



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES  
PÚBLICAS**

**Márcio Luis Piovesan**

**O APOIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO AOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS EM  
UMA UNIVERSIDADE: O CASO DA SECRETARIA UNIFICADA DOS  
DEPARTAMENTOS – SUDEP/UFSM – *CAMPUS* FREDERICO WESTPHALEN**

Santa Maria, RS  
2016

**Márcio Luis Piovesan**

**O APOIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO AOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS EM  
UMA UNIVERSIDADE: O CASO DA SECRETARIA UNIFICADA DOS  
DEPARTAMENTOS – SUDEP/ UFSM – *CAMPUS* FREDERICO WESTPHALEN**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

**Orientador:** Prof. Dr. Vitor Francisco Schuch Junior

Santa Maria, RS  
2016

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Piovesan, Márcio Luis

O APOIO TECNICO ADMINISTRATIVO AOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS EM UMA UNIVERSIDADE: O CASO DA SECRETARIA UNIFICADA DOS DEPARTAMENTOS - SUDEP / UFSM - CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN / Márcio Luis Piovesan.- 2016.  
94 f.; 30 cm

Orientador: Vitor Francisco Schuch Junior  
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de Pós-Graduação em Administração, RS, 2016

1. Secretaria Unificada dos Departamentos 2. Gestão de Processos 3. Estudo de Processos 4. Planejamento Estratégico 5. Planejamento Operacional I. Schuch Junior, Vitor Francisco II. Título.

**Márcio Luis Piovesan**

**O APOIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO AOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS EM  
UMA UNIVERSIDADE: O CASO DA SECRETARIA UNIFICADA DOS  
DEPARTAMENTOS – SUDEP/ UFSM – *CAMPUS* FREDERICO WESTPHALEN**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Mestre em Gestão de Organizações Públicas**.

Aprovada em 08 de agosto de 2016:

---

**Vitor Francisco Schuch Junior, Dr. (UFSM)**  
(Presidente Orientador)

---

**Lúcia Rejane da Rosa Gama Madruga, Dra. (UFSM)**

---

**Marta Leandro da Mata, Dra. (UEL)**

Santa Maria, RS  
2016

## DEDICATÓRIA

*Primeiramente, a Deus, por ter me guiado e iluminado durante esta caminhada.*

*À minha família - meu pai Vicente, minha mãe Ivete e meu irmão Mateus -, que me apoiaram desde o início para que o sonho desta conquista se tornasse realidade.*

*À minha namorada, Lisiane Vaz da Silva, conselheira, amiga e companheira, que esteve sempre presente me incentivando e ajudando nas horas mais difíceis, não permitindo que eu desanimasse e entendendo os momentos em que estive ausente me dedicando ao alcance deste objetivo.*

*À Rosane Ribas dos Santos Severiano, minha psicóloga, pela ajuda nos momentos mais difíceis, que me fez enxergar que, na vida, tudo tem seu tempo e que tudo vale a pena na busca pela realização de um sonho, que todos os obstáculos podem ser superados desde que não desanimemos e tenhamos um objetivo claro a ser alcançado.*

*A todos os colegas, companheiros de caminhada, pelo apoio e companheirismo.*

*Aos amigos, que me proporcionaram momentos de alegria e distração em meio às preocupações rotineiras desta caminhada.*

*Enfim, a todos os que, de alguma forma, fizeram parte desta caminhada e continuarão fazendo parte da minha vida.*

## **AGRADECIMENTOS**

*A caminhada na busca de um objetivo almejado é feita de alegrias e tristezas, momentos de otimismo e de desânimo. Os obstáculos são muitos, mas, durante a caminhada, sempre encontramos pessoas que fazem com que ela se torne mais alegre e proveitosa. Isso é o que faz com que, ao chegarmos ao final, percebamos que tudo valeu a pena, que dos momentos bons e dos menos ruins tiramos algo de bom. Por isso, quero agradecer àqueles que me acompanharam nessa caminhada e tornaram possível alcançar o objetivo de ser mestre.*

*Em primeiro lugar, à minha família - meus pais, meu irmão e minha namorada -, que sempre estiveram presentes me incentivando e motivando.*

*Ao professor Vitor Francisco Schuch Junior, meu orientador, por me auxiliar nas horas de indecisão ou dúvida e me mostrar a direção a ser seguida com valiosas contribuições derivadas de seu amplo conhecimento. Sempre com presteza, profissionalismo e acessibilidade nas orientações.*

*Aos professores, que nos transmitiram o conhecimento com muita clareza, aos quais tenho enorme admiração pela simplicidade, competência e inteligência que fizeram transparecer durante as aulas.*

*À Universidade Federal de Santa Maria e ao Programa de Pós-Graduação em Administração, por proporcionar a mim e a meus colegas a oportunidade de aprimorar os conhecimentos promovendo este curso fora de sede.*

*Aos Campus da UFSM de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões, por nos disponibilizarem toda a estrutura necessária para o desenvolvimento das aulas.*

*Aos colegas, pelo companheirismo, união e espírito de grupo, que foi algo marcante na nossa turma.*

*Enfim, agradeço a todos os que fizeram parte deste período ... extrema importância em minha vida.*

*“Todas as inovações eficazes são surpreendentemente simples. Na verdade, o maior elogio que uma inovação pode receber é haver quem diga: Isto é óbvio! Por que não pensei nisso antes?”*

*(Peter Drucker)*

## RESUMO

### O APOIO TÉCNICO ADMINISTRATIVO AOS DEPARTAMENTOS DIDÁTICOS EM UMA UNIVERSIDADE: O CASO DA SECRETARIA UNIFICADA DOS DEPARTAMENTOS – SUDEP/UFMS – *CAMPUS* FREDERICO WESTPHALEN

AUTOR: MÁRCIO LUIS PIOVESAN

ORIENTADOR: VITOR FRANCISCO SCHUCH JUNIOR

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a sistemática adotada nos processos administrativos da Secretaria Unificada dos Departamentos (SUDEP) da Universidade Federal de Santa Maria – *Campus* Frederico Westphalen. Por ser uma estrutura de secretaria nova, diferente da adotada na sede da universidade, em que todos os servidores da secretaria atendem às demandas de todos os departamentos do *Campus*, é possível que haja algumas dificuldades na execução dos processos cotidianos. Com o objetivo de identificar as existentes e propor subsídios para minimizá-las ou extingui-las, foi realizado este estudo. A pesquisa concentrou-se nos processos realizados na SUDEP e teve como sujeitos pesquisados os servidores dessa secretaria. A metodologia utilizada foi a pesquisa qualitativa descritiva, com coleta de dados, utilizando questionários e entrevistas semiestruturadas aplicados aos servidores da SUDEP, para a identificação dos processos que são realizados na secretaria bem como os que exigem formalização e os que não exigem formalização. De posse destes dados, procedeu-se à classificação dos processos que exigem formalização, tendo como categorias de análise o grau de dificuldade e o tempo de execução, classificados em primários e críticos, utilizando-se o modelo proposto por Valle e Oliveira (2009). De um total de quatorze processos identificados que exigem formalização, cinco foram classificados como primários e nove como críticos. Com isso, foram criados fluxogramas, nos quais foi possível demonstrar, de forma clara, o fluxo que as etapas de cada processo segue durante seu desenvolvimento, proporcionando subsídios de fácil entendimento e aplicação para a elaboração de orientações formalizadas em procedimento-padrão dos processos considerados críticos pelos atuais servidores desse setor. Além disso, foi possível identificar que todos os processos considerados críticos têm relação com o planejamento da instituição, no qual alguns têm características relacionadas ao planejamento estratégico e outros, relacionadas com o planejamento operacional. Conclui-se que a pesquisa atingiu seus objetivos, identificando quais os processos desenvolvidos na SUDEP que apresentam maiores dificuldades no seu desenvolvimento e propondo subsídios, sob a forma de fluxogramas, que servirão para melhorar o desenvolvimento dos processos e contribuir para o alcance dos objetivos institucionais.

**Palavras-chave:** Secretaria Unificada dos Departamentos, Gestão de Processos, Estudo de Processos, Planejamento Estratégico, Planejamento Operacional.

## **ABSTRACT**

### **SUPPORT TECHNICIAN ADMINISTRATIVE DEPARTMENTS TO TEACHING ON A UNIVERSITY : THE CASE OF UNIFIED SECRETARIAT OF DEPARTMENTS - SUDEP / CESNORS**

**AUTHOR: MÁRCIO LUIS PIOVESAN**  
**ADVISOR: VITOR FRANCISCO SCHUCH JUNIOR**

This study aimed to analyze the system adopted in the administrative processes of the Unified Secretariat of the Departments - SUDEP the Federal University of Santa Maria - Campus Frederick. As a new department structure, different from that adopted in the university headquarters, where all of the registry servers meet the demands of all campus departments, there may be some difficulties in the execution of daily processes. In order to identify possible difficulties and propose subsidies to minimize them or ban them was conducted this study. The study focused on the processes carried out in SUDEP and had as subjects surveyed the employees of this department. The methodology used was descriptive qualitative research, with data collection using questionnaires and semi-structured interviews applied to the SUDEP servers to identify the processes that are performed in the office as well as those requiring formalization and those who do not require formalization. Using these data proceeded to the classification of processes that require formalization as an analytical category the degree of difficulty and the execution time in primary and critics using the model proposed by Valle and Oliveira (2009). From a total of fourteen identified processes that require formulation, five were classified as primary nine as critical. Thus, flowcharts were created, it was possible to clearly demonstrate the flow steps of each process follows during its development, providing subsidies for easy understanding and application for the development of formalized guidelines on standard procedure of the processes considered critical by the current server this sector. Moreover, it was possible to identify all considered critical processes is related to the planning of the institution, where some have characteristics related to strategic planning and other related operational planning. It is concluded that research achieved its objectives by identifying the processes developed in SUDEP that present greater difficulties in their development and proposing subsidies in the form flowcharts that will serve to enhance the development of processes, contributing to the achievement of institutional objectives.

**Keywords:** Unified Secretariat Departments, Process Management, Process Study, Strategic Planning, Operational Planning.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação de um processo .....	29
Figura 2 - A relação entre os tipos de processos .....	29
Figura 3 - Processos primários, chaves e críticos .....	30
Figura 4 - Organograma UFSM – 2012 .....	41
Figura 5 – Organograma CESNORS – 2014 .....	43
Figura 6 – Classificação dos processos primários e críticos .....	48
Figura 7 – Modelo analítico da pesquisa .....	49
Figura 8 – Respostas do entrevistado A .....	57
Figura 9 – Respostas do entrevistado B .....	59
Figura 10 – Respostas do entrevistado C .....	61
Figura 11 – Processos classificados como primários.....	64
Figura 12 – Processos classificados como críticos.....	65
Figura 13 – Processos conforme o tipo de planejamento.....	69
Figura 14 – Bolsa monitoria .....	71
Figura 15 – Execução de empenhos SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes e bens de consumo) – pessoa física (inscrição em evento) .....	72
Figura 16 – Execução de empenhos SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes e bens de consumo) – pessoa jurídica .....	73
Figura 17 – Solicitação de registro de preços – SIE .....	74
Figura 18 – Reuniões departamentais.....	75
Figura 19 – Concurso público docente .....	76
Figura 20 – Seleção pública para professor substituto .....	77
Figura 21 – Marcação/cancelamento/remarcação de férias – SIE .....	78
Figura 22 – Solicitação de viagem – SCDP .....	79
Figura 23 – Passagens aéreas – SCDP.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados .....	53
Quadro 2 - Processos realizados na SUDEP e que exigem formalização, identificados na entrevista individual .....	54
Quadro 3 - Processos realizados na SUDEP e que exigem formalização, identificados na entrevista coletiva (Validação) .....	55
Quadro 4 – Classificação dos processos .....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Percentual de cada tipo de processo conforme entrevistado A.....	58
Gráfico 2 - Percentual de cada tipo de processo conforme entrevistado B .....	60
Gráfico 3 - Percentual de cada tipo de processo conforme entrevistado C .....	62
Gráfico 4 - Percentual geral de cada tipo de processo .....	65

## LISTA DE SIGLAS

**CAL** – Centro de Artes e Letras

**CESNORS** – Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul

**DCAA** – Departamento de Ciências Agrônômicas e Ambientais

**DECOM** – Departamento de Ciências da Comunicação

**DEFL** – Departamento de Engenharia Florestal

**DTecInf** – Departamento de Tecnologia da Informação

**GESPÚBLICA** – Programa Nacional de Gestão Pública

**DETA** – Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental

**PDI** – Plano de Desenvolvimento Institucional

**PDRAE** – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

**SCDP** – Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

**SIE** – Sistema de Informações Educacionais

**SUDEP** – Secretaria Unificada dos Departamentos

**UFSM** – Universidade Federal de Santa Maria

**UNB** – Universidade de Brasília

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS.....	18
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	18
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA.....	19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	21
2.1 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	21
2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL OU NOVA GESTÃO PÚBLICA .....	22
2.3 GESTÃO DE PROCESSOS.....	25
<b>2.3.1 Estudo de Processos</b> .....	27
<b>2.3.2 Planejamento Estratégico</b> .....	32
<b>2.3.3 Planejamento Operacional</b> .....	34
2.4 A PARTICULARIDADE DA UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO.....	35
2.5 MODELOS DE SECRETARIA DOS DEPARTAMENTOS ADOTADOS NA UFSM .....	37
<b>3. CONTEXTO DO ESTUDO</b> .....	39
3.1 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA COMO ORGANIZAÇÃO.....	39
3.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – <i>CAMPUS</i> FREDERICO WESTPHALEN .....	42
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	47
4.1 DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DOS TERMOS .....	47
4.2 SUJEITOS DA PESQUISA .....	49
4.3 ENTREVISTA .....	50
4.4 QUESTIONÁRIO.....	51
<b>5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	53
5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	53
5.2 PROCESSOS REALIZADOS NA SUDEP E QUE EXIGEM FORMALIZAÇÃO IDENTIFICADOS NA ENTREVISTA INDIVIDUAL.....	54
5.3 PROCESSOS REALIZADOS NA SUDEP E QUE EXIGEM FORMALIZAÇÃO IDENTIFICADOS NA ENTREVISTA COLETIVA – VALIDAÇÃO.....	55
5.4 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS.....	56
<b>6.SUBSÍDIOS</b> .....	70
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	81
<b>8. REFERÊNCIAS</b> .....	85
<b>9. ANEXOS</b> .....	88
<b>10. APÊNDICES</b> .....	90

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade em que os consumidores estão cada vez mais exigindo qualidade nos produtos e nos serviços prestados, adequando-os às suas necessidades e desejos, há uma crescente preocupação nas organizações não só em manter, mas em incrementar seu desempenho no que diz respeito à qualidade, eficiência e eficácia. Isso faz com que haja uma maior preocupação com o atendimento a essas exigências que emanam dos cidadãos, no sentido de eliminar atividades que não agregam valor aos serviços que prestam à sociedade. Surge, então, a necessidade de mudança, na busca de encontrar métodos, técnicas, sistemas e procedimentos que permitam às instituições alcançarem melhores níveis de desempenho, reduzindo custos, otimizando os recursos financeiros e de pessoal disponíveis, buscando, assim, a melhor forma de alcançar os objetivos institucionais.

Atualmente, na administração pública, existe uma crescente preocupação no sentido de proporcionar um atendimento eficiente, eficaz e satisfatório à sociedade. Para o alcance desse propósito, é necessário que os processos internos sejam desenvolvidos da melhor forma possível, a fim de atender às expectativas da sociedade e alcançar os objetivos organizacionais. Todas as atividades de uma instituição pública são regidas pela legislação; por isso, os processos ali desenvolvidos devem segui-la rigorosamente. Para isso, é imprescindível que se tenha atenção e profissionalismo por parte dos servidores públicos.

Neste sentido, como acontece nas empresas privadas, as organizações públicas também estão abertas a inovações, buscando a otimização do seu papel dentro da sociedade. É o caso da Secretaria Unificada dos Departamentos (SUDEP) do Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul da Universidade Federal de Santa Maria, que constitui um modelo de secretaria diferente do adotado no *campus-sede*. Nesse novo modelo, uma única secretaria atende aos departamentos didáticos do *Campus* de Frederico Westphalen e outra aos do *Campus* de Palmeira das Missões, sendo que as atividades são desempenhadas por sete servidores técnico-administrativos, dos quais quatro atuam no *Campus* de Frederico Westphalen e três no *Campus* de Palmeira das Missões. Os servidores que trabalham na SUDEP são lotados na Seção Administrativa do Centro, e não nos departamentos como ocorre na sede da Universidade, e um deles desempenha a função de coordenador do setor.

Tal modelo de secretaria pode conter vários pontos positivos, dentre os quais destaca-se que o desenvolvimento dos processos não é interrompido na ausência de algum servidor técnico-administrativo que ali trabalha; que a coordenação fica a cargo de um servidor técnico-administrativo e não de um docente, o qual pode não apresentar a preparação necessária para desempenhar esta função específica; que a demanda de servidores e estrutura física é reduzida, uma vez que todos desempenham as funções relativas aos departamentos didáticos dos *Campi* na sua totalidade; que o fluxo das informações e da comunicação é melhorado, reduzindo custos e otimizando o trabalho. Além disso, esse modelo pode ser objeto de possível estudo sobre a viabilidade de sua implantação na sede da universidade, tendo em vista que os recursos financeiros e de pessoal estão cada vez mais escassos, devido à atual situação em que se encontra o país, e que, atualmente, há uma necessidade de otimização e agilidade, que emana da sociedade quando procura o serviço.

No entanto, por ser um novo formato de secretaria e por haver um grande número de processos que ali são desenvolvidos, é possível que existam alguns pontos que possam ser aprimorados no sentido de proporcionar um melhor desenvolvimento dos procedimentos e rotinas administrativas. Por isso, é importante que se realize um estudo buscando contribuir para o desenvolvimento dos processos que são executados na Secretaria Unificada dos Departamentos do CESNORS, buscando a melhoria do atendimento à sociedade e o alcance dos objetivos institucionais.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

O Centro de Educação Superior Norte do Rio Grande do Sul (CESNORS), inicialmente, era uma unidade descentralizada da Universidade Federal de Santa Maria – UFSM formada por dois *Campi*: um na cidade de Frederico Westphalen, onde estava localizada a direção do Centro, e outro na cidade de Palmeira das Missões, onde estava localizada a vice-direção. Posteriormente, foi aprovada, através da resolução nº 22, de 06 de outubro de 2015, a separação do *Campus* de Palmeira das Missões do CESNORS, o qual, por meio da resolução nº 08, de 08 de março de 2016, passou a ser denominado UFSM – *Campus* Frederico Westphalen. Por esse motivo e pelo fato de a lotação do autor deste trabalho ser a UFSM

Frederico Westphalen foi considerado apenas este *Campus* para fins desta pesquisa.

O Centro, desde sua criação no ano de 2006, adotou uma estrutura distinta de secretaria de departamentos. Diferentemente do modelo adotado na sede (Santa Maria), onde cada departamento possui uma secretaria com servidores técnicos administrativos neles lotados, a Secretaria Unificada dos Departamentos (SUDEP) atende aos cinco departamentos do *Campus* Frederico Westphalen, quais sejam: Departamento de Ciências Agrônômicas e Ambientais (DCAA), Departamento de Engenharia Florestal (DEFL), Departamento de Ciências da Comunicação (DECOM), Departamento de Tecnologia da Informação (DTecInf) e, por fim, o recentemente criado Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental (DETA). Os processos que se desenvolvem na SUDEP envolvem os técnicos administrativos que ali desempenham suas atividades e os chefes de departamentos, que, por sua vez, ocupam os cargos temporariamente, pelo período de dois anos, e são eleitos pelo colegiado departamental.

Por estarem ocupando um cargo temporário e, muitas vezes, não possuírem um conhecimento aprofundado de gestão, uma vez que seu foco profissional direciona-se para a atividade docente, os chefes de departamentos rotineiramente necessitam do conhecimento e habilidades dos servidores técnicos administrativos para auxiliar nas rotinas administrativas dos departamentos. Por ser uma secretaria unificada, as atividades da SUDEP são realizadas por quatro servidores técnicos administrativos lotados na Seção Administrativa do *Campus*. Além disso, é realizado diariamente um grande número de processos, todos de extrema importância para o desenvolvimento das atividades dos departamentos didáticos do *Campus*, com vários graus de complexidade, desde o mais simples até o mais complexo. Trata-se de uma estrutura nova que poderá significar melhor operacionalização dos processos. Os servidores que ali trabalham desempenham todas as atividades e atendem às demandas de todos os departamentos didáticos, evitando que, na ausência de qualquer um deles, alguma solicitação não seja atendida. Por implicar numa nova sistemática de trabalho, é possível que existam dificuldades na execução dos processos devido ao grande número dos que ali são desenvolvidos, o que exige amplo domínio de todos os procedimentos.

Visando otimizar o desenvolvimento das atividades relativas a cada processo e propor subsídios que possam contribuir para melhorar o desenvolvimento dos

processos críticos que exigem formalização, será realizada este estudo. É em função desses questionamentos que foi formulado o problema de pesquisa: quais são os processos realizados e quais as dificuldades enfrentadas na sua execução no âmbito do novo modelo de secretaria de departamentos, a Secretaria Unificada dos Departamentos (SUDEP) da UFSM – *Campus Frederico Westphalen*?

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar a sistemática de trabalho adotada nos processos administrativos do novo modelo de secretaria de departamentos, a Secretaria Unificada dos Departamentos Didáticos (SUDEP), buscando propor subsídios para o melhor desenvolvimento dos processos nela realizados.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Identificar os processos realizados na Secretaria Unificada dos Departamentos;
- b) Classificar os processos que exigem formalização;
- c) Identificar as dificuldades existentes no desenvolvimento dos processos realizados pela Secretaria Unificada dos Departamentos;
- d) Propor subsídios para o melhor desenvolvimento dos processos críticos realizados pela Secretaria Unificada dos Departamentos, sob a forma de fluxogramas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Atualmente, no mundo cada vez mais dinâmico em que vivemos, faz-se necessário adotar práticas no sentido de maximizar a busca da excelência nos procedimentos rotineiros dentro de uma instituição pública, principalmente no que diz respeito ao atendimento das demandas que são necessárias para o bom andamento das atividades, e o alcance dos objetivos institucionais de forma satisfatória, dentro da legalidade, seguindo rigorosamente a legislação e as normas vigentes. Diferentemente das organizações privadas, que têm como objetivo principal o lucro, as instituições públicas priorizam a qualificação na prestação de serviços à sociedade.

Numa instituição de ensino superior, os desafios estão cada vez maiores no sentido de proporcionar aos estudantes conhecimento de elevada qualidade a fim de formar profissionais de excelência para enfrentar o mundo competitivo de hoje. Por isso, torna-se necessário que as instituições de ensino busquem ao máximo oferecer ensino de qualidade aos alunos. Além disso, cabe a elas desempenhar suas funções com maior transparência e melhor uso dos recursos financeiros e humanos, adotando procedimentos internos claros, padronizados e objetivos, no sentido de buscar a excelência na oferta de conhecimento, atingindo plenamente seus objetivos institucionais, que são o ensino, a pesquisa e a extensão.

Dentro deste contexto, a Universidade Federal de Santa Maria conta com um documento que a identifica no que diz respeito a sua filosofia de trabalho, à missão a que se propõe, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, a sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolve ou que pretende desenvolver. Esse documento é chamado de Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Segundo o item 5.1- Área de Administração do capítulo 5 – Desenvolvimento Administrativo e da Gestão da Instituição do Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015 da UFSM, a gestão está organizada de modo a apoiar as atividades de ensino, pesquisa e extensão, procurando adotar práticas inovadoras que estimulem o aprendizado organizacional em todas as suas áreas de atuação. A inovação em serviços e processos, unindo novos padrões administrativos com a modernização dos sistemas e das tecnologias de informação é um de seus princípios. No entanto, por mais que exista um grande esforço dos gestores em colocar em prática o que

traz o PDI, nem sempre este objetivo é alcançado quando se trata do desenvolvimento e inovações nos processos administrativos, tendo em vista que, por ser uma instituição pública, é dotada de grande burocracia, o que dificulta a implantação de inovações.

A qualidade dos serviços públicos não é medida pela conquista de clientes, tendo em vista que as instituições já têm um público definido; porém, isso não justifica a falta de qualidade na execução do serviço público. Considerando isso, deve-se primar pela excelência no atendimento ao cidadão. A qualidade está ligada ao estilo de gestão, à visão sistêmica e ao processo de melhoria contínua, e objetiva promover mudanças, combater o desperdício de recursos humanos, físicos e financeiros.

Deste modo, a presente pesquisa ganha importância no sentido de que poderá aprimorar a compreensão e o desenvolvimento dos processos administrativos da SUDEP, bem como auxiliar os gestores (chefes de departamentos) e os servidores técnicos administrativos que atualmente nela desempenham suas atividades, e os que poderão vir a exercer, contribuindo, assim, para o alcance dos objetivos setoriais, e conseqüentemente, institucionais.

#### **1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

A presente dissertação é estruturada em dez capítulos, sendo que o primeiro engloba a introdução, o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, consta a revisão de literatura utilizada para a realização da pesquisa. No terceiro capítulo, apresenta-se a contextualização do estudo. O quarto capítulo descreve os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. No capítulo cinco, consta a apresentação dos resultados. No capítulo seis, são apresentados os subsídios elaborados por meio da pesquisa.

O sétimo capítulo contempla a conclusão. O oitavo engloba as referências utilizadas para a realização do trabalho. Por fim, o nono e o décimo capítulos apresentam os anexos e apêndices, respectivamente.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo, são apresentados os subsídios teóricos considerados importantes para a realização da pesquisa. Inicialmente, apresentam-se considerações sobre a evolução dos modelos de organizações na administração pública, a administração pública gerencial ou a nova gestão pública; após, é feita uma explanação sobre gestão de processos; e, no final, é apresentada a particularidade da universidade como organização e os modelos de secretaria dos departamentos adotados na UFSM.

### 2.1 A EVOLUÇÃO DOS MODELOS DE ORGANIZAÇÕES NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Segundo Bresser-Pereira (2006), a administração Pública se desenvolveu através dos séculos dentro de três modelos: patrimonialista, burocrática e gerencial. A administração patrimonialista confundia o público com o privado devido à incapacidade de o administrador distinguir o patrimônio público de seus bens privados. Ao final do século XIX, foi substituída pela administração burocrática, que implicava no estabelecimento de instituições fortes, baseadas na centralização, na disciplina normativa e no caráter impessoal de seus membros.

Após a Segunda Guerra Mundial, as administrações públicas passaram a ser mais complexas. Além disso, com o crescimento econômico, as administrações passaram a ter maior quantidade e diversidade de tarefas, o que fez com que o modelo burocrático com seus rígidos controles e procedimentos não atendesse mais plenamente às demandas que passaram a existir. Com o incremento das atribuições governamentais e o crescimento das demandas sociais, o modelo burocrático, mostrou-se ineficiente e começou a passar por um processo de substituição, o qual foi acelerado, a partir da década de 1970, com o agravamento da crise fiscal (BRESSER-PEREIRA, 2006). Surgiu, então, o modelo gerencial de administração pública, que defendia a busca da excelência administrativa e o foco no cidadão, além da adoção de práticas do setor privado no setor público.

## 2.2 A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA GERENCIAL OU NOVA GESTÃO PÚBLICA

No período que compreendeu a última década do século XX, ocorreu um notável movimento de reforma do Estado e dos aparelhos administrativos nos países desenvolvidos, movimento este que rapidamente se proliferou entre os demais países. Tal movimento, conhecido como a Nova Gestão Pública, tinha como foco uma redefinição do papel do Estado e a implementação de mecanismos de gestão provenientes da iniciativa privada na administração pública (BRESSER-PEREIRA, 2006).

A Administração Pública Gerencial pode ser considerada como um sistema baseado na racionalidade instrumental aplicada à gestão pública, tendo como preceitos organizacionais: a desagregação do serviço público em unidades especializadas e centros de custos; a competição entre organizações públicas e entre organizações públicas e privadas; o uso de práticas de gestão advindas da administração privada; atenção à disciplina e economia; administradores empreendedores; avaliação nos *outputs*. É um modelo normativo pós-burocrático baseado nos valores de eficiência, eficácia e competitividade.

Conforme Secchi (2009), a administração pública gerencial e o governo empreendedor são modelos organizacionais apresentados como alternativas ao burocrático que propõem mecanismos para melhorar a efetividade da gestão das organizações públicas. Já o movimento de governança pública se traduz num modelo relacional que oferece uma linguagem diferenciada de conexão entre o sistema governamental e o ambiente que circula o governo (SECCHI, 2009).

A gestão empreendedora é a orientação governamental para transformar a burocracia e melhorar a governança. O propósito da gestão pública empreendedora é reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços prestados. Seu princípio básico é a introdução de um novo paradigma gerencial no governo, voltado para resultados, focado no cliente/cidadão, baseado em parcerias, compromisso, responsabilização, autonomia, risco, iniciativa, aprendizado conjunto e trabalho em rede. A visão futura orientadora desse princípio é a formação de um serviço público eficaz, eficiente, flexível, transparente, altamente capacitado e profissionalizado.

No Brasil, o movimento de reforma do Estado teve início no ano de 1995 com a criação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE), que

pretendia reduzir a burocracia, que causava um engessamento nos procedimentos prejudicando as ações do governo, e contribuir para a formação de um aparelho estatal inovador capaz de atender às crescentes demandas sociais (BRESSER-PEREIRA, 2006).

O PDRAE definiu o significado da reforma do Estado como:

Reformar o Estado significa melhorar não apenas a organização e o pessoal do Estado, mas também suas finanças e todo o seu sistema institucional-legal, de forma a permitir que o mesmo tenha uma relação harmoniosa e positiva com a sociedade civil. A reforma do Estado permitirá que seu núcleo estratégico tome decisões mais corretas e efetivas, e que seus serviços - tanto os exclusivos, que funcionam diretamente sob seu comando, quanto os competitivos, que estarão apenas indiretamente subordinados na medida que se transformem em organizações públicas não-estatais - operem muito mais eficientemente (BRASIL, 1995, P.44).

O Ministro da Fazenda na época, Luis Carlos Bresser-Pereira, defendia a transformação da cultura burocrática em uma cultura gerencial, que buscava oferecer ao cidadão um serviço público de qualidade e baixo custo.

A nova administração pública se diferencia da administração burocrática por seguir os princípios do gerencialismo. Tem como principais objetivos melhorar as decisões estratégicas do governo, promover o bom funcionamento dos mercados, garantir autonomia e capacitação gerencial do administrador público, garantir a democracia através de serviços públicos direcionados ao cidadão e controlados pela sociedade (PAULA, 2007, p.130).

Este novo modelo de gestão pode ser implantado nos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal). Para alcançar seus objetivos, deve adotar uma administração profissional e organizada em carreira, uma administração descentralizada, com maior competição entre as unidades administrativas, disciplina e responsabilidade no uso dos recursos (PAULA, 2007, p.130).

Ademais, a Nova Administração Pública exige que os gerentes públicos se tornem mais autônomos e responsabilizáveis. Por isso, a ideia que se tem de que os servidores públicos apenas executam a lei e seguem as ideias dos políticos eleitos já não faz tanto sentido. Em um mundo em constante transformação, a busca por inovação é de extrema importância e ganha espaço cada vez maior nas organizações. Por isso, é importante que os servidores públicos adotem decisões próprias e usem seus julgamentos discricionários. Além dos conhecimentos técnicos ou organizacionais, os servidores são motivados a tomar decisões, o que pode

acarretar sua responsabilização perante a sociedade na medida em que seu papel deixa de ser somente técnico e passa a tomador de decisão. Além disso, o servidor público deve estar comprometido com os direitos dos cidadãos e com os interesses gerais da população, buscando o alcance da máxima eficiência e eficácia no desempenho de sua função, não se privando de adotar práticas gerenciais que, em seu entendimento e na prática, contribuirão para o melhor desenvolvimento das atividades.

Segundo Bresser-Pereira (1997), as principais características da Nova Administração Pública são as seguintes:

- a) Orientação da ação do Estado para o cidadão-usuário ou cidadão-cliente;
- b) Ênfase no controle dos resultados através de contratos de gestão (ao invés de controle dos procedimentos);
- c) Fornecimento e aumento da autonomia da burocracia estatal, organizada em carreiras ou “corpos” de Estado, e valorização do seu trabalho técnico e político de participar, juntamente com os políticos e a sociedade, da formulação e gestão das políticas públicas;
- d) Separação entre as secretarias formuladoras de políticas públicas, de caráter centralizado, e as unidades descentralizadas, executoras dessas mesmas políticas;
- e) Distinção de dois tipos de unidades descentralizadas: as agências executivas, que realizam atividades exclusivas do Estado, por definição monopolista, e os serviços sociais e científicos de caráter competitivo, em que o poder do Estado não está envolvido;
- f) Transferência para o setor público não-estatal dos serviços sociais e científicos competitivos;
- g) Adoção cumulativa, para controlar as unidades descentralizadas, dos mecanismos de controle social direto, do contrato de gestão em que os indicadores de desempenho sejam claramente definidos e os resultados medidos, e da formação de quase-mercados em que ocorre a competição administrada;
- h) Terceirização das atividades auxiliares ou de apoio, que passam a ser licitadas competitivamente no mercado.

Dentre os diversos órgãos e instituições públicas que existem atualmente em nosso país nas esferas federal, estadual e municipal, as instituições de ensino merecem uma atenção especial no sentido de adotar as novas práticas gerenciais, especialmente as universidades federais por serem dotadas de procedimentos extremamente burocráticos tanto na área administrativa quando na área acadêmica, o que dificulta a implantação de novas formas de procedimento. No entanto, são ambientes propícios para se investigar a implantação de novas formas gerenciais, por serem locais de busca, construção, aquisição de conhecimentos e inovações, uma vez que formam cidadãos e profissionais que futuramente contribuirão para

levar nosso país a frente. Neste sentido, é importante que nossas universidades federais estejam abertas a aderir, dentro do possível, a novas práticas de administração, visando ao bom atendimento a uma sociedade que está cada vez mais exigente.

### 2.3 GESTÃO DE PROCESSOS

Em uma visão geral, a gestão de processos pode ser conceituada como um conjunto de recursos e atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em serviços (saídas), sendo realizado para agregar valor, ou melhor, transforma insumos em valores.

Gestão de Processos é um conjunto de metodologias e ferramentas que objetivam avaliar, aperfeiçoar e monitorar os processos empresariais, visando a sua integração, a melhoria contínua e, conseqüentemente, a eficiência e a eficácia de custos, bem como a satisfação dos seus clientes. A organização consiste em um ciclo de atividades planejadas e ordenadas que precisam ser controladas por um gestor com visão de mercado e disponibilidade para inovar os processos realizados. No mundo globalizado, o fator cliente se modifica constantemente, e a empresa deve estar atenta às novidades tecnológicas, preparando a sua equipe para desenvolver as tarefas estabelecidas e, caso necessário, fazendo um redesenho de sua estrutura para um melhor desempenho e agilidade no alcance de seus resultados.

A Gestão de Processos permitirá uma maior percepção das atividades exercidas, permitindo ao gestor a obtenção de um direcionamento para definir quais os pontos fundamentais para o melhor desempenho da organização, utilizando custos baixos e pessoas capacitadas para a realização das tarefas definidas. Para isso, é preciso aperfeiçoar, treinar e integrar as pessoas, visando a um fluxo maior das atividades, o que significa medir, atuar e melhorar. Para que uma organização se fortaleça no mercado, ela deve estar atenta às diversidades e às mudanças que existem, pois conhecer a necessidade do cliente é um fator muito importante, mas conhecer a si mesma pode influenciar de forma direta em seu desempenho e, proporcionalmente, na satisfação do cliente.

Gestão de processos é um conjunto de atividades do início ao fim que, juntas,

criam valor para o cliente, ou melhor, é o aperfeiçoamento, de maneira gradual, das rotinas executadas na administração na tomada de decisões. Quando se escolhe um processo a ser desenvolvido na organização, é preciso envolver todas as atividades considerando um único processo, podendo os macroprocessos serem divididos em processos e subprocessos (CURY, 2007). Quando se define o nível do processo, este se divide em subprocessos na sequência das atividades; se não houver subprocessos, segue-se direto ao processo, considerando os elementos básicos ou críticos: objetivos a serem alcançados, recursos disponíveis e processos existentes, que devem ser alinhados com a estratégia global por meio da eficiência e da eficácia.

Uma definição mais completa e atual de gestão de processos é dada pelo programa Gespública como um conjunto integrado e sincrônico de insumos, infraestruturas, regras e transformações, que adicionam valor às pessoas que fazem uso dos serviços gerados. Essa visão reforça a ideia de que processos possuem o compromisso de satisfazer as necessidades dos cidadãos.

Conforme Maranhão (2001), a definição e mapeamento de processos é um dos requisitos para a implementação de um bom sistema de gestão. É considerado um processo qualquer atividade que recebe entradas, é processada e transformada em saídas. Por isso, é necessário identificar e interligar esses processos para que todo o conjunto tenha um funcionamento mais eficiente e eficaz. Além disso, a definição e mapeamento dos processos é uma ferramenta muito importante para automatizar as atividades repetitivas, fazer com que os processos sejam executados de maneira mais rápida e melhorar a comunicação.

São elementos que influenciam na gestão de processos: Estratégia, Projeto Organizacional, Cultura, Tecnologia da Informação, Indicadores de Desempenho, Gestão de Conhecimento e Gestão de Competências (CARDOSO *et al.*, 2009).

Ainda conforme Cardoso *et al.* (2009), não se faz necessário modificar a estrutura organizacional para realizar a gestão de processos, mas se deve adotar as seguintes práticas:

- Criar e sustentar uma cultura de gestão baseada em dar visibilidade e entendimento aos processos;
- Mensurar o desempenho dos processos e não apenas as funções ou departamentos funcionais;
- Fazer o uso de práticas para que os processos sejam melhorados quando

necessário;

- Promover a integração e a redução dos conflitos interdepartamentais;
- Refazer a noção de que o foco em processos é um meio para se ter foco em clientes finais, e que isso traz consigo a noção de processos transversais;
- Criar uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal e a definição das responsabilidades pelas partes competentes do processo.

### 2.3.1 Estudo de Processos

Da mesma forma que nas empresas privadas, nas instituições públicas, as atividades cotidianas são desenvolvidas na forma de processos. Muitas vezes, nas organizações privadas, tais processos não são formalizados, o que ocorre com menos frequência nas instituições públicas tendo em vista a legislação que norteia as atividades, a burocracia, que é muito grande, além do constante acompanhamento dos órgãos fiscalizadores e, conseqüentemente, da necessidade de prestação de contas que existe nesta esfera. Porém, não se pode descartar a existência de processos ou parte de processos informais no setor público, que, mesmo não ferindo a legislação vigente, pode causar alguns inconvenientes internos no âmbito da instituição.

Segundo Cruz (2013, p.131):

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades, dispostas em ordem lógica e cronológica, cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, por meio de recursos e tecnologias, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos.

Cabe aqui salientar que, na esfera pública, especificamente no caso da UFSM – *Campus* Frederico Westphalen, os processos que ocorrem na Secretaria Unificada dos Departamentos (SUDEP) têm como entradas as demandas dos departamentos didáticos do Centro e como saídas os atendimentos dessas demandas de forma satisfatória. No entanto, os processos são compostos por procedimentos adotados pelos agentes no decorrer do seu desenvolvimento visando ao bom andamento das atividades e ao alcance dos objetivos.

Ainda conforme Cruz (2013, p.138), os procedimentos dividem-se em formais e informais. Os formais são os que foram criados para serem executados pelo

ocupante do cargo que corresponde à atividade. Mesmo se não houver documentação, os procedimentos formais podem ser de forma oral, transmitidos como sendo os que devem ser executados na atividade. Porém, se o processo já tiver sido documentado, os procedimentos formais estarão nos manuais de processo.

Já os procedimentos informais são aqueles que não estão escritos em nenhum tipo de manual, mas são de conhecimento exclusivo do ocupante do cargo, uma vez que são estabelecidos pela prática que ele adquire conforme o tempo que executa a atividade. Estes procedimentos são os que fazem a diferença entre o fracasso e o sucesso da atividade, pois somente quem os criou sabe como funcionam. A principal causa da criação dos procedimentos informais é a falta de documentação e gerenciamento do processo.

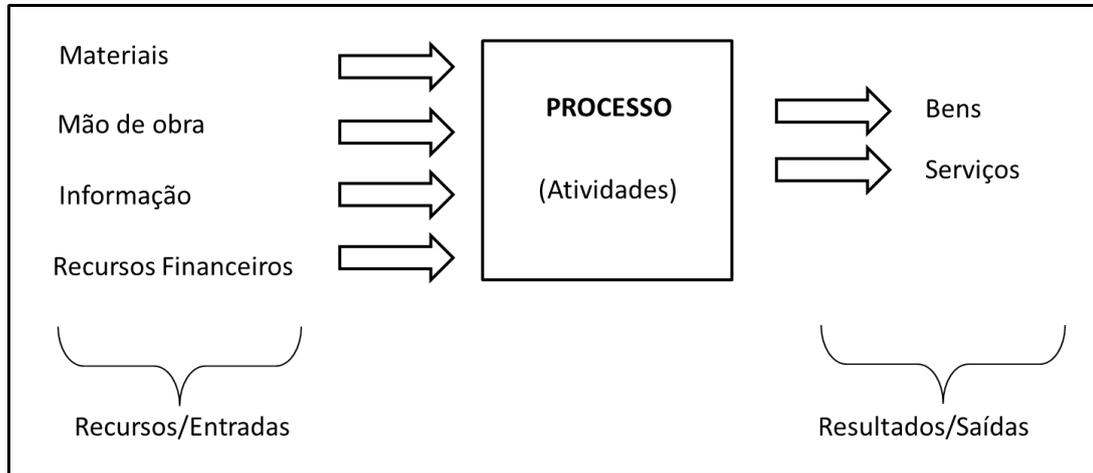
Nas organizações públicas, estão presentes os dois tipos de procedimentos. O procedimento formal, que é determinado pelos regimentos e manuais internos das instituições, além da própria legislação que as rege, nos quais constam todos os passos, orientações, determinações e trâmites que um processo deve seguir. Já o procedimento informal ocorre por meio do conhecimento que o servidor adquiriu durante o tempo em que esteve desempenhando a mesma função e trabalhando com os mesmos processos no mesmo setor, fazendo com que ele adote práticas informais no intuito de, certa forma, gerar formalização e documentar as demandas que lhe são direcionadas. Embora muitas vezes essas práticas sejam transmitidas por meio oral, de forma simples, têm grande importância no desenvolvimento dos processos e desempenho das atividades cotidianas.

Segundo Araújo (2009), os processos são formados por elementos e objetivos, quais sejam: (1) insumos – são os *inputs*, elementos que são introduzidos na produção; (2) recursos – são todos os meios utilizados no processo de produção; (3) atividades – são classificadas como de identificação e de procedimento, sendo que a primeira determina o que será desenvolvido pela atividade e a segunda, como será desenvolvida a atividade; (4) informações – são elementos fundamentais na realização de qualquer processo independentemente da natureza ou complexidade; (5) tempo – é um elemento necessário para a realização de todo e qualquer processo.

Os processos são atividades que se desenvolvem de forma padronizada, buscando a transformação de elementos ou o desenvolvimento dos trâmites

burocráticos dentro das organizações (Figura 1).

Figura 1 – Representação de um processo

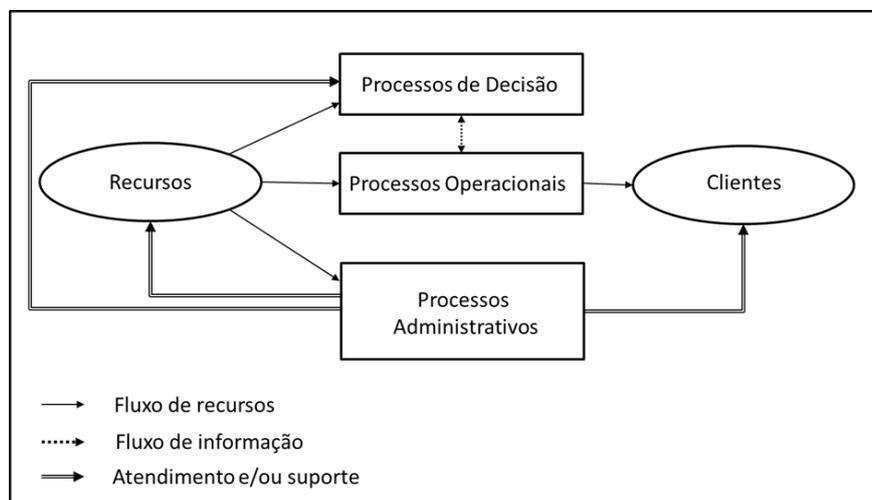


Fonte: Biazzi (2007, p. 24).

Os processos podem ser classificados em operacionais, de decisão e administrativos. Os processos operacionais são os que criam, produzem e fornecem bens ou serviços que os clientes desejam, e estão relacionados à atividade-fim da organização; os de decisão são os que comandam e controlam os processos operacionais; e os administrativos os que dão suporte à realização dos processos operacionais e de decisão (BIAZZI, 2007).

A figura 2 mostra as inter-relações entre os tipos de processos.

Figura 2 – A relação entre os tipos de processos



Fonte: Biazzi (2007, p. 25).

Na SUDEP, os processos podem ser identificados como administrativos, tendo em vista que, neste setor, são realizadas constantemente diversas tarefas visando ao desenvolvimento satisfatório das rotinas administrativas dos departamentos didáticos.

Conforme Valle e Oliveira (2009, p. 22) os processos são classificados em primários, chaves e críticos conforme sua natureza. Os processos primários possuem uma relação direta com o cliente, impactando-o diretamente; os chaves têm um elevado custo para a organização e um alto impacto para o cliente externo; e os críticos estão alinhados diretamente com a estratégia da empresa, tendo, por isso, uma relação direta com essa área.

Para classificar os processos dentro destes três grupos de processos, os autores utilizam uma tabela que utiliza como base os fatores “custo para a empresa” e “impacto no cliente”, além de indicadores de nível alto, médio e baixo, como mostra a figura 3.

Figura 3 – Processos primários, chaves e críticos.

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

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

A dissertação do Curso de Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Públicas da UFSM intitulada “O Processamento das Atividades Administrativas: O Caso dos Departamentos Didáticos de uma Universidade”, da mestrandia Cláudia

Weber, utilizou este modelo para a classificação dos processos. Além disso, a pesquisa teve como categorias de análise a complexidade do processo e o tempo de demora na execução do processo, sendo adotados como critérios os níveis alto, médio e baixo.

Por ter o foco no cliente-cidadão, a administração pública gerencial ou nova gestão pública orienta que as instituições públicas direcionem seus processos na satisfação das necessidades deste agente, o que faz com que busquem um aprimoramento das atividades desempenhadas visando ao alcance pleno da satisfação e à qualidade dos serviços prestados aos cidadãos.

Conforme Gonçalves (2000), a gestão de processos terá sucesso se estiver ligada à subdivisão dos processos empresariais através da diminuição da departamentalização, pois é nesse ponto que ocorrem os erros, retrabalhos e perda de tempo. A posição do referido autor vem ao encontro da forma como são desenvolvidos os processos na SUDEP, onde existe uma unificação da secretaria de modo que atende a todos os departamentos, otimizando o tempo e diminuindo consideravelmente os erros e retrabalhos, tendo em vista que este formato de secretaria proporciona, entre outras vantagens, uma melhor comunicação.

Para Pavani, Junior e Scucuglia (2011), o gerenciamento de processos propõe uma inversão de gestão para outro ponto de vista, no qual os interesses do processo se sobrepõem aos interesses departamentais, causando, assim, a quebra de paradigmas funcionais.

Analisando o que os autores mencionam e comparando a realidade existente na UFSM – *Campus* Frederico Westphalen com a sede da UFSM no que diz respeito à secretaria de departamentos, pode-se perfeitamente identificar que, na sede, são adotadas secretarias departamentais individuais, nas quais os processos são desenvolvidos conforme os interesses particulares de cada departamento; já na UFSM – *Campus* Frederico Westphalen, é adotada a secretaria unificada dos departamentos, nas quais as atividades deste setor são divididas entre todos os departamentos, sendo o foco não apenas um departamento, mas sim os processos de todos os departamentos.

### 2.3.2 Planejamento Estratégico

O planejamento não se refere a decisões futuras, visto que decisões são sempre tomadas no presente. Uma das responsabilidades do administrador é obter equilíbrio entre as vantagens e as desvantagens do curto e do longo prazo. Compreender as relações de causa e efeito entre as decisões tomadas e suas consequências é tarefa básica para se obter sucesso em suas atividades. De um administrador espera-se sempre a ação, devendo ser capaz de transmitir segurança e serenidade a seus subordinados.

Planejamento pode ser visto como a determinação da direção a ser seguida para se alcançar o resultado almejado. Planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando e quem deve fazer. É importante que, na administração pública, o planejamento seja visto e tratado como ferramenta que facilita o alcance dos objetivos institucionais.

Conforme Corrêa, Gianesi e Caon (2009, p. 17),

- Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se atinjam determinados objetivos no futuro.
- Planejar é projetar um futuro que é diferente do passado, por causas sobre as quais se tem controle.

O planejamento, além de ser uma responsabilidade organizacional, é uma responsabilidade administrativa. É por meio dele que são escolhidas as metas e definidos os caminhos que serão tomados pela organização, obtendo-se, assim, a direção que os esforços devem ser concentrados para o alcance dos objetivos. Os objetivos do planejamento podem ser englobados em dois: determinar objetivos adequados e preparar para mudanças adaptadas e inovativas (KWASNICKA, 2012, p. 205).

Todas as organizações são passíveis de sofrer mudanças tanto no ambiente interno como no ambiente externo. Por isso, o planejamento é peça fundamental para que a organização sobreviva e cresça diante das mudanças que possam vir a ocorrer. O planejamento pode ser definido como a atividade pela qual os administradores analisam condições presentes para determinar formas de atingir um futuro desejado.

Segundo Kwasnicka (2012, p. 206), o processo de planejamento considera as

atividades básicas de avaliação das condições atuais, o fator tempo, os problemas de previsão, a coleta e análise dos dados e a coordenação dos planos. Neste sentido, o planejamento estratégico atua como organizador das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los, contribuindo, assim, para definir os rumos da instituição. É definido pelos níveis mais altos da organização.

Para Oliveira (2001), o planejamento estratégico está relacionado com todos os objetivos de uma empresa e é considerado um processo gerencial que facilita a execução das tarefas do dia a dia do executivo.

De acordo com Fischman, Almeida (1991, p. 25).

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaça, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

O planejamento estratégico procura maximizar os resultados das operações e minimizar os riscos na tomada de decisões das organizações. O impacto das decisões é de longo prazo e afeta a natureza e as características das empresas garantindo o alcance de sua visão e missão. Para efetuar um planejamento estratégico, a empresa deve entender o limite de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens competitivas em relação à concorrência, aproveitando-se de todas as situações que lhe trouxerem ganhos. Planejar estrategicamente consiste em gerar condições para a tomada de decisões rápidas, pelas organizações, diante de oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao mercado em que atuam, garantindo a competitividade ao longo do tempo (TUBINHO, 1997).

Conforme Drucker (1984 *apud* REZENDE, p.18, 2008), planejamento estratégico:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Os planos estratégicos contemplam toda a organização e definem sua relação com o seu ambiente. Eles estabelecem a missão, os produtos e serviços a

serem oferecidos, os clientes e mercados a serem atendidos.

### 2.3.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é projetado para curto prazo, envolve cada tarefa ou atividade isoladamente, preocupa-se com o alcance das metas específicas, coloca em prática os planos dentro de cada setor e cria condições para a adequada realização das tarefas diárias.

Cada planejamento operacional deve conter os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos a serem adotados, os recursos finais esperados, os prazos estabelecidos e, por fim, os responsáveis pela sua execução e implantação.

Os ocupantes deste nível são técnicos e operadores. São os que literalmente “colocam a mão na massa” para que as estratégias traçadas no nível estratégico sejam alcançadas de forma eficiente e eficaz.

Segundo Lacombe e Heilborn (2008):

A eficiência é a relação entre os insumos aplicados no processo e os resultados, isto é, fazer aquilo que está sendo feito de maneira certa ou fazer corretamente as coisas, considerando todos os aspectos de sua tendência, mas sem considerar se o que está sendo feito é realmente o que deveria ser feito.

A eficiência visa, portanto, ao melhor uso dos recursos disponíveis pela organização para obtenção de seus produtos ou serviços.

Conforme Chiavenato (2004, p. 207):

Planejamento operacional é focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades quotidianas da organização. Refere-se especificamente às tarefas e operações realizadas no nível operacional.

Os diversos planejamentos operacionais devem estar coerentes entre si e, principalmente, com o planejamento estratégico da instituição, pois este especifica quais recursos devem estar disponíveis para cada produto e fornece os cronogramas. Eles podem ser anuais, bienais, mensais ou semanais, de acordo com a necessidade ou especificidade do processo. Além disso, definem as atividades e

recursos que viabilizam a realização dos objetivos estratégicos. As principais ferramentas do planejamento operacional são os cronogramas e orçamentos. O planejamento operacional é o lugar em que as coisas realmente acontecem no âmbito da organização.

## 2.4 A PARTICULARIDADE DA UNIVERSIDADE COMO ORGANIZAÇÃO

A universidade existe a quase nove séculos como organização formal. Durante esse período, sofreu várias alterações devido a fatores diversos, como civis, religiosos, econômicos e sociais. No Brasil, as universidades surgiram bem mais tarde, através da união das escolas superiores, com a finalidade de propor formação profissional conforme os interesses que as elites demandavam.

Muitos gestores defendem a adoção, nas universidades, de práticas de gestão utilizadas no meio empresarial privado, motivo este que tem suscitado grandes controvérsias. As universidades são dotadas de um modelo diferente de estrutura, sistema de gestão, procedimentos e tomada de decisão em relação às demais organizações tanto da esfera pública quanto privada, que são dotadas de práticas e estruturas burocráticas. Essa diferença se dá tendo em vista que, nas universidades, as pressões para a tomada de decisões surgem de todos os níveis da organização, através dos conselhos e colegiados, ganhando, assim, um sentido mais político do que burocrático. As características específicas das universidades advêm do seu nível operacional, que é formado pelos docentes, que possuem autonomia e liberdade no desempenho da função acadêmica e assumem este papel tendo em vista que são os que têm contato com o público-alvo das instituições, os alunos.

Atualmente, a tecnologia e a informação têm ganhado maior importância dentro das instituições, o que faz com que surjam novos cenários, nos quais cresce a importância do funcionário dentro da instituição, demandando maior aperfeiçoamento e aprendizagem na busca de um melhor desempenho no desenvolvimento da função, fato este que faz com que a burocracia necessite se adaptar a esses cenários. Além disso, existe a necessidade de agilidade e eficiência na prestação dos serviços, fazendo com que as instituições procurem se adaptar às novas demandas da sociedade.

No entanto, segundo Schuch Jr. (1996 *apud* Hardy e Fachin, 2005), as universidades precisam manter a estrutura burocrática, pois, enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por liberdade acadêmica, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica tipicamente tradicional.

Ainda conforme Schuch Jr. (2005), na organização de forma piramidal, as decisões são tomadas pelo nível superior e posteriormente repassadas ao nível intermediário e operacional; contudo, não funcionam, tendo em vista que, no nível operacional, as atividades são desenvolvidas com autonomia e por pessoas altamente qualificadas. Portanto, dentro da universidade, não é a direção que toma as decisões a ser acatadas pelos departamentos, mas sim os departamentos que tomam essas decisões através dos seus colegiados.

Dentro das universidades, existem grupos políticos com objetivos e interesses próprios, os quais exercem poder dentro da instituição. Devido a isso, surgem vários conflitos na tomada de decisão, e a autoridade e o poder são diluídos entre esses grupos.

Além disso, nas universidades, nem sempre os níveis mais altos da hierarquia são os mais qualificados, tendo em vista que, no nível operacional, que é formado pelos docentes, os indivíduos têm um alto grau de qualificação, bem como exercem suas atividades com autonomia.

Dentro do nível operacional, por ser um nível igualitário no sentido de qualificação e profissionalismo, surgem concorrências entre grupos de indivíduos para eleger chefias e compor colegiados, o que torna a instituição muito mais política do que burocrática.

Neste contexto, existe uma forma única de conflito, o acadêmico com o administrativo. No acadêmico, que conta com critérios de autonomia, a tomada de decisões ou formulações de políticas ocorre de baixo para cima. No administrativo, por estar centrado em regulamentos, legislação e rotinas comuns à burocracia, a hierarquia segue de cima para baixo. Este conflito em que o esforço de manter a superioridade do meio acadêmico sobre o administrativo é permanente na universidade faz com que ela seja caracterizada mais como um modelo político do que burocrático.

## 2.5 MODELOS DE SECRETARIA DOS DEPARTAMENTOS ADOTADOS NA UFSM

A estrutura de secretaria dos departamentos adotada pela UFSM no *campus-sede* se caracteriza por conter uma secretaria para cada departamento, a qual é responsável por desenvolver as atividades administrativas única e exclusivamente do departamento ao qual pertence. Nessa estrutura, os servidores da secretaria são lotados no departamento e subordinados ao chefe departamental, um docente, que exerce a função temporariamente. Por ter formação voltada para o exercício da docência, o chefe de departamento pode não ter total conhecimento técnico para o exercício da função administrativa. Desse modo, a responsabilidade da execução dos processos comumente fica a cargo dos técnicos administrativos.

Weber (2014) enfatiza que “...na UFSM existe uma recorrente não observância da existência de duas grandes áreas de atuação que, embora complementares são de natureza totalmente diversas: a didático-científica e a administrativa...”. Em suas considerações finais, a autora sugere o acréscimo de um setor operacional-administrativo nos Centros Universitários com o objetivo de dar suporte aos procedimentos das subunidades melhorando o desenvolvimento das atividades gerenciais, operacionais e administrativas, que são necessárias para o atendimento das demandas como forma de minimizar as dificuldades identificadas nas subunidades.

Na implantação do CESNORS, atualmente *Campus Frederico Westphalen*, a falta de espaço físico e de servidores para atender a todos os departamentos individualmente impossibilitou a criação de uma secretaria para cada departamento como ocorre na sede. Com isso, foi preciso se adequar ao número reduzido de servidores técnicos administrativos e ao pouco espaço físico. Deu-se, então, a criação de uma secretaria que vem ao encontro do sugerido por Weber (2014). Trata-se da Secretaria Unificada dos Departamentos (SUDEP), onde são concentrados os procedimentos de todos os departamentos do *Campus*. Esta foi a solução encontrada pelos gestores para que se pudesse dar início às atividades do centro recém-criado. Nessa estrutura, diferente da adotada na sede da universidade, os servidores técnicos administrativos são lotados na Seção Administrativa do *Campus* e, conseqüentemente, são subordinados ao chefe dessa Seção, que é um servidor técnico administrativo nomeado pelo diretor do *Campus*. Nota-se que essa estrutura, apesar de ter sido montada dessa forma por escassez de recursos físicos

e humanos e devido à necessidade de pôr em funcionamento um centro recém-criado, serviu para dar início às atividades e teve um bom funcionamento. Por isso, até hoje não foi modificada ou adequada conforme a estrutura usada na sede.

O próximo capítulo abordará o contexto do estudo. São considerações sobre a Universidade Federal de Santa Maria como organização e sobre o *Campus Frederico Westphalen*.

### 3. CONTEXTO DO ESTUDO

Neste capítulo apresenta-se, com o objetivo de contextualizar o ambiente do estudo, um relato histórico da UFSM, bem como a estrutura atual da universidade.

Em seguida, é descrito o local da pesquisa, o *Campus* Frederico Westphalen, unidade descentralizada da UFSM, com sua formação estrutural.

#### 3.1. A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA COMO ORGANIZAÇÃO

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada no interior, fora de uma capital brasileira. Esse fato representou um marco importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil e contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro estado da federação a contar com duas universidades federais.

Idealizada e fundada pelo Prof. Dr. José Mariano da Rocha Filho, foi criada pela Lei N. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria – UFSM. O ato oficial de criação da Universidade Federal de Santa Maria deu-se com a criação da Universidade Federal de Goiás, no dia 18 de março de 1961, em cerimônia realizada em praça pública, na cidade de Goiânia, ocasião em que o então Presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira discorreu sobre a necessidade de interiorizar o ensino superior oficial (PDI, 2011 – 2015, p.30).

A Universidade Federal de Santa Maria é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial vinculada ao Ministério da Educação. Está localizada na Cidade de Santa Maria, situada no Centro Geográfico do Rio Grande do Sul, distante 290 km da capital do estado, Porto Alegre. Tem sua sede localizada no Bairro Camobi, na Cidade Universitária “Prof. José Mariano da Rocha Filho”, onde acontece a maior parte de suas atividades acadêmicas e administrativas. Para Schuch Jr (1995, p.12), essa posição estratégica de Santa Maria foi utilizada pelas lideranças da UFSM da época para enaltecer a sua importância como centro geocultural no Rio Grande do Sul. Além disso, possui ainda, quatro *campi* fora de sede, um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões, um em Silveira Martins e outro em Cachoeira do Sul.

Segundo Schuch Jr (1995), inicialmente a estrutura organizacional era composta por faculdades e institutos, o que diferenciou o processo de criação da nova universidade da maioria das demais, aproximando-se das ideias que norteavam o projeto da Universidade de Brasília, UnB.

Com a Reforma Universitária, ocorrida em 1968, as universidades tiveram que se adaptar às novas imposições da nova legislação. A medida mais significativa foi a criação de departamentos para agrupar as disciplinas de áreas afins.

Conforme Schuch Jr (1995):

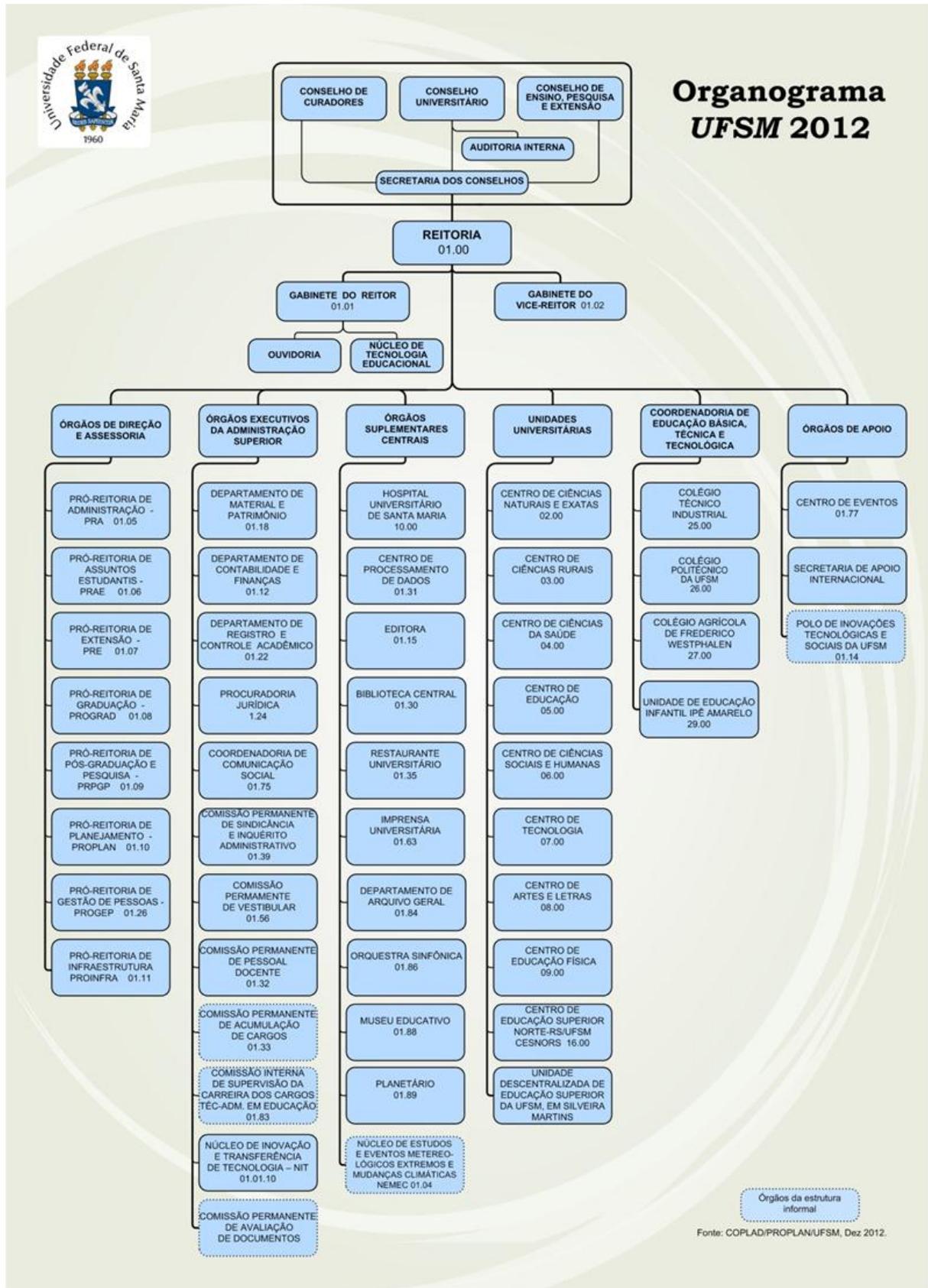
“A UFSM, conforme seu Estatuto de 1970, extinguiu as faculdades e institutos, criando oito centros, constituídos como unidades que congregavam departamentos de áreas afins e respectivos cursos. Com esta estrutura a UFSM passou a ter os três níveis de administração – superior, intermediário e inferior - claramente estabelecidos.”

O PDI 2011 - 2015 – UFSM registra que a universidade tem como missão construir e difundir conhecimento, e deve estar comprometida com a formação de pessoas capazes de inovar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade, de modo sustentável. Sua visão é a de ser reconhecida como uma instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento, estando comprometida com o desenvolvimento da sociedade, de modo inovador e sustentável, e seus valores são liberdade, democracia, ética, justiça, respeito à identidade e à diversidade, compromisso social, inovação e responsabilidade (PDI 2011-2015 UFSM, p. 35).

A atual estrutura estabelece a constituição de doze Unidades Universitárias: Centro de Artes e Letras, Centro de Ciências Naturais e Exatas, Centro de Ciências Rurais, Centro de Ciências da Saúde, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Centro de Educação, Centro de Educação Física e Desportos, *Campus* Frederico Westphalen, *Campus* Palmeira das Missões, Centro de Tecnologia, Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins-RS e Unidade Descentralizada de Cachoeira do Sul. Além disso, a Instituição possui duas unidades de ensino médio, técnico e tecnológico: o Colégio Técnico Industrial de Santa Maria e o Colégio Politécnico da Universidade Federal de Santa Maria.

A figura 4 apresenta a estrutura da Universidade Federal de Santa Maria.

Figura 4 – Organograma UFSM - 1012



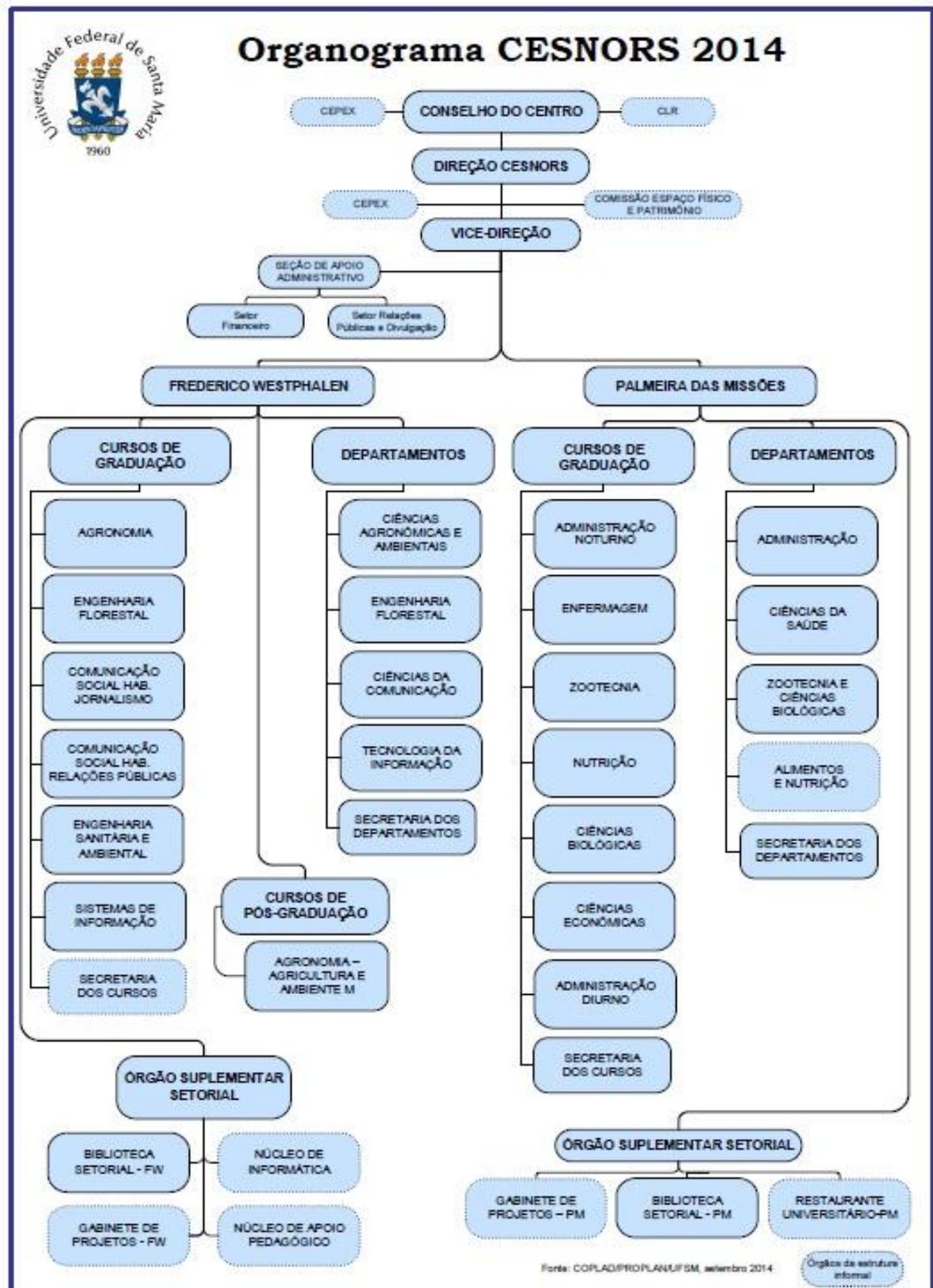
Fonte: <http://coral.ufsm.br/audin/index.php/quem-somos/organograma/2-uncategorised/27-organograma-ufsm> (acesso em 02 de dezembro de 2015)

Desde sua criação, a UFSM teve um expressivo crescimento tanto no aspecto físico (instalações) quanto no número de alunos, docentes e técnicos administrativos, tornando-se uma das mais importantes universidades do país. Conta com 1.642 docentes do nível superior, 324 docentes do ensino médio, 18.558 alunos de graduação, 3.552 alunos do ensino médio e tecnológico, 5.548 alunos de pós-graduação, além de 2.581 servidores técnico-administrativos (UFSM, INDICADORES, 2015).

### 3.2 A UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – *CAMPUS* FREDERICO WESTPHALEN

O Centro de Educação Superior Norte – RS foi criado na data de 20 de junho de 2005 e iniciou suas atividades no ano de 2006, tendo como objetivo promover a interiorização do ensino superior de modo a contribuir para impulsionar o desenvolvimento da região norte do estado do Rio Grande do Sul. Era formado por dois *Campi*, um no município de Frederico Westphalen e outro no de Palmeira das Missões, conforme organograma representado na figura 5:

Figura 5 – Organograma CESNORS 2014.



Fonte: [http://w3.ufsm.br/proplan/images/Visio-Desenho\\_16\\_CESNORS\\_2014.pdf](http://w3.ufsm.br/proplan/images/Visio-Desenho_16_CESNORS_2014.pdf)

No ano de 2015, houve a separação do *Campus* de Palmeira das Missões do CESNORS, permanecendo somente o *Campus* de Frederico Westphalen, que passou a ser denominado UFSM – *Campus* Frederico Westphalen. Este *Campus* conta com vários cursos em áreas distintas do conhecimento, tais como Ciências Agrárias, Ciências Sociais Aplicadas, Ciências Exatas e da Terra, Engenharia. Todos os cursos são direcionados para a realidade da região local, proporcionando, assim, a formação de profissionais que poderão atuar e contribuir diretamente para o desenvolvimento e o fortalecimento dos potenciais dessa região e de outras que se beneficiam com sua atuação, tendo em vista que o *Campus* acolhe alunos de diversos locais do país.

O *Campus* tem como visão construir, produzir e promover conhecimento por meio de ações de ensino, pesquisa e extensão voltadas para o desenvolvimento regional. Sendo uma unidade universitária da UFSM, adota como missão ser reconhecida como centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão, formando profissionais críticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável da sociedade. Além disso, tem como valores o respeito à diversidade, à ética e transparência nas ações, à cooperação interpessoal, à competência, ao comprometimento institucional e à responsabilidade social e ambiental. (<http://w3.ufsm.br/cesnors/index.php/institucional/missao-e-visao>, acesso em 27 de abril de 2015).

Conforme o seu Regimento Interno, o *Campus* – Frederico Westphalen tem a seguinte estrutura básica:

- I. *Campus* Frederico Westphalen:
  1. Conselho do Centro;
    - 1.1. Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão;
    - 1.2. Comissão de Legislação e Normas;
  2. Direção do Centro;
    - 2.1. Seção de Apoio Administrativo;
      - 2.1.1. Setor Financeiro;
      - 2.1.2. Setor de Relações Públicas e Divulgação;
    - 2.2. Comissões Permanentes;
      - 2.2.1. Comissão de Ensino, Pesquisa e Extensão;
      - 2.2.2. Comissão de Espaço Físico e Patrimônio; e

### 2.2.3. Comissão de Legislações e Normas

#### 3. Órgãos Suplementares Setoriais:

- 3.1. Gabinete de Projetos;
- 3.2. Núcleo de Informática;
- 3.3. Biblioteca Setorial;
- 3.4. Núcleo de Apoio Pedagógico;
- 3.5. Restaurante Universitário; e
- 3.6. Moradia Estudantil.

#### 4. Departamentos Didáticos:

- 4.1. Departamento de Ciências Agronômicas e Ambientais;
- 4.2. Departamento de Ciências da Comunicação;
- 4.3. Departamento de Engenharia Florestal; e
- 4.4. Departamento de Tecnologia da Informação.

#### 5. Cursos de Graduação:

- 5.1. Curso de Agronomia;
- 5.2. Curso de Comunicação Social – Habilitação Jornalismo;
- 5.3. Curso de Comunicação Social- Habilitação Relações Públicas – Ênfase em Multimídia;
- 5.4. Curso de Engenharia Ambiental;
- 5.5. Curso de Engenharia Florestal; e
- 5.6. Curso de Sistemas de Informação

Além dos quatro departamentos listados no item 4, no ano de 2015, foi criado um novo departamento, o Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental, totalizando, assim, cinco departamentos didáticos no *Campus*.

No *Campus* Frederico Westphalen, funcionam os cursos de Agronomia, Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo, Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas – Ênfase em Multimídia, Engenharia Florestal, Engenharia Ambiental e Sistemas de informações, que são distribuídos entre cinco departamentos didáticos: Departamento de Ciências Agronômicas e Ambientais, Departamento de Ciências da Comunicação, Departamento de Engenharia Florestal, Departamento de Tecnologia da Informação e Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental.

O *Campus* conta com 2.083 alunos nos cursos de graduação e 37 alunos nos cursos de pós-graduação (Secretaria da Pós-Graduação, Secretaria Unificada da Graduação, 2015). Possui 78 docentes, sendo dois graduados, quatorze mestres e sessenta e dois doutores (Secretaria Unificada dos Departamentos, 2015). Já os técnicos administrativos totalizam 47, sendo um classe C, dezoito classe D e vinte e oito classe E (Seção de Apoio Administrativo).

No capítulo a seguir, são abordados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

## 4. PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Neste capítulo, são expostos os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do estudo. São considerações referentes ao delineamento e definição dos termos, à dimensão qualitativa, aos sujeitos da pesquisa e, por fim, aos instrumentos utilizados na coleta de dados.

### 4.1 DELINEAMENTO E DEFINIÇÃO DOS TERMOS

Com a finalidade de alcançar os objetivos deste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa composta por entrevistas estruturadas, direcionadas aos servidores da SUDEP, com o objetivo de identificar quais são os processos que ocorrem na secretaria, bem como os que exigem e os que não exigem formalização. Entrevista e questionário semiestruturado também foram aplicados com objetivo de identificar o grau de dificuldade e o tempo de execução de cada processo que exige formalização sob os critérios baixo, médio e alto. A referida pesquisa foi realizada com os servidores que desempenham suas atividades na SUDEP da UFSM - *Campus* Frederico Westphalen, exceto com o autor deste trabalho, totalizando três pessoas.

A pesquisa qualitativa não tem preocupação com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. (GERHARDT E SILVEIRA, 2009, p. 31).

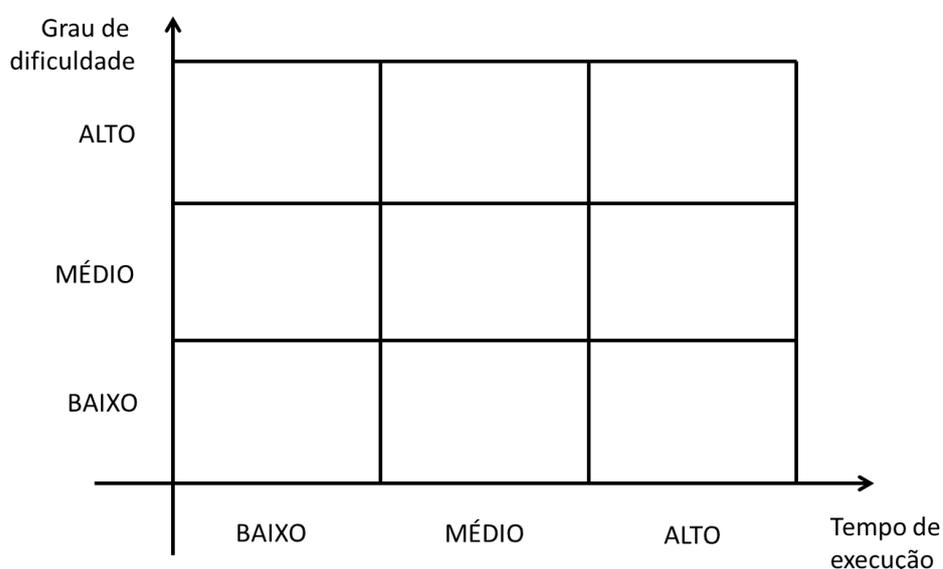
Gerhardt e Silveira (1991 *apud* DESLAURIERS, 2009, p.32) afirmam que, na pesquisa científica, o pesquisador é, ao mesmo tempo, o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível e o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. O objetivo da amostra é produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que seja capaz de produzir novas informações.

Com o objetivo de identificar quais processos são considerados primários e quais são considerados críticos, levando-se em consideração o grau de dificuldade e o tempo de execução através dos critérios alto, médio e baixo, foi adotada como modelo analítico a tabela desenvolvida por Valle e Oliveira (2009) para classificar os processos. Conforme os autores, os processos se classificam em primários, chaves

e críticos, conforme mencionado no referencial teórico. Tendo em vista que o setor em estudo contempla somente as necessidades internas, não tendo relação direta com o público externo, para fins deste estudo, foram considerados os processos primários e críticos, e as categorias de análise adotadas foram o grau de dificuldade e o tempo de execução dos processos através dos critérios baixo, médio e alto. Para serem considerados críticos, obtiveram, no mínimo, grau de dificuldade e tempo de execução médios em, pelo menos, uma declaração. Os processos que obtiveram indicação inferior foram considerados primários.

Na figura 6, apresenta-se o modelo adaptado de Valle e Oliveira (2009):

Figura 6 – Classificação dos processos primários e críticos.

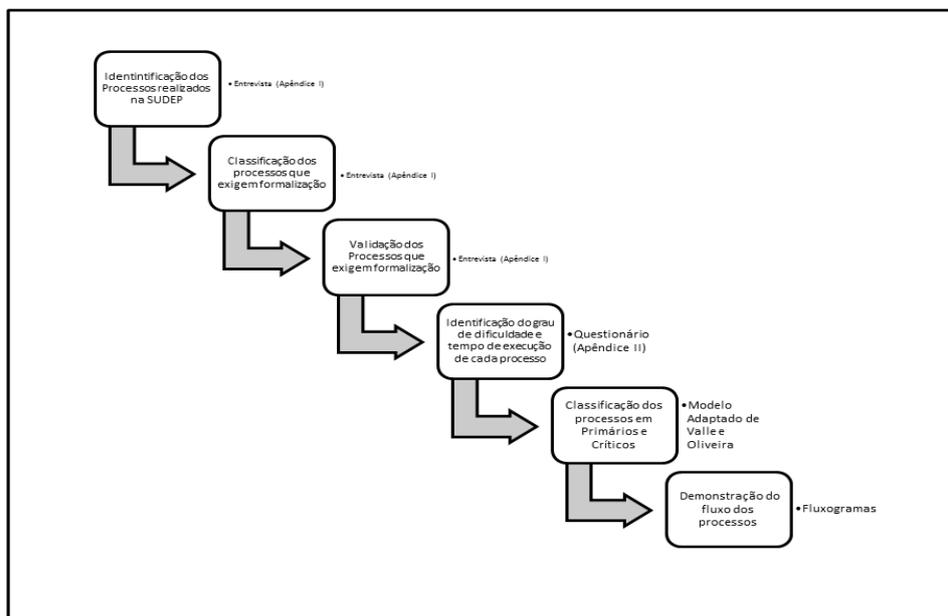


Fonte: Adaptada de Valle e Oliveira (2009).

Cabe ressaltar que Weber (2014) salientou que também utilizou esse modelo na realização de sua pesquisa intitulada “Processamento das Atividades Administrativas: O Caso dos Departamentos Didáticos de uma Universidade”. A autora adotou como categorias de análise a complexidade dos processos e o tempo de demora na execução do processo sob os critérios baixo, médio e alto.

Na figura 7, apresenta-se o modelo analítico da pesquisa.

Figura 7 – Modelo analítico da pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor.

## 4.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A UFSM – *Campus* Frederico Westphalen é uma unidade descentralizada da Universidade Federal de Santa Maria, inaugurada no ano de 2006, que está localizada na cidade de Frederico Westphalen.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar a sistemática de trabalho adotada nos processos administrativos do novo modelo de secretaria de departamentos, que atende aos cinco departamentos que fazem parte do *Campus*, quais sejam: Departamento de Ciências Agronômicas e Ambientais, Departamento de Engenharia Florestal, Departamento de Ciências da Comunicação, Departamento de Tecnologia da Informação e Departamento de Engenharia e Tecnologia Ambiental.

Os sujeitos da pesquisa foram os servidores técnicos administrativos que desempenham suas atividades na SUDEP, o que corresponde a um total de três pessoas com diferentes graus de escolaridade e diferentes áreas de formação, sendo que alguns possuíam experiência em trabalho na área pública anterior ao ingresso na UFSM – *Campus* Frederico Westphalen, enquanto que outros não. Os entrevistados foram identificados como entrevistado A, entrevistado B e entrevistado C, buscando preservar o anonimato dos sujeitos pesquisados.

### 4.3 ENTREVISTA

A coleta dos dados foi realizada inicialmente através de uma entrevista aplicada aos servidores no período de 18 a 22 de janeiro de 2016, de forma individual, por meio de formulário estruturado contendo a relação dos processos levantados por Weber (2014) em seu estudo (anexo 01). Isso porque os processos identificados no trabalho da autora, desenvolvidos na secretaria dos departamentos do Centro de Artes e Letras (CAL), provavelmente são os mesmos que ocorrem na SUDEP.

Muitos autores consideram a entrevista como uma técnica de excelência na investigação dos mais diversos campos, sendo também a mais utilizada, pois identifica o que as pessoas sabem, creem, esperam, sentem ou desejam, pretendem fazer, fazem ou fizeram. Pode-se definir entrevista como uma forma de interação social. Segundo Gil (2007, p. 121):

A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariáveis para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número. Por possibilitar o tratamento quantitativo dos dados, este tipo de entrevista torna-se o mais adequado para o desenvolvimento de levantamentos sociais.

A entrevista constitui uma técnica para coletar dados não documentados sobre determinado assunto.

Na entrevista estruturada segue-se um roteiro previamente estabelecido, as perguntas são pré-determinadas. O objetivo é obter diferentes respostas à mesma pergunta, possibilitando que sejam comparadas. (Gerhardt e Silveira, 2009, p. 72).

O objetivo da entrevista, no caso desta pesquisa, foi o de identificar os processos que são desenvolvidos na SUDEP, bem como classificar os que exigem formalização. Quanto aos processos que não exigem formalização, estes não serão considerados para efeitos de análise.

Com o intuito de validar as entrevistas individuais feitas anteriormente, foi realizada uma nova entrevista, desta vez de maneira coletiva, com os servidores da SUDEP, na data de 16 de fevereiro de 2016, novamente através do uso de formulário, utilizando a relação dos processos levantados por Weber (2014). Nesta

ocasião, os servidores entrevistados puderam conversar e trocar ideias entre si a respeito do assunto, e dar uma única resposta para cada pergunta, representando, assim, a opinião do grupo. O formulário foi preenchido pelo próprio pesquisador com base nas respostas do grupo. Para fins de continuidade do estudo, foram consideradas as respostas obtidas na entrevista coletiva de validação, tendo em vista que houve ampla troca de ideias e conversa entre os entrevistados durante os questionamentos, concluindo-se, com isso, que as respostas obtidas refletem o que todos os entrevistados entendem como processos realizados na SUDEP e que exigem formalização, ou seja, que o resultado desta entrevista é o que ocorre realmente na prática.

#### 4.4 QUESTIONÁRIO

Posteriormente, no período de 9 a 11 de março de 2016, foi aplicado um questionário semiestruturado, tendo como base os processos que foram considerados pelos servidores como os que exigem formalização. Na intenção de verificar o perfil dos entrevistados, também fizeram parte deste questionário seis perguntas pessoais e profissionais que se julgaram importantes para o estudo.

O objetivo do questionário foi identificar o perfil dos entrevistados e o grau de dificuldade e o tempo de execução dos processos realizados na SUDEP através dos critérios baixo, médio e alto. O questionário foi respondido individualmente.

De acordo com Gil (2007, p. 128)

Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito a pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas etc.

De posse dos questionários devidamente respondidos, foi aplicada a tabela desenvolvida por Valle e Oliveira (2009) para classificar os processos em primários e críticos. Para terem sido considerados críticos, os processos obtiveram, no mínimo, graus de dificuldade e tempos de execução médios em, pelo menos, uma resposta. Nesse sentido, os processos em que a resposta de um mesmo entrevistado

combinou os critérios médio x médio, médio x alto, alto x médio ou alto x alto foram considerados críticos; os processos que tiveram assinalamentos inferiores a estes foram considerados primários.

No capítulo a seguir, são expostos os resultados encontrados com a realização do estudo. São quadros, figuras e gráficos que demonstram os dados obtidos.

## 5. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta e análise dos dados conforme proposto nos objetivos do estudo. São considerações em torno dos dados coletados e analisados de cada entrevistado.

### 5.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Constatou-se, a partir da análise das respostas do questionário, que a distribuição por gênero é de 1 (um) masculino e 2 (dois) femininos; quanto ao cargo que exercem, 1 (um) secretário executivo, 1 (um) administrador e 1 (um) assistente em administração; quanto ao nível de classificação do cargo: 2 (dois) nível E e 1 (um) nível D; quanto à escolaridade: 2 (dois) possuem pós-graduação e 1 (um) possui ensino superior; quanto ao tempo de serviço na UFSM: 2 (dois) possuem três anos e meio e 1 (um) possui um ano e meio; quanto ao exercício de função gratificada, 1 (um) servidor possui FG.

No quadro 1, apresenta-se, de forma geral, o perfil dos entrevistados identificado no questionário:

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

<b>1. SEXO</b>		
<b>Masculino: 1 Respondente</b>	<b>Feminino: 2 respondentes</b>	
<b>2.CARGO</b>		
<b>Administrador: 1</b>	<b>Assistente Administrativo: 1</b>	<b>Secretário Executivo: 1</b>
<b>3. NÍVEL DO CARGO</b>		
<b>D: 1</b>	<b>E: 2</b>	
<b>4. ESCOLARIDADE</b>		
<b>Superior: 1</b>	<b>Pós-graduação:2</b>	
<b>5. TEMPO DE SERVIÇO NA UFSM</b>		
<b>3,5 Anos: 2</b>	<b>1,5 Ano: 1</b>	
<b>6. FUNÇÃO GRATIFICADA</b>		
<b>Possui: 1</b>	<b>Não possui: 2</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

## 5.2 PROCESSOS REALIZADOS NA SUDEP E QUE EXIGEM FORMALIZAÇÃO IDENTIFICADOS NA ENTREVISTA INDIVIDUAL

Foram identificados, nesta primeira entrevista, um total de vinte e dois processos que são realizados na SUDEP e que exigem formalização. O quadro 2 lista os processos identificados:

Quadro 2: Processos realizados na SUDEP e que exigem formalização, identificados na entrevista individual.

Bolsa Monitoria
Bolsa Recursos Próprios
Bolsa Formação Estudantil
Lançamento de docente por disciplinas ofertadas
Confecção de ofícios e memorandos
Expedição e controle de documentos
Fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios)
Execução de empenhos – SIE (serviços pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo)
Solicitação de registro de preços – SIE
Reuniões departamentais
Concurso docente
Seleção pública para professor substituto
Marcação/Cancelamento/Remarcação de férias – SIE

Solicitação de viagem – SCDP
Passagens aéreas – SCDP
Compras almoxarifado central – SIE
Solicitação de transporte
Atendimento ao público (interno e externo à UFSM)
Encaminhar e monitorar e-mails do Departamento (acessar Diariamente)
Arquivamento de documentos recebidos e/ou expedidos
Compras externas (enviar e-mail ao responsável pelas compras da unidade)
Reservar salas e equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

### 5.3 PROCESSOS REALIZADOS NA SUDEP E QUE EXIGEM FORMALIZAÇÃO IDENTIFICADOS NA ENTREVISTA COLETIVA – VALIDAÇÃO

Foi identificada, na segunda entrevista de validação, uma redução do número de processos realizados na SUDEP que exigem formalização. Nesse sentido, de um total de 22 (vinte e dois) processos identificados na primeira entrevista (individual), foram considerados 14 (quatorze) na segunda entrevista (validação), que ocorreu de forma coletiva. Segue abaixo o quadro 3 com os processos realizados na SUDEP que foram identificados na entrevista coletiva como os que exigem formalização:

Quadro 3: Processos realizados na SUDEP e que exigem formalização, identificados na entrevista coletiva (validação).

Bolsa Monitoria
-----------------

Bolsa Recursos Próprios
Bolsa Formação Estudantil
Lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE
Fornecimento de atestados (docência/monitoria/estágios)
Execução de empenhos – SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo)
Solicitação de registros de preços – SIE
Reuniões departamentais
Concurso público docente
Seleção pública para professor substituto
Marcação/Cancelamento/Remarcação de férias – SIE
Solicitação de viagem – SCDP
Passagens aéreas – SCDP
Compras almoxarifado central –SIE

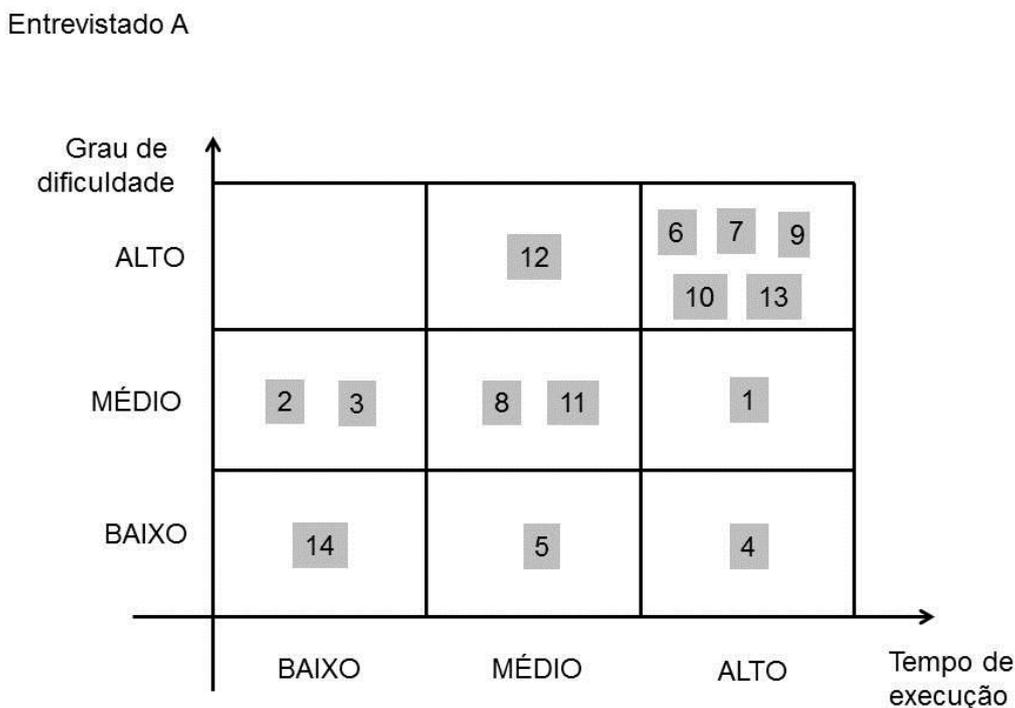
Fonte: Elaborado pelo autor

#### 5.4 CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS

Nas figuras e gráficos abaixo, apresenta-se, de forma ilustrativa, a classificação dos processos após a aplicação do modelo de análise proposto por Valle e Oliveira (2009), segundo cada entrevistado:

a) **Entrevistado A:**

Figura 8: Respostas do entrevistado A



Fonte: Elaborada pelo autor

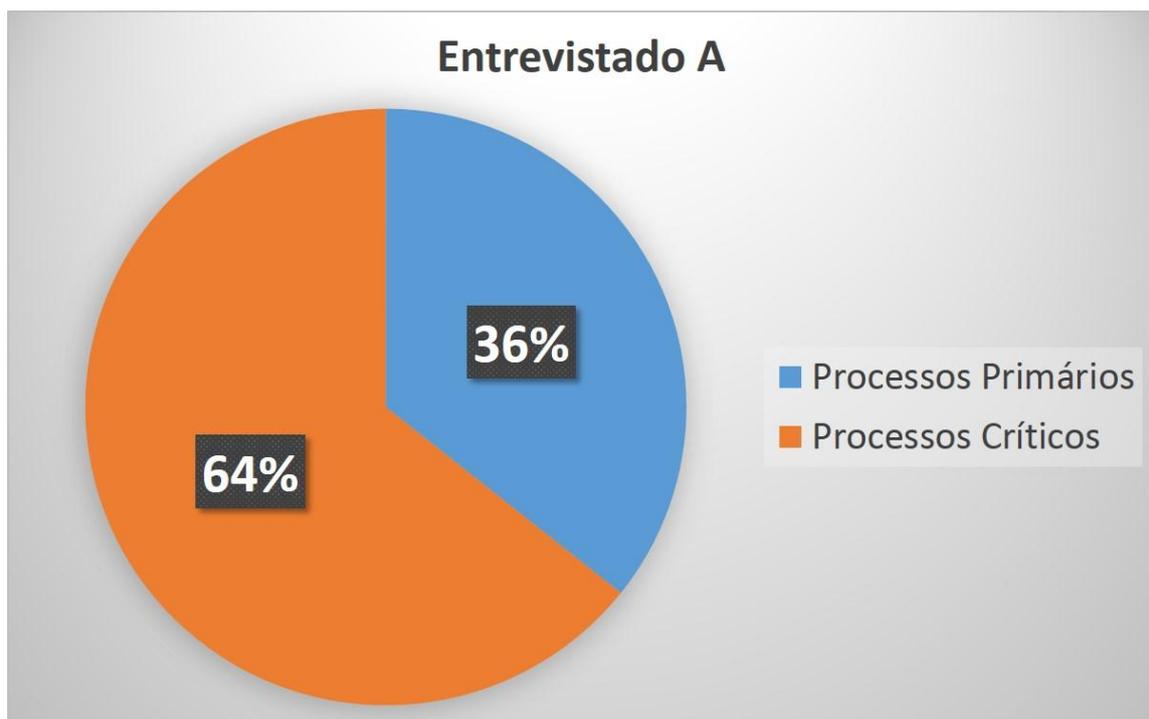
Ao analisar as respostas do entrevistado A, por meio da aplicação da tabela de Valle e Oliveira (2009), os processos bolsa recursos próprios, bolsa formação estudantil, lançamentos de docente por disciplinas ofertadas – SIE, fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios) e compras almoxarifado central – SIE foram identificados como primários. Já os processos bolsa monitoria, execução de empenhos – SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo), solicitação de registros de preços – SIE, reuniões departamentais, concurso público docente, seleção pública para professor substituto, marcação/cancelamento/remarcação de férias – SIE, solicitação de viagem – SCDP e passagens aéreas – SCDP foram identificados como críticos.

Chama a atenção nas respostas deste entrevistado que a maioria dos processos considerados críticos, 05 (cinco) processos, tem alto grau de dificuldade e alto tempo de execução em seu desenvolvimento. Além disso, foram identificados 02

(dois) processos com grau de dificuldade e tempo de execução médios, 01 (um) processo com grau de dificuldade alto e tempo de execução médio, e, por fim, 01 (um) processo com grau de dificuldade médio e tempo de execução alto, o que totalizou 09 (nove) processos considerados críticos segundo as respostas do entrevistado A.

Para o entrevistado A, os processos primários representam 36% (trinta e seis por cento) dos processos realizados na SUDEP. Já os processos críticos representam 64% (sessenta e quatro por cento) dos processos. O gráfico 1 apresenta, de forma clara, o percentual que cada tipo de processo representa para o entrevistado A.

Gráfico 1: Percentual de cada tipo de processo conforme entrevistado A.

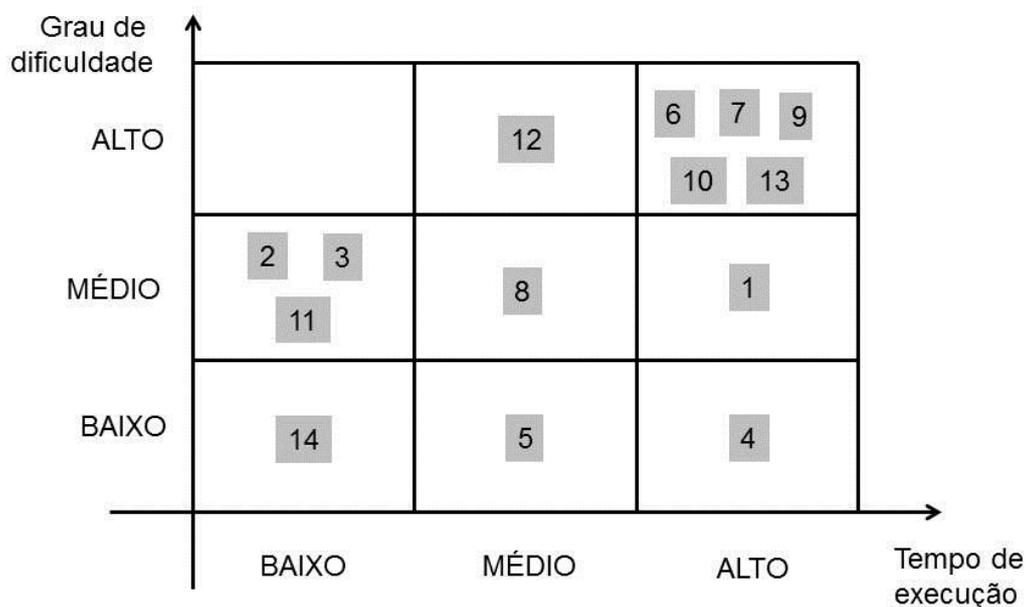


Fonte: Elaborado pelo autor

b) **Entrevistado B:**

Figura 9: Respostas do entrevistado B

Entrevistado B



Fonte: Elaborada pelo autor

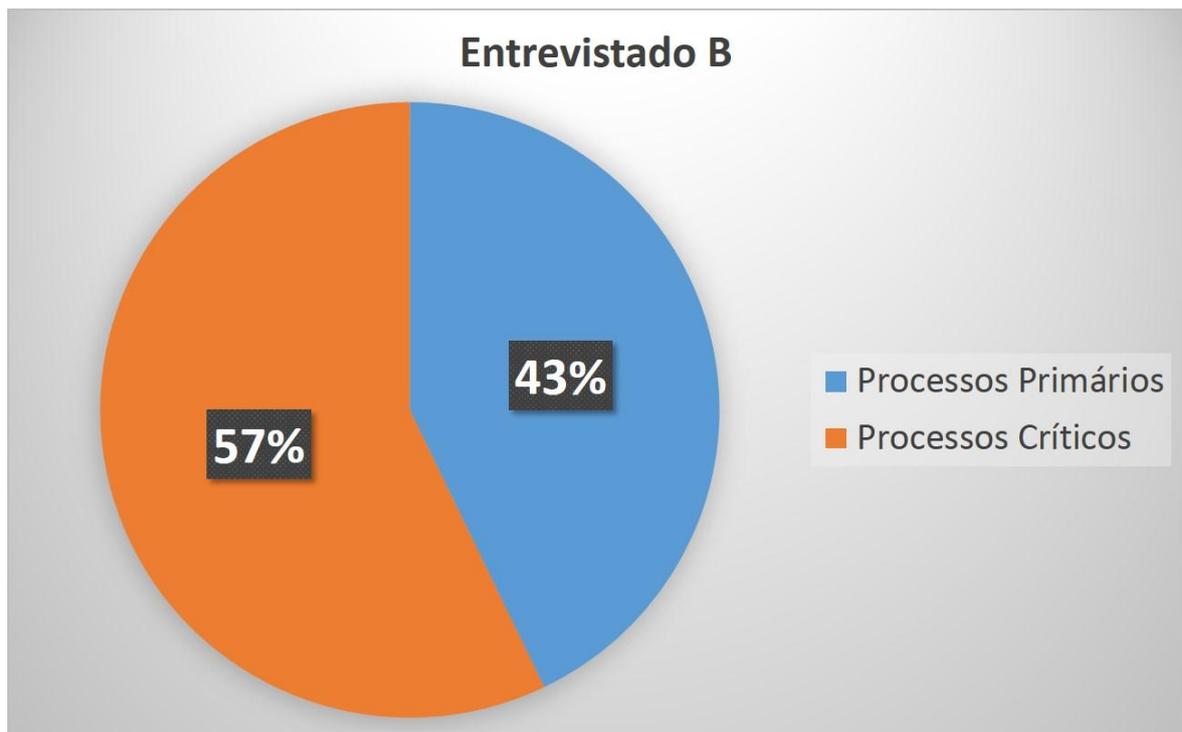
Para o entrevistado B, foram identificados como primários os processos bolsa recursos próprios, bolsa formação estudantil, lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE, fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios), marcação/cancelamento/remarcação de férias - SIE e compras almoxarifado central – SIE. Como críticos foram classificados os processos bolsa monitoria, execução de empenhos – SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo), solicitação de registros de preços – SIE, reuniões departamentais, concurso público docente, seleção pública para professor substituto, solicitação de viagem – SCDP e passagens aéreas – SCDP.

A exemplo do entrevistado A, o entrevistado B também considera um maior número de processos considerados críticos com alto grau de dificuldade e alto

tempo de execução, o que da mesma forma totaliza 05 (cinco) processos, seguidos por 01 (um) processo com grau de dificuldade alto e tempo de execução médio, 01 (um) processo com grau de dificuldade e tempo de execução médios e 01 (um) processo com grau de dificuldade médio e tempo de execução alto. No caso deste entrevistado, foram 08 (oito) processos considerados críticos.

Para o entrevistado B, os processos primários representam 43% (quarenta e três por cento) dos processos realizados na SUDEP, já os processos críticos representam 57% (cinquenta e sete por cento) dos processos. O gráfico 2 apresenta claramente o percentual que cada tipo de processo representa identificados pelo entrevistado B.

Gráfico 2: Percentual de cada tipo de processo conforme entrevistado B.

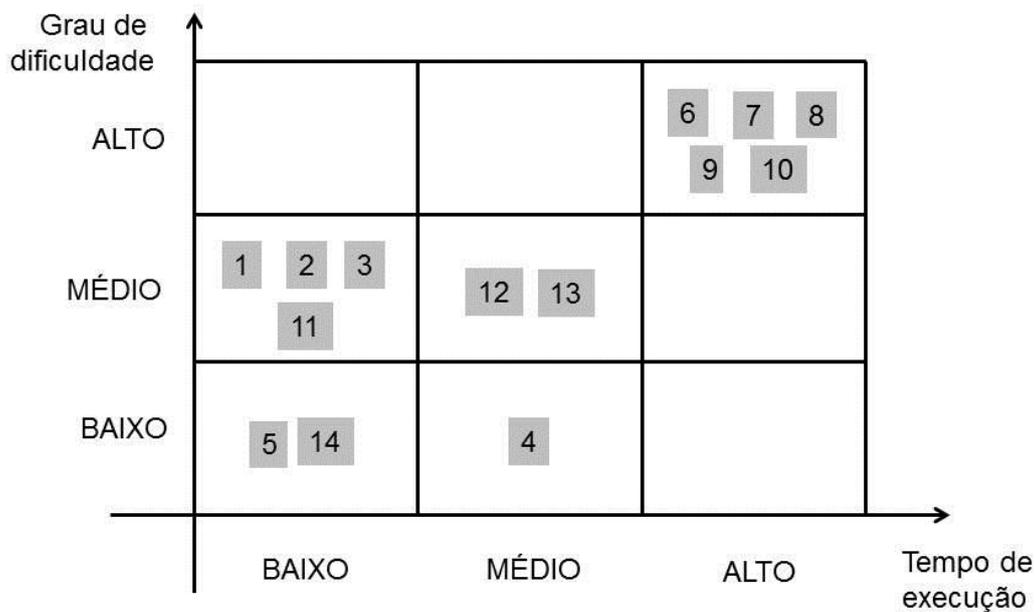


Fonte: Elaborado pelo autor

c) **Entrevistado C:**

Figura 10: Respostas do entrevistado C

Entrevistado C



Fonte: Elaborada pelo autor

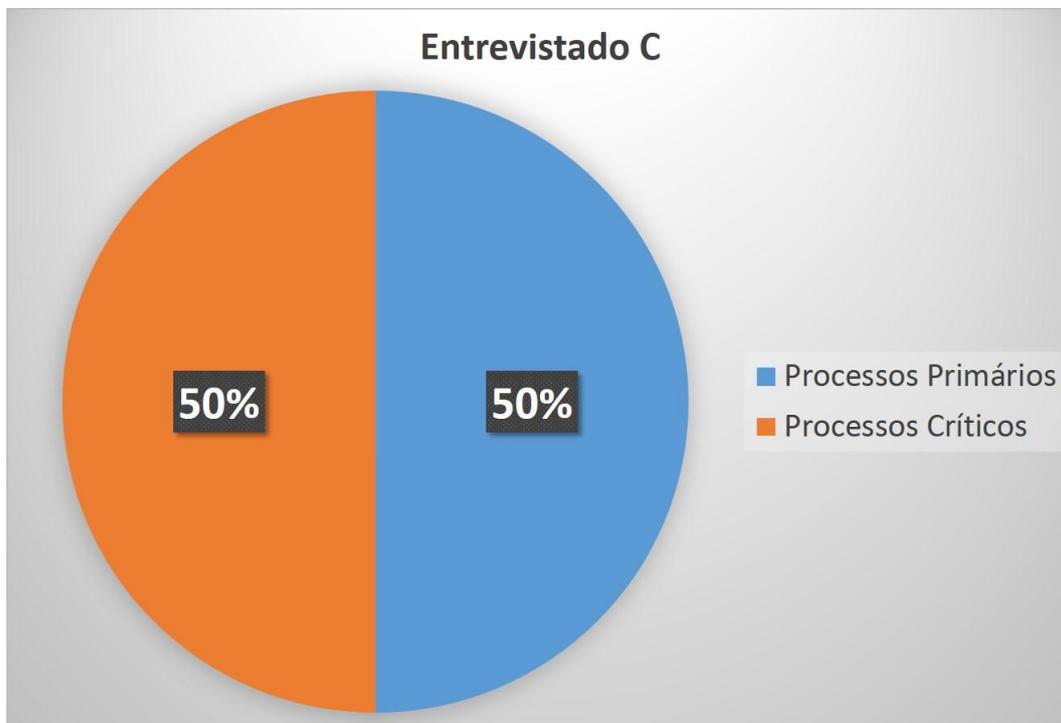
No entrevistado C, foram identificados como primários os processos bolsa monitoria, bolsa recursos próprios, bolsa formação estudantil, lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE, fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágio), marcação/cancelamento/remarcação de férias – SIE e compras almoxarifado central – SIE. Foram considerados críticos 07 (sete) processos, sendo eles: execução de empenhos – SIE (serviço pessoa física, e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo), solicitação de registro de preços – SIE, reuniões departamentais, concurso público docente, seleção pública para professor substituto, solicitação de viagem – SCDP e passagens aéreas – SCDP.

Da mesma forma que os entrevistados A e B, segundo este entrevistado, o maior número de processos críticos tem grau de dificuldade e tempo de execução

altos, fazendo parte deste grupo 05 (cinco) processos, e 02 (dois) processos têm grau de dificuldade e tempo de execução considerados médios.

Para o entrevistado C, os percentuais se igualam. Nesse caso, os processos primários representam 50% (cinquenta por cento) dos processos realizados na SUDEP, e os processos críticos representam, da mesma forma, 50% (cinquenta por cento) dos processos. O gráfico 3 apresenta de forma evidente o percentual que cada tipo de processo representa de acordo com o entrevistado C.

Gráfico 3: Percentual de cada tipo de processo conforme entrevistado C.



Fonte: Elaborado pelo autor

Analisando simultaneamente as respostas dos três entrevistados, nota-se que existem 04 (quatro) processos críticos que possuem grau de dificuldade tempo de execução altos segundo todos os entrevistados. Ademais, 02 (dois) entrevistados citaram, além dos quatro, mais 01 (um) processo que possui grau de dificuldade e tempo de execução altos. Levando em consideração o perfil diferenciado dos entrevistados, conforme levantado no questionário, observa-se que os processos não são considerados críticos devido ao perfil dos servidores. Isso nos leva a crer que o grau de dificuldade e tempo de execução dos processos críticos se deve à

característica do próprio processo, determinada por fatores como a complexidade, a burocracia que existe na sua realização ou a sua ligação com áreas de extrema importância dentro da instituição, como a financeira e a de pessoal.

No quadro 4, é apresentado, de forma sucinta, o resultado da análise das respostas, obtido através da aplicação do modelo proposto por Valle e Oliveira (2009):

Quadro 4: Classificação dos processos

Nº	Processos realizados na SUDEP que exigem formalização	Grau de dificuldade			Tempo de execução		
		Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto
1	Bolsa monitoria		3		1		2
2	Bolsa recursos próprios		3		3		
3	Bolsa formação estudantil		3		3		
4	Lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE	3				1	2
5	Fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios)	3			1	2	
6	Execução de Empenhos – SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo)			3			3
7	Solicitação de registros de preços – SIE			3			3
8	Reuniões departamentais		2	1		2	1
9	Concurso público docente			3			3
10	Seleção pública para professor substituto			3			3
11	Marcação/cancelamento/remarcação de férias – SIE		3		2	1	

12	Solicitação de viagem – SCDP		1	2		3	
13	Passagens aéreas – SCDP		1	2		1	2
14	Compras almoxarifado central – SIE	3			3		

Fonte: Elaborado pelo autor

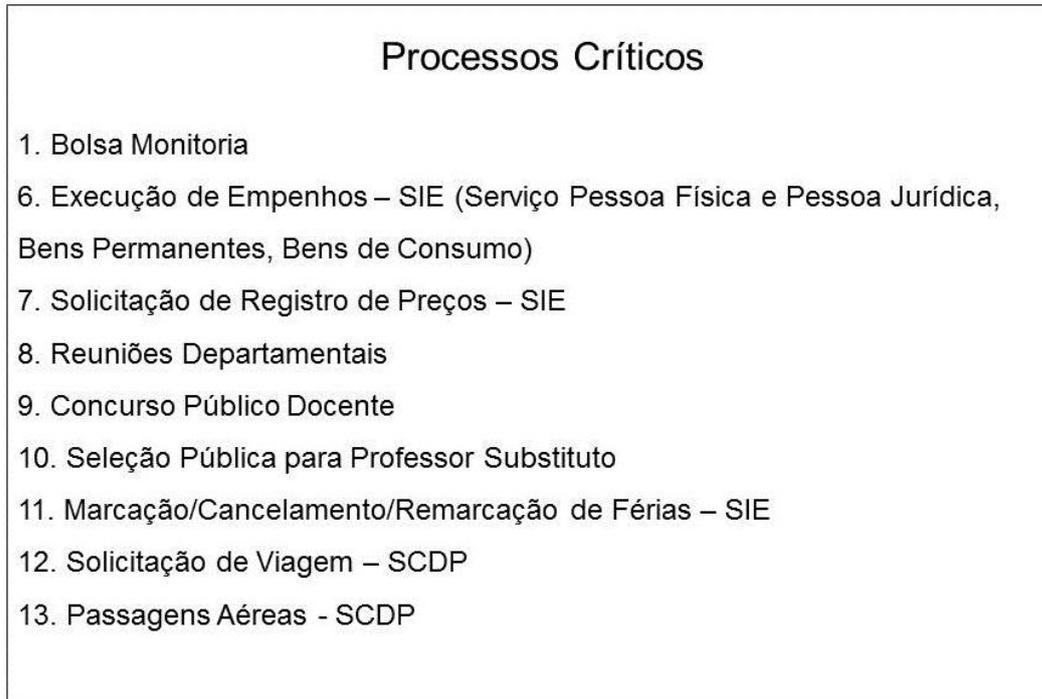
Cabe ressaltar que, no quadro 4, encontram-se todos os processos realizados na SUDEP e que exigem formalização. O resultado encontrado a partir desta análise serviu para identificar os processos que são considerados primários (um total de cinco processos) e os que são considerados críticos (um total de nove processos) segundo as respostas dos entrevistados. Nas figuras 11 e 12, apresenta-se, de forma mais clara e objetiva, a relação dos processos classificados como primários e os processos classificados como críticos.

Figura 11: Processos classificados como primários

<p><b>Processos Primários</b></p> <p>2. Bolsa Recursos Próprios</p> <p>3. Bolsa Formação Estudantil</p> <p>4. Lançamento de Docente por Disciplinas Ofertadas – SIE</p> <p>5. Fornecimento de Atestados (Docência/Monitorias/Estágios)</p> <p>14. Compras Almoxarifado Central – SIE</p>
--

Fonte: Elaborada pelo autor

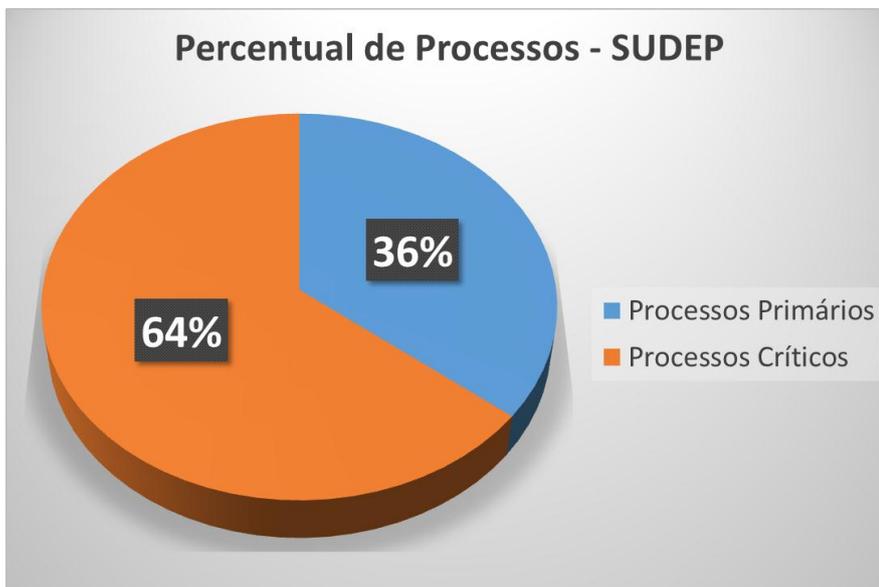
Figura 12: Processos classificados como críticos



Fonte: Elaborada pelo autor

No gráfico 4, é demonstrado graficamente os percentuais que representam os processos primários e críticos dentro do universo total dos processos que são desenvolvidos na SUDEP.

Gráfico 4: Percentual geral de cada tipo de processo



Fonte: Elaborado pelo autor

A identificação dos processos considerados primários e críticos permitiu que fosse identificado o percentual que cada categoria de processo representa, sendo que os processos primários representam 36% dos processos que são realizados na SUDEP e os críticos, 64%. Isso nos leva à conclusão de que, na maioria dos processos realizados na secretaria que exigem formalização, existe considerável grau de dificuldade e tempo de realização no seu processamento. Essa confirmação justifica o objetivo de demonstrar o fluxo que os processos seguem através de fluxogramas, tendo por objetivo fornecer subsídios para melhorar o desenvolvimento dos processos considerados críticos, além de facilitar o dia a dia dos servidores da SUDEP.

Tendo em vista o que foi mencionado no referencial teórico nos itens 2.3.2 e 2.3.3, quando foram discutidos os planejamentos estratégico e operacional, podemos identificar que a maioria dos processos que foram considerados críticos tem alguma relação com planejamento. Aqui podemos citar a execução de empenhos, processo fundamental para manter as atividades administrativas e didáticas dos departamentos, uma vez que é através deste processo que são adquiridos os bens permanentes e materiais de consumo diversos, necessários para o bom desempenho das atividades cotidianas. Além disso, é através deste processo que os recursos financeiros dos departamentos são aplicados, o que requer um planejamento minucioso e cauteloso, tendo em vista, a escassez de recursos financeiros que as instituições públicas enfrentam atualmente.

A solicitação de registros de preços é outro processo de extrema importância e que requer um planejamento cuidadoso, tendo em vista que as compras públicas são feitas através de licitações, nas quais a modalidade mais utilizada é o pregão eletrônico. Se não for encaminhada em tempo hábil, não há como os departamentos adquirirem os materiais e bens permanentes necessários ao desenvolvimento das atividades no dia a dia. Mais uma vez, a escassez de recursos financeiros exige que esse planejamento seja feito da maneira mais séria possível, evitando a solicitação de produtos que não sejam de grande importância e deixando de solicitar outros indispensáveis para o desenvolvimento das atividades administrativas e acadêmicas.

As reuniões departamentais têm ligação direta com o planejamento tanto estratégico como operacional, pois, nelas, são tratados todos os assuntos e tomadas as decisões pertinentes ao departamento, seja na parte de recursos humanos, na

questão de concursos públicos para docentes ou seleção pública para professor substituto (processos que serão analisados logo a frente), situações estas que envolvem a parte acadêmica e a financeira, conforme mencionado anteriormente. Nas reuniões departamentais é que são definidas todas as atividades dos departamentos e traçadas as estratégias necessárias para o seu bom andamento.

Por sua vez, o concurso público docente é de extrema importância para o departamento, tendo em vista que é através deste processo que são admitidos os servidores que atuarão efetivamente nas atividades de ensino, pesquisa e extensão do departamento. Está ligado ao planejamento estratégico e operacional, uma vez que, através dele, ingressam, no corpo docente do departamento, profissionais que trabalharão por um longo período de tempo, ou toda sua vida profissional. Por isso, é indispensável que este processo seja realizado de forma séria, transparente e com muita atenção dos envolvidos, buscando sempre a seleção de profissionais qualificados para a melhor execução das atividades que lhe serão atribuídas.

A seleção pública para professor substituto é considerada um processo crítico e também pode ser ligada ao planejamento estratégico. Mesmo sendo um processo menos complexo do que o concurso público e tendo validade de um ano, prorrogável por mais um, tem objetivos parecidos com os do concurso, uma vez que deve haver a preocupação de fazer uma boa seleção. Além disso, ganha importância pois é realizado para suprir a demanda imediata de docentes. Como o próprio nome já diz, seleciona docentes para substituir, por tempo determinado, docentes que estão afastados das atividades por motivo de qualificação, problemas de saúde, entre outros. Nesse caso, o planejamento ganha caráter operacional devido ao objetivo ser imediato e, ao mesmo tempo, faz parte do planejamento estratégico, pois proporcionara a continuidade das atividades planejadas para longo prazo.

Os processos bolsa monitoria, marcação/cancelamento/remarcação de férias – SIE, solicitação de viagem SCDP e passagens aéreas – SCDP são processos que não possuem muita ligação com o planejamento estratégico, pois têm caráter mais operacional. Tratam-se basicamente de lançamento nos sistemas SIE e SCDP. Porém, exigem muita atenção e responsabilidade por parte do servidor, que lança as informações nos sistemas, pois envolve a vida pessoal das pessoas e compromete recursos financeiros do departamento. Pode-se dizer que foram considerados críticos pelo fato de que envolvem tempo e muitos detalhes que não podem ser descuidados durante seu processamento.

Alguns processos classificados como críticos merecem mais atenção por terem sido considerados com alto grau de dificuldade e alto tempo de execução por todos os entrevistados. São eles: execução de empenhos – SIE (serviços pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo), solicitação de registros de preços – SIE, concurso público docente e seleção pública para professor substituto. Estes processos são de extrema importância para os departamentos, pois envolvem recursos financeiros e de pessoal, recursos estes indispensáveis para o bom andamento das atividades acadêmicas e administrativas, e estão ligados diretamente ao planejamento estratégico dos departamentos. Tanto a solicitação de registro de preços como a execução de empenhos – SIE são frutos de análises e planejamentos feitos em reuniões departamentais, levando em consideração as demandas que surgem através do desenvolvimento das atividades e os recursos disponíveis para atender a essas demandas, que, na atual situação da universidade, são bastante escassos. Por isso, deve ocorrer um planejamento minucioso, buscando-se o ponto de equilíbrio entre as necessidades e o que é possível ser feito para atendê-las.

Além disso, o concurso público docente e a seleção pública para professor substituto também assumem um papel importante dentro dos departamentos e da universidade como um todo, visto que é através destes processos que é selecionado o capital humano que estará diretamente ligado às atividades de ensino, pesquisa e extensão. É uma área que também tem limitações no atendimento da demanda, pois existe a escassez de vagas disponíveis para contratação de docentes. Por isso, é necessário um bom planejamento na definição dos requisitos que o profissional deve cumprir, para selecionar docentes que realmente supram as necessidades existentes no departamento. Tudo isso exige um alto grau de responsabilidade e profissionalismo dos servidores técnico-administrativos da SUDEP e dos membros da comissão examinadora no sentido de desenvolver o processo da melhor forma possível, evitando contratempos que possam prejudicar o desenvolvimento dos mesmos.

Enfim, todos os processos classificados como críticos têm grande importância para o alcance dos objetivos do *Campus*, uma vez que englobam o planejamento operacional e o planejamento estratégico no seu desenvolvimento, ou seja, exigem bastante atenção na definição do que será executado, assim como na sua execução. Além disso, merecem atenção, pois é através deles que são obtidos os

recursos necessários para o bom desenvolvimento das atividades acadêmicas, seja na aquisição de materiais de expediente, serviços e equipamentos, seja na seleção de docentes preparados para exercer a função da melhor forma possível ou no lançamentos de dados e alimentação dos sistemas. Todas essas rotinas são importantes na busca do alcance do objetivo da instituição que é a formação de profissionais realmente preparados para o mercado de trabalho.

Na figura 13, apresentam-se, de forma clara, os processos que possuem relação com o planejamento estratégico e o operacional.

Figura 13: Processos conforme o tipo de planejamento.



Fonte: Elaborada pelo autor

No próximo capítulo, são expostos os subsídios obtidos através da realização do estudo. São fluxogramas que demonstram as etapas que compõem os processos durante seu desenvolvimento.

## **6. SUBSÍDIOS**

Com o objetivo de propor subsídios para o melhor desenvolvimento dos processos críticos realizados pela SUDEP, neste capítulo, são apresentados fluxogramas do tipo diagrama de blocos, que demonstram o fluxo que os processos críticos, identificados no estudo, seguem durante o seu desenvolvimento.

Figura 14: Bolsa monitoria

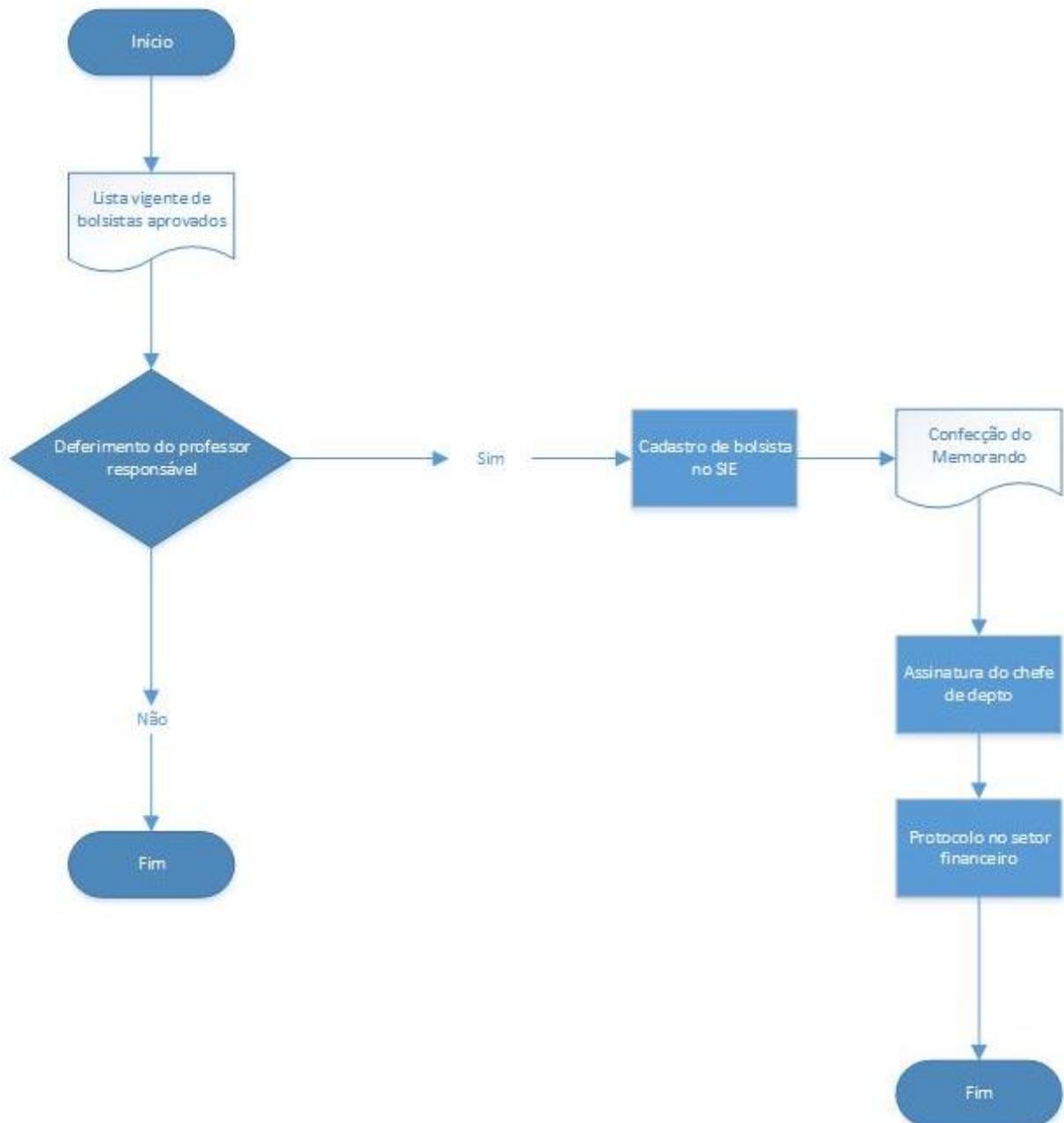


Figura 15: Execução de empenhos SIE – (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes e bens de consumo).

\*Pessoa física – inscrição em evento

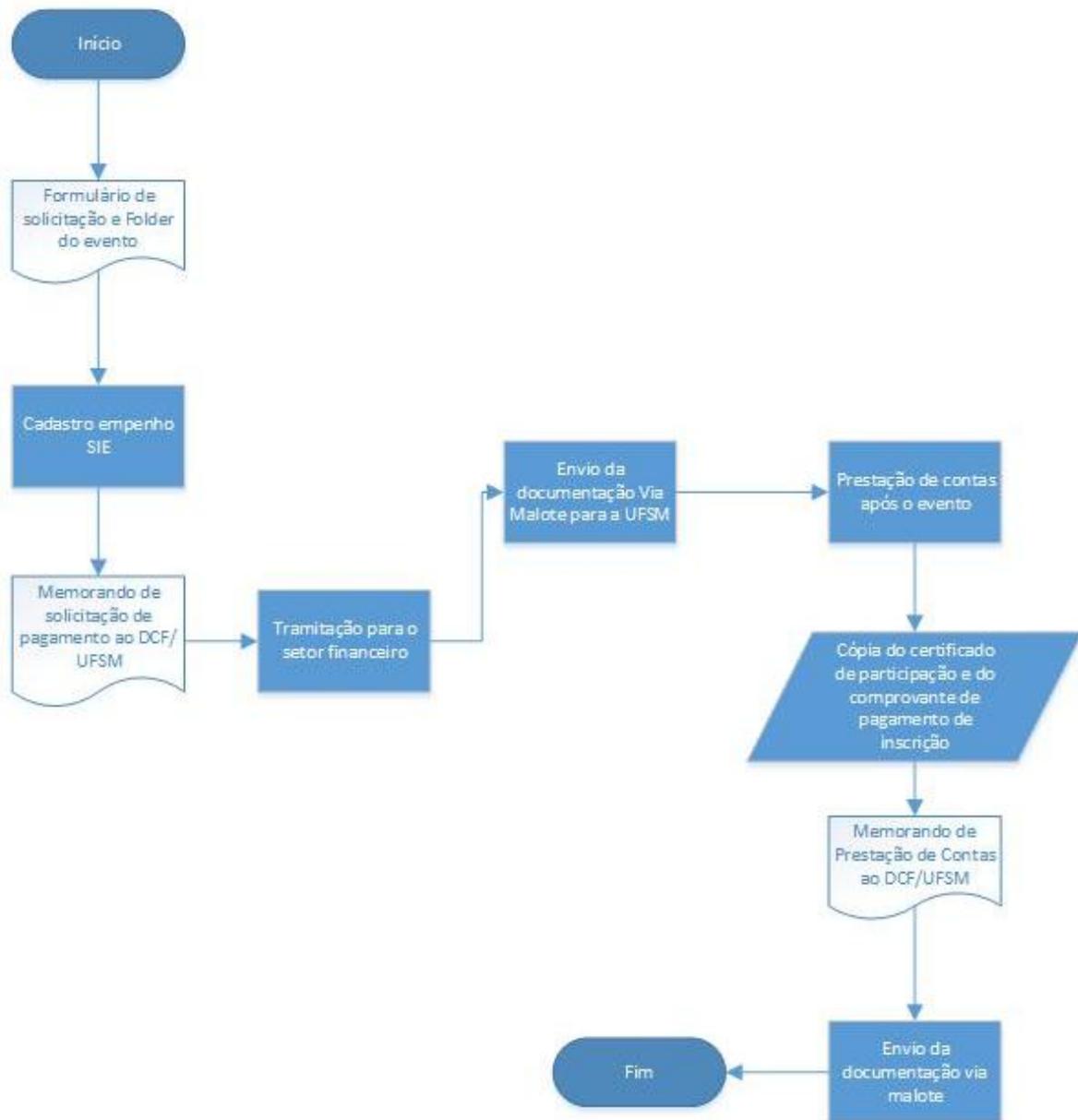


Figura 16: Execução de empenhos SIE – (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes e bens de consumo).

\*Pessoa jurídica

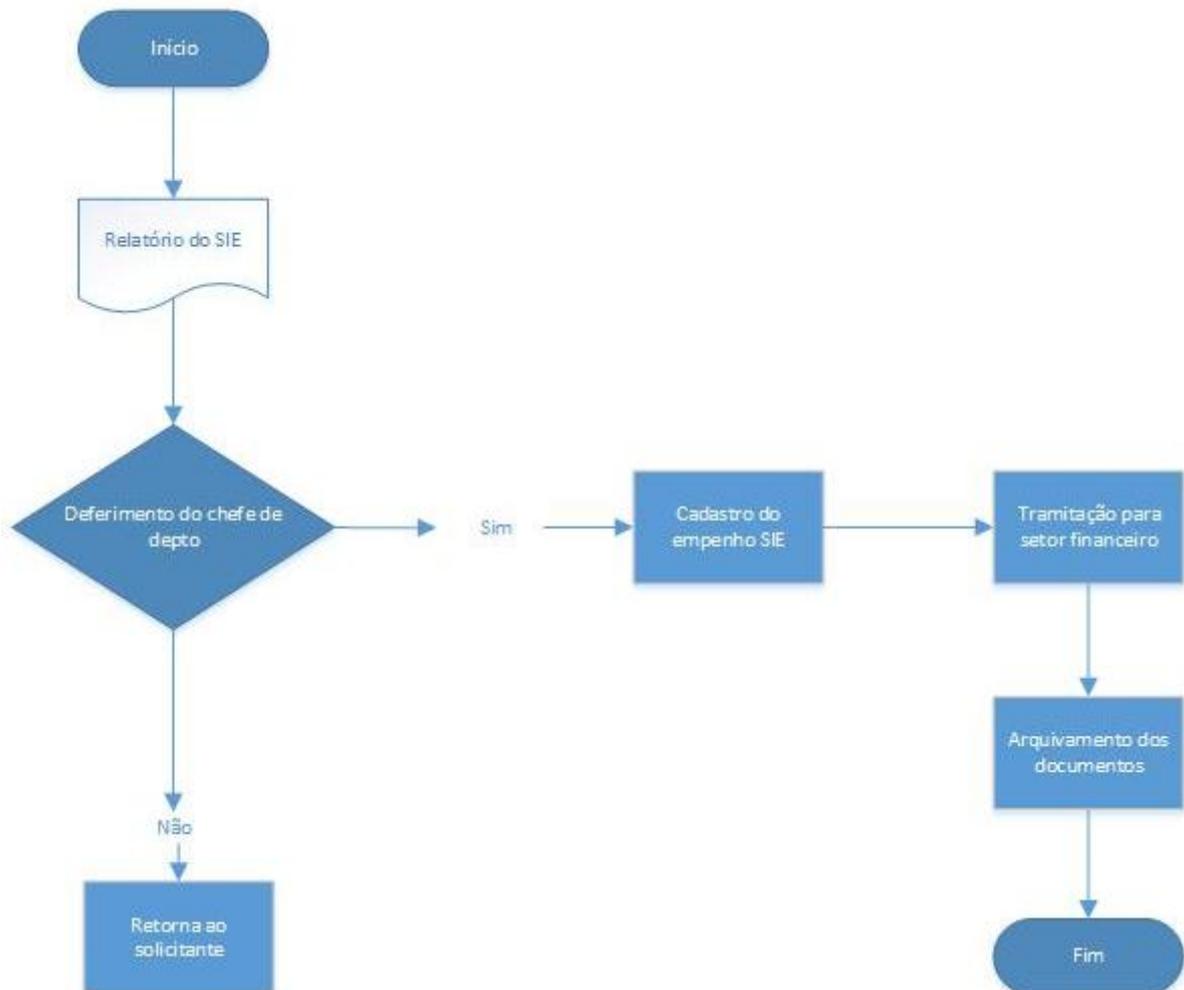


Figura 17: Solicitação de registro de preços - SIE

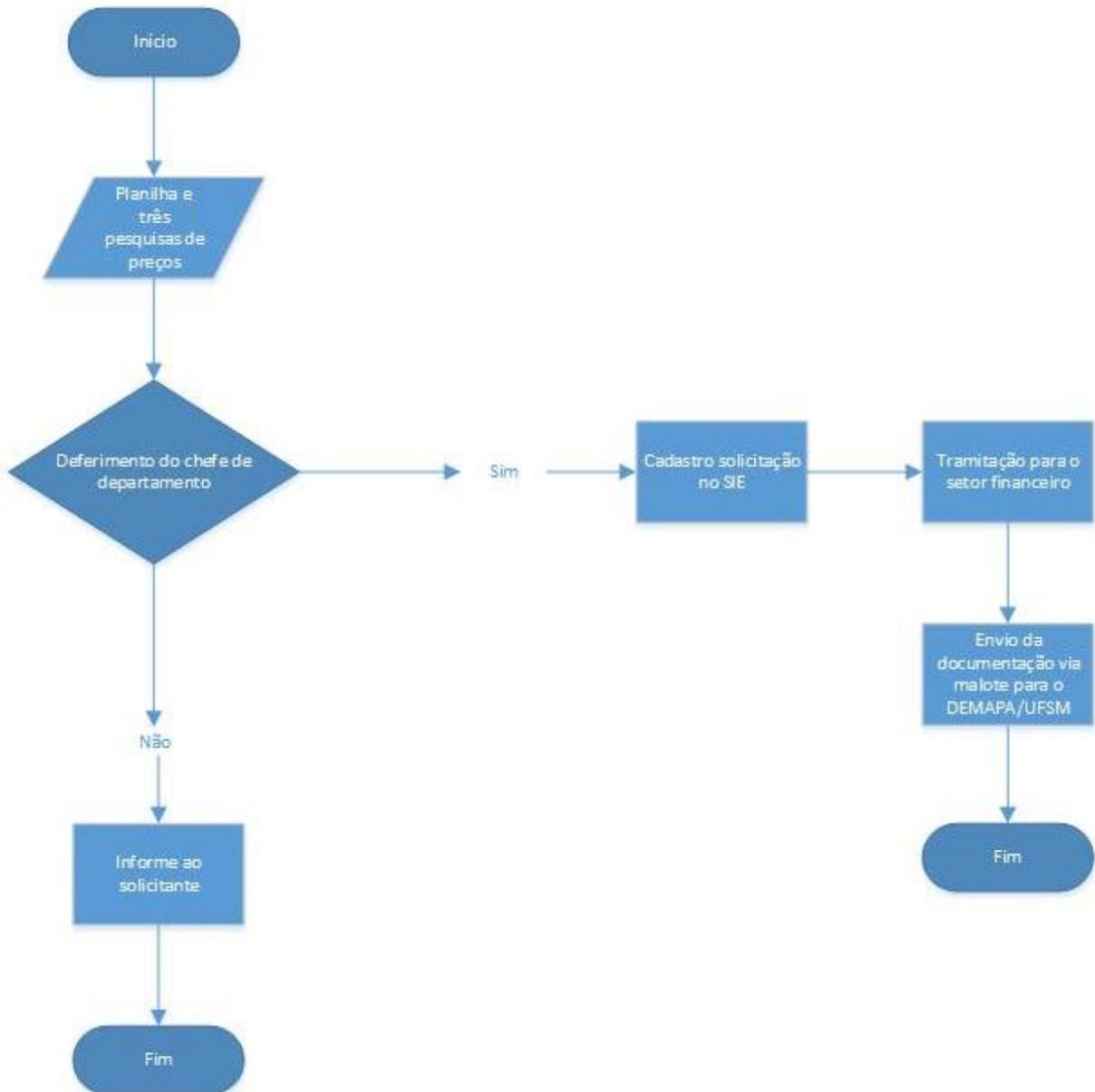


Figura 18: Reuniões departamentais.

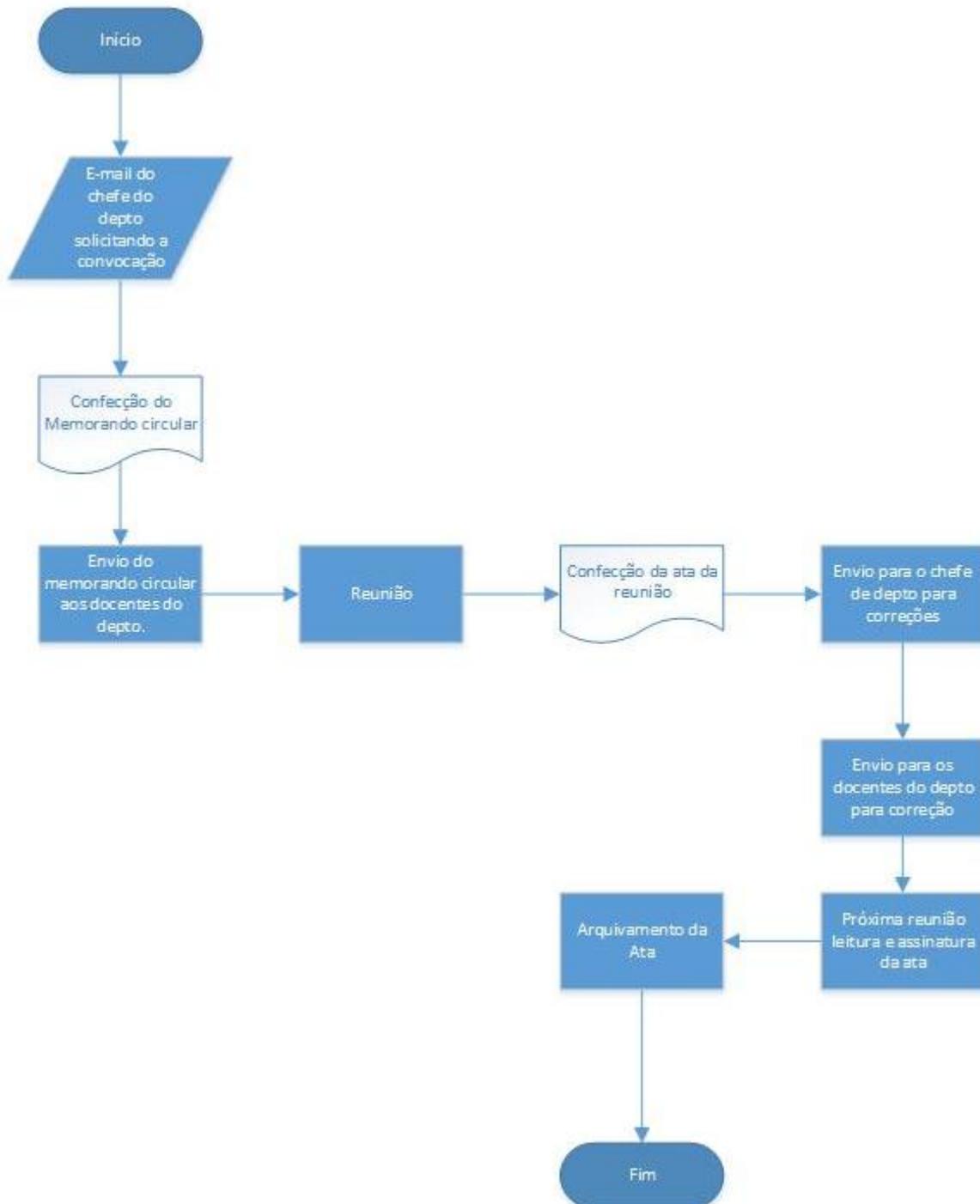
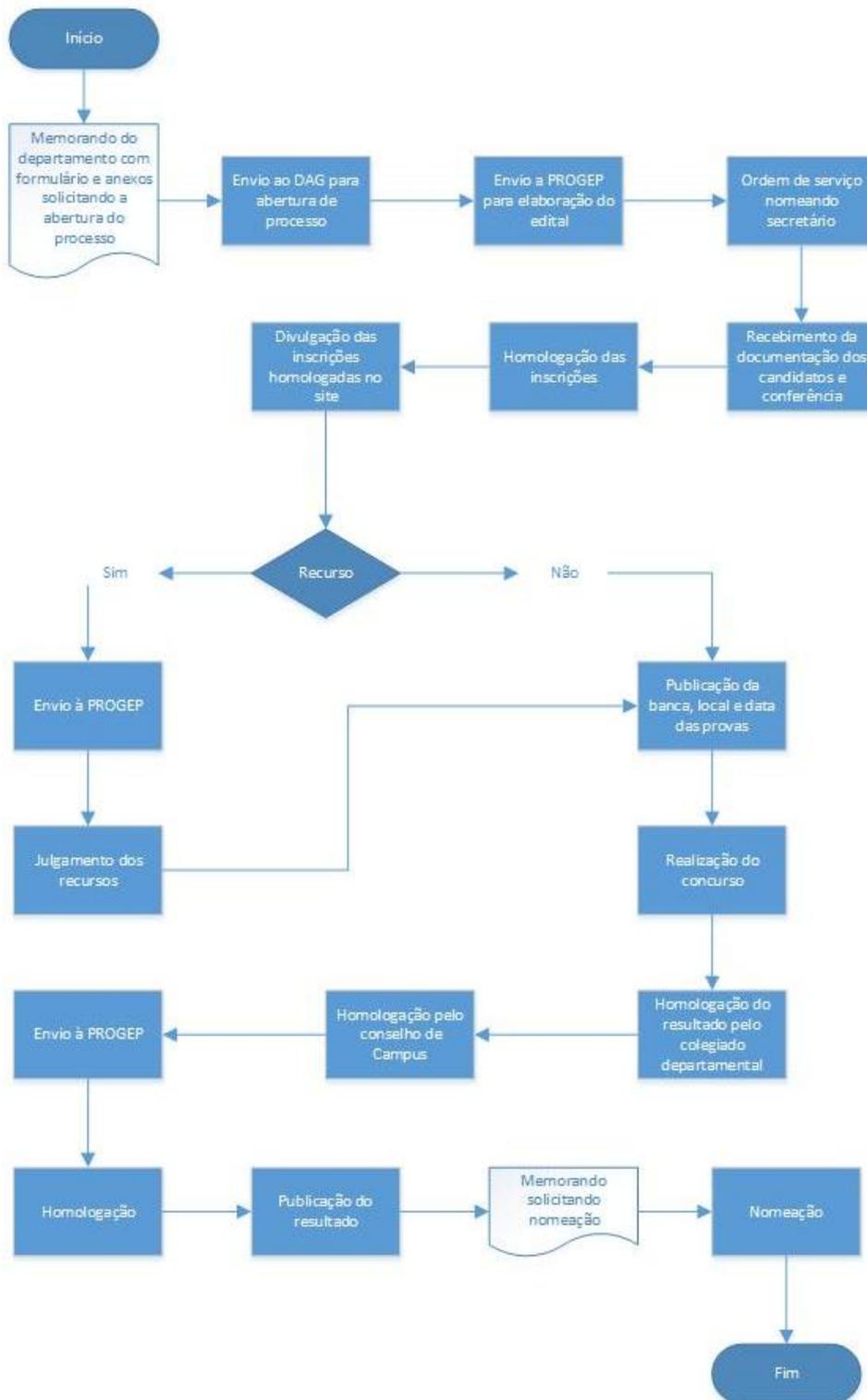
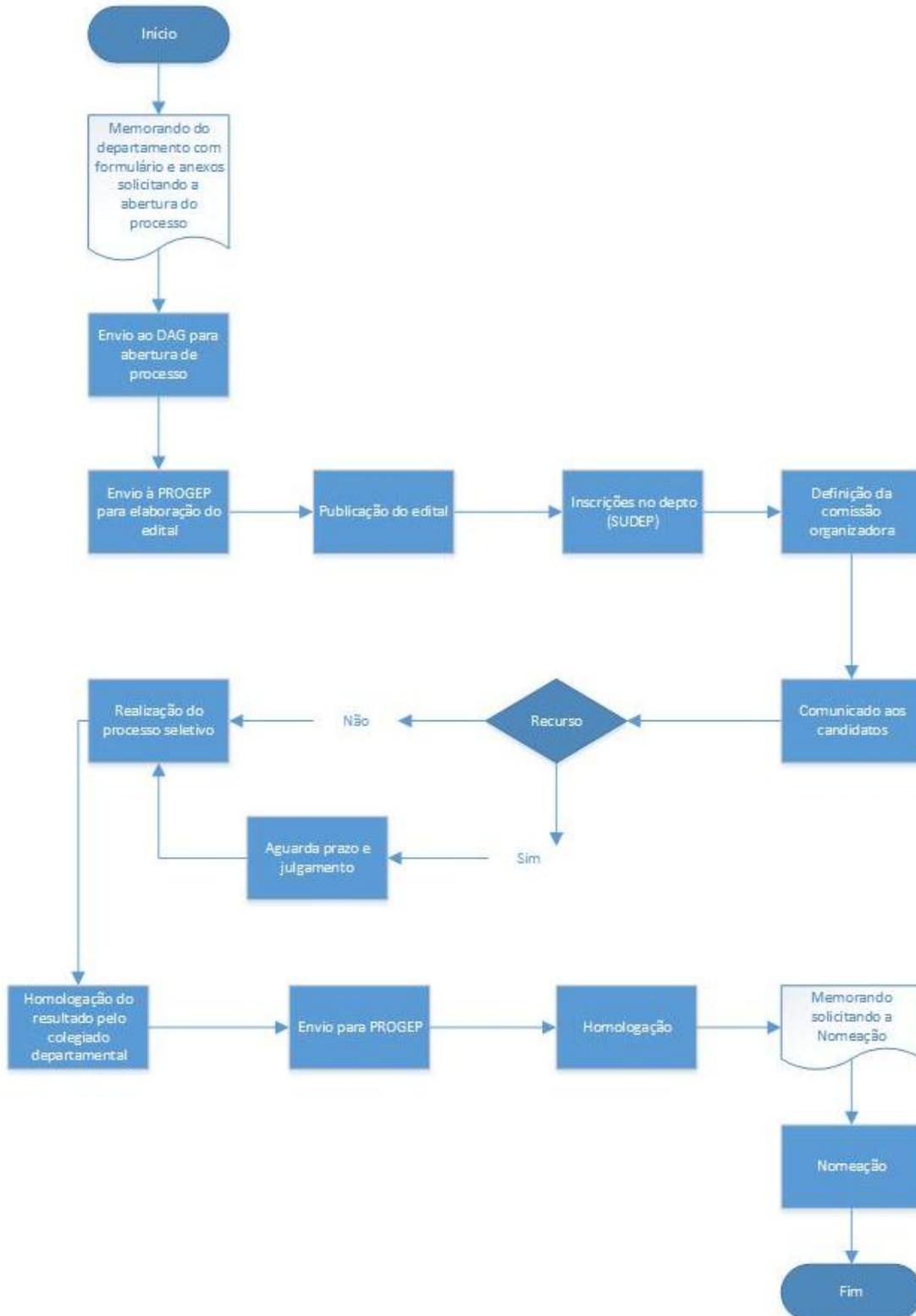


Figura 19: Concurso público docente



Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 20: Seleção pública para professor substituto



Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 21: Marcação/cancelamento/remarcação de férias SIE.

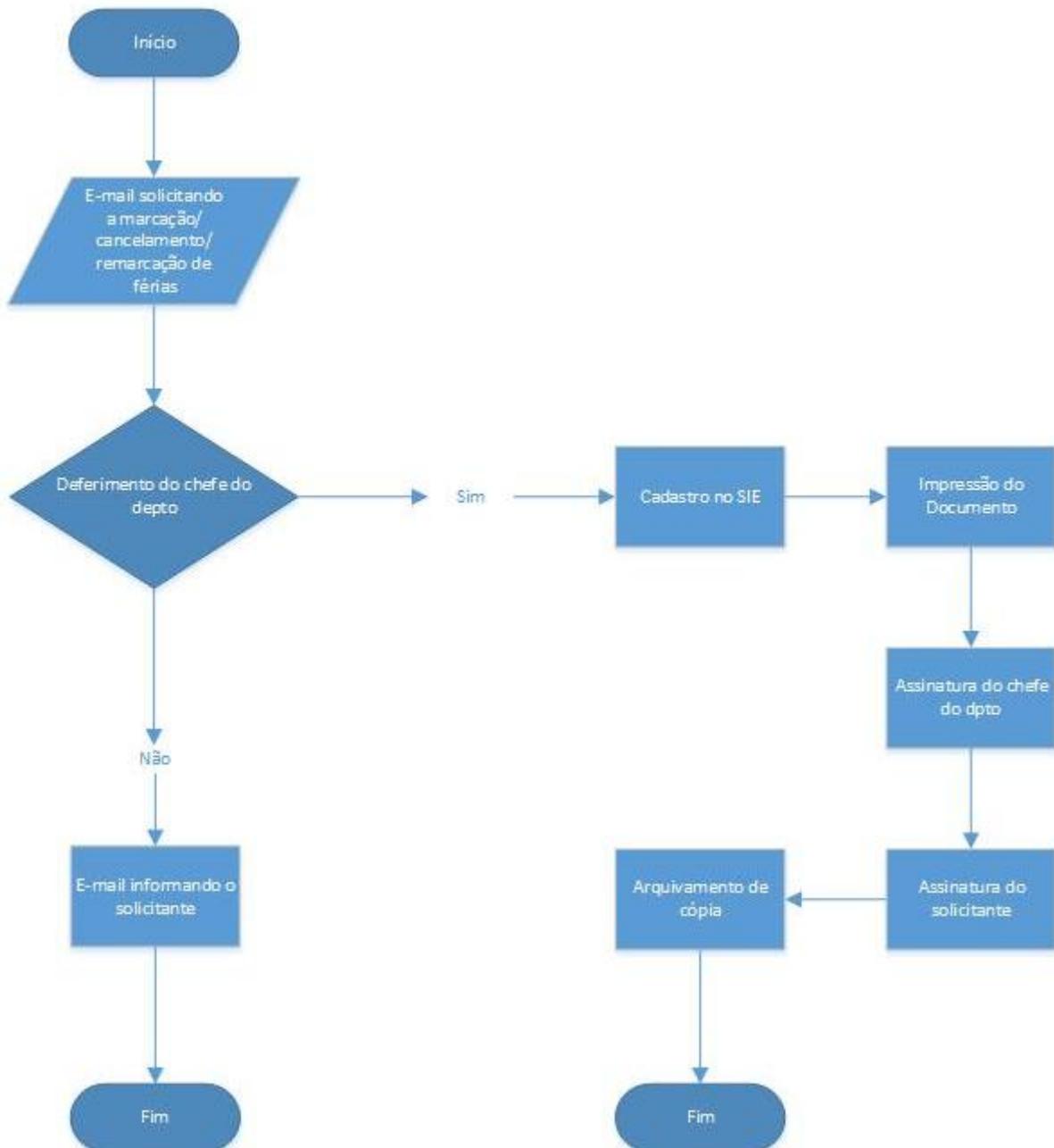


Figura 22: Solicitação de viagem – SCDP.

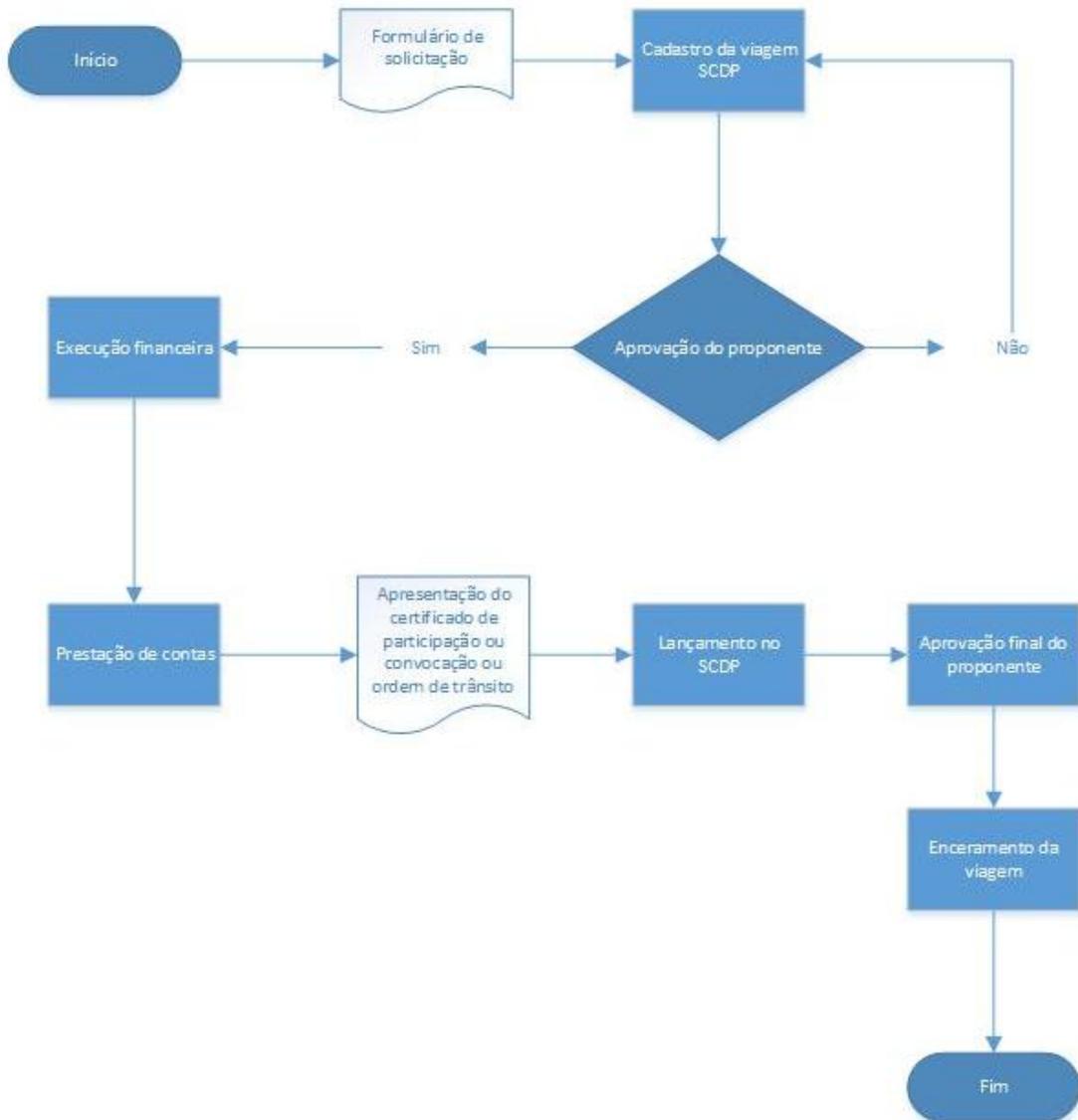
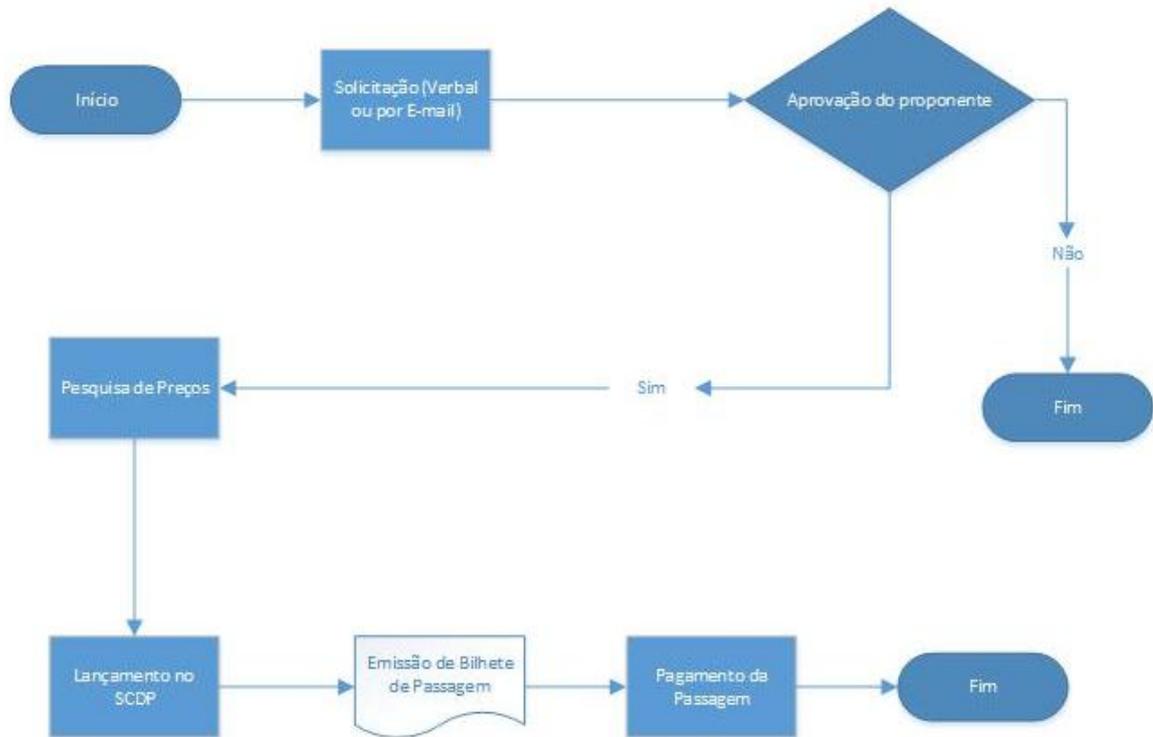


Figura 23: Passagens aéreas – SCDP.



## 7. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como local de estudo a Secretaria Unificada dos Departamentos da UFSM *Campus* Frederico Westphalen, uma estrutura de secretaria diferente da adotada na sede da UFSM. No *Campus* Frederico Westphalen, funciona uma única secretaria, formada por técnicos administrativos que atendem às demandas de todos os departamentos do *Campus*. Por ser um modelo novo, é possível que existam algumas dificuldades na operacionalização dos processos ali realizados. Por isso, a proposta deste estudo foi a de identificar as dificuldades existentes buscando propor subsídios para saná-las e minimizar as dúvidas que venham a surgir durante o dia a dia dos servidores da SUDEP, dos chefes de departamentos, docentes e todos os envolvidos nas atividades administrativas dos departamentos.

Com a contribuição dos servidores da SUDEP e com base nos resultados da aplicação das ferramentas metodológicas propostas para esta pesquisa, foi possível identificar quais são as maiores dificuldades nas rotinas processuais da secretaria. Com isso, conclui-se que os objetivos propostos na pesquisa tenham sido alcançados.

O primeiro e o segundo objetivos foram alcançados através da aplicação da entrevista, que teve como base a relação de processos levantados por Weber (2014) em sua dissertação de mestrado, tendo em vista que a maioria dos processos realizados no ambiente foco de sua pesquisa são os mesmos realizados na SUDEP, por ambos se tratarem de secretaria de departamentos. Nesta etapa, os respondentes, individualmente, assinalaram os processos que são realizados na SUDEP e os que não são, bem como os que exigem formalização e os que não exigem. Obteve-se um total de 22 (vinte e dois) processos que são realizados e que exigem formalização. Ainda com a intenção de alcançar esses dois primeiros objetivos, foi realizada uma nova entrevista, desta vez de forma coletiva, visando validar a individual. Nesta entrevista de validação, na qual os entrevistados puderam trocar ideias e discutir a respeito do assunto, foi obtido um novo número de processos realizados na SUDEP e que exigem formalização, o qual diminuiu para 14 (quatorze). Para dar seguimento ao trabalho, foram considerados os processos identificados na entrevista coletiva de validação, tendo em vista que as respostas foram comuns a todo o grupo.

O terceiro objetivo foi concretizado através de um questionário, no qual os servidores da SUDEP apontaram o grau de dificuldade e o tempo de execução, sob os níveis baixo, médio e alto de cada processo. A seguir, por meio da aplicação do modelo proposto por Valle e Oliveira (2009), o qual foi adaptado para a realidade do estudo, foram verificados os processos considerados primários (cinco) e os críticos, (nove). Identificados os processos críticos, objeto deste estudo, foi realizada uma análise de conhecimento com os servidores da SUDEP em que as respostas foram anotadas pelo entrevistador, com o objetivo de identificar as fases que constituem estes processos, bem como o fluxo que essas fases seguem no decorrer do processo.

De posse destes dados, passou-se a buscar o alcance do quarto objetivo, criando-se fluxogramas dos processos considerados críticos que mostraram, de forma gráfica e de fácil entendimento, quais as etapas que formam o fluxo dos processos realizados na SUDEP.

Com as informações contidas nos fluxogramas, fruto de uma profunda e minuciosa coleta de dados, foi possível apresentar subsídios para o melhor desenvolvimento dos processos críticos, tendo em vista que o primeiro passo foi dado, e o caminho iniciado, cabendo agora como sugestão para um próximo estudo uma análise detalhada de cada uma das etapas dos processos identificadas nos fluxogramas, objetivando a padronização dos procedimentos.

Foi possível identificar que existe uma grande harmonia entre os servidores da SUDEP no desenvolvimento das atividades, com espírito de ajuda mútua e companheirismo no ambiente de trabalho, a troca de informações flui com bastante efetividade, tendo em vista que todos os assuntos e rotinas referentes aos departamentos são de conhecimento de todos os que ali trabalham.

Apesar de ainda possuir algumas dificuldades na execução dos trâmites processuais, como foi identificado neste estudo, esta estrutura possui vários pontos positivos, como a economicidade e a otimização do trabalho, principalmente. Cita-se a economicidade no sentido de uso de espaço físico, equipamentos, materiais de expediente, necessidade de um número menor de servidores para atender a todos os departamentos, entre outros. A otimização do trabalho se dá através da rápida troca de informações, devido à proximidade dos servidores, e de se poder sempre contar, ao menos, com um servidor para atender às demandas dos departamentos, independentemente dos períodos de férias ou afastamentos que poderão ocorrer

entre os servidores do setor. Por isso, a estrutura que forma a SUDEP pode ser caracterizada como um setor de apoio, conforme sugere Weber (2014) em seu estudo, comum a todos os departamentos da UFSM – *Campus* Frederico Westphalen.

Através da construção dos fluxogramas, foi possível demonstrar o fluxo que os processos considerados críticos seguem no âmbito da SUDEP, desde seu início até sua finalização. Por meio da análise dos fluxogramas, torna-se possível a identificação de cada etapa que compõe os processos e, conseqüentemente, têm-se subsídios que contribuirão para o seu melhor desenvolvimento. Levando-se em conta o percentual de processos considerados críticos pelos servidores da SUDEP, tal identificação será de extrema importância e utilidade na execução cotidiana desses processos.

Os fluxogramas serão de grande utilidade, uma vez que foram criados baseando-se nas informações colhidas dos servidores que desenvolvem os processos na prática, refletindo, assim, quais processos apresentam maiores dificuldades na execução. Além disso, através do detalhamento das etapas e dos trâmites que os processos são constituídos, os fluxogramas podem melhorar o desenvolvimento desses processos. Outra utilidade importante dos fluxogramas, será a futura criação de procedimentos-padrão para os processos críticos, uma vez que, identificadas as etapas que cada processo é formado, o próximo passo é identificar como são desenvolvidas cada etapa, viabilizando assim, a padronização de cada etapa e conseqüentemente de cada processo, minimizando o tempo de execução e as dificuldades identificadas no estudo.

Outro fator importante observado é que todos os processos, em algum momento de sua execução, passam pela análise da chefia do departamento, o que leva a concluir que os fluxogramas não são apenas facilitadores das atividades diárias dos servidores técnicos administrativos que desenvolvem suas atividades na SUDEP, mas também dos chefes de departamentos, pelo fato de que eles também fazem parte dos processos, bem como de todos os docentes dos departamentos. Isso porque a informação dos reais trâmites de cada processo evita, muitas vezes, o retrabalho e otimiza o tempo de todos, uma vez que saberão o que e como fazer para o atendimento de suas demandas.

Portanto, conclui-se que este trabalho alcançou os objetivos propostos e que contribuirá para o melhor desenvolvimento dos processos administrativos no setor

em questão, auxiliando na gestão administrativa dos departamentos e, por consequência, do *Campus*. Além disso, identificou uma nova forma de secretaria de departamentos, que se mostrou bastante adequada e eficaz, o que vem ao encontro do que orienta a nova gestão pública.

## 8. REFERÊNCIAS

ARAUJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.. **Teoria Geral da Administração: Orientação para Escolha de um Caminho Profissional**. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 305 p.

ARAUJO, L. C. G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. 4. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2009.

BIAZZI, M. R. **Instituições Públicas de Ensino Superior: Estudo de Casos de Processos Administrativos**. 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-09082007-181330/pt-br.php>>. Acesso em 27 jul. 2015.

BRASIL. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br/documents/mare/planodiretor/planodiretor.pdf>>. Acesso em 02 jul.2015.

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

CESNORS. **Site Institucional**. 2015. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/cesnors/index.php/institucional/missao-e-visao>>. Acesso em: 25 jun. 2015.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORRÊA, Henrique Luiz; GIANESI, Irineu Gustavo Nogueira; CAON, Mauro. **Planejamento, Programação e Controle da Produção**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRUZ, T. **Sistemas, Organização & Métodos: Estudo Integrado Orientado a Processos de Negócios sobre Organizações e Tecnologias da Informação - Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013. 364 p.

CURY, A. **Organização e Métodos: Uma visão holística**. Ed.8. rev. e amp. – São Paulo: Atlas, 2007

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2009. 210 p.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GERHARDT, T. E. SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 113 p.

GESPÚBLICA. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização**. 2011. Disponível em: < <http://www.gespublica.gov.br/Tecnologias/pasta.2010-0426.0851676103/Guia%20de%20Gestao%20de%20Processos%20de%20Governo.pdf>>. Acesso em: 04 jan.2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grades coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas - RAE . Jan/Mar. v. 40. N.1, São Paulo. 2000.

GUERBERT, M. **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**. Curitiba: lesde Brasil, 2012. 148 p.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 337 p.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 544 p.

MARANHÃO, M. ISO Sérico 9000: **Manual de implementação**: versão ISO 2000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. Teoria Geral da Administração: **Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 491 p.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer implementar e avaliar**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PAULA, A. P. P. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 204 p.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**.1. ed, São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda. 2011.

PEREIRA, L. C. B. **A Reforma do Estado dos anos 90: Lógica e Mecanismos de Controle**. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. 59 p.

PEREIRA, L. C. B. **Da Administração Pública Burocrática à gerencial**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PEREIRA, L. C. B. **Gestão do Setor Público: estratégia e estrutura para um novo Estado**. In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org). Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

PEREIRA, L. C. B. **Uma Nova Gestão para um Novo Estado: liberal, social e**

**republicano.** Revista do Serviço Público, Brasília, v. 52, n. 1, p.5-23, jan. 2001. Quadrimestral. Disponível em: <<http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/298/304>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

SECCHI, L. **Modelos Organizacionais e Reformas da Administração Pública.** Revista de Administração Pública, V 43(2). Rio de Janeiro, 2009.

SCHUCH JR., V. F. (Coord). **Universidade: uma organização burocrática ou um Sistema político?.** Mar Del Plata, 2005.

SCHUCH JR., V. F. **A estruturação da universidade em questão: o caso da UFSM.** Revista Brasileira de Administração da educação, Brasília, v.11, n.2, jul./dez. 1995.

REZENDE, D. A. **Planejamento Estratégico para organizações privadas e Públicas: Guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios.** Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

UFSM. **Auditoria Interna.** Disponível em: <[http://coral.ufsm.br/audin/index.php/quem-somos/organograma/2\\_uncategorised/27-organograma-ufsm](http://coral.ufsm.br/audin/index.php/quem-somos/organograma/2_uncategorised/27-organograma-ufsm)>. Acesso em: 02 dez. 2015.

UFSM. **Indicadores.** Disponível em: <<https://portal.ufsm.br/indicadores/index#>>. Acesso em: 22 jul. 2015.

UFSM. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2011 - 2015.** 2011. Disponível em: <<http://site.ufsm.br/arquivos/uploaded/arquivos/be1eb2e0-4629-442e-b1af-79c251e3ac83.pdf>>. Acesso em: 01 abr. 2015.

UFSM. **Pró Reitoria de Planejamento.** Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/proplan/images/Visio-Desenho\\_16\\_CESNORS\\_2014.pdf](http://w3.ufsm.br/proplan/images/Visio-Desenho_16_CESNORS_2014.pdf)>. Acesso em: 30 jul. 2015.

UFSM. **Regimento Interno do Centro de Educação Superior Norte - RS.** 2005. Disponível em: <[http://w3.ufsm.br/cesnors/images/Regimento\\_Interno\\_Cesnors.pdf](http://w3.ufsm.br/cesnors/images/Regimento_Interno_Cesnors.pdf)>. Acesso em: 01 abr. 2015.

WEBER, C. **O Processamento das Atividades Administrativas: O Caso dos Departamentos Didáticos de uma Universidade.** 2014. Dissertação de Mestrado (Mestre em Gestão de Organizações Públicas) Universidade Federal de Santa Maria, 2014.

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

VARGAS, S. C. **Gestão por Competência no Serviço Público: uma estratégia em gestão.** Porto Alegre, 2012, p. 10-25, 9 abril 2015

## 9. ANEXOS

## ANEXO I

Relação de Processos Levantados por Weber (2014).

1	Bolsa Monitoria
2	Bolsa Recursos Próprios
3	Bolsa Formação Estudantil
4	Bolsa Trabalho Arte
5	Bolsa Línguas
6	Lançamento de docentes por disciplinas ofertadas – SIE
7	Confecção de ofícios e memorandos
8	Expedição e Controle de documentos
9	Fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios)
10	Controle/fiscalização patrimonial
11	Execução de empenhos – SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo)
12	Solicitação de registros de preços – SIE
13	Reuniões departamentais
14	Constituição do colegiado departamental
15	Eleição de Chefe de Departamento
16	Concurso Público Docente
17	Seleção Pública para Professor Substituto
18	Marcação/Cancelamento/Remarcação de férias – SIE
19	Solicitação de viagem – SCDP
20	Passagens aéreas – SCDP
21	Passagens rodoviárias
22	Consertos de equipamentos de informática – CPD
23	Impressos gráfica UFSM
24	Adaptação e/ou reforma de salas
25	Compras almoxarifado central – SIE
26	Solicitação de transporte
27	Solicitação de mudanças de bens móveis
28	Aplicação/controle/fiscalização de orçamento
29	Atendimento ao público (interno e externo à UFSM)
30	Encaminhar e monitorar e-mails do departamento (acessar diariamente)
31	Impressos xerox e/ou birô gráfico
32	Arquivamento de documentos recebidos e/ou expedidos
33	Compras externas (enviar e-mail ao responsável pelas compras da unidade)
34	Reservar salas e equipamentos
35	Conservação/reparos bens permanentes
36	Serviços gerais de manutenção – Ordem de serviço via telefone (elétricos, hidráulicos, marcenaria, serralheria, vidraçaria)
37	Serviços gerais de manutenção – setor de limpeza

## 10. APÊNDICES

## APÊNDICE I – Formulário de Entrevista



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Esta entrevista tem por objetivo identificar quais os processos que são desenvolvidos na Secretaria Unificada dos Departamentos – SUDEP, bem como classificar quais exigem formalização e quais não exigem:

Nº	Processos	Realizado na SUEP	Exigência de formalização	Não exigência de formalização
1	Bolsa Monitoria			
2	Bolsa Recursos Próprios			
3	Bolsa Formação Estudantil			
4	Bolsa Trabalho Arte			
5	Bolsa Línguas			
6	Lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE			
7	Confecção de ofícios e memorandos			
8	Expedição e controle de documentos			
9	Fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios)			
10	Controle/fiscalização patrimonial			
11	Execução de Empenhos – SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo)			
12	Solicitação de registros de preços – SIE			
13	Reuniões departamentais			
14	Constituição do colegiado departamental			
15	Eleição de Chefe de Departamento			
16	Concurso Público Docente			
17	Seleção Pública para Professor Substituto			
18	Marcação/Cancelamento/Remarcação de Férias – SIE			
19	Solicitação de viagem – SCDP			

20	Passagens aéreas – SCDP			
21	Passagens rodoviárias			
22	Consertos de equipamentos de informática - CPD			
23	Impressos gráfica UFSM			
24	Adaptação e/ou reforma de salas			
25	Compras almoxarifado central - SIE			
26	Solicitação de transporte			
27	Solicitação de mudança de bens móveis			
28	Aplicação/controle/fiscalização de orçamento			
29	Atendimento ao público (interno e externo à UFSM)			
30	Encaminhar e monitorar e-mails do Departamento (acessar Diariamente)			
31	Impressos xerox e/ou birô gráfico			
32	Arquivamento de documentos recebidos e/ou expedidos			
33	Compras externas (enviar e-mail ao responsável pelas compras da unidade)			
34	Reservar salas e equipamentos			
35	Conservação/reparos bens permanentes			
36	Serviços gerais de manutenção - Ordem de serviço via telefone (elétricos, hidráulicos, marcenaria, serralheria, vidraçaria)			
37	Serviços gerais de manutenção - setor de limpeza			
38				
39				
40				
41				
42				

Agradecemos sua participação!

## APÊNDICE II – Formulário de Questionário



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA – UFSM  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

Esta pesquisa tem por objetivo identificar o grau de dificuldade existente na execução dos processos que exigem formalização desenvolvidos na Secretaria Unificada dos Departamentos – SUDEP.

### DADOS DO RESPONDENTE:

1. SEXO

( ) Masculino ( ) Feminino

2. CARGO

( ) Administrador  
( ) Assistente em Administração  
( ) Secretário Executivo  
( ) Outros

3. NÍVEL DO CARGO

( ) C  
( ) D  
( ) E

4. ESCOLARIDADE

( ) Ensino Fundamental  
( ) Ensino Médio  
( ) Superior Área: \_\_\_\_\_  
( ) Pós-Graduação

5. TEMPO DE SERVIÇO NA UFSM

\_\_\_\_\_

6. FUNÇÃO GRATIFICADA

( ) Sim  
( ) Não

IDENTIFIQUE O GRAU DE DIFICULDADE E TEMPO DE EXECUÇÃO EM RELAÇÃO AOS PROCESSOS QUE EXIGEM FORMALIZAÇÃO REALIZADA NA SUDEP:

Nº	Processos	Grau de Dificuldade			Tempo de Execução		
		BAIXO	MÉDIO	ALTO	BAIXO	MÉDIO	ALTO
1	Bolsa Monitoria						
2	Bolsa Recursos Próprios						
3	Bolsa Formação Estudantil						
4	Lançamento de docente por disciplinas ofertadas – SIE						
5	Fornecimento de atestados (docência/monitorias/estágios)						
6	Execução de Empenhos – SIE (serviço pessoa física e pessoa jurídica, bens permanentes, bens de consumo)						
7	Solicitação de registros de preços – SIE						
8	Reuniões departamentais						
9	Concurso Público Docente						
10	Seleção Pública para Professor Substituto						
11	Marcação/Cancelamento/Remarcação de Férias – SIE						
12	Solicitação de viagem – SCDP						

13	Passagens aéreas – SCDP						
14	Compras almoxarifado central - SIE						