

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

Rone Maria Rachele

**CONTRIBUIÇÕES PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA
DAS SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSM**

Santa Maria, RS.
2023

Rone Maria Rachele

**CONTRIBUIÇÕES PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS
SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação 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. Breno Augusto Diniz Pereira

Santa Maria, RS
2023

Rachele, Rone Maria

CONTRIBUIÇÕES PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS
SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSM / Rone Maria

Rachele.- 2023.

229 p.; 30 cm

Orientador: Breno Augusto Diniz Pereira

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, RS, 2023

1. Processos 2. Padronização 3. Secretarias Integradas
4. Modernização 5. Gestão pública I. Pereira, Breno
Augusto Diniz II. Título.

Sistema de geração automática de ficha catalográfica da UFSM. Dados fornecidos pelo autor(a). Sob supervisão da Direção da Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central. Bibliotecária responsável Paula Schoenfeldt Patta CRB 10/1728.

Declaro, RONE MARIA RACHELE, para os devidos fins e sob as penas da lei, que a pesquisa constante neste trabalho de conclusão de curso (Dissertação) foi por mim elaborada e que as informações necessárias objeto de consulta em literatura e outras fontes estão devidamente referenciadas. Declaro, ainda, que este trabalho ou parte dele não foi apresentado anteriormente para obtenção de qualquer outro grau acadêmico, estando ciente de que a inveracidade da presente declaração poderá resultar na anulação da titulação pela Universidade, entre outras consequências legais.

Rone Maria Rachele

**CONTRIBUIÇÕES PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS
SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSM**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação 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.

Aprovado em 15 de março de 2023

Breno Augusto Diniz Pereira (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Leander Luiz Klein (UFSM)

Carolina Freddo Fleck (UNIPAMPA)

Santa Maria, RS
2023

Ao meu filho Luigi, que há 11 anos me dá a oportunidade de ser uma pessoa melhor.

Aos meus pais Neusa e Wilson (in memoriam) que não mediram esforços para que eu pudesse estudar na UFSM, principalmente à minha mãe que sempre me incentivou a estudar e ser independente. Ao meu irmão Reginaldo, que esteve junto com os meus pais colaborando para que eu pudesse estudar em Santa Maria.

Enfim, a todos aqueles que, de alguma maneira, fazem a vida valer a pena!

AGRADECIMENTOS

Tornar-me Mestre em Gestão de Organizações Públicas não foi uma tarefa fácil, mas muitos contribuíram para que isso acontecesse e eu gostaria de agradecer a todos os que tornaram esse sonho possível.

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Neusa e Wilson (*in memoriam*), por terem me dado a vida e me incentivado a estudar e me tornar a pessoa que sou hoje. Agradeço também ao meu irmão Reginaldo, por ter estado junto aos meus pais quando saí de casa para estudar há mais de 300 Km, em Santa Maria, essa cidade que me acolheu há 28 anos.

Agradeço de todo o coração ao meu filho, Luigi, que é meu companheirinho e que me incentivou sempre com as frases como “Foca no projeto; foca na qualificação e foca na dissertação” e “Tu não veio até aqui pra desistir agora, mamãe”!

Gostaria de fazer um agradecimento especial à minha comadre e amiga, Luciana (Lu), por ter sido minha “orientadora”, por me apoiar sempre e por puxar minha orelha quando necessário (e foram várias vezes).

À minha afilhada, Maria Flávia, por ser um serzinho que também me obriga a ser melhor e por entender que a dinda não podia fazer noite do pijama.

Um agradecimento igualmente especial à minha colega, amiga e eterna dupla no mestrado, Jéssica, minha abobada favorita! Muitos artigos, apresentações, almoços, cafés, conversas, choros, risadas. E à Ivi, gostaria de agradecer pelos almoços que fazia enquanto estudávamos. Ao Ruan e à Débora, também colegas e integrantes do quarteto de trabalhos da turma PPGOP (prazos tóxicos), muito obrigada!

Aos demais colegas da turma PPGOP (prazos tóxicos) pelas conversas, pela amizade, pelos encontros fora da aula, pelos bolos, balas, mates, cafés, perrengues e pelos bons momentos vividos. Todos vocês foram e são muito importantes na minha vida.

Às amigas, Daniele e Taiani, por terem sido minhas primeiras “orientadoras” no Mestrado, por auxiliarem na ideia do projeto, na sua construção, e por indicarem leituras, gratidão! Obrigada minha amiga, Lovaina, que esteve junto desde o momento inicial até hoje, que é minha amiga dos GAPs para a vida! Ao Rafael, por também ter contribuído com a construção do projeto de Mestrado.

Um agradecimento especial aos colegas e grandes amigos do CCR, Maninha, Liane, Gerson, Adriano Maixner, Cláudia, Neila, Gislaíne, Ana Carolina, Maria, Eunice, Wagner Lizandra, Luis Felipe, Marcos Silva, presentes desde o início, me ouvindo, aguentando meus choros e minhas gargalhadas, apoiando e incentivando sempre. Aos colegas e amigos, Simone,

Vinicyus Guillet, Marcos Mendes, Marcelle, Vinícius Perdigão, Paulo, Fernando e Angelita, que se juntaram ao grupo de apoiadores mais recentemente, gratidão! Ao Estevão, que além de colega e amigo, deu ótimas sugestões para melhorar o texto, muito obrigada!

Agradeço também, e de forma muito especial, ao meu eterno grupinho Paralelo 22, essas amigas há 28 anos, “da CEU para toda a vida”. Obrigada CleniLinda, Rosi e Nô, mesmo de longe, vocês estiveram presentes o tempo todo.

Agradeço também ao meu outro grupo especial de apoio incondicional, o Paula Toller, Clair (minha irmã de Camobi), Evelyne (minha também orientadora), Eliane (pelas caminhadas e conversas), Monique que veio me salvar de uma das crises de ansiedade com (melhor não comentar!) e a Dani, que se integrou recentemente. Obrigada, meninas, vocês foram fundamentais nessa trajetória!

Agradeço à minha comadre e amiga, dinda Tatiana, pelo apoio sempre, por me ouvir e torcer sempre por mim e por ficar com o Luigi. Ao dindo Manoel, também pelo apoio e cuidado com o Luigi. À Manu, essa menina linda que gosto muito, e a Gabi. Obrigada minha família querida!

Agradeço à minha amiga maluquete, Cíntia, que eu e a Lu adotamos em 2022, pelas conversas, por me fazer rir muito e por me incentivar a seguir e finalizar a dissertação.

Agradeço imensamente ao meu amigo, Miguel, pelas aulas de Bizagi, pela paciência, pelas conversas e o auxílio para a melhoria dos fluxos de processos.

Agradeço aos servidores da SIPOS/CCSH, pela paciência e pelo tempo despendido para conversar sobre os processos.

Agradeço à Vanessa, à Patrícia, e ao Adriano Comissolli, que também contribuíram com este trabalho.

Agradeço ao amigo e “bixo”, Endrigo, pelo incentivo sempre repetindo “bora vet”!

Agradeço à Camila, pelos esclarecimentos e pela ajuda sempre que solicitei, e à professora Sheila, que além das melhores aulas, junto com o professor Jairo, me incentivou quando precisei.

Agradeço à minha manicure e “terapeuta”, Luiza, que ouviu minhas lamentações sobre o mestrado várias vezes.

Agradeço à Bruna, essa anja que a Lovaina me apresentou, e que me auxiliou nesta etapa final. Gratidão menina!

Agradeço à Gabriela, Joana e ao Alysson, meus psicólogos durante o mestrado, que contribuíram para que eu surtasse sob controle (nem sempre).

Agradeço ao meu grupo de pais da turma 4 do Riachuelo, por estarem comigo, me ouvindo e colaborando com o Luigi. Obrigada Lidiane e Márcio, Natíelen, Angélica e Lizandro, Juliana Vizotto, Juliana, Lirene e Jaqueline.

Agradeço aos amigos Andréia e Adriano Maixner, Antônia, Augusto e Mariana, outra família do Riachuelo que é um pouco minha família.

Agradeço à Carol, ao Otávio, ao amigão do Luigi, o Pedro e ao Antônio, por terem sido do meu grupo de apoio com o Luigi em vários momentos.

Agradeço à Ana De David, pelos cuidados com o Luigi e pelas conversas. Agradeço à Silone, vó Teresa, vó Roque, Ricardo e também ao Gustavo e à Katiule, pelo apoio e cuidados com o Luigi.

Agradeço ao professor Breno, pelas orientações e por acreditar em mim nos momentos (não foram poucos) de quase desistência. Aos professores Mauri e Eugênio, por fazerem parte da minha banca de qualificação. Agradeço ao professor Leander e à professora Carolina, pelas contribuições neste trabalho, obrigada por fazerem parte de minha banca de defesa da dissertação.

Agradeço aos professores e servidores do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, pelas aulas e pela atenção dispensados durante o mestrado.

Agradeço aos entrevistados da pesquisa e aos servidores da UFSM, que colaboraram com a coleta dos dados.

Agradeço ao CCSH, pela oportunidade de realizar esta pesquisa e pelo Curso de Mestrado que realizei nesse centro.

Agradeço à Universidade Federal de Santa Maria, essa instituição pública, gratuita e de qualidade inquestionável, por fazer parte da minha trajetória enquanto estudante e servidora, pela oportunidade de crescimento na graduação e no meu trabalho, e enfim, por me tornar Mestra! Gratidão eterna!

Agradeço, inclusive, aos que atrapalharam a minha trajetória no mestrado, vocês também fizeram com que eu não desistisse.

E, com a sensação de que estou esquecendo alguém, gostaria ainda de agradecer a todas as pessoas que estiveram presentes na minha vida e que, de uma forma ou de outra, contribuíram para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Mas eu não vim até aqui
Pra desistir agora
Minhas raízes estão no ar
Minha casa é qualquer lugar
Se depender de mim
Eu vou até o fim.
(Humberto Gessinger)

RESUMO

CONTRIBUIÇÕES PARA A MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA DAS SECRETARIAS DE PÓS-GRADUAÇÃO DA UFSM.

AUTORA: Rone Maria Rachele

ORIENTADOR: Breno Augusto Diniz Pereira

A pesquisa teve como objetivo propor melhorias para a padronização dos processos das Secretarias Integradas de Pós-Graduação da UFSM. A forma de organização e gerenciamento das instituições impacta diretamente nos seus resultados, portanto os gestores devem praticar ações que busquem uma gestão mais eficiente. Salienta-se a necessidade de discutir novos modelos organizacionais e de rever os processos de trabalho. O percurso para a consecução do estudo envolveu pesquisa documental e bibliográfica, entrevista com os atores envolvidos nos processos, participação da pesquisadora em reuniões de discussão dos processos de uma Secretaria Integrada da UFSM, mapeamento de processos utilizando o *software Bizagi*, proposição de melhorias e elaboração de um Manual de Processos da Secretaria Integrada. Como principais contribuições destaca-se a compilação dos processos na forma de um manual que pode ser adequado às Unidades da UFSM que ainda não sofreram processo de reestruturação. Além disso, pode servir de subsídio para a implementação de processos que ainda não estão ocorrendo pelo PEN SIE. A análise dos processos mapeados também pode contribuir para a otimização e demais estudos visando a implementação da cultura da gestão por processos na UFSM e conseqüente modernização administrativa.

Palavras-chave: Processos, padronização, Secretarias Integradas.

ABSTRACT

CONTRIBUTIONS TO THE ADMINISTRATIVE MODERNIZATION OF UFSM GRADUATE DEPARTAMENTS.

AUTHOR: Rone Maria Rachele
ADVISOR: Breno Augusto Diniz Pereira

The goal of this research is to provide improvements to standardization of the UFSM Integrated Postgraduate Secretariats' processes. The way in which institutions are organized and managed has a direct impact on their results. In this way, managers must practice actions that seek more efficient management. It is important to discuss new organizational models and to review work processes. This study involved documentary and bibliographical research, interviews with the actors involved in the processes and participation of the researcher in meetings to discuss the processes of an Integrated Secretariat of UFSM. Later, mapping of processes using the Bizagi software, proposition of improvements and preparation of an Integrated Secretariat Process Manual were delineated. A manual that may be suitable for UFSM Units that have not yet undergone a restructuring process was completed. In addition, it can serve as a subsidy for the implementation of processes that are not yet taking place by the PEN SIE. The analysis of the mapped processes can also contribute to the optimization and other studies aimed at implementing the culture of management by processes at UFSM and consequent administrative modernization.

Key Words: Processes, padronization, integrated secretariats

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Figura 1 – Estruturação do Trabalho | 27 |
| Figura 2 – Modelo de ciclo de Burlton | 34 |
| Figura 3 – Modelo proposto por Smith e Fingar | 36 |
| Figura 4 – Modelo de Jeston e Nelis | 38 |
| Figura 5 – Modelo de ciclo unificado de BPM | 39 |
| Figura 6 – Organograma da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa | 55 |
| Figura 7 – Edital de seleção da Pós-Graduação | 88 |
| Figura 8 – Primeira e segunda fase - Elaboração de edital e Divulgação e Inscrição | 90 |
| Figura 9 – Terceira fase - seleção | 91 |
| Figura 10 – Quarta fase - divulgação de resultados | 92 |
| Figura 11 – Oferta de disciplinas | 96 |
| Figura 12 – Matrícula e ajuste de matrículas | 98 |
| Figura 13 – Matrícula em disciplina extracurricular | 100 |
| Figura 14 – Edital de aluno especial | 103 |
| Figura 15 – Solicitação de defesa de MDT | 106 |
| Figura 16 – Ato de entrega de MDT | 110 |
| Figura 17 – Processo de registro e acompanhamento de bolsista de pós-graduação DS/CAPES | 114 |
| Figura 18 – Pagamento de taxa de inscrição | 118 |
| Figura 19 – Pagamento de taxa de publicação | 122 |
| Figura 20 – Processo de pagamento de tradução/revisão de textos científicos | 124 |
| Figura 21 – Solicitação de diárias discentes no SCDP | 127 |
| Figura 22 – Solicitação de diárias docentes SCDP | 128 |
| Figura 23 – Solicitação de material ao almoxarifado | 130 |
| Figura 24 – Solicitação de material de registro de preços | 131 |
| Figura 25 - Atas dos órgãos colegiados | 135 |
| Figura 26 - Ato de emissão de declarações e atestados a aluno de pós-graduação | 138 |
| Figura 27 - Memorando de comunicação entre Unidades | 140 |
| Figura 28 - Divulgação de banca de defesa | 141 |
| Figura 29 - Divulgação de edital de seleção | 145 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01 – Modelos de ciclo de vida BPM | 14 |
| Quadro 02 - Participantes da pesquisa | 49 |
| Quadro 03 - Programas de Pós-Graduação do CCSH | 63 |
| Quadro 04 - Programas de Pós-Graduação do CCR | 68 |
| Quadro 05 - Cronograma de Reuniões (Comissão de Reestruturação) 2020 | 71 |
| Quadro 06 - Cronograma de Reuniões (Comissão de Reestruturação) 2021 | 72 |
| Quadro 07 – Reunião entre Direção do CCSH, grupo de trabalho e Pós-Graduação | 79 |
| Quadro 08 - Processos das Secretarias de Pós-Graduação | 83 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Quantitativo de Cursos de Graduação e Pós-Graduação - CCSH | 59 |
| Gráfico 2 – Quantitativo de alunos matriculados nos Cursos de Pós-Graduação do CCSH (segundo semestre de 2022) | 60 |
| Gráfico 3 – Quantitativo de professores e técnico administrativos pertencentes ao quadro de servidores lotados no CCSH | 61 |

