se caracteriza, segundo Thiollent (2009) pela estreita associação de uma ação com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação da realidade a ser investigada estão envolvidos de modo cooperativo e participativo.

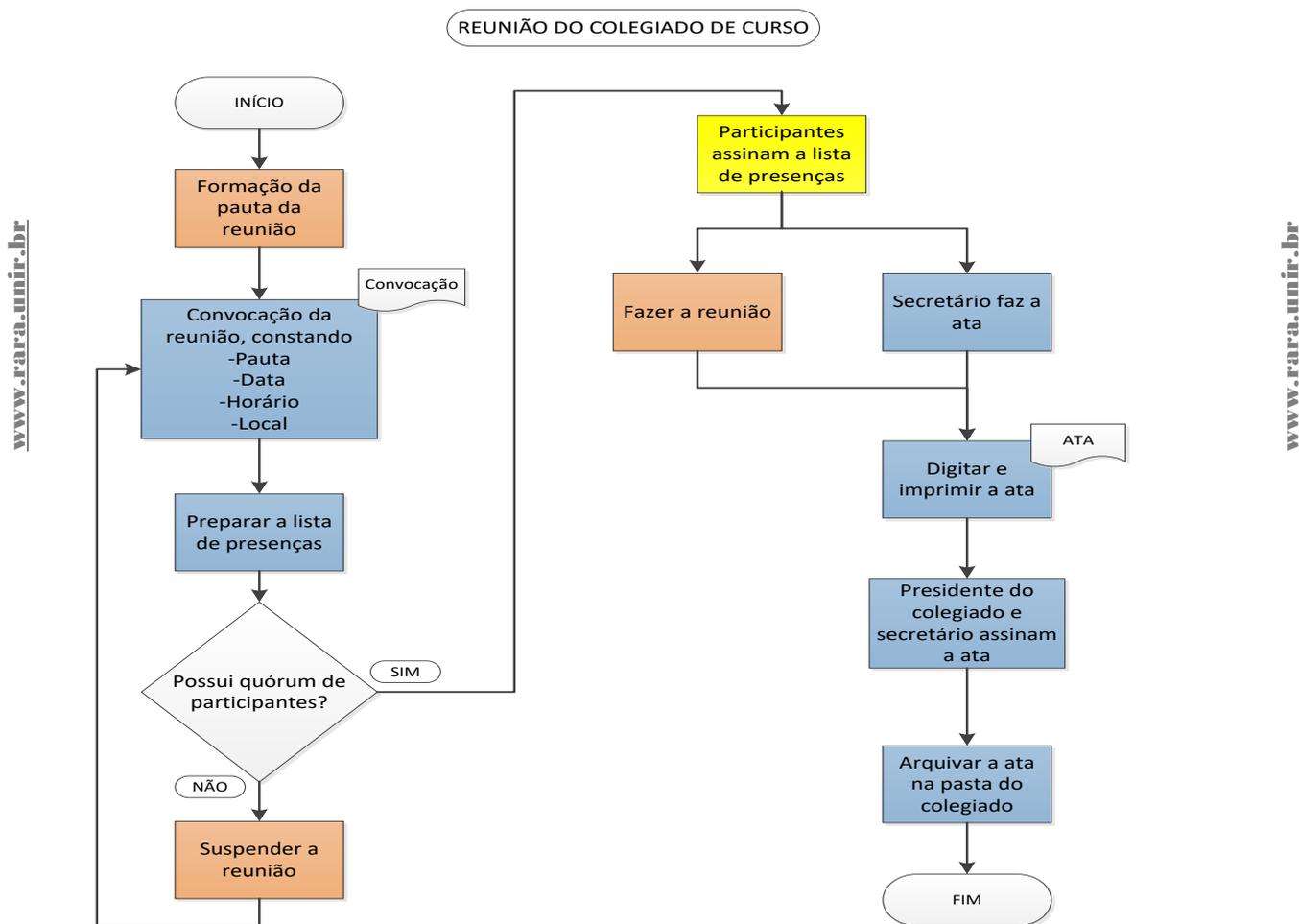
Essa pesquisa, em sua essência, por seguir os ensinamentos de Franco (2005), teve a intenção de transformar a realidade em que esteve inserida. Por esse motivo, ela foi fundamentalmente participativa, em que sujeitos e pesquisadores interagiram na produção dos conhecimentos.

Dadas as características da instituição objeto de estudo, inicialmente, o trabalho desenvolveu-se a partir de um levantamento documental dos manuais, normas e legislação. A

participação da população ocorreu em uma Universidade Pública do Estado do Rio Grande do Sul, a qual possibilitou analisar as tarefas pertinentes das coordenações dos Cursos de graduação, intercâmbio e socialização das experiências dos secretários.

Com a colaboração e negociação entre pesquisador, coordenadores e secretários das 42 coordenações de cursos de graduação participantes desta pesquisa, foram mapeados e registrados 26 processos, os quais foram desenhados com o auxílio do software *Microsoft Visio*, conforme exemplificado na Figura 1:

Figura 1 Exemplo de Fluxograma desenhado para o processo “Reunião do Colegiado de Curso”.



NOTA: A reunião do colegiado deve ser realizada 2 vezes por semestre, de forma ordinária, obedecendo ao regimento da UFSM. O coordenador de curso pode convocar reuniões extraordinárias de acordo com a demanda verificada.
SUGESTÃO: Ver fluxograma “Constituição do colegiado”

Fonte: Elaborado pelo autor.

Paralelamente ao mapeamento e desenho dos processos foi elaborado um questionário, cujo principal objetivo, foi confirmar os processos mapeados, bem como identificar outros processos não constantes nessa relação inicial. Nesse, foi perguntado aos indivíduos o Grau de importância, complexidade e tempo de execução, de cada um dos

processos de acordo com a percepção de cada um dos sujeitos. As questões avaliativas foram mensuradas por meio de escalas do tipo *Likert* de 5 pontos, variando entre “Menor” e “Maior”. Os dados obtidos foram analisados quantitativamente por meio da média dos resultados. As médias foram divididas em três categorias: Baixo (média de 0 a 33,33% - ou seja, média variando de 0 a 1,66), Médio (média de 33,33% a 66,67% - ou seja, $1,66 < \text{média} \leq 3,33$) e Alto (média de 66,67% a 100% - ou seja, $3,33 < \text{média} \leq 5,00$) identificando-se assim o nível de importância, complexidade e tempo de execução percebido pelos secretários dos curso.

O questionário foi encaminhado via *e-mail* a todas as coordenações de graduação, utilizando-se a ferramenta *Google Docs*, que está disponível na WEB de forma gratuita e permite agilidade e economia de material impresso para a pesquisa.

4 RESULTADOS

O primeiro levantamento das atividades das coordenações resultou no mapeamento de 26 processos, conforme descrito no Quadro 01, os quais foram desenhados em fluxogramas.

Quadro 1 Processos mapeados a partir da análise documental

	Processo	Grau de importância	Grau de complexidade	Tempo de execução
1	Eleição do(a) Coordenador(a)	4,35	2,97	2,69
2	Constituição do Colegiado	4,61	3,21	2,88
3	Reunião do Colegiado	4,73	3,45	3,16
4	Constituição do Núcleo Docente Estruturante	4,50	3,81	3,43
5	Revisão do Projeto Pedagógico do Curso	4,88	4,69	4,57
6	Recepção dos Calouros	4,5	2,78	2,98
7	Execução de Matrículas	4,70	3,90	4,07
8	Aproveitamento de Disciplinas	4,11	3,35	3,31
9	Aproveitamento de Atividade Complementar de Graduação (ACG)	4,04	3,50	3,50
10	Execução do Estágio Supervisionado	4,43	3,93	3,76
11	Controle de Estágios extracurriculares	3,81	3,48	3,40
12	Formatura Solene	4,12	3,50	3,48
13	Formatura de Gabinete	4,02	3,00	2,79
14	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (ENADE)	4,57	4,02	4,00

15	Execução de Ingresso/Reingresso	4,23	3,69	3,52
16	Divulgação de oportunidades (estágios, eventos, intercâmbios)	4,33	2,90	2,79
17	Execução de Mobilidade Acadêmica	3,98	3,33	3,17
18	Execução de Intercâmbios	4,19	3,52	3,24
19	Atualização de site e mídias sociais do curso	4,57	3,74	3,62
20	Execução e Controle de Correspondência	4,05	2,83	2,71
21	Organização e Controle do Arquivo	4,21	3,38	3,50
22	Controle do Patrimônio	4,29	3,21	3,48
23	Controle das Finanças	4,24	3,40	3,24
24	Execução de Empenhos (permanente, serviços e outros)	3,93	3,57	3,31
25	Controle do Material de Expediente	3,76	2,90	2,95
26	Atendimento ao público em geral	4,62	3,29	3,69

Fonte: Resultados da pesquisa

Conforme pode ser observado no Quadro 1, a partir das percepção dos secretários de curso, o processo de Eleição do(a) Coordenador(a) denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,35. Apresentou média complexidade, com média 2,97 e tempo de execução também intermediário, com média 2,69. Considerando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, produz uma condição fundamental para a constituição legal de uma coordenação de curso de graduação.

De mesmo modo a constituição do colegiado apresentou um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,61. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,21 e tempo de execução médio, com média 2,88. Considerando que, mesmo sendo um processo relativamente simples, ele se demonstrou fundamental para as futuras tomadas de decisão relacionadas à gestão dos cursos.

A realização das reuniões também apresentou um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,73. Apesar de apresentar um grau de complexidade e tempo de execução intermediário, a boa efetivação das reuniões se revelou fundamental para o andamento de uma série de atividades, as quais sem aprovação do colegiado, não podem ser continuadas.

Com função consultiva, propositiva e de assessoramento sobre matéria de natureza acadêmica, o Núcleo Docente Estruturante (NDE) integra a estrutura de gestão acadêmica em cada curso de graduação, sendo corresponsável pela elaboração, implementação, atualização e

consolidação do Projeto Pedagógico do Curso. Na percepção dos servidores, o NDE denota um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,50. Em relação ao grau de complexidade e tempo de execução os mesmos foram considerados intermediários, com média 3,81 e 3,43, respectivamente.

O currículo e suas reformulações, quando constatada a inadequação ou defasagem da estrutura vigente, são elaborados pela coordenação de curso, sendo submetidos à aprovação do Colegiado do Curso e Conselho de Centro, depois de consultados os departamentos diretamente envolvidos. A partir da observação dos dados é possível perceber que o processo descrito indica um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,88. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado expressivo, com média 4,69 e tempo de execução também expressivo, com média 4,57. No entendimento dos servidores, esse processo garante uma ação educativa atualizada e em permanente construção. O objetivo é atender a realidade contemporânea, a qual deve estar sintonizada com a nova visão de mundo garantindo a formação global e crítica para os envolvidos no processo.

A recepção aos calouros envolve a acolhida dos novos estudantes e objetiva a rápida assimilação da responsabilidade social implícita na oportunidade de estudarem numa universidade pública e gratuita. Em relação à percepção deste processo pelos funcionários da instituição, verificou-se que o processo descrito, demonstra um alto grau de importância. Observando que, apesar de ser um processo relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, gera uma condição fundamental para um bom ambiente acadêmico nos cursos de graduação visto que esta é uma questão fundamental para a socialização dos alunos.

Quanto a Execução de Matrículas, esse processo apresentou um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,7. Em relação ao grau de complexidade, este processo foi considerado de intermediário, com média 3,9 e tempo de execução alto, com média 4,07. Sendo assim, trata-se de um processo relativamente complexo, com um tempo de execução bastante significativo. Ainda relacionado aos componentes curriculares, o aproveitamento de disciplinas, que se constitui no reconhecimento do valor formativo equivalente a disciplinas do currículo da universidade, também demonstrou um alto grau de importância.

A Execução do Estágio Supervisionado, o qual representa uma possibilidade de inserção no emprego para jovens brasileiros e se constitui etapa fundamental no final da vida

acadêmica dos alunos, teve um alto grau de importância segundo a percepção dos participantes da pesquisa. Também foi considerado de um de alto grau de complexidade, com média 3,93 e tempo de execução intermediário.

A Colação de Grau realizada em Formatura Solene é realizada sob a presidência do Reitor ou da Direção do Centro, por delegação do Reitor, que oficializa a conclusão de curso superior de graduação. Em relação à percepção deste processo o mesmo apresentou grande importância na percepção dos servidores, uma vez que produz um significado fundamental na vida acadêmica dos alunos.

O Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE) é um dos procedimentos de avaliação do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES). É realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), autarquia vinculada ao Ministério da Educação (MEC), segundo diretrizes estabelecidas pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES), órgão colegiado de coordenação e supervisão do SINAES. Os servidores perceberam este processo como tendo um alto grau de importância e complexidade, pois apresenta enorme relevância para o contexto dos indicadores de avaliação institucional e dos próprios cursos junto ao MEC.

A Organização e Controle do Arquivo dos documentos que fazem parte do dia a dia administrativo de uma Coordenação de Graduação é uma tarefa que deve ser realizada de forma constante e na medida em que os documentos são produzidos. Manter o arquivo organizado significa manter acessíveis as informações, que podem muitas vezes facilitar uma tomada da decisão, assim como garantir a memória histórica do Curso, tão necessária nos processos de avaliação externa e interna.

Em relação à validação/percepção deste processo pelos servidores da instituição, os dados quantitativos demonstraram alto grau de importância. Muito embora este processo seja relativamente simples e com um tempo de execução pouco significativo, tem uma enorme importância no contexto da organização administrativa dos cursos.

O controle interno do patrimônio de cada Coordenação de Curso deve ser feito através da averiguação anual dos bens registrados na carga patrimonial da Coordenação do Curso. Este processo também apresentou um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,29. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,21 e tempo de execução igualmente intermediário, com média 3,48. Sendo assim, apesar de ser um processo relativamente simples

e com um tempo de execução pouco significativo, tem uma enorme importância no contexto da gestão administrativa dos cursos.

Os recursos financeiros das coordenações de graduação são definidos pelo Índice de Distribuição de Recursos (IDR) do Centro de Ensino ao qual o curso está vinculado e são classificados como Recursos de Custeio; Diárias e Passagens e Recursos de Permanente.

Em relação à percepção deste processo pelos funcionários da instituição, os dados demonstraram que apesar de ser um processo complexo e com um tempo de execução mediano, tem uma enorme importância no contexto da gestão administrativa dos cursos.

Ao serem perguntados sobre o atendimento ao público, verificou-se que a excelência desse processo se traduz na economia de tempo, dinheiro e esforço do cidadão para a obtenção de informações corretas, completas, atualizadas e compreensíveis. Nesse sentido, é fundamental que todo o Servidor Público compreenda que atender o usuário com qualidade não se resume apenas a tratá-lo bem, com cortesia. Mais do que isso, significa acrescentar benefícios aos serviços, objetivando superar as suas expectativas.

Este processo demonstrou um alto grau de importância com relação ao trabalho realizado nas coordenações, com média 4,62. Em relação ao grau de complexidade este processo foi considerado intermediário, com média 3,29. Muito embora, seja este um processo de média complexidade apresenta relevância no contexto da imagem organizacional dos cursos de graduação.

Relatados os processos mais importantes de acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa, agora são demonstrados os processos que emanaram no transcórre da pesquisa. Os servidores indicaram 17 processos diferentes daqueles mapeados a partir do levantamento documental e pesquisa inicial. Esses processos estão descritos no Quadro 2.

Quadro 2 Listagem dos Processos emergentes da pesquisa

1.	Acompanhamento dos indicadores do Curso
2.	Acompanhamento e atualização do acervo bibliográfico
3.	Acreditação do Curso de Enfermagem no Sistema Arcu-Sul
4.	Avaliação do Curso
5.	Concessão de bolsas para participação em eventos
6.	Controle de chaves de salas e laboratórios
7.	Manutenção e controle do espaço físico
8.	Manutenção e controle dos serviços de informática
9.	Organização da Semana Acadêmica do Curso
10.	Organização de eventos diversos
11.	Organização de programações artísticas
12.	Organização de programações esportivas
13.	Orientação/supervisão de estagiários e bolsistas
14.	Participação em reuniões em conselhos ou comissões diversas

15.	Reconhecimento do Curso
16.	Reuniões sistemáticas com o Diretório Acadêmico do Curso
17.	Reuniões sistemáticas com os representantes da cada período do curso

Fonte: Elaborado pelos autores

Assim, computando os processos iniciais e somados os emergentes chegou-se a um total de 47 processos identificados. Cabe ressaltar que alguns desses novos processos apresentam especificidades ligadas apenas a determinados cursos, como se verifica nos processos de números 3, 11 e 12, mas na sua grande maioria os processos são comuns a todos os cursos.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve por objetivo mapear os processos existentes nas coordenações de curso de graduação de uma Universidade Pública a partir da percepção dos servidores sobre os processos administrativos e acadêmicos desenvolvidos. A intenção era a resolução de um problema, com a participação conjunta dos servidores, a partir da realidade investigada.

Ao iniciar este trabalho acreditava-se que o número de processos a serem mapeados chegaria a um total de 26 processos. Entretanto, durante a pesquisa e por indicação de seus participantes houve um acréscimo de 17 novos processos. Todos os processos analisados apresentaram um alto grau de importância segundo a percepção dos trabalhadores. Ou seja, são fundamentais para a efetividade das ações e da alta qualidade.

A partir da análise dos processos mapeados e de observações sistemáticas sobre os mesmos, percebeu-se que as coordenações podem passar a ter um maior nível de conhecimento de suas funções e atividades. Com a visão dos processos, as análises sobre as atividades que não agregam valor ficam facilitadas e, assim, atividades que poderiam ser eliminadas, simplificadas ou combinadas ficam mais visíveis para serem gerenciadas.

Por essência, este estudo teve a intenção de transformar a realidade em que esteve inserido. Por esse motivo, ele foi fundamentalmente participativo, em que sujeitos e pesquisadores interagiram durante o mapeamento dos processos, para somente então, ser obtida a percepção destes acerca dos processos desenvolvidos nas coordenações de curso. Alguns avanços foram feitos, dentre eles a manualização dos processos e rotinas dos cursos da Universidade onde foi realizada esta pesquisa. Esse manual foi entregue à Universidade, a qual pode se beneficiar da sistematização favorecendo significativamente a gestão do conhecimento nas unidades da instituição.

Por fim, a partir de tudo o que foi exposto no decorrer deste estudo pode-se dizer que este trabalho não se encerra por aqui. Ressalta-se a importância de novas investigações envolvendo o tema, principalmente por se tratar de um assunto de extrema importância para políticas de manutenção da qualidade dos cursos e, por conseguinte, da produção do conhecimento, formação profissional e desenvolvimento do país.

Há muito a ser pesquisado sobre os processos em Instituições Públicas de Ensino Superior. Também, existe a necessidade de expansão desta pesquisa, no sentido de se realizar uma revisão e avaliação coletiva dos processos em outras instituições públicas e comparar os resultados com os processos de Instituições da rede privada de ensino. Dessa forma, sugere-se, uma investigação ampliada tanto em termos regionais e nacionais, que possam oferecer uma maior compreensão dos processos realizados e propiciem novas reflexões sobre a gestão universitária.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. P. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 313-329, 2012.
- ARAÚJO, L. C. D.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos: melhores Resultados e Excelência Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2017.
- CORREIA, K. S. A.; LEAL F.; ALMEIDA, D. A. A. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 12., 2002, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR: Associação brasileira de engenharia da produção, 2002.
- CARRACEDO, L. G.; ROJAS, E. A. F. Estructuración del proceso de recepción, asignación y evacuación de requerimientos de trámites jurídicos de los clientes de la empresa Velasco Ordóñez S.A.S. mediante la metodología business process management (BPM). **Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información**, v. 7, n. 13, p. 25-44, 2020.
- CRUZ, T. **Sistemas, Organização & Métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação à gerência do conteúdo e do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2002.
- _____. **Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de Negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

- FRANCO, M. A. S. **Pedagogia da Pesquisa-Ação**. Revista Educação e Pesquisa, v. 31, n. 3, p. 483-502, 2005.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.
- 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**. 2008. 105 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo, Rio Grande do Sul, 2008.
- MINONNE, C.; TURNER, G. Business process management: are you ready for the future? **Knowledge and Process Management**, v. 19, n. 3, p. 111-120, 2012.
- MELLO, C. H. P.; SILVA, C. E. S.; TURRIONI, J. B.; SOUZA, L. G. M. **ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2004.
- PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. São Paulo: Makron Books, 2011.
- PIAIA, M. L.; PORTELA, J. C.; PEREIRA JÚNIOR, E. H.; FIDELIS, N. V. W. Proposal process management at the plant operation applied to the generating unit shutdown process of Itaipu Binacional. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 1, 2020.
- PÔRTO, J. L. C.; LÖBLER, M. L. A estrutura departamental na UFSM: uma contextualização crítica do modelo organizacional. **Revista Sociais e Humanas**, v. 20, n. Especial, p. 133-150, 2007.
- SABADIA, J. A. O papel da coordenação de curso: a experiência no ensino de graduação em geologia na Universidade Federal do Ceará. **Revista de Geologia**, v. 11, p. 23-29, 1998.
- 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**, v. 1, p. 151-168, 2013.
- SANTOS, A. C. **Princípio da eficiência da administração pública**. São Paulo: LTr Editora, 2003.



SOUZA, I. M. **Gestão das universidades federais brasileiras:** uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento. 2009. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2009.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2009.