LISTA DE APÊNDICES

| | |
|---|-----|
| APÊNDICE A – Roteiro de entrevista | 166 |
| APÊNDICE B – Autorização institucional | 167 |
| APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido | 168 |
| APÊNDICE D – Manual de processos | 170 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|-------------|---|
| ABPMP | Association of Business Process Management Professionals |
| AJUFSM/CCSH | Assistência Judiciária da UFSM |
| ANPEC | Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia |
| BAM | <i>Busines activity monitoring</i> |
| BI | <i>Bussines intelligence</i> |
| Biblio/CCSH | Biblioteca Setorial do CCSH |
| BPM | <i>Business Process Management</i> |
| BPM CBOOK | Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio |
| BPMN | <i>Business Process Modeling Notation</i> |
| BSC | <i>Balanced Scorecard</i> |
| CA/PRPGP | Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa |
| CAPES | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior |
| CAPR/PRPGP | Coordenadoria de Ações e Programas Estratégicos |
| CCNE | Centro de Ciências Naturais e Exatas |
| CCR | Centro de Ciências Rurais |
| CCSH | Centro de Ciências Sociais e Humanas |
| CEP | Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos |
| CEUA | Comissão de Ética no Uso de Animais |
| CIBio | Comissão Interna de Biossegurança |
| CNPq | Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico |
| COGIM/PRPGP | Comitê Gestor de Infraestruturas Multiusuárias |
| COP/PRPGP | Comitê de Pesquisa |
| COREMU/UFSM | Comissão de Residência Multiprofissional da UFSM |
| CPD | Centro de Processamento de Dados |
| CPESQ/PRPGP | Coordenadoria de Pesquisa |
| CPG/PRPGP | Coordenadoria de Pós-graduação |
| CPPD | Comissão Permanente de Pessoal Docente |
| CT | Centro de Tecnologia |
| DAG | Departamento de Arquivo Geral |

| | |
|------------|---|
| ERP | <i>Enterprise Resource Planning</i> |
| GAP/CCSH | Gabinete de Projetos do CCSH |
| IFES | Instituições Federais de Ensino Superior |
| INFRA/CCSH | Núcleo de Infraestrutura do CCSH |
| IPES | Instituições Públicas de Ensino Superior |
| MCTI | Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação |
| MDT | Manual de dissertações e teses |
| MEC | Ministério da Educação |
| MILA | Mestrado em Integração Latino-Americana |
| NAAO | Núcleo de Apoio Administrativo-orçamentário |
| NAFIN | Núcleo de Assistência Financeira |
| NAPEM | Núcleo de Apoio à Pesquisa e Estruturas Multiusuárias |
| NARP | Núcleo Administrativo de Apoio à Regulamentação em Pesquisa |
| NCAC | Núcleo de Criação e Acompanhamento de Cursos de Pós-graduação |
| NCAPG | Núcleo de Controle Acadêmico |
| NGBPG | Núcleo de Gerência de Bolsas de Pós-Graduação – |
| NGIC | Núcleo de Gerência de Iniciação Científica |
| NGPP | Núcleo de Gestão de Programas Estratégicos |
| NOr/CCSH | Núcleo de Gestão Orçamentária do CCSH |
| NPG | New Public Governance |
| NPM | <i>New Public Management</i> |
| NSB/PRPGP | Núcleo de Seleção e Bolsas |
| PAT/CCSH | Subdivisão de Patrimônio do CCSH |
| PEN | Processo Eletrônico Nacional |
| PNPG | Plano Nacional de Pós-Graduação |
| POSCOM | Programa de Pós-Graduação em Comunicação |
| PPG | Programa de Pós-graduação |
| PPGA | Programa de Pós-Graduação em Administração |
| PPGAP | Programa de Pós-Graduação em Administração Pública |
| PPGCS | Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo |
| PPGCS | Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais |
| PPGD | Programa de Pós-Graduação em Direito |
| PPGE&D | Programa de Pós-Graduação em Economia |

| | |
|-------------|---|
| PPGH | Programa de Pós-Graduação em História |
| PPGOP | Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas |
| PPGP | Programa de Pós-Graduação em Psicologia |
| PPGPC | Programa de Pós-Graduação em Patrimônio Cultural |
| PPGRCC | Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis |
| PPGRI | Pós-Graduação em Relações Internacionais |
| PPGs | Programas de Pós-Graduação |
| PROAP | Programa de Apoio à Pós-Graduação |
| PROEX | Programa de Excelência Acadêmica |
| PROGEP | Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas |
| PROJUR | Procuradoria Jurídica |
| PROPLAN | Pró-Reitoria de Planejamento |
| PRPGP | Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa |
| SADPOS/CCSH | Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH |
| SAP/CCSH | Setor de Apoio Pedagógico do CCSH |
| SCFPOS/CCSH | Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH |
| SciELO | Scientific Electronic Library Online |
| SIPOS | Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-Graduação do CCSH |
| SPELL | Scientific Periodicals Electronic Library |
| TCLE | Termo de Consentimento Livre e Esclarecido |
| TI/CCSH | Subdivisão de Tecnologia da Informação do CCSH |
| UFSC | Universidade Federal de Santa Catarina |
| UFSM | Universidade Federal de Santa Maria |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1 INTRODUÇÃO | 20 |
| 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA | 24 |
| 1.2 OBJETIVOS | 25 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA | 25 |
| 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO | 27 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 28 |
| 2.1 PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS | 28 |
| 2.2 PROPOSTAS DE CICLOS DE BPM | 32 |
| 2.2.1 Modelo De Burlton (2001) | 34 |
| 2.2.2 Modelo Smith e Fingar (2003) | 35 |
| 2.2.3 Modelo Jeston e Nelis (2006) | 37 |
| 2.2.4 Modelo Baldam (2008) E Modelo De Ciclo Unificado De Bpm | 39 |
| 2.3 APLICAÇÃO DO BPM EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS | 41 |
| 3 MÉTODO | 46 |
| 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA | 47 |
| 3.2 UNIDADE DE ANÁLISE | 48 |
| 3.3 COLETA DE DADOS | 50 |
| 3.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA | 51 |
| 3.5 ANÁLISE DOS DADOS | 51 |
| 3.6 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS | 52 |
| 4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA | 53 |
| 4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM) | 53 |
| 4.1.1 A Pós-Graduação na Ufsm | 54 |
| 4.1.2 Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) | 58 |
| 4.1.3 Pós-Graduação do CCSH | 62 |
| 4.2 PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO | 70 |
| 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 75 |
| 5.1. Secretarias de Pós-Graduação: problemas e soluções administrativas, aprendizagem de rotinas e reestruturação. | 75 |
| 5.2 Mapeamento dos processos das Secretarias de Pós-Graduação | 83 |
| 5.2.1 Processos Acadêmicos | 84 |

| | |
|---|------------|
| 5.2.1.1 Edital de Seleção de Discentes de Pós-Graduação | 84 |
| 5.2.1.2 Oferta de Disciplinas | 93 |
| 5.2.1.3 Matrícula e Ajustes de Matrícula | 97 |
| 5.2.1.4 Matrícula em Disciplina Extracurricular | 100 |
| 5.2.1.5 Edital de Aluno Especial de Pós-Graduação | 101 |
| 5.2.1.6 Processo de Defesa de MDT/Expedição de Diploma e Ato de entrega de MDT | 105 |
| 5.2.1.7 Cadastro De Bolsas | 112 |
| 5.2.2 Processos Financeiros | 115 |
| 5.2.2.1 Pagamento de Taxas de Inscrição em Eventos para docentes | 117 |
| 5.2.2.2 Pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes | 119 |
| 5.2.2.3 Pagamento de taxas de publicação para docentes e discentes | 121 |
| 5.2.2.4 Processo de pagamento de tradução/revisão de textos científicos para docentes/discentes – PROAP | 124 |
| 5.2.2.5 Solicitação diárias e passagens no SCDP: discentes/docentes | 126 |
| 5.2.2.6 Solicitação de material de consumo do registro de preços ou almoxarifado | 129 |
| 5.2.3 Processos Administrativos | 132 |
| 5.2.3.1 Manutenção de arquivos | 133 |
| 5.2.3.2 Expedição de documentos | 134 |
| 5.2.3.3 Divulgação | 134 |
| 5.2.3.4 Manutenção de arquivos para o preenchimento da Plataforma Sucupira | 145 |
| 5.2.3.5 Atendimento de público externo e interno | 146 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 148 |
| REFERÊNCIAS | |
| APÊNDICES | |

1 INTRODUÇÃO

A Administração Pública Brasileira convive com modelos administrativos de gestão denominados patrimonialista, burocrático e gerencial, sendo que atualmente ainda é voltada para a administração burocrática. De acordo com Abrúcio e Loureiro (2018), a crítica à burocracia é uma das características do mundo contemporâneo, porém, esse modelo é imprescindível para a sociedade atual e critério necessário à manutenção da ordem democrática. Os pesquisadores destacam que, inicialmente a origem da burocracia estava restrita às práticas e saberes dos funcionários de Estado, e no final do século XIX e início do século XX, passou a ser adotada nas empresas, descrevendo cargos ocupados por pessoas por sua especialização técnica de modo a racionalizar a estrutura organizacional. Desse modo a burocracia representaria o processo de racionalização e profissionalização em todas as organizações do mundo atual, já que estas precisam atingir melhor desempenho diante da secularização e competição interorganizacional.

De acordo com Lopes (2019) a administração pública, inspirada nas práticas da administração privada, foi precursora no desenvolvimento de ferramentas de gerenciamento com o processo de modernização desde a Revolução Industrial, incorporando ferramentas e estruturas com a finalidade de controle e busca pela eficiência. Ainda, conforme Pires, Lotta e Oliveira (2018), observa-se que a concepção do campo de negócios contribuiu para uma maior influência no desenvolvimento de políticas públicas, no entanto, o escopo mais restrito da administração privada difere da administração pública, já que a primeira está limitada na busca pela eficiência e pelo lucro. Lopes (2019) defende que é preciso pensar sobre a importação de técnicas da administração privada para a administração pública, buscando qualificação proposta pelas equipes internas que implica em formação técnica e formação política levando em conta os valores da administração pública.

Os valores públicos de uma sociedade são aqueles que fornecem consenso normativo sobre: os direitos, benefícios e prerrogativas aos quais os cidadãos devem (e não devem) ter direito; as obrigações dos cidadãos para com a sociedade, o estado e entre si; e os princípios nos quais os governos e as políticas devem se basear. (BOZEMAN, 2007),

Segundo Moore (1995) acredita-se que os cidadãos desejam de seus governos uma combinação dos seguintes itens, que juntos, abrangem um valor público: (1) burocracias públicas orientadas a serviços de alto desempenho, (2) organizações públicas que são eficientes e eficazes para alcançar os resultados sociais desejados; e (3) organizações públicas que operam de maneira justa e levam a condições justas na sociedade em geral. Embora a definição de

Moore (1995) de valor público seja mais vaga que a de Bozeman (2007), ela destaca valores públicos razoavelmente específicos: eficiência, eficácia, resultados sociais e politicamente desejados, justiça processual e justiça substantiva.

Moore (1995) argumenta ainda que, os gestores públicos devem usar o triângulo estratégico. A estratégia deve ser (1) destinada a alcançar algo que seja substancialmente valioso (isto é, deve constituir valor público); (2) legítimo e politicamente sustentável; e (3) operacional e administrativamente viável. Moore (1995, p. 10) “igualar sucesso gerencial no setor público ao iniciar e remodelar organizações do setor público de maneira a aumentar seu valor para o público no curto e no longo prazo”, o que requer uma “imaginação inquieta e que busca valor”.

A transição da administração pública brasileira do modelo burocrático para o gerencial exige serviços públicos com maior qualidade, eficiência, economia e transparência. Essa demanda ficou mais evidente a partir da Constituição Federal de 1988 na qual são elencados os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, finalmente, o princípio da eficiência para os serviços públicos. Essas demandas apontam a necessidade de aumentar a eficiência dos procedimentos realizados nos serviços públicos (ARAÚJO, 2017).

No Brasil ocorreram mudanças significativas com desafios sociais, econômicos e políticos, acrescido de mudanças constitucionais que pressionaram por processos de reformas, estruturadas sob a ótica da *New Public Management* (NPM) ou Nova Gestão Pública, movimento também ocorrido em outros Estados Ocidentais. Estes conceitos começaram a ser reestruturados com vistas a alterar o papel do Estado, “sob o argumento da necessidade de legitimar o Estado, melhorar a qualidade da prestação dos serviços e garantir sua atuação mais eficiente – para adequar os gastos à arrecadação em meio à crise” (CAVALCANTE; LOTTA; OLIVEIRA, 2018, p. 74).

Os programas instituídos e coordenados pelo governo federal brasileiro desde o final da década de 1990, são influenciados pelo movimento internacional de reformas denominado de *New Public Management* (NPM) ou, como é chamado no Brasil, de Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006). Esses programas públicos foram elaborados com a promessa de mudança a partir da inovação nas formas de gestão do setor público, o que viabiliza o enfoque na modernização de estruturas organizacionais e processos administrativos, bem como a ampliação dos mecanismos de transparência, *accountability* e controle social, ou seja, na melhoria da eficiência, eficácia e efetividade das ações governamentais (FERLIE et al., 2005).

Sob a ótica da administração pública gerencial, os Estados democráticos atuais devem formular e implementar políticas públicas estratégicas, aplicando modernas práticas gerenciais, porém, não perdendo de vista a função pública. Trata-se de reconhecer que as novas funções do Estado no mundo globalizado, demandam novas competências e estratégias administrativas e instituições mais modernas (BRESSER-PEREIRA; SPINK, 2006).

A necessidade de melhorias no setor público tem reflexo nas universidades públicas. Elas têm como principais funções a geração de conhecimentos científicos e tecnológicos, a promoção da cultura, a prestação de serviços à comunidade e a formação de profissionais qualificados. Espera-se desses profissionais que tenham visão crítica e posicionamento ético e político, atendam às demandas do mercado de trabalho, além de serem capazes de compreender e interferir em mudanças sociais (QUEIROZ et al., 2012).

Além dos dispositivos legais, alguns órgãos governamentais tratam especificamente de assuntos relacionados ao ensino no Brasil. No caso da Pós-Graduação, quem avalia e norteia essa linha de ensino é a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). No relatório de 2018 da CAPES, divulgado em 2019 pela Comissão Especial de Acompanhamento, concluiu-se que as Universidades precisam ser mais atuantes em seu próprio planejamento e avaliação da pós-graduação, atentando para o seu contexto e local de atuação, focando no planejamento estratégico da Instituição, considerando e valorizando parcerias estratégicas e arranjos institucionais almejando o aumento da qualidade, eficiência e eficácia do Sistema Nacional de Pós-Graduação. Desse modo, o resultado será a composição de Programas de Pós-Graduação mais consolidados, que tenham conexão com as políticas institucionais e de desenvolvimento das regiões onde estão inseridos.

As discussões acerca dos processos de modernização das universidades federais, especificamente dos programas de pós-graduação, devem ser observadas e analisadas, tanto nos aspectos técnicos quanto nos práticos, tomando-se o cuidado de separar e entender as duas questões e observar a instituição pública, não sob um único ponto de vista, mas procurando visualizá-lo também sob o ponto de vista de todos os atores envolvidos. A questão da função da universidade deverá ser revista, repensada e analisada, considerando suas relações com o mercado e principalmente a sociedade, devendo gerar valor público.

Já existem iniciativas de algumas instituições de ensino superior públicas e privadas, em modernizar os procedimentos formais, para a melhoria da avaliação dos programas de pós-graduação. Porém, diante de diferentes realidades, é essencial que cada instituição elabore seus procedimentos de modernização dos Programas de Pós-Graduação, com a finalidade de garantir melhores resultados em suas avaliações pela CAPES e, conseqüentemente, prover cursos de

qualidade para os cidadãos, atendendo assim sua finalidade (VOLPINI, 2019).

Na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPGP) da UFSM, tem empenhado esforços e especial dedicação ao processo de avaliação e reconhecimento dos cursos de pós-graduação, fato que tem sido evidenciado nos resultados nas últimas avaliações realizadas pela CAPES.

É essencial que haja um acompanhamento por parte das instâncias responsáveis pela Pós-Graduação para a melhoria da qualidade dos cursos oferecidos. Além disso, é necessário dar maior eficiência aos trâmites de processos administrativos e acadêmicos dos Cursos de Pós-Graduação, buscando melhorar o atendimento prestado à sociedade, melhorar o acesso às informações e dar maior visibilidade às pesquisas produzidas pelos Programas, bem como atentar para a necessidade de adequação aos decretos e outras normas do Governo Federal.

Em 2017 a UFSM iniciou um Projeto de Modernização das unidades administrativas ligadas à Reitoria, com foco na busca de excelência da Gestão Universitária propondo a gestão por processos, gestão por competências, gestão arquivística, governança e gestão de riscos. Foram mapeados diversos processos da Administração Central e subunidades levando a discussão de reestruturação destas subunidades. Avançando nesse processo, em 2019 começou a ser discutida a reestruturação dos campi e das Unidades de Ensino, com a proposição de Secretarias Integradas para os Departamentos, Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

A criação de uma proposta de modernização das secretarias dos Programas de Pós-Graduação visa disponibilizar mecanismos para auxiliar os coordenadores de Pós-Graduação da UFSM, no entendimento acerca das melhores práticas no processo de condução dos cursos, contribuindo para a melhoria dos Programas na avaliação perante a CAPES.

Acrescido ao objetivo institucional da modernização administrativa, ainda houveram alterações de leis e normativas federais que demandaram das Instituições de Ensino Superior (IFES) mudanças, impactando na discussão da reestruturação administrativa. Por exemplo, no ano de 2012 foi sancionada a Lei Nº 12.677, que alterou cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas destinados às Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), (BRASIL, 2012).

Ainda no ano de 2019 foram emitidos os seguintes decretos: Decreto Nº 9.739, que estabeleceu medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal (BRASIL, 2019a); Decreto Nº 9.759, que redefine diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal (BRASIL, 2019b) e Decreto Nº 9.725, que extinguiu cargos em comissão e funções de confiança, além de ter limitado a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações na administração pública federal (BRASIL, 2019c).

Essas normativas promoveram a necessidade de revisão dos processos de trabalho nas Instituições de Ensino, em especial na UFSM, para permitir adequações às exigências federais.

Com o intuito de alcançar maior eficiência e eficácia nos processos administrativos, este estudo apresenta contribuições para a melhoria da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH, incluindo a elaboração de um manual de processos. O objetivo é otimizar as atividades, reduzir ineficiências e garantir um fluxo de trabalho mais eficaz, proporcionando benefícios a todos os envolvidos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante da necessidade de reestruturação administrativa na UFSM, tendo em vista a proposição de integração das secretarias de Departamentos, Cursos de Graduação e Pós-Graduação da Administração Central às Unidades de Ensino e as mudanças decorrentes desta problemática, surge a necessidade de melhoria na estrutura administrativa, estabelecendo como problema de pesquisa a seguinte questão: “Quais as principais contribuições que podem ser propostas para a melhoria dos processos das Secretarias Integradas de Pós-Graduação da UFSM?”

Em relação a Pós-Graduação, nas Unidades de Ensino, a estrutura administrativa era composta por uma Coordenação de Curso administrada por um coordenador (a) e coordenador (a) substituto (a) e Secretaria de Apoio Administrativo, atendida por um técnico-administrativo (a) em educação subordinado (a) a essa Coordenação. Cada Programa de Pós-Graduação realizava os procedimentos de forma única, ou seja, cada Coordenação e cada Secretaria de Apoio Administrativo criava a sua dinâmica de funcionamento com formulários e rotinas próprias. Com esta dinâmica, os procedimentos nos Programas de Pós-Graduação eram diferentes, até mesmo na mesma Unidade de Ensino.

Com a reestruturação das Secretarias de Apoio Administrativo dos Programas de Pós-Graduação da UFSM houve a necessidade de um arranjo adequado nos procedimentos de trabalho. A eficiência no atendimento a processos, a análise e levantamento de informações, a documentação padronizada; bem como os serviços prestados e as demais atividades inerentes a estas secretarias tendem a melhorar, evitando desperdícios e recursos.

Sendo assim, a padronização dos processos das Secretarias de Apoio Administrativo de Pós-Graduação tem por objetivo facilitar e aprimorar o domínio na execução das tarefas a serem desempenhadas; tanto pelos docentes e técnico-administrativos em educação, quanto pelos resultados que serão entregues ao meio acadêmico e à sociedade.

Além disso, não ficará restrito ou dependente de conhecimentos individuais na execução das rotinas administrativas e a padronização dos processos poderá ainda contribuir para a continuidade do trabalho; tendo em vista a rotatividade de pessoal. Estando os processos bem definidos e mapeados será possível estabelecer métricas no intuito de avaliar a melhor execução; bem como identificar os pontos frágeis passíveis de melhorias.

1.2 OBJETIVOS

Diante da situação apresentada, o trabalho tem como objetivo geral propor melhorias para a padronização dos processos das Secretarias Integradas de Pós-Graduação da UFSM.

Para alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a estrutura das secretarias de Pós-Graduação;
- b) Identificar problemas e soluções administrativas das secretarias de Pós-Graduação;
- c) Analisar as rotinas e processos das secretarias de Pós-Graduação;
- d) Mapear os processos das Secretarias de Pós-Graduação; e
- e) Elaborar um manual de processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação.

1.3 JUSTIFICATIVA

A modernização e aprimoramento da Gestão Pública constituem imperativos para atender às demandas emergentes da sociedade e cumprir os desígnios da eficiência administrativa. É neste contexto que a gestão por processos surge como uma estratégia que possibilita por meio do mapeamento, modelagem e padronização dos processos, uma compreensão mais abrangente das rotinas de trabalho. Tal abordagem, além de catalisar a evolução das práticas institucionais, confere maior transparência à gestão pública, favorecendo a fiscalização e o retorno sobre os resultados da gestão e suas implicações para com a sociedade. (COSTA; MOREIRA, 2018)

No âmbito das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), a Pós-Graduação desempenha um papel crucial na formação avançada de recursos humanos e na ampliação da fronteira do conhecimento. A contribuição da Pós-Graduação para o desenvolvimento do país é notável e evidenciada pelo crescimento significativo desta modalidade de ensino nos últimos anos (AMORIM; SILVA; SPERS, 2020). Assim sendo, a modernização administrativa das Secretarias de Pós-Graduação emerge como uma questão estratégica, de grande relevância para as instituições federais.

Diante da atual conjuntura, caracterizada por constantes mudanças, a avaliação externa do ensino superior e a implementação de sistemas de avaliação da Pós-Graduação *Stricto Sensu*, tornam-se elementos determinantes para a gestão estratégica das Instituições Federais de Ensino Superior (RODRIGUES, 2017). Ademais, as novas exigências legais e decretos federais requerem a revisão dos processos de trabalho e a adaptação das práticas institucionais.

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) propôs a integração das Secretarias Administrativas de Pós-Graduação, buscando consolidar as atividades relacionadas à gestão acadêmica e administrativa dos cursos de pós-graduação em uma estrutura unificada. A integração das Secretarias Administrativas de Pós-Graduação permite uma melhor utilização dos recursos disponíveis, tanto humanos quanto materiais, reduzindo redundâncias e aumentando a eficácia na execução das atividades. Com a unificação também é possível compartilhar conhecimentos, experiências e boas práticas entre os servidores, favorecendo a aprendizagem organizacional e o aprimoramento contínuo dos processos de trabalho.

A padronização dos processos administrativos é uma etapa essencial, pois promove a consistência das tarefas, a redução da dependência de conhecimentos individuais, a melhoria na comunicação e colaboração entre todos os envolvidos no processo, além disso, permite a implementação de melhorias contínuas nas operações. Adicionalmente, a padronização proporciona uma base sólida para o estabelecimento de métricas de desempenho, as quais são fundamentais para a avaliação e o aperfeiçoamento contínuo dos processos.

Neste contexto, este estudo se justifica ao propor um modelo alternativo de estrutura administrativa para os Programas de Pós-Graduação da UFSM, ancorado na revisão e padronização dos processos de trabalho. Para tanto, foram identificados e mapeados os processos, e, como produto deste trabalho, foi elaborado o Manual de Processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH. O referido manual servirá como um guia para a implementação da reestruturação administrativa proposta, fundamentado nos princípios de gestão por processos e alinhado com as diretrizes institucionais da UFSM.

Ademais, o estudo se destaca por sua contribuição prática, proporcionando subsídios para a gestão estratégica das Secretarias de Pós-Graduação auxiliando na melhoria contínua dos processos de trabalho, com vistas à excelência no atendimento aos usuários e ao aperfeiçoamento da gestão da Pós-Graduação. Conseqüentemente, a pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento na área de gestão universitária e poderá servir de referência para outras IFES que buscam aprimorar a gestão de seus Programas de Pós-Graduação.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

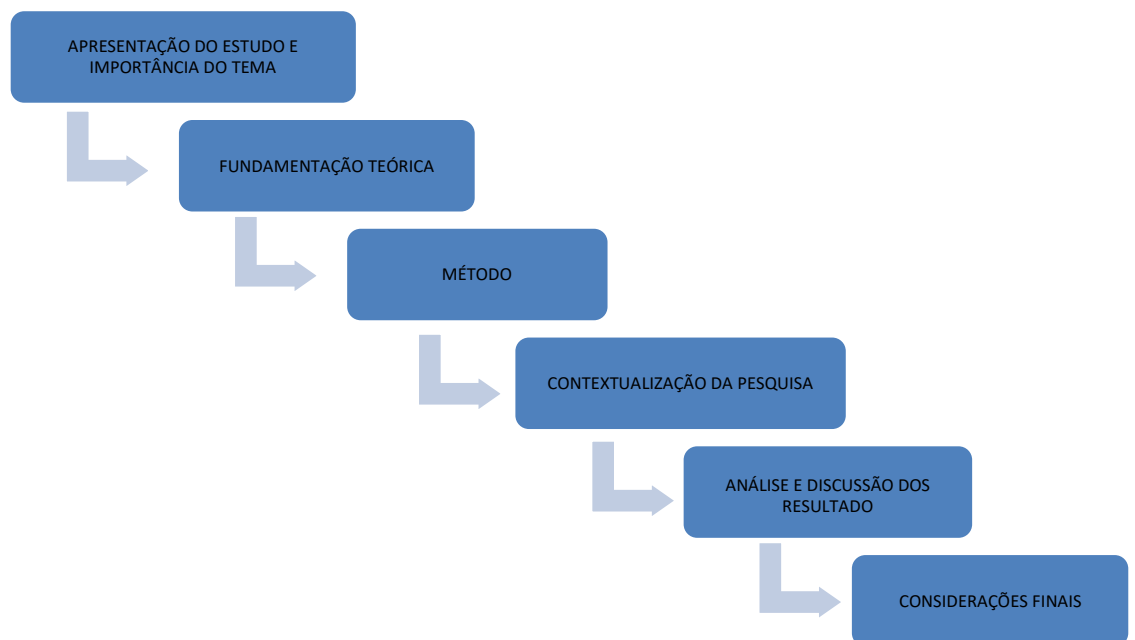
O presente estudo foi estruturado em cinco capítulos, sendo que o primeiro contempla a apresentação do estudo e a importância do tema.

O segundo capítulo apresenta a fundamentação teórica, que traz conceitos sobre o termo processos e sobre a contextualização da Gestão por Processos. O capítulo inclui também, a apresentação de alguns modelos de ciclos de *Business Process Management* (BPM) e a sua aplicação em Instituições Públicas; a simbologia básica da notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN) que foi utilizada e a metodologia proposta por alguns autores que serviu de base para o estudo.

O terceiro capítulo aborda o método que foi empregado na realização da pesquisa que inclui: delineamento da pesquisa, unidade de análise, coleta de dados, roteiro de entrevista, análise de dados e preocupações éticas.

O quarto capítulo trata da contextualização da pesquisa. O quinto capítulo trata da análise e discussão dos resultados e o sexto capítulo apresenta as considerações finais.

Figura 1- Estruturação do Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora (2022).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo buscou evidenciar os principais conceitos, autores e trabalhos sobre os temas estudados, visando fornecer aporte teórico para embasar o estudo. O capítulo está dividido em três tópicos. O primeiro tópico trata de processos e gestão por processos, no qual são abordados os principais conceitos e a contextualização da teoria. Para compreender melhor o que é processo de negócio, é necessário entender o conceito de processo. Processo é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente. (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Os processos são constituídos por práticas que solucionam um problema específico, envolvendo pessoas, procedimentos e informações que quando executadas, transformam os insumos em produtos ou serviços que têm valor para um determinado grupo de clientes.

No segundo tópico são descritos alguns modelos de ciclos de *Business Process Management* (BPM). BPM refere-se à gestão de negócios e um conjunto de tecnologias, desenvolvido com a finalidade de otimizar, sistematizar e facilitar os processos de negócio, dentro e fora das empresas. “Gerenciamento de Processos de Negócio é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta.” (CBOK, 2013, p. 40)

Por fim, no terceiro tópico são apresentados estudos que demonstram a aplicação desta teoria em organizações públicas.

2.1 PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações tanto públicas quanto privadas, para se manterem, precisam, cada vez mais, da tomada de decisões, de gerar estratégias e de transformá-las diariamente. Nesse sentido, o desenvolvimento do propósito por meio dos processos de negócios, passando pelos seus colaboradores, possibilita a promoção de práticas convergentes e melhor orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (ANDRADE; ROSEIRA, 2017).

Carvalho e Sousa (2017), também observam este fenômeno da necessidade de melhorias nas organizações públicas que estão em constante pressão para a melhoria do seu desempenho, visando a transparência e o controle de resultados, levando em conta os processos acadêmicos e administrativos. Os autores destacam as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) e seu

compromisso com o atendimento às necessidades da sociedade, cumprindo com os princípios constitucionais de disponibilizar de forma indissociável o ensino, a pesquisa e a extensão.

Nesse contexto, Araújo (2011) menciona a gestão por processos como uma das mais modernas abordagens na dinâmica das organizações, mas considera importante observar a evolução da teoria e da prática deste tema nas organizações. O pensamento administrativo evoluiu desde a adaptação do ser humano à máquina, transitando pelo excesso de zelo da escola de Relações Humanas e chegando ao século 21, quando há muitas incertezas sobre o cenário das organizações. O autor observa que a nova gestão de processos “pertence” às abordagens sistêmica e contingencial.

A evolução do pensamento administrativo teve início no século XVIII com Adam Smith, que introduziu a divisão de tarefas no trabalho. No início do século XX, Frederick Taylor deu os primeiros passos para uma rudimentar gestão de processos, elaborou e divulgou os quatro elementos essenciais da administração científica e estabeleceu a supervisão funcional. Ainda nesse século, paralelamente aos estudos de Taylor, Henry Ford defendia princípios semelhantes, baseados na linha de produção em massa, enquanto Henry Fayol elaborou os cinco pilares básicos da administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle) que originaram os 14 princípios da administração clássica (ARAÚJO, 2011, p. 18; HAMANAKA; AGANETTE, 2022).

Turra, Juliani e Salla (2018), também corroboram com o pensamento acima sobre as organizações, demonstrando que a visão por processos já era estudada desde Taylor, com a administração científica e a racionalização do trabalho, com Adam Smith descrevendo o sistema de produção organizado por processos, com tarefas estruturadas e descrição das funções dos operários. Os autores abordam a Revolução Industrial como momento que contribuiu para o desenvolvimento do Gerenciamento de Processos de Negócios, com o surgimento de máquinas que otimizam o trabalho humano e observam que a abordagem sobre processos iniciou no setor de produção e demorou para se tornar uma ferramenta aplicável nos setores de serviço.

Para subsidiar o tema gestão por processos faz-se necessário trazer algumas definições sobre o termo “processos”, que aparece em várias áreas e atividades rotineiramente. Nesse sentido, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 4) afirmam que “existem vários conceitos propostos por autores renomados, que ainda assim tiveram alguns problemas de compreensão”. Algumas definições trazem a ideia da agregação de valor, mas apresentam problemas quando o mesmo não pode ser explicitado, outras definições limitam a visão devido à criação de níveis de divisão de processos pouco úteis quando há necessidade de refiná-los ou aumentar o patamar

organizacional. Outras visões não diferenciam atividades em geral, de processos, levando a uma visão linear, da qual os autores discordam, pelo entendimento que nem tudo na organização pode ser resolvido com processos.

Harrington (1991, p. 9), afirma que processo é “qualquer atividade ou grupo de atividades que recebe um insumo, agrega-lhe valor e fornece um produto ou uma saída a um cliente interno ou externo”. Este autor destaca a agregação de valor aos processos e que utilizam recursos de uma organização para produzirem resultados. Segundo Davenport (1994, p. 13):

Um processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas, destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura de processo é uma visão dinâmica da forma como a organização produz valor.

Para Hammer e Champy (1994), um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço, que tem valor para um grupo específico de clientes. As mesmas ideias são compartilhadas por Rotondaro (1998), ambos inserem a ideia de foco no cliente. Santos (2002, p. 40), por sua vez, ao estudar o tema e suas aplicações nas organizações, propõe que “processos podem ser melhores entendidos se percebidos como uma estruturação-coordenação-disposição lógico-temporal de ações e recursos com o objetivo de gerar um ou mais produto (s) /serviço (s) para os clientes da organização”.

Biazzi *et al.* (2011, p. 871) afirmam que “um processo pode ser definido como um conjunto de atividades que transformam recursos ou entradas (materiais, mão de obra, informação, recursos financeiros, etc.) em resultados ou saídas (bens ou serviços)”. Esse conceito, apresentado pelos autores, segundo Carvalho e Souza (2017), advém dos estudos da engenharia e são relacionados a atividades mais interdependentes e realizadas em uma sequência específica.

De acordo com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM CBOK, versão 3.0, “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, BRASIL 2013, p. 35). Além disso, de acordo com o documento supracitado, no contexto do BPM “um processo de negócio” entrega valor aos usuários ou auxilia ou gerencia outros processos.

O aumento das pressões nas organizações, das expectativas dos clientes, a produção descontrolada de informações, a cobrança de agilidade no atendimento às demandas e aumento na exigência da entrega de produtos e serviços, com menores custos e maior qualidade, marcam a necessidade de mudanças constantes na atualidade. Para manter a competitividade nas organizações são adotadas metodologias, técnicas, ferramentas e abordagens que otimizem os processos de negócio. Nesse sentido as organizações, foram se distanciando da visão funcional hierárquica e se aproximando da visão orientada a processos, surgindo várias iniciativas que almejam melhorias operacionais (PINA, 2013; HAMANAKA; AGANETTE, 2022).

O Guia BPM CBOOK, versão 3.0 define BPM, como uma disciplina gerencial que alia estratégias e objetivos de uma organização com as expectativas e necessidades dos usuários mediante o foco dos processos em sua visão mais ampla, de ponta a ponta. O BPM inclui “estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos” (ABPMP, BRASIL 2013, p. 40).

Segundo Candido, Ferreira e Zuhlke (2008) trata-se, além de uma técnica de gestão que auxilia na tomada de decisões estratégicas e operacionais na empresa, na verdade, de um novo conceito de gestão, baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes. A gestão por processos, permite que as organizações funcionem e criem valor por meio do estabelecimento do funcionamento da empresa, em função de todos os seus processos. Dessa forma, segundo Kipper *et al.* (2011), todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos.

Baldam (2008), observa que há três momentos que possibilitaram a visão por processos de negócios. A partir da década de 1970, ocorreu a implantação do controle de qualidade total, que focava na eliminação de defeitos e melhoria contínua ou *kaizen* visando aperfeiçoar o funcionamento dos processos. Posteriormente, nos anos 1980, foram implementados em larga escala os sistemas integrados de gestão com a introdução em massa de computadores, mas a transcrição de processos falhos para programas de computador apenas multiplicava os erros, sendo este o primeiro momento.

A implantação do *Enterprise Resource Planning* (ERP), permitiu que os processos fossem transferidos ao software, mas o engessamento do processo dificultou a melhoria, causando frustração em relação aos ERP, caracterizando-se o segundo momento. No terceiro momento, na década de 1990, resgatou-se a crença nos computadores por meio da reengenharia e, no final da década surge o BPM, com a proposta de mudar o processo e monitoramento de

toda a cadeia de valor, almejando a flexibilidade por meio da participação de todos os envolvidos na mudança (BALDAM, 2008).

Se por um lado, de acordo com Ribeiro *et al.* (2015), o BPM tem trazido muitos benefícios às organizações, especialmente no que se refere ao alto desempenho e aumento da competitividade, ainda são incipientes as pesquisas que analisem sua aplicação no contexto da administração pública. Os mesmos autores ponderam que, apesar de o BPM ser aplicável ao setor público, existem algumas questões limitantes que devem ser consideradas, tais como a baixa automação dos processos, falta de integração entre infraestruturas de tecnologia da informação (TI) e sistemas de formação, falta de apoio das altas gerências e resistência à mudança dos profissionais do setor.

No que diz respeito ao BPM no contexto da administração pública, pode-se afirmar, com base nos resultados de estudo bibliométrico realizado por Andrade, Rasoto e Carvalho (2018), que, no Brasil, essa inserção ocorreu a partir de 2012, sendo destacado pelos autores:

- 1) algumas organizações públicas brasileiras vêm implementando o BPM;
- 2) os trabalhos tratam sobre implementação do BPM, não retratando resultados obtidos após um ciclo completo de gerenciamento;
- 3) tratam de modelos adaptados ao seu caso, baseados no ciclo de vida de BPM proposto pela ABPMP; e
- 4) apontam vários fatores críticos ao sucesso do BPM, tanto potencializadores como restritores (ANDRADE; RASOTO; CARVALHO, 2018, p. 182).

Ao pesquisar especificamente o BPM no âmbito das IFES, Andrade, Rasoto e Carvalho (2019) identificaram que pouco mais de um terço delas realizam gerenciamento de processos, sendo que destas, a maioria usa BPM. E, destas instituições, a adoção com revisão de seus processos, em sua maioria, se dá por razões de caráter normativo, a partir de institucionalização de processos administrativos em meio eletrônico, estabelecido em decreto pelas organizações governamentais, em detrimento às referências de sucesso de outras IFES e de melhores práticas, que apresentam resultados efetivos a partir das ações desenvolvidas.

Com o passar dos anos e o aperfeiçoamento desses conceitos, foram surgindo diversos modelos e metodologias de gerenciamento de processos de negócio que serão melhor explorados na seção a seguir.

2.2 PROPOSTAS DE CICLOS DE BPM

Analisando o histórico da gestão por processos é possível presenciar o amadurecimento do conceito de ciclos de vida do BPM, por meio de diversas iniciativas focadas em melhorias operacionais nas organizações.

Na literatura especializada, referente a gestão por processos de negócio são propostos vários modelos, sendo que a maioria apresenta a forma cíclica, na qual parte das atividades se repetem em cada fase, motivo pelo qual usa-se o termo ciclos de BPM (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2014). Os mesmos autores ainda listam outros exemplos de modelos de ciclos de vida de BPM, entre eles: modelo de Harrington, Esseling e Nimwegen (1997), modelo de Burlton (2001), modelo de Jost e Scheer (2002), modelo de Smith e Fingar (2003), modelo de Khan (2004), modelo de Muehlen e Ho (2005), modelo de Jeston e Nelis (2006), modelo de Shurter (2006), modelo de Kirchmer (2006), modelo de Havey (2006) e modelo da ABPMP, Brasil (2013). Com base no estudo destes modelos os autores Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) elaboraram o ciclo de BPM unificado.

A experiência gerencial de BPM pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas da gestão de processos de negócio que são habilitadas ou reduzidas por meio de diversos fatores como valores, crenças, lideranças e cultura. Essas atividades de acordo com a (ABPMP, BRASIL, 2013) são: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e controle, refinamento.

Quadro 1- Modelos de ciclo de vida BPM

| Modelo BPM | Ano | Resumo |
|-------------------|------------|---|
| Burlton | 2001 | É um processo que assegura a melhoria contínua no desempenho da organização. |
| Smith e Fingar | 2003 | O BPM é uma espécie de convergência das teorias da administração – gestão da qualidade total, reengenharia, Six Sigma, gerenciamento de projetos – com tecnologias modernas – desenvolvimento de aplicativos, integração de sistemas de informação, arquitetura orientada ao serviço, workflow, XML e web services. |
| Jeston e Nelis | 2006 | Alcance dos objetivos de uma organização por meio da melhoria, gerenciamento e controle dos processos de negócio essenciais |
| Baldam | 2008 | Modelo cíclico composto de quatro etapas onde não há necessidade de mapear todos os processos, mas de organizar e priorizar alguns processos. |

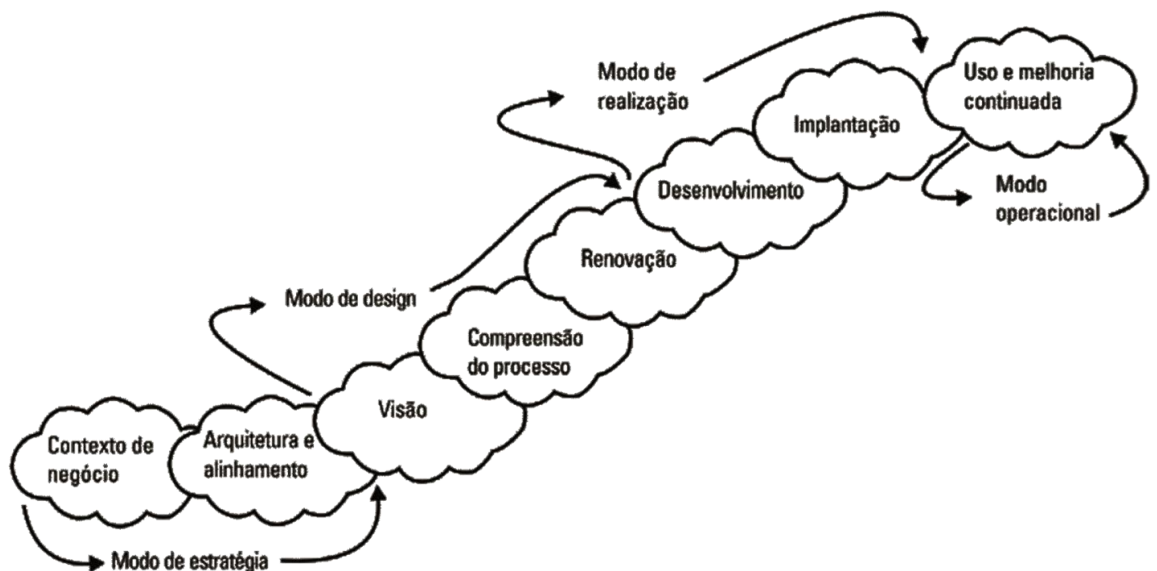
Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Os estudos que tratam dos ciclos de BPM (Quadro 1), diferem na maneira como os autores abordam o tema, no entanto, apesar das etapas e nomenclaturas serem diferentes, as definições apresentadas são semelhantes, sendo somente as fases divididas de modo distinto. Na sequência, apresentam-se as principais ideias e conceitos desses modelos.

2.2.1 Modelo de Burlton (2001)

Burlton (2001) propôs um ciclo de BPM, com fases sequenciais que alinham desde a estratégia até a operação do processo, sendo que a estrutura é representada em dois níveis (modos e fases). Os modos são quatro, conforme observa-se na Figura 2: modo de estratégia; modo de design; modo de realização e modo operacional e, dentro desses modos são descritas oito fases: definição do contexto do negócio para a mudança; arquitetura de processos e alinhamento das estratégias de negócio; criação da visão para a mudança; compreensão do processo existente; renovação do modelo do processo; desenvolvimento de habilitadores e mecanismos de suporte; implantação da mudança e operação do processo e implantação da melhoria continuada.

Figura 2 - Modelo de ciclo de Burlton



Fonte: Burlton (2001).

Para Burlton (2001), o foco devem ser os aspectos chaves dos processos e o aprendizado deve ser progressivo, para que possa ser criado algo novo. O trabalho deve ser revisado, para manutenção de um ciclo de renovação. Neste ciclo, a renovação dos processos deve ser baseada na aquisição e entendimento de informações para com o processo e a concepção de modelos inovadores de mudança.

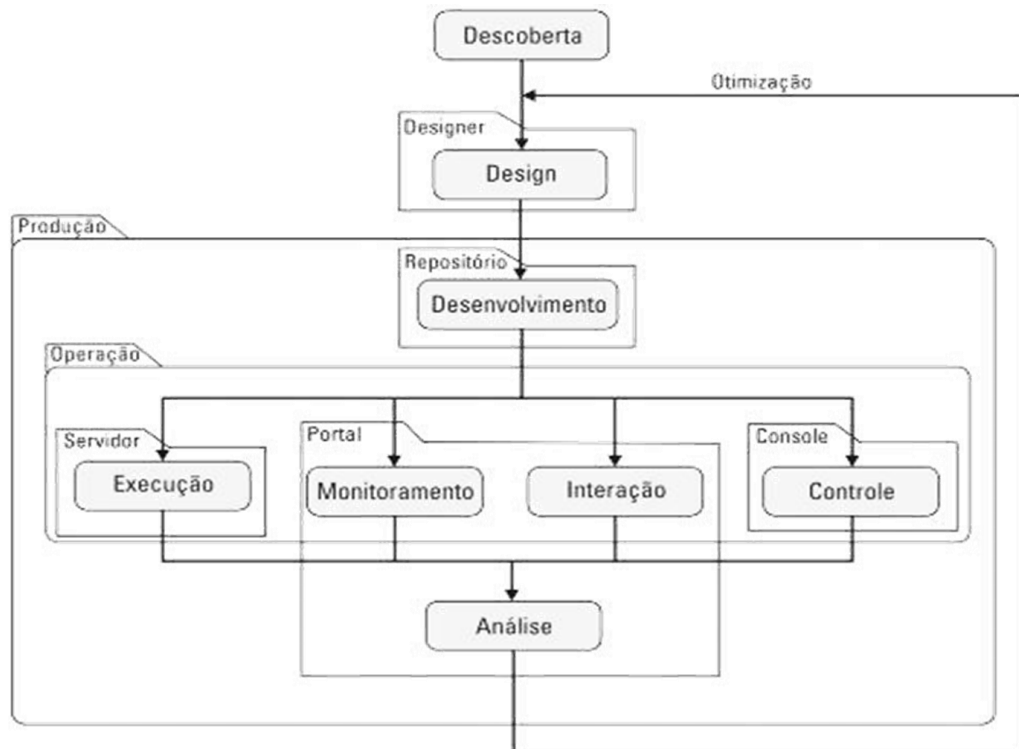
2.2.2 Modelo Smith e Fingar (2003)

De acordo com Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), Smith e Fingar são autores bastante citados na área de consultoria de processos de negócios e seu livro “*Business Process Management: the third wave*” é visto como uma referência do gerenciamento de processos de negócios como disciplina gerencial.

Smith e Fingar (2003), consideram que há três momentos do BPM, sendo o primeiro nos anos 1920, durante o movimento taylorista, quando os processos estavam incluídos nos trabalhos, mas não eram automatizados. O segundo momento deu-se com a reengenharia e os ERP. Nesse momento os processos são automatizados, mas ainda não tem flexibilidade e agilidade para suprir as mudanças internas e externas, e, no terceiro momento, vem o gerenciamento de processos, com fases determinadas e a ideia de entrega de satisfação aos clientes. Para os autores, a habilidade de modificar é mais importante do que a habilidade de criar processos.

De acordo com Sobreira Netto (2009) para estes autores o BPM é uma espécie de convergência das teorias da administração com a gestão da qualidade total, a reengenharia, o Seis Sigma, o gerenciamento de projetos com tecnologias modernas. O modelo proposto por Smith e Fingar (2003), representado na Figura 3 do ciclo de BPM compreende oito fases: descoberta, design, desenvolvimento, execução, monitoramento, interação, controle e análise.

Figura 3 - Modelo proposto por Smith e Fingar



Fonte: Smith e Fingar (2003).

De acordo com Smith e Fingar (2003), a fase de desenvolvimento compreende implantar o novo processo para todos os participantes, englobando pessoas, aplicações e outros processos. Nessa fase também pode ser distribuído o trabalho para realização, em diferentes sistemas de gerenciamentos e os recursos são distribuídos, como resultado dessas medidas de distribuição.

Ainda, segundo os autores Smith e Fingar (2003), na fase de execução é verificado se o novo processo está sendo encaminhado adequadamente por todos os envolvidos. Em seguida, na fase de interação, acontece o uso de interfaces compostas de computadores e portais de modo que promova a interação das pessoas com os processos. Essa fase compreende o gerenciamento de interfaces, entre o trabalho manual e a automação. Também inclui as habilidades de observar, monitorar e intervir em exceções.

A fase de monitoramento e controle é aplicada a processos que estejam sendo executados. Nesta fase as atividades concentram nas intervenções necessárias a manutenção de um determinado processo, classe de processos ou em um ambiente inteiro. A fase de análise, por sua vez, se destina a medir o desempenho do processo com a finalidade de obter métricas, análise e inteligência do negócio essencial para sinalizar melhorias estratégicas e explorar oportunidades de inovações. Por fim, na fase de otimização são feitas as atividades de melhoria

do processo, fechando o ciclo entre o design e análise das respostas do desempenho atual. Se nessa fase for utilizado um sistema esse pode identificar gargalos, paradas ou inconsistências.

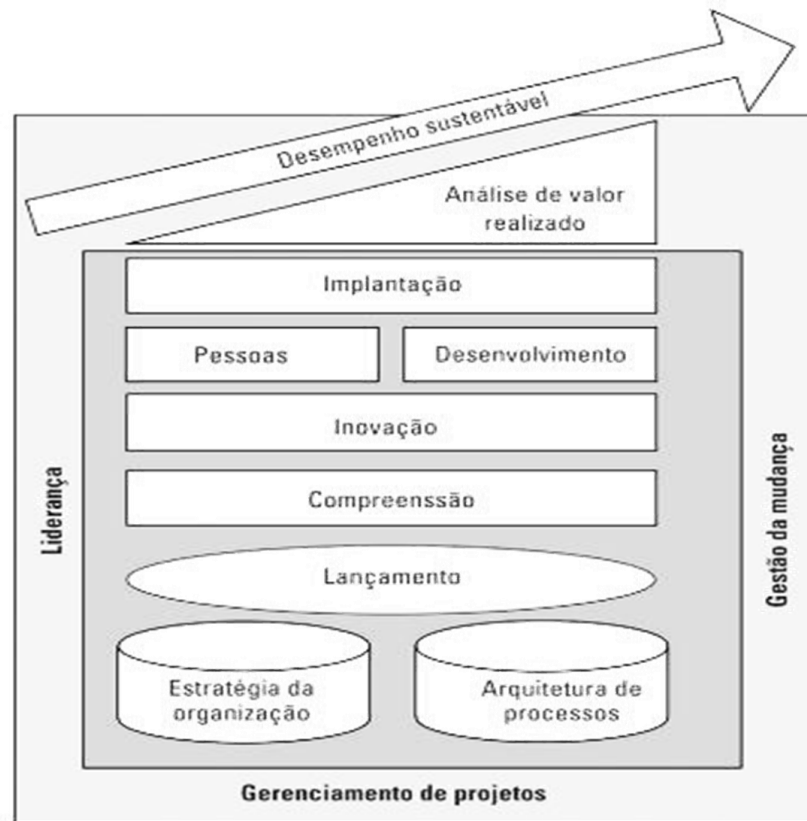
Para Smith e Fingar (2003), o BPM avalia o que a empresa faz e com base nisso administra os ciclos de vida de melhorias e otimizações, de modo que são transmitidos diretamente para a operação.

2.2.3 Modelo Jeston e Nelis (2006)

Bertelli e Barcellos (2017), referindo-se aos autores Jeston e Nelis descrevem que a visão atual de BPM é a fusão de três correntes principais que têm evoluído de forma independente ao longo dos anos, sendo a primeira delas a administração científica, seguida pela reengenharia e, logo após, pela automação e qualidade.

Jeston e Nelis (2006) propuseram uma estrutura de modelo para BPM, que destaca três componentes essenciais e dez fases. Os componentes essenciais deste modelo são: o gerenciamento do projeto, a gestão da mudança e a liderança. A Figura 4 representa o ciclo de Jeston e Nelis (2006) onde é possível visualizar os três componentes essenciais do modelo, bem como as dez fases de trabalho necessárias à sua realização.

Figura 4 - Modelo de Jeston e Nelis



Fonte: Jeston e Nelis (2006)

Damian (2015) fez uma análise da importância atribuída às tarefas necessárias para a gestão dos processos e aos fatores críticos de sucesso, encontrados para a mudança da gestão funcional para a gestão por processos. De acordo com a autora, há um fator crítico de sucesso no modelo proposto por Jeston e Nelis (2006), no que diz respeito à ausência de metas para os processos. Como não há metas, não há monitoramento, controle e preocupações em melhorar os processos. Ainda, segundo Damian (2015), observa-se como a ausência de um fator crítico de sucesso do BPM impactam o outro fator, prejudicando as práticas bem-sucedidas deste modelo de gestão.

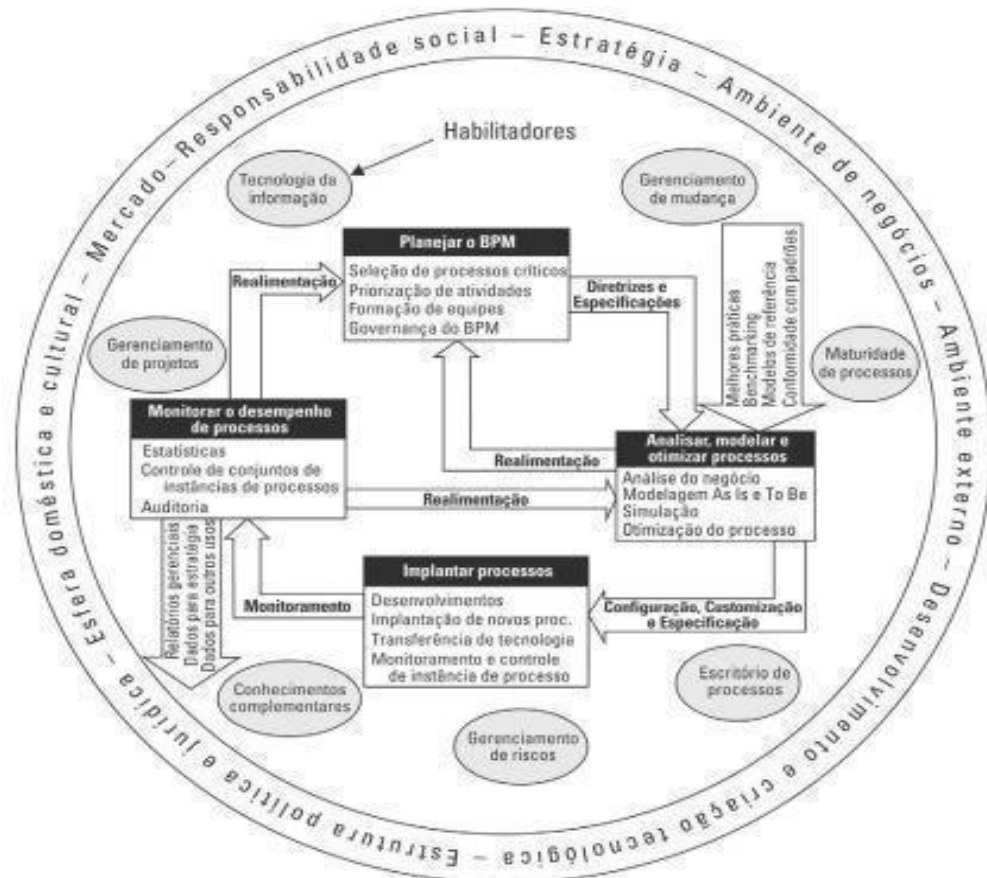
Os autores Domingues, Xavier e Birochi (2015), em seu estudo sobre a aplicação da gestão por processos no Judiciário de Santa Catarina, também se referem ao modelo de Jeston e Nelis (2008), onde o BPM é a consolidação dos objetivos de uma organização por meio da melhoria, gestão e controle de processos essenciais, porém, para que isso ocorra, destaca-se a necessidade de um ambiente de colaboração e o foco nos resultados, uma vez que os processos são executados por pessoas por meio de sistemas e constituídos em áreas de atuação integradas com a finalidade de consolidar a estratégia.

2.2.4 Modelo Baldam (2008) E Modelo De Ciclo Unificado De BPM

Segundo Baldam (2008), a visão por processos busca entender o que precisa ser feito e como fazê-lo, considerando as atividades que agregarão valor para a organização sem a preocupação inicial de qual setor é responsável. O autor propôs em seu estudo, um ciclo de BPM dividido em quatro etapas: planejamento, modelagem e otimização de processos, implantação e controle e análise de processos.

Aprofundando os estudos, a partir dos principais modelos mencionados na literatura, em 2014, Baldam, Valle e Rozenfeld propuseram o ciclo unificado de BPM que está representado na Figura 5. No modelo podem ser visualizadas as principais etapas do ciclo que são: 1) Planejar o BPM; 2) Analisar, modelar e otimizar processos; 3) Implantar processos; e 4) Monitorar o desempenho dos processos.

Figura 5 - Modelo de ciclo unificado de BPM



Fonte: Baldam, Valle e Rozenfeld, 2014 (ciclo unificado)

Segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) a primeira fase corresponde ao planejamento do BPM. Nesta fase o objetivo é definir as metas organizacionais (tanto as estratégicas quanto operacionais) e promover condições para conduzir o BPM. Essa fase consiste em entender o ambiente externo e interno, estabelecer estratégias, objetivos e perspectivas para promover as mudanças e estabelecer a governança do BPM. Também contempla a criação ou atualização do Manual do Sistema de Gestão de BPM. Nesta fase é definida a classificação das atividades, processos e a gestão de projetos para a implantação, são selecionados os elementos básicos e a priorização dos processos, bem como a formação de equipe de trabalho para processos específicos e indicação dos recursos, necessários para a análise, modelagem e otimização dos processos. O planejamento deve ser sempre realimentado para que se mantenha alinhado à estratégia (BALDAM, VALLE E ROZENFELD, 2014)

Ainda, de acordo com os autores, a segunda fase compreende a análise, modelagem e otimização dos processos. Como primeira atividade é preciso entender a organização em sua totalidade e onde estão inseridos os processos que são foco do trabalho e verificar se há lacunas de compreensão e desempenho. São modelados os processos atuais (*as-is*) e segundo os autores é uma oportunidade de “pensar o processo” com possibilidade de melhorias futuras (*to-be*). As principais tarefas que englobam essa fase são:

- 1) Analisar o negócio onde o processo está inserido;
- 2) Modelar os processos de acordo com a situação atual;
- 3) Quando necessário e possível, comparar o modelo com melhores práticas;
- 4) Otimizar os processos gerando modelos para a situação futura (*to-be*);
- 5) Gerenciar a mudança;
- 6) Detalhar o gerenciamento de projeto de implantação dos processos
- 7) Rever o planejamento do BPM.

A terceira fase compreende a implantação dos processos. Inclui as atividades de detalhar e executar o gerenciamento do projeto de implantação, definir a equipe que fará a implantação, ajustar instalações, equipamentos e *softwares* (se houver necessidade), coordenar os testes e/ou piloto da solução. Nessa fase salienta-se o treinamento e apoio continuado da equipe executora, desenvolve-se e executa-se os programas de *marketing* da solução e transfere-se o controle da execução e monitoria de instâncias do processo implantado aos executores. Se necessário, verificar e implantar a melhoria de processos em execução e atentar à gestão da mudança na fase de implantação (BALDAM, VALLE E ROZENFELD, 2014)

A quarta fase refere-se ao monitoramento de desempenho dos processos. As tarefas dessa fase são relacionadas ao controle geral do processo que pode ser realizada por meio de

diversos recursos, tais como o uso de indicadores de desempenho, *BSC (balanced scorecard)*, *BAM (Business activity monitoring)*, *BI (Business intelligence)* e métodos estatísticos. Essas informações futuramente realimentam as demais fases do ciclo unificado de BPM. A partir dessas informações, é possível apoiar o registro de desempenho dos processos ao longo do tempo, realizar *benchmarking* utilizando referenciais externos e internos, realizar auditorias dos processos em uso e análise da maturidade da organização/unidade de negócios e ainda planejar e distribuir os dados de desempenho. Por meio dos dados gerados nesta fase poderão ser identificadas melhorias para dar continuidade ao BPM mantendo o ciclo (BALDAM, VALLE E ROZENFELD, 2014). Os autores, destacam ainda, que para implantar o BPM nem sempre é necessário implantar todas as fases do ciclo para todos os processos. Nem todos os setores da organização precisam ter seus processos totalmente modelados, mas há a necessidade de entender o ambiente organizacional.

2.3 APLICAÇÃO DO BPM EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A despeito do tipo de retorno esperado, as organizações estão sempre trabalhando para melhorar suas atividades, e para isso são usadas várias ferramentas de gestão, sendo que a gestão por processos está sendo enfatizada atualmente como uma proposta de modernização da gestão pública. O BPM tem trazido uma série de vantagens para as organizações, tais como um alto desempenho, aumento da competitividade e melhoria da qualidade na produção e nos serviços. No entanto, ainda há a necessidade de mais pesquisas para analisar as aplicações do BPM em diversos ambientes organizacionais, incluindo as instituições públicas. A seguir são apresentados alguns exemplos dessa aplicação como forma de subsidiar o estudo sobre os processos das Secretarias Integradas de Pós-Graduação da UFSM.

Visando propor um modelo de referência para os processos de compra em Organizações Públicas Federais, sob a ótica do gerenciamento de processos, Tonini (2017) utilizou-se da segunda fase do ciclo unificado de Gestão do BPM proposto por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014). Quanto ao uso de modelos de referência, Baldam, Valle e Rozenfeld (2014, p. 115), destacam que esses são “conjuntos de planos e práticas recomendadas e, portanto, são fontes de processos de negócios reutilizáveis e eficientes em que as organizações podem usar como referência para modelar seu próprio negócio”. Por meio dos modelos de referência as organizações podem aproveitar do conhecimento de melhores práticas e isso pode acarretar reduções de custos e riscos e melhorias nos processos de uma organização.

Utilizando-se da técnica de *benchmarking* de processos, Tonini (2017) confrontou métodos e práticas da gestão de processos nas instituições pesquisadas para selecionar as melhores práticas e identificou a necessidade de verificar eventuais lacunas de compreensão e costumes da prática em cada instituição. Também para a análise dos modelos existentes e proposição dos novos modelos foram observadas leis, normas e instruções normativas que regulamentam os processos de compra em Organizações Públicas Federais, mas esses documentos não registravam o modo como os processos eram realizados em cada uma das instituições, com o detalhamento das atividades. Os papéis funcionais presentes em cada processo investigado foram comparados quando as atividades eram semelhantes.

Para a modelagem dos processos a autora utilizou-se do *softawre Microsoft Visio 2013*, ferramenta que tem suporte para a notação gráfica e padrões de simbologia prontos para o uso, porém, há outros *softwares* para a modelagem de processos, sendo um deles o *Bizagi Modeler* que é específico para modelar processos em notação BPMN (*Bussines Process Model and Notation*) e é uma ferramenta gratuita. Foi atentado para que os modelos produzidos fossem de fácil compreensão e fundamentados em uma visão funcional, com foco nas atividades envolvidas. O estudo resultou em um manual de procedimentos.

Baldam, Valle e Rozenfeld, (2014), apresentaram um modelo de manual de procedimento “modelar processos” (exemplo de modelagem), com os seguintes passos:

1. Objetivo: Prover orientações básicas que conduzirão a modelagem de processos nos serviços prestados pela organização e seus procedimentos.
2. Escopo: trata dos trabalhos técnicos de modelagem.
3. Participantes da modelagem deste procedimento: definir as funções e participações no procedimento.
4. Conceitos utilizados neste procedimento: referem-se aos conceitos de BPM, atividade, processo, subprocesso, tarefa, modelagem de processo, modelo de processo.
5. Referências: estudos para orientar a modelagem
6. Diagrama geral do processo: contempla os fornecedores, insumos ou entradas, processo, produtos ou saídas e usuários.
7. Dados finais registrados: refere-se aos dados e documentos do processo e forma de armazenamento dos mesmos
8. Equipamentos, software e materiais de consumo
9. Papéis funcionais envolvidos: são definidos o gerente de BPM, líder de processo, entrevistados, consultores de processo e os participantes envolvidos.

10. Detalhamento das Instruções: estabelecer detalhes de modelagem, preparar reunião, realizar entrevista e criar lista de atividades, criar rascunho do modelo as-is, gerar prévia do modelo as-is, analisar consistência do modelo as-is, liberar modelo as-is discutido, validar processo, gerar modelo as-is final, aprovar modelo as-is pelos envolvidos, criar documentos as-is complementares, criar sugestão de modelo *to-be*, gerar modelo to-be, liberar modelo de estado futuro (*to-be*), criar documentos *to-be* complementares, aprovar modelo to-be pelos envolvidos, analisar consistência do modelo *to-be*, publicar processo.

Nas pesquisas realizadas com vistas a promover conhecimento sobre o tema deste capítulo, além do estudo da pesquisadora Tonini (2017), identificou-se que Garcia (2015) realizou um estudo sobre a adoção de BPM pelas Instituições de Ensino Brasileiras, características e melhoria. Tal estudo observa que apesar da relevância do tema BPM, ainda são poucas as pesquisas que mostram empiricamente o panorama da gestão por processos nas Instituições de Ensino Superior Brasileiras.

Ainda, em relação à gestão de processos em uma IES do interior de São Paulo, (MÜCKENBERGER et al, 2013) realizaram uma pesquisa sobre o processo de realização de convênios bilaterais internacionais da Escola de Negócios de um dos *campi*. Foi modelado o processo e propostas melhorias, bem como um novo modelo e indicadores de desempenho. Os autores observaram que as questões burocráticas da IES além de interferir na agilidade do processo de realização dos convênios, dificultam a rápida aplicação das propostas de melhoria sugeridas, no entanto o BPM confirmou-se conveniente como ferramenta de gestão e melhoria de processos uma vez que uma aplicação mais ampla poderá ocorrer na medida que a IES utilizar o BPM em outros processos.

Estudos sobre a eficiência administrativa no serviço público apontam para a necessidade de mapeamento e padronização dos processos a exemplo do trabalho realizado por Rizzetti et al. (2015) onde foi proposto um manual de padronização de processos e rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento de uma Instituição Federal de Ensino Superior Brasileira. A pesquisa demonstrou a importância da elaboração do manual tanto para a otimização dos processos apresentados bem como para facilitar o treinamento e difusão do conhecimento das rotinas do setor, além de contribuições para a ampliação do tema sobre a gestão de processos na Instituição.

Os autores Carvalho e Souza (2017) também realizaram estudo com objetivo de apresentar uma visão da gestão por processos e sua adoção em IFES do Brasil, por meio de pesquisa bibliográfica em artigos, livros acadêmicos, dissertações e teses; e identificaram que nos casos abordados, a implementação da gestão permite maior agilidade e flexibilidade, para

cumprir a função social dessas organizações com efetividade. Os pesquisadores concluem que o modelo de gestão vigentes nas instituições estudadas ainda é o modelo tradicional com características de departamentalização, rigidez, hierarquia e burocracia; fatores que dificultam a inovação e o aperfeiçoamento de processos, no entanto, com a implementação da gestão por processos é possível a reformulação deste contexto.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por meio do Centro de Tecnologia (CTC), também tem empenhado esforços na melhoria dos processos administrativos com vistas à padronização dos processos com a elaboração de manuais de boas práticas (manuais de benchmark) por meio do mapeamento dos processos das secretarias de departamentos, graduação e pós-graduação com base nas práticas dos técnico-administrativos em educação lotados nessas unidades. (JULIATTO, 2016)

Outro estudo nesse sentido, na UFSC, analisou a Gestão do Processo de Progressão Funcional Docente na Instituição a partir da percepção de integrantes da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), concluindo que a gestão do processo de avaliação precisa ser aprimorada e foram feitas sugestões como a definição e divulgação de um fluxograma, readequação dos sistemas de informática utilizados e abertura de um canal de comunicação entre a CPPD e a comunidade universitária. As autoras afirmam que no contexto das organizações públicas influenciadas pelo modelo do New Public Management ou Administração Pública Gerencial que tem como premissa a ênfase nos resultados primando pela eficiência, eficácia e redução de custos na prestação de serviços “a adoção da visão sistêmica dos processos é bastante conveniente e vantajosa para as organizações, já que as decisões que ocorrem na gestão podem repercutir nos resultados e no desempenho organizacional” (RODRIGUES, *et al.*, 2017, pág. 2422)

Ainda na UFSC, Snoeijer (2020), analisou a possibilidade de integração das secretarias dos Programas de Pós-Graduação do CTC da UFSC com base na ferramenta BPM, e concluiu que há elementos favoráveis à integração das secretarias dos Programas de Pós-Graduação (PPGs) do CTC, mas há fatores de limitação que demandam estudos mais aprofundados uma vez que a pesquisa utilizou apenas o manual de *benchmark* dos PPGs. O autor também sugere que seja realizada uma análise mais aprofundada dos processos, principalmente dos que apresentam uma grande carga de trabalho e são considerados críticos, com vistas a automatização dos processos.

Em relação a importância dos manuais na gestão dos processos de trabalho, Santos *et al.* (2018) realizaram um estudo de caso aplicado nos correios do interior sergipano, com base na percepção da gerência. O propósito do trabalho era analisar a importância do manual como

instrumento de boa prática na gestão dos processos de trabalho. Os pesquisadores concluíram que o uso dos manuais nos processos de trabalho da unidade é importante já que o manual sistematiza as atividades de forma prática e é uma resolução que pode melhorar o desempenho da organização, minimizar conflitos, ordenar ações e o fluxo das informações, no entanto nem sempre é consultado devido a complexidades das informações e por ser considerado de difícil visualização. Observaram, ainda, que o manual não foi proposto por meio de um processo participativo, não favorecendo as particularidades da agência.

Em referência ao manual, Santos *et al.* (2018), destacam que o mesmo deve facilitar a padronização do conhecimento, servir de subsídio para o treinamento de novos servidores e ser utilizado como guia para os servidores do setor ou de outras unidades. Além disso, os manuais precisam ser atualizados constantemente nas instituições públicas com vistas a acompanhar mudanças geradas pela publicação de novas legislações e os manuais não podem ser confundidos com meios de comunicação de informações passageiras tais como memorandos, circulares e portarias que não estão relacionados a estrutura organizacional nas rotinas, método e procedimento administrativo. (SANTOS *et al.*, 2018, pág. 109)

De acordo com Araújo (2011) o manual auxilia a organização na padronização dos procedimentos e facilita a comunicação entre os setores de uma organização, mas precisa apresentar normas, instruções e rotinas da própria organização e ferramentas auxiliares, além de procedimentos operacionais, instruções e diretrizes. Salienta ainda, que o manual pode ser um facilitador no funcionamento de uma organização por conter informações sistematizadas. Mendonça (2012) acrescenta que, para que a instituição alcance resultados positivos com a utilização de manuais, estes devem atender a definição da necessidade real e efetiva da organização, apresentar diagramação adequada para as suas finalidades, ter redação simples e ter representação gráfica de fácil entendimento.

Ainda sobre o BPM, estudos de universidades internacionais como o proposto por ALMUBARAK, A. A.; OMAR S. M., em uma universidade da Arábia Saudita também comprovaram a importância das técnicas de modelagem para o gerenciamento de processos de negócios (BPM) nas organizações educacionais e não educacionais. Os autores afirmam que “as organizações educacionais desenvolvem seus processos por meio de modelagem, desenho, implementação e melhoria contínua, onde o BPM contribui para a eficácia, aumento da eficiência, automação nos processos de negócios” (ALMUBARAK, A. A.; OMAR S. M., 2018, Pág. 1).

Tais estudos corroboram a pesquisa proposta na UFSM, neste trabalho, demonstrando a necessidade de estudos específicos individuais nas Instituições de Ensino Superior sobre a

gestão por processos. Como primeira atividade, é preciso entender a organização em sua totalidade e onde estão inseridos os processos que são foco do trabalho e verificar se há lacunas de compreensão e desempenho.

A escolha se deu pelo fato de que, embora houvesse iniciativas de modelagem de processos na UFSM desde 2017, quando iniciou o Projeto de Modernização Administrativa pelas Pró- Reitorias de Planejamento e Gestão de Pessoas, essa abordagem estava limitada à Administração Central. A partir da discussão da reestruturação dos Centros de Ensino surgiu a necessidade do estudo dos processos nessas unidades, estabelecendo como foco as Secretarias de Pós-Graduação. Para a modelagem dos processos foi utilizada a notação BPMN e o software *Bizagi Modeler* que é específico para modelar processos em notação BPMN e é uma ferramenta gratuita.

De acordo com BPM CBOK 3.0 (ABPMP, BRASIL, 2013), a notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*) apresenta um abrangente conjunto de símbolos para a modelagem de diferentes aspectos de processos de negócios. Os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, incluindo fluxo de atividades e ordens de precedência. A simbologia utilizada para representar os processos mapeados para as Secretarias Integradas de Pós-Graduação da UFSM consta no Quadro 2 do apêndice D.

3 MÉTODO

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos propostos para o desenvolvimento do estudo. Em primeiro lugar, destaca-se a amplitude da pesquisa, que abrange diversos aspectos, tais como os tipos e a estrutura dos dados a serem pesquisados, a estratégia adotada e o estudo de caso selecionado. A seguir, apresenta-se a unidade de análise a ser pesquisada. Na sequência, descreve-se as formas de coleta dos dados, considerando que, para um estudo de caso, faz-se necessário mais de uma forma de coleta, tendo em vista a necessidade de abranger e compreender todo o fenômeno a ser pesquisado. Após, ressaltam-se as formas de análise dos dados e, por fim, busca-se expor os princípios éticos necessários para a execução do trabalho.

O conceito de pesquisa não consiste em tarefa fácil, uma vez que cada cientista a define focalizando o aspecto que lhe é mais factível (GIL, 2019). No entanto, apesar dessa dificuldade, se faz necessário definir critérios para os métodos utilizados. Para Richardson (1999), o método é entendido como o percurso para conseguir um resultado. Lakatos e Marconi (2010, p. 65) o definem como o “conjunto de atividades sistemáticas e racionais” para alcançar um objetivo,

de acordo com um caminho que deve ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa utilizou técnicas de caráter qualitativo por proporcionar “profundidade nos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente [...] e experiências únicas” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p.41). Ademais, segundo Matias-Pereira (2010) são atribuições básicas da pesquisa qualitativa a interpretação dos fatos e atribuições de significados. Esse modelo de pesquisa é bastante abrangente para o alcance do objetivo recomendado, que é, propor um manual de processos para as Secretarias Integradas dos Programas de Pós-Graduação da UFSM.

Para Minayo (2004), adotar o enfoque qualitativo pressupõe análise de um nível de realidade que não pode ser quantificado, apresentando capacidade de incorporar a questão do significado e da intencionalidade como inerente aos atos, às relações sociais e às estruturas sociais. As estruturas sociais, do ponto de vista do seu acontecer e de sua gradual transformação processual, perpassam o campo das construções humanas significativas (MINAYO, 2004). Em comunhão com o pensamento de Minayo (2004), Richardson (1999) sugere que o enfoque qualitativo possibilita a análise dos aspectos subjetivos de um determinado fenômeno ou fato, a partir das percepções, da compreensão do contexto organizacional e da dinâmica das interações grupais, por intermédio de seus significados para as pessoas.

Winch (1958) afirma que os cientistas sociais precisam entender as ações humanas e os significados que os indivíduos e os grupos atribuem às suas vidas cotidianas, aos objetos e às relações sociais, de modo a entender como eles avaliam suas vidas por meio de suas crenças e significados. Por exemplo, técnicas de entrevistas qualitativas incentivam os entrevistados a falar sobre temas livremente, muitas vezes em um contexto emocionalmente carregado, a fim de obter uma visão sobre como as pessoas sentem e pensam sobre o tema de pesquisa investigado.

Sob o ponto de vista dos objetivos, essa pesquisa é considerada como exploratória, pois o objetivo é investigar mais profundamente uma situação para aproximação e familiaridade com o assunto (GIL, 2019). Segundo Malhotra (2001), a pesquisa exploratória é desenvolvida em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou ainda obter dados adicionais, prover critérios e construir hipóteses. De acordo com Sampieri (2013), esses estudos também visam detalhar características dos grupos

estudados, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise, sendo proveitosos para apontar a existência de contextos, acontecimentos ou situações, prescrevendo os rumos que um grupo tende a seguir.

No que tange os procedimentos técnicos adotados para a pesquisa, ela caracterizou-se como Estudo de Caso (o caso dos programas de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM), valendo, além da técnica de entrevista, a utilização de pesquisa documental e bibliográfica. O estudo de caso leva em consideração a análise detalhada de um determinado objeto. Segundo Gil (2022, p. 57), é o “estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Considera-se a pesquisa bibliográfica todo material publicado, seja ele livros, jornais, revistas, pesquisas, teses, dentre outros, desde que possam colocar o pesquisador em contato direto com o tema estudado (LAKATOS; MARCONI, 2010). Tem como objetivo enriquecer o estudo e servir como base para novas pesquisas. Por fim, mas não menos importante, realiza-se o levantamento por pesquisa documental. Esta assemelha-se com a pesquisa bibliográfica, diferenciando-se pela natureza das fontes. Enquanto que na pesquisa bibliográfica utiliza o reforço de diversos autores sobre um mesmo tema, na pesquisa documental é feita com base em documentos em estado bruto, que não receberam tratamento. (GIL, 2022). São exemplos de fontes documentais, contratos, arquivos públicos, documentos oficiais, relatórios, dentre outros.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

O Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) foi criado em 1970 e hoje é o maior Centro de Ensino da UFSM, com vinte dois cursos de Graduação, treze cursos de Mestrado, seis cursos de Doutorado e um curso de Especialização, distribuídos em doze departamentos. Os cursos que compõem o Centro fundamentam-se na capacitação social e humana dos seus acadêmicos e tem como principal preocupação garantir a qualidade em ensino superior, pesquisa e extensão. Atualmente, todos os cursos do CCSH estão distribuídos no Campus da UFSM – prédios 21, 74A, 74B e 74C. Para fins do estudo foram investigados os Programas de Pós-Graduação do CCSH e dois Programas de Pós-Graduação do Centro de Ciências Rurais.

O Centro de Ciências Rurais (CCR) foi criado em 1970 e tem como missão ser um um centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão em Ciências Agrárias, reconhecido no cenário nacional e internacional. O Centro tem quatro cursos de graduação, dois cursos de graduação tecnológicos, um curso de Licenciatura em educação a distância, dois cursos de Especialização sendo um a distância e um presencial, oito cursos de Mestrado e oito cursos de

Doutorado. Foram entrevistados alguns servidores do CCR devido a ser um centro onde os Cursos de Pós-Graduação são consolidados a mais tempo e contam com cursos de excelência, classificados com conceitos 6 e 7 pela CAPES.

Foram entrevistados nove secretários (as) de Programas de Pós-Graduação, sendo sete do Centro de Ciências Sociais e Humanas e dois do Centro de Ciências Rurais (CCR) e dois coordenadores de Pós-Graduação, sendo um do Centro de Ciências Sociais e Humanas e um do Centro de Ciências Rurais. No Quadro 02 são representados os participantes da pesquisa.

Quadro 02 - Participantes da pesquisa

| | Função | Tempo na função | Unidade |
|------------|---------------|---|----------------|
| E1 | Secretária | 3 anos | CCSH |
| E2 | Secretário | 10 anos | CCSH |
| E3 | Secretário | 2 anos | CCSH |
| E4 | Secretária | 5 anos e 2 meses | CCSH |
| E5 | Secretário | 10 anos | CCSH |
| E6 | Secretária | 1 ano e 1 mês | CCSH |
| E7 | Secretária | 4 anos | CCSH |
| E8 | Secretária | 9 anos e sete meses | CCR |
| E9 | Secretário | 11 anos | CCR |
| E10 | Coordenador | 2 anos como coordenador, 2 anos como coordenador substituto, atualmente coordenador | CCR |
| E11 | Coordenador | 2 anos como coordenador e 2 anos como coordenador substituto | CCSH |

Fonte: elaborado pela autora, 2021

Além das entrevistas houve o acompanhamento de reuniões do processo de reestruturação administrativa do CCSH sendo registrada uma reunião entre a Direção do CCSH, coordenadores (as) e secretários (as) de Pós-Graduação e Grupo de Trabalho para a Reestruturação do CCSH. Os participantes desta reunião foram identificados como CC (coordenadores de Curso) e S (Secretários). Nas reuniões do Grupo de Trabalho para a padronização das rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH não foram identificados os participantes.

3.3 COLETA DE DADOS

Para a coleta dos dados, foi utilizada, inicialmente, a técnica da entrevista semiestruturada, tendo em vista que, enquanto instrumento de coleta de dados, a entrevista é considerada como uma das principais fontes de dados. Dessa forma, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas com o intuito de se beneficiar de um roteiro previamente estruturado com perguntas centrais e da possibilidade de acrescentar outras questões no decorrer da entrevista (DUARTE, 2004).

Além da coleta de dados por meio das entrevistas foram realizadas pesquisas em sites da UFSM como *sites* dos Programas de Pós-Graduação, da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Portal UFSM em números, PEN – Processo Eletrônico Nacional – UFSM, dentre outros. Também houve a necessidade de complementação das entrevistas para compreensão dos processos, sendo consultados alguns entrevistados.

Outra forma de coleta de dados se deu pelo acompanhamento das reuniões sobre o processo de reestruturação do CCSH, e, após a integração das secretarias foram acompanhadas as reuniões do Grupo de Trabalho para a padronização das rotinas administrativas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH.

3.4 ROTEIRO DE ENTREVISTA

O roteiro de entrevista, com a finalidade de coletar dados suficientes para compreender os processos realizados nos programas de pós-graduação do CCSH e do CCR, foi elaborado com base na segunda fase do Modelo de ciclo unificado de BPM, de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014). O roteiro continha perguntas semiestruturadas, sendo permitido trocar a ordem das perguntas sempre que necessário durante o processo de condução das entrevistas, possibilitando maior flexibilidade, bem como a produção de informações mais precisas. Inicialmente foi

desenvolvido um roteiro piloto, com uma secretária de programa de pós-graduação do CCSH, com o objetivo de testar o roteiro de entrevista. Logo após esse roteiro piloto, foram coletadas as informações por meio das entrevistas, com a posterior transcrição e análise. O roteiro de entrevista consta no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas em março, abril e junho de 2021 e tiveram duração de 45 minutos a uma hora e foram gravadas, mediante autorização dos entrevistados, para posterior transcrição. Além disso, a pesquisadora fez uso de um diário do entrevistador. Cabe destacar que, em decorrência da pandemia de COVID-19, as atividades administrativas e acadêmicas da UFSM estavam ocorrendo de forma remota, sendo que o agendamento das entrevistas ocorreu por meio de e-mail e celular; já as entrevistas foram realizadas pelo *Google Meet*. Todas as entrevistas foram realizadas em período anterior à integração das secretarias.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Em relação à análise dos dados, seguiu-se o proposto por Gibbs e Costa (2009), por meio da codificação e interpretação dos dados. Após a coleta dos dados, foi feita a transcrição literal das falas e posteriormente os dados foram compilados buscando maior frequência de respostas para melhor entendimento e construção dos processos.

Além disso, foram analisadas as informações compiladas por meio da participação das reuniões realizadas no CCSH quando da discussão sobre a reestruturação administrativa e reuniões do Grupo de Trabalho para a padronização das rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH.

A fase seguinte correspondeu à análise e interpretação dos resultados, a qual consistiu na reflexão acerca das informações obtidas. Nessa etapa foram comparadas as falas dos entrevistados de cada coordenador/secretário investigado. Os resultados dos objetivos específicos foram construídos a partir das observações empíricas extraídas das entrevistas, da análise documental de processos nos *sites* dos Programas de Pós-Graduação, da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, PEN – Processo Eletrônico Nacional – UFSM e do aporte teórico do trabalho; obtidos por meio da pesquisa bibliográfica, buscando relacionar a teoria com a realidade encontrada. A análise documental e o acompanhamento das reuniões permitiram maior detalhamento para o mapeamento dos processos, uma vez que os processos foram pouco descritos nas entrevistas.

Os processos foram mapeados utilizando a notação BPMN e o software *Bizagi Modeler* que é específico para modelar processos em notação BPMN. Os processos que já se

encontravam mapeados e disponibilizados nos *sites* institucionais foram acrescentados aos resultados e analisados para proposição de melhorias.

3.6 PREOCUPAÇÕES ÉTICAS

O zelo pelo sigilo e discrição deve ser preocupação permanente para todo pesquisador. Neste trabalho, procurou-se em todos os momentos atentar às questões éticas e de compromisso com a cientificidade no tratamento de todas as informações privilegiadas obtidas mediante o roteiro de entrevistas. O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP) da UFSM, mantenedora do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, ao qual este estudo é vinculado. Além disso, todo o participante da pesquisa foi informado do motivo pelo qual havia sido selecionado para a entrevista, isto é, que a sua participação se devia ao fato de estar desempenhando a função de gestor e no caso dos secretários por terem conhecimento da estrutura atual dos Programas de Pós-Graduação. Foi informado que a participação não seria obrigatória e que o participante teria plena autonomia para decidir se quisesse ou não participar, como também desistir da colaboração no referido estudo, sem necessidade de qualquer explicação e sem nenhuma forma de penalização.

Houve a preocupação em deixar o participante ciente que, ao responder os questionamentos, estaria sujeito a expor suas percepções e que disponibilizaria informações relevantes à proposição de melhorias para os programas de Pós-Graduação, as quais foram utilizadas para proferir considerações e análises. No intuito de formalizar as preocupações éticas do presente estudo foram elaborados dois documentos, conforme orientação do CEP da UFSM: a) Declaração de ciência e concordância das instituições envolvidas, o qual foi assinado pelo Diretor do Centro de Ciências Sociais e Humanas; e; b) Termo de consentimento livre e esclarecido, lido e assinado por todos os entrevistados. O projeto foi aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisas com Seres Humanos da UFSM em 16 de março de 2021, pelo Parecer Consubstanciado número 4.594.282, CAAE 1 42266621.5.0000.5346.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA

4.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM)

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital brasileira, no interior do Estado. Este acontecimento contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a ter duas universidades federais, o que representou um limite importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil (UFSM, 2022). Foi criada pela Lei n. 3.834-C de, 14/12/1960 e sua instalação ocorreu em 18 de março de 1961 (UFSM, 2022).

A maior parte das suas atividades administrativas e acadêmicas ocorrem na sede, em Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), no bairro Camobi, na Cidade Universitária Prof. José Mariano da Rocha Filho. A universidade também conta com três *campi* fora de sede: um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Cachoeira do Sul (UFSM, 2022).

Além dos campi, a atual estrutura é composta por 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, Colégio Politécnico, Centro de Tecnologia, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Espaço Multidisciplinar da UFSM em Silveira Martins, Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UFSM, 2022).

Atualmente, a UFSM oferece 130 cursos/habilitações de graduação. Além disso, a instituição oferta 112 cursos de pós-graduação, sendo 34 de doutorado, 60 de mestrado, 16 de especialização, um curso de licenciatura e um programa unificado de pós-doutorado. Na educação básica e técnica, são 25 cursos técnicos pós-médios, 4 técnicos para ensino médio, um curso de ensino médio e um curso de educação infantil (UFSM, 2022).

A Pós-Graduação na UFSM oferta quase a mesma quantidade de cursos da Graduação e está se expandindo nos últimos anos tanto em número de Cursos de Pós-Graduação quanto na qualidade destes. Na próxima seção é apresentada a estrutura da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, unidade responsável por essa modalidade de ensino na UFSM.

4.1.1 A Pós-Graduação na UFSM

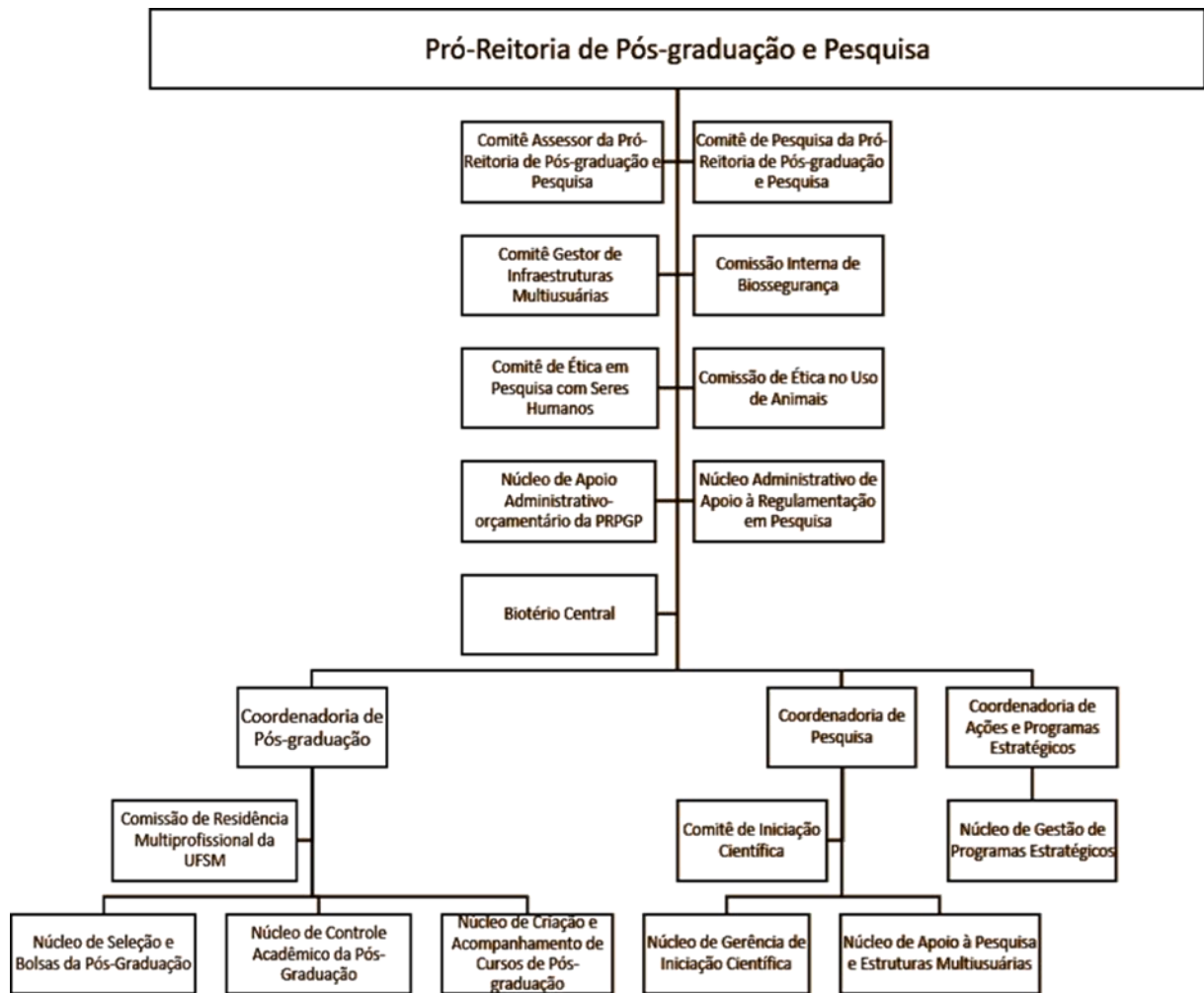
O primeiro curso de Pós-Graduação da UFSM foi o Mestrado em Educação, criado em 1970. Desde então, a UFSM vem acompanhando o desenvolvimento da pesquisa, ciência e tecnologia no país com a criação de vários cursos *Stricto sensu* e *Lato sensu*, com a formação de professores, com a criação de grupos de pesquisa e com uma efetiva participação em vários editais de fomento ao desenvolvimento destas áreas (PRPGP, 2022).

O documento que regulamenta a Pós-Graduação na UFSM é o Regimento Geral, aprovado por meio da Resolução 05/2014. Este documento regulamenta a pós-graduação *Stricto Sensu* que compreende os Cursos de Mestrado Acadêmico, Mestrado Profissional e Cursos de Doutorado e *Lato Sensu* que compreende as Especializações. Cada Programa de Pós-Graduação deverá ter um Regulamento adaptado ao Regimento Geral, com as suas especificidades.

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa é a subunidade administrativa da Reitoria, responsável por estabelecer as diretrizes e metas da política de Pós-Graduação da UFSM, definidas pela Administração Central, junto da comunidade científica acadêmica e o Regimento Geral da Pós-Graduação (PRPGP, 2022).

Diante do cenário de reestruturações administrativas que estão ocorrendo na UFSM, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa teve sua estrutura alterada por meio da Resolução UFSM N°104 de 3 de outubro de 2022. O organograma da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa é apresentado na Figura 6.

Figura 6 - Organograma da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa



Fonte: PROPLAN, 2022

A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) é dirigida pelo (a) Pró-reitor (a) e Pró-reitor (a) Adjunto (a), definidos como cargos de Direção. A autoridade máxima é o Pró-reitor (a) e o Pró-Reitor (a) Adjunto (a) é alocado em uma das Coordenadorias da PRPGP. (Resolução n.º 104 UFSM, 2022)

Vinculados à Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa há os Comitês e Comissões que são considerados órgãos colegiados: Comitê Assessor da Pró-reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (CA/PRPGP), Comitê de Pesquisa (COP/PRPGP), Comitê Gestor de Infraestruturas Multiusuárias (COGIM/PRPGP), Comissão Interna de Biossegurança (CIBio), Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEP), Comissão de Ética no Uso de Animais (CEUA). Também há outras três subunidades administrativas subordinadas à PRPGP: o Núcleo de Apoio

Administrativo-orçamentário (NAAO/PRPGP), o Núcleo Administrativo de Apoio à Regulamentação em Pesquisa (NARP/PRPGP) e o Biotério Central (BIOTERIO/PRPGP).

Ainda, como subunidades administrativas vinculadas à PRPGP há três Coordenadorias: Coordenadoria de Pós-graduação (CPG/PRPGP), Coordenadoria de Pesquisa (CPESQ/PRPGP), Coordenadoria de Ações e Programas Estratégicos (CAPR/PRPGP) que têm Núcleos, Comissões e Comitês.

Os Núcleos que compõe a Coordenadoria de Pós-Graduação (CPG) como subunidades administrativas são: Núcleo de Seleção e Bolsas (NSB/PRPGP), Núcleo de Controle Acadêmico (NCAPG/PRPGP) e Núcleo de Criação e Acompanhamento de Cursos de Pós-Graduação (NCAC/PRPGP). Esta Coordenadoria conta também com a Comissão de Residência Multiprofissional da UFSM (COREMU/UFSM), como órgão Colegiado. A CPG é a Coordenadoria que mais atua junto aos Programas de Pós-Graduação.

As competências da CPG são: contribuir com a consolidação de Cursos/Programas de Pós-Graduação; nos assuntos pertinentes à Pós-Graduação, assessorar a comunidade interessada; coordenar as atualizações do Regulamento Geral da Pós-Graduação e prestar suporte na elaboração e atualização dos regulamentos dos cursos de Pós-Graduação; orientar, planejar e gerenciar a criação de Cursos de Pós-Graduação; supervisionar e aprovar orçamentos de cursos eventuais; coordenar o processo de avaliação dos Cursos e nortear os processos de auto avaliação e planejamento estratégico dos Cursos de Pós-Graduação.

Ao Núcleo de Seleção e Bolsas (NSB/PRPGP) compete o acompanhamento e gerenciamento do processo seletivo para ingresso de alunos nos Cursos de Pós-Graduação; acompanhamento e gerenciamento da execução das bolsas de pós-graduação das diversas agências de fomento; prestar ajuda às Comissões de Bolsas e demais interessados em assuntos como a manutenção, normativas, devoluções e denúncias relacionadas às bolsas; gerenciamento de relatórios e informações sobre as bolsas e de estatísticas relacionadas à seleção, bolsas na pós-graduação e ingresso buscando a excelência dos Cursos de Pós-Graduação;

Ao Núcleo de Controle Acadêmico (NCAPG/PRPGP) compete o gerenciamento do ingresso dos alunos de pós-graduação e do processo de oferta de disciplinas e atividades para os alunos de pós-graduação; controle e verificação da integralização curricular dos alunos de pós-graduação e atualização de dados cadastrais dos alunos e ex-alunos; gerenciamento de processos de emissão e registro de documentos de pós-graduação; efetivar cadastro e manutenção no sistema acadêmico institucional de parâmetros de matrícula, histórico escolar, notas, atividades, disciplinas, currículos, e outros; prestar suporte a dispensa e aproveitamento de disciplinas cursadas em outras instituições e suporte operacional aos secretários de cursos e

departamentos didáticos e colaborar com a proposta de calendário acadêmico da Pós-Graduação.

Ao Núcleo de Criação e Acompanhamento de Cursos de Pós-graduação (NCAC/PRPGP) compete a orientação e acompanhamento da elaboração e tramitação de propostas de novos cursos e dos processos de fusão e extinção de cursos de pós-graduação; secretaria as reuniões do CA-PRPGP; gerencia os programas de professor visitante nacional e processos de defesa e emissão de portarias de bancas de defesa; acompanha processos relacionados à plágio na pós-graduação; orienta e acompanha a elaboração, tramitação e aplicação dos regulamentos de cursos de pós-graduação e do planejamento estratégico e avaliação dos cursos; propicia capacitações sobre normativas institucionais e nacionais da pós-graduação e orienta e auxilia na elaboração dos relatórios anuais dos cursos de pós-graduação encaminhados aos órgãos avaliadores.

A Coordenadoria de Pesquisa (CPESQ/PRPGP) tem um Comitê de Iniciação Científica como órgão colegiado e dois núcleos como subunidades administrativas: Núcleo de Gerência de Iniciação Científica (NGIC/PRPGP) e Núcleo de Apoio à Pesquisa e Estruturas Multiusuárias (NAPEM/PRPGP). Esta Coordenadoria tem competências relacionadas à iniciação científica e atividades relacionadas a manutenção e desenvolvimento das pesquisas, à criação de grupos de pesquisa, à consolidação e implantação de infraestrutura para as pesquisas, dentre outras.

A Coordenadoria de Ações e Programas Estratégicos (CAPR/PRPGP) é a subunidade administrativa da PRPGP responsável pela consolidação e implantação de infraestruturas de pesquisa; prospecção de oportunidades de financiamento à pesquisa e contribuir com os processos relacionados à internacionalização da Pós-Graduação em conjunto com a Secretaria de Apoio Internacional. Como subunidade administrativa desta coordenadoria há o Núcleo de Gestão de Programas Estratégicos (NGPP/PRPGP) com funções de elaboração de propostas institucionais para aquisição de infraestrutura, gestão de atividades de execução dos projetos institucionais; prestação de contas para os órgãos de fomento; auxílio na divulgação de oportunidades de financiamento, assessorar os pesquisadores na elaboração de projetos; acompanhar, homologar e realizar controles de processos internos de reconhecimentos de diploma e processos de cotutela e assessorar nas atividades relacionadas à internacionalização da Pós-Graduação.

Dentre os objetivos da atual administração da UFSM, no que se refere à Pesquisa e à Pós-Graduação, destaca-se a sua inserção entre as instituições líderes no país em termos de pós-graduação e pesquisa, contribuindo decisivamente para o desenvolvimento local, regional e

nacional por meio da formação de recursos humanos qualificados e aptos a atuarem de forma crítica e reflexiva na docência, na pesquisa e no setor produtivo. Para tanto, se estimula a qualificação de seu corpo docente, a ampliação e consolidação dos programas de pós-graduação e grupos de pesquisa da UFSM, a produção qualificada do conhecimento científico e tecnológico e a interação com o setor produtivo para transferência de tecnologia e conhecimento (PRPGP, 2022).

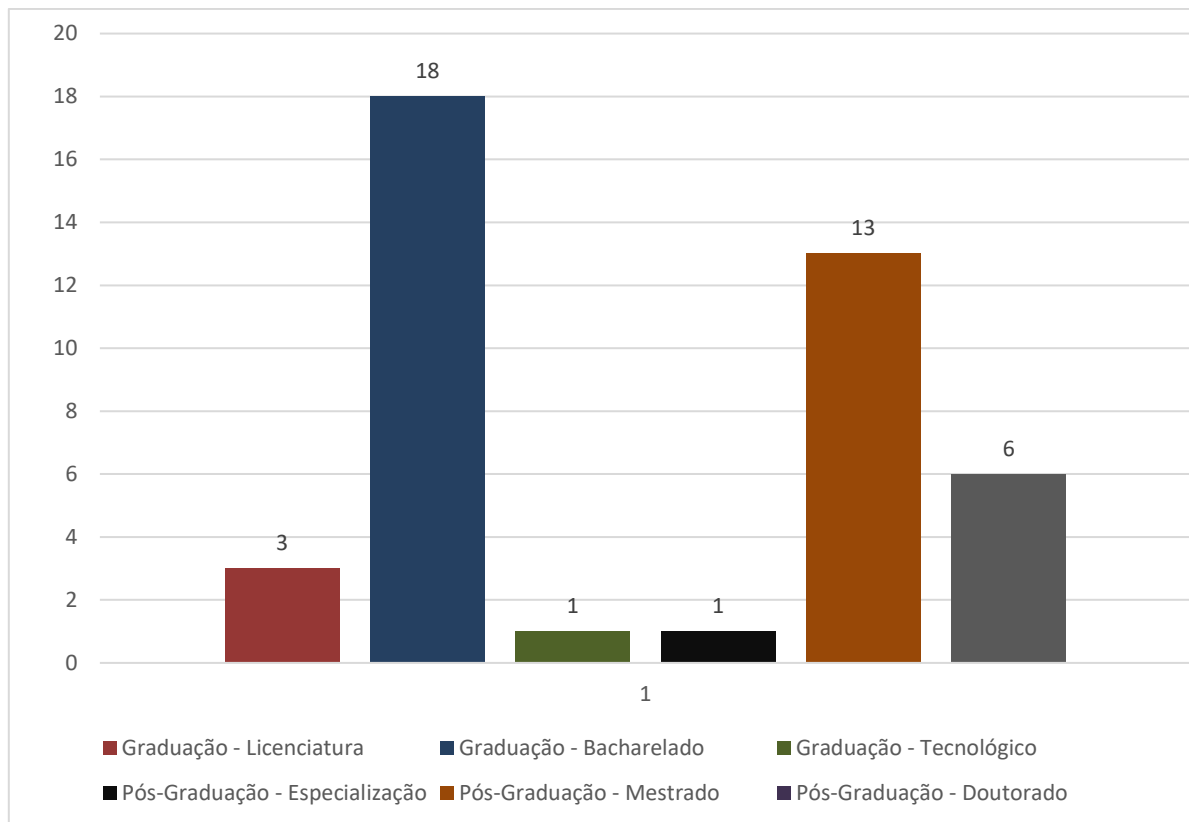
Após explanação sobre a PRPGP, órgão responsável pela Pós-Graduação na UFSM, na próxima seção, será apresentado o Centro de Ciências Sociais e Humanas, onde foi realizada a maior parte da pesquisa.

4.1.2 Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH)

O Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criado em 1970, originalmente chamado de Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas, por ser composto pelos cursos: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito. Com a implementação dos cursos de Arquivologia e de Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e Propaganda), ainda na mesma década, e do curso de História, o Centro passou a ter a denominação atual (CCSH, 2022).

Atualmente o CCSH é o maior Centro de Ensino da UFSM, com três cursos de Graduação – Licenciatura, dezoito cursos de Graduação – Bacharelado, um curso de Graduação – Tecnológico, um curso de Pós-Graduação – Especialização, treze cursos de Pós-Graduação - Mestrado e seis cursos de Pós-Graduação – Doutorado. O quantitativo de cursos do CCSH é apresentado no Gráfico 01 (UFSM, 2022).

Gráfico 1- Quantitativo de Cursos de Graduação e Pós-Graduação - CCSH

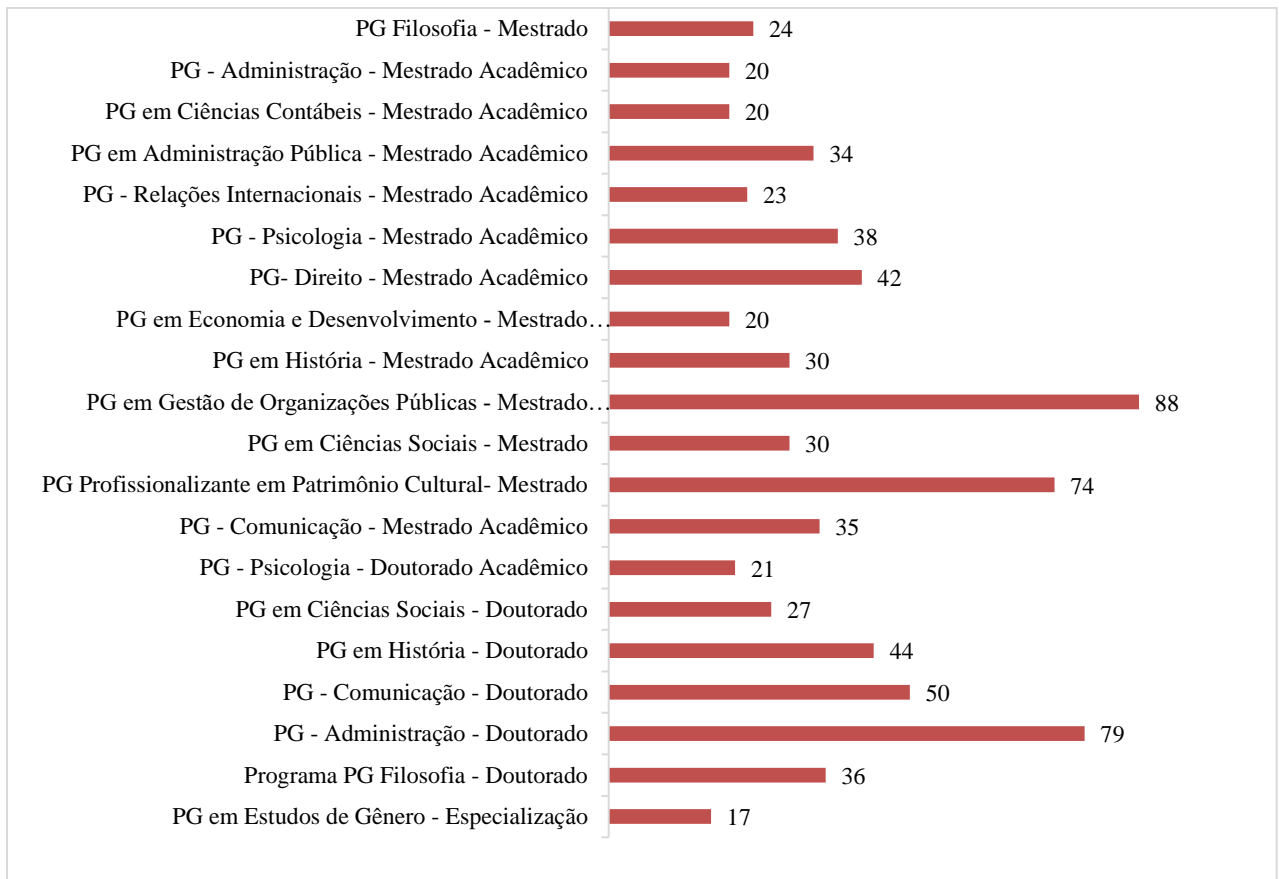


Fonte: Portal UFSM em números, 2/2022

Com relação a Pós-Graduação, o CCSH conta atualmente com treze cursos de Mestrado, seis cursos de Doutorado e um curso de Especialização, totalizando vinte cursos de Pós-Graduação, com um quantitativo igual ao Centro de Ciências Naturais e Exatas (CCNE) que tem doze cursos de Mestrado, sete cursos de Doutorado e um curso de Especialização, somando vinte cursos de Pós-Graduação e o terceiro Centro de Ensino com mais cursos de Pós-Graduação é o Centro de Ciências Rurais com um curso de Especialização, oito cursos de Mestrado e 8 cursos de Doutorado, totalizando quinze cursos de Pós-Graduação. (UFSM em números, 2022)

O quantitativo de alunos matriculados na Pós-Graduação do CCSH no segundo semestre de 2022, considerando a Especialização, os cursos de Mestrado e Doutorado é de 752 alunos. No gráfico 02 a seguir, pode-se observar a distribuição dos alunos nos cursos.

Gráfico 2 - Quantitativo de alunos matriculados nos Cursos de Pós-Graduação do CCSH (segundo semestre de 2022)

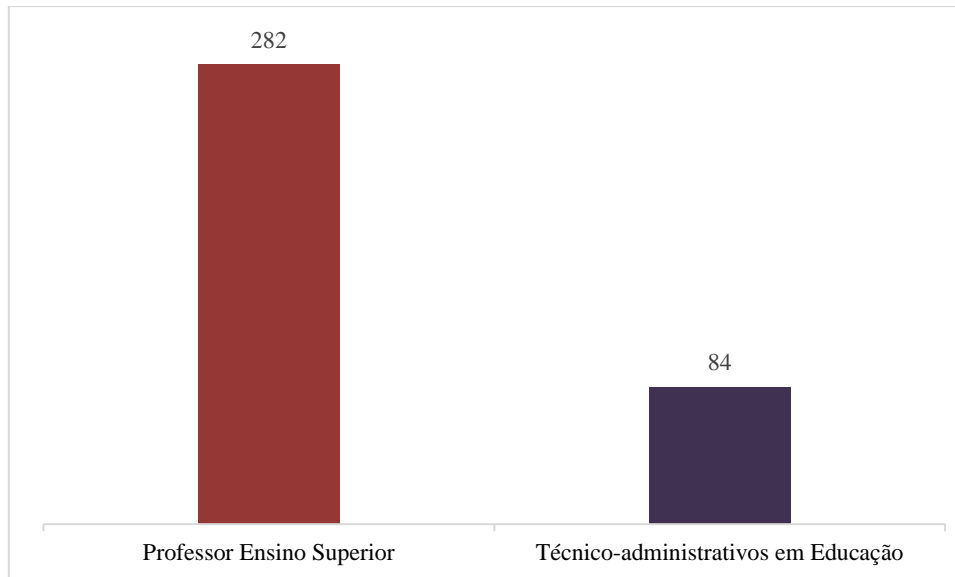


Fonte: Portal UFSM em números, 2022

O CCSH é o centro com maior quantitativo de alunos matriculados na Pós-Graduação no segundo semestre de 2022 em comparação com o Centro de Ciências Naturais e Exatas, que conta com 578 alunos matriculados e o Centro de Ciências Rurais que apresenta 587 alunos matriculados.

Em seu quadro de servidores, o CCSH conta atualmente com trezentos e sessenta e seis servidores sendo duzentos e oitenta e dois professores de Ensino Superior e oitenta e quatro técnico-administrativos em educação, representados no gráfico 03 (UFSM, 2022, segundo semestre).

Gráfico 3 - Quantitativo de professores e técnico administrativos pertencentes ao quadro de servidores lotados no CCSH



Fonte: Portal UFSM em números, 2/2022

Do total dos técnicos-administrativos em Educação pertencentes ao quadro de servidores do CCSH, para atendimento a dezoito Cursos de Pós-Graduação do CCSH incluindo mestrados, doutorados e um curso de especialização, sete estão lotados na Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-Graduação do CCSH (SIPOS), dois na Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH e dois na Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH. Essa estrutura da Pós-Graduação será melhor detalhada no texto a seguir. O Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (Mestrado e Doutorado) ficou vinculado à Divisão de Apoio Administrativo às Ciências da Comunicação, contando com dois técnicos-administrativos em educação lotados nesse setor.

Em 2022 o CCSH teve sua estrutura organizacional alterada por meio da Resolução UFSM n. 087, de 29 de abril de 2022. Essa resolução teve como objetivo definir a estrutura organizacional, as competências das unidades e subunidades do CCSH e as atribuições mínimas das autoridades, adequando-se às necessidades de alterações pelas quais estão passando a maioria das unidades da UFSM.

A Direção do CCSH é exercida pelo (a) Diretor (a) e Vice-Diretor (a). O centro conta com o Conselho do Centro de Ciências Sociais e Humanas (C/CCSH), com cinco comissões vinculadas, consideradas órgãos colegiados e a Secretaria Administrativa do CCSH (Sec/CCSH), como subunidade administrativa.

Ainda, vinculados ao CCSH, como subunidades administrativas, há: o Núcleo de Infraestrutura do CCSH (INFRA/CCSH), que conta com duas subdivisões, a Subdivisão de Patrimônio do CCSH (PAT/CCSH), e Subdivisão de Tecnologia da Informação do CCSH (TI/CCSH); o Núcleo de Gestão Orçamentária do CCSH (NOr/CCSH); o Setor de Apoio Pedagógico do CCSH (SAP/CCSH); a Subdivisão de Projetos do CCSH (GAP/CCSH); A Biblioteca Setorial do CCSH (Biblio/CCSH); a Assistência Judiciária da UFSM (AJUFSM/CCSH) e os departamentos didáticos. As coordenações dos cursos de Graduação e Pós-Graduação vinculadas ao CCSH são consideradas unidades acadêmicas.

As Secretarias Integradas dos cursos de Graduação; Pós-Graduação; Departamentos; a Divisão de Apoio Administrativo às Ciências da Comunicação e a Subdivisão de Comunicação do CCSH ficaram vinculadas à Secretaria Administrativa do CCSH. As Secretarias Integradas possuem algumas subdivisões como subunidades administrativas.

Com relação à Pós-Graduação, que é foco deste estudo, foi criada a Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-graduação do CCSH (SIPOS/CCSH); com duas subdivisões: Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH (SADPOS/CCSH) e Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH (SCFPOS/CCSH). O Curso de Pós-Graduação em Comunicação, ficou vinculado à Divisão de Apoio Administrativo às Ciências da Comunicação e os demais cursos de Pós-Graduação do CCSH são atendidos pela SIPOS. Na próxima seção são apresentados os Cursos de Pós-Graduação que fazem parte do CCSH.

4.1.3 Pós-Graduação do CCSH

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) é uma fundação do Ministério da Educação (MEC) responsável pela expansão e consolidação da Pós-Graduação em todo o país. As atividades da CAPES são importantes para a consolidação do quadro atual da Pós-Graduação e promoção de mudanças necessárias ao avanço do conhecimento e demandas da sociedade. O sistema de avaliação da CAPES é utilizado para melhorar a excelência acadêmica dos Programas de Pós-Graduação e usado como referência para a definição de políticas para a Pós-Graduação e como consequência, promover as ações de fomento (CAPES, 2022).

De acordo com essa avaliação, os cursos recebem conceitos que vão de 1 a 7. Os conceitos 1 e 2 implicam no descredenciamento do curso e os diplomas deixam de ter validade nacional. Os conceitos 3 a 5 correspondem respectivamente a “regular”, “bom” e “muito bom”.

O conceito 4 é o valor mínimo exigido para que um programa possa ofertar o doutorado e o conceito 5 é o conceito máximo para Programas que ofertam apenas Mestrado. Além disso, há também os conceitos 6 e 7, que expressam excelência constatada em nível internacional. Somente os programas que têm doutorado podem aspirar aos conceitos 6 e 7. No quadro a seguir são apresentados os Programas de Pós-Graduação do CCSH com a data de início de suas atividades e o último conceito conforme avaliação da CAPES, em 2021.

Quadro 03- Programas de Pós-Graduação do CCSH

| Programa | Data de início das atividades | Conceito CAPES2021 |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Administração | 2003(Mestrado), 2012(Doutorado) | 4 |
| Administração Pública | 2019 (Mestrado) | 3 |
| Ciências Contábeis | 2020 (Mestrado) | 3 |
| Ciências Sociais | 2008(Mestrado), 2018(Doutorado) | 4 |
| Comunicação | 2006(Mestrado), 2011(Doutorado) | 5 |
| Direito | 2013 (Mestrado) | 4 |
| Economia e Desenvolvimento | 2012 (Mestrado) | 4 |
| Filosofia | 1973(Mestrado),2011 (Doutorado) | 5 |
| Gestão de Organizações Públicas | 2011 (Mestrado) | 4 |
| História | 2011(Mestrado), 2015(Doutorado) | 5 |
| Patrimônio Cultural | 2008(Mestrado) | 3 |
| Psicologia | 2009(Mestrado),2019 (Doutorado) | 5 |
| Relações Internacionais | 2018 (Mestrado) | 3 |

Fonte: elaborado pela autora com dados da CAPES 2022/2023

Analisando o Quadro 03 pode-se observar que o primeiro curso de Pós-Graduação do CCSH foi o Curso de Filosofia que iniciou suas atividades em 1973 e é um dos programas de Pós-Graduação em Filosofia mais antigos do Brasil. Se sobressai atualmente pela sua

excelência e diversidade em pesquisa, docência e inovação filosófica e abordagem sistemática de temas e problemas filosóficos clássicos e contemporâneos. O Programa oferece cursos de mestrado e doutorado, em três linhas de pesquisa: (1) Linguagem, Realidade e Conhecimento, (2) Ética Normativa, Metaética e Ética Aplicada e (3) Fenomenologia e Compreensão. (PPGF, UFSM, 2022)

Identifica-se também, que houve uma lacuna considerável na criação dos Cursos de Pós-Graduação no CCSH, visto que durante 30 anos o único curso de Pós-Graduação era o de Filosofia. No período de 2003 a 2013, foram criados nove novos cursos de Pós-Graduação em nível de mestrado, período que coincide, em parte, com a expansão da educação superior no Brasil, por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). O programa destinava-se a aumentar vagas em cursos de graduação, ampliação da oferta de cursos noturnos, combate à evasão, dentre outros objetivos buscando diminuir as desigualdades sociais no país.

Embora o Programa fosse destinado principalmente aos cursos de Graduação os reflexos também ocorreram na Pós-Graduação, visto que a criação de novos cursos promoveu nas instituições a contratação de novos servidores docentes e técnico-administrativos em educação, melhoria e ampliação da infraestrutura, construção de prédios, investimentos financeiros, condições que permitiram também a criação de novos cursos de Pós-Graduação. O fato de ter um maior número de egressos na graduação também gerou a demanda de maior qualificação desses, impulsionando a criação dos Cursos de Pós-Graduação. Na UFSM, o Reuni financiou a construção de um número considerável de prédios como blocos das Casas de Estudantes da sede e dos campi de Frederico Wesphalen e Palmeira das Missões, prédios das Letras, Música, Fonoaudiologia, blocos de prédios 74 do CCSH, Centro de Educação, A Biblioteca das Humanidades do CCSH, dentre outros. (UFSM, 2018).¹

Em 2003 foi criado o Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (PPGA/UFSM), com vistas a contribuir para a redução das assimetrias regionais na área de administração. Teve como propósito inicial a formação de mestres em administração para atuarem como docentes e pesquisadores no ensino superior e consolidar grupos de pesquisa, buscando fortalecer estruturas de pós-graduação e promover intercâmbio acadêmico na área de administração, em princípio, em um âmbito regional e estadual. Em 2012, com uma trajetória de mestrado já consolidada, o PPGA/UFSM inicia o curso de Doutorado em Administração. (PPGA, UFSM, 2022)

¹ Disponível em: <https://www.ufsm.br/midias/experimental/revistatxt/2018/09/30/dez-anos-de-reuni>.

O Programa de Pós-Graduação em Comunicação (POSCOM) Mestrado foi criado em 2006 e em 2011, ao final do quinto ano de funcionamento, o Programa teve aprovada a proposta para a criação do curso de Doutorado, que iniciou suas atividades em 2012. Em termos regionais, o Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM representou a instalação e o funcionamento do primeiro curso de Doutorado em Comunicação em uma cidade localizada no interior do Estado. Em termos nacionais, o POSCOM atende à demanda de geração de conhecimento especializado em sua área de atuação, promovendo a qualificação de docentes para os inúmeros cursos de Comunicação do Brasil. O POSCOM concentra seus estudos na área da Comunicação Midiática, com duas linhas de pesquisa: Mídia e Identidades Contemporâneas e Mídia e Estratégias Comunicacionais (FOSSÁ *et al.*, 2020).

No ano de 2008 foram criados três cursos de Pós-Graduação no CCSH: o Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, o Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Patrimônio Cultural e o Programa de Pós-Graduação em Psicologia.

O Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, nível de Mestrado, surgiu em 2008 devido a demanda de egressos do Curso de Ciências Sociais - Bacharelado que existia desde 1998. Em 2010 também foi criado o curso de graduação em Ciências Sociais – Licenciatura, no âmbito do Reuni, ampliando o número de egressos na área de Ciências Sociais bem como o ingresso de novos docentes no Departamento de Ciências Sociais, que se somaram à Pós-Graduação, possibilitando a criação em 2018, do curso de Doutorado em Ciências Sociais. O PPGCS-UFSM tem diversos núcleos de investigação que desenvolvem projetos de pesquisa e de extensão e publica desde 2011, semestralmente a Revista Século XXI, qualificada pela CAPES como B2 e indexada pelo Latindex e pelo Directory of Open Access Journal – DOAJ. (PPGCS, UFSM, 2022)

O Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Patrimônio Cultural iniciou suas atividades em 2008. O Programa é interdisciplinar e tem duas áreas de concentração: Arquitetura e Patrimônio Material com duas linhas de pesquisa: Arqueologia e Paleontologia, e Preservação e Patrimônio Material e a área de concentração em História e Patrimônio Cultural também com duas linhas de pesquisa: História e Patrimônio Cultural e Patrimônio Documental. (PPGPC, UFSM, 2022)

O Programa de Pós-Graduação em Psicologia (PPGP) ofertou o curso de Mestrado a partir de 2008 e no ano de 2019 foi implementada a primeira turma de Doutorado. O Programa tem uma área de concentração: Psicologia da Saúde e duas linhas de pesquisa: Saúde, Desenvolvimento e Contextos Sociais e Problemáticas de Saúde e Contextos Institucionais. (PPGP, UFSM, 2022)

No ano de 2011, foram criados dois novos Programas de Pós-Graduação no CCSH, o Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, na modalidade de Mestrado Profissional, e o Programa de Pós-Graduação em História, na modalidade de Mestrado Acadêmico.

A criação do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas (PPGOP), na modalidade de Mestrado Profissional surgiu pela necessidade de uma maior qualificação dos servidores públicos nas três esferas de governo, visando a transformação e qualificação dos processos de gestão pública. As transformações econômicas e sociais ocorridas nas últimas décadas trouxeram ao setor público a necessidade de aprimoramento no que se refere à política e gestão dos bens e serviços. Os modernos conceitos de Administração Pública, como a New Public Management (NPM) e New Public Governance (NPG) solidificaram a ideia da mudança. O Programa tem caráter multidisciplinar e abrange docentes de diversas especialidades da Área de Ciências Sociais Aplicadas, permitindo uma abrangência maior dos problemas relacionados à administração pública, possibilitando uma visão mais holística de modo a auxiliar na formação das políticas públicas e na melhoria da qualidade da gestão pública. A área de concentração do Programa é Gestão de Organizações Públicas e há três linhas de pesquisa: Ferramentas de Avaliação e Controle da Gestão Pública, Pessoas e Sociedade e Inovação e Modernização de Processos Administrativos. (PPGOP, UFSM, 2022)

O Programa de Pós-Graduação em História, com o Mestrado Acadêmico, iniciou suas atividades em 2011 e teve a proposta de Doutorado aprovada em 2014, com ingresso da primeira turma no ano de 2015. De 1985 até 2014, a UFSM ofertou o curso de Especialização Lato sensu em História do Brasil, objetivando a atualização e qualificação dos docentes das escolas do ensino básico da região central. O Programa oferece a área de concentração História, Cultura e Poder e três linhas de pesquisa: Fronteira, Política e Sociedade; Cultura, Migrações e Trabalho; e Memória e Patrimônio. (PPGH, UFSM, 2022)

O Programa de Pós-Graduação em Economia e Desenvolvimento (PPGE&D) começou suas atividades no ano de 2012 e oferta vagas anuais no Curso de Mestrado, abrangendo a seleção nacional, via processo seletivo da Associação Nacional dos Centros de Pós-Graduação em Economia (ANPEC), bem como a realização de processo seletivo local. O Programa tem uma proposta de curso de natureza ampla e ao mesmo tempo complementar, com destaque para o desenvolvimento local e regional sem perder a perspectiva da importância dos contextos nacional e internacional. A área de concentração em Economia e Desenvolvimento caracteriza-se pela abertura teórica, abrangendo várias metodologias ou escolas de pensamento. O Programa tem três linhas de pesquisa: Instituições, inovação e desenvolvimento; Relações

econômicas internacionais e Economia social, desigualdade e desenvolvimento sustentável. (PPG&D, UFSM, 2022)

Em 2013, tiveram início as atividades do Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGD) – Mestrado com uma área de Concentração: Direitos Emergentes na Sociedade Global e oferece duas linhas de pesquisa. A linha de pesquisa “Direitos da sociobiodiversidade: desenvolvimento e dimensões da sustentabilidade” e a linha de pesquisa “Direitos na sociedade em rede: atores, fatores e processos na mundialização” (PPGD, UFSM, 2022)

O curso de Pós-Graduação em Relações Internacionais (PPGRI) iniciou suas atividades em 2018, com o Mestrado. A criação do Curso foi fundamentada no crescente interesse da sociedade brasileira em compreender e conviver com os fenômenos internacionais e seus reflexos no ambiente interno dos países, buscando formar profissionais habilitados a explicar os elementos que compõem o cenário multifacetado das relações internacionais contemporâneas. Na UFSM, a iniciativa de estudos sobre relações internacionais remonta ao ano de 1993, quando foi criado o Mestrado em Integração Latino-Americana (MILA), de caráter pioneiro no Brasil. Ao longo de sua existência (1993-2009), o programa teve mais de cento e quarenta dissertações defendidas e foi responsável por introduzir a temática das relações internacionais como tradição presente na Universidade.

A área de concentração do Programa é Política Internacional e há três linhas de pesquisa: Instituições e Desenvolvimento; Política e Sociedade Internacional e Segurança, Estratégia e Defesa (PPGRI, UFSM, 2022)

A criação do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) deu-se no ano de 2019 com o objetivo da formação de mestres na Região Sul, capacitação de docentes do ensino superior, formação e consolidação de grupos de pesquisa, fortalecimento das estruturas de pós-graduação e intercâmbio acadêmico, buscando reduzir assimetrias regionais, visto que na região da fronteira sul do Brasil há um grande número de servidores públicos. A área de concentração do programa é Governo, Organizações e Sociedade e oferece duas linhas de pesquisa: a linha de Gestão das Instituições Públicas, Governança e Sociedade e a linha de pesquisa Economia, Política e Finanças Públicas. (PPGAP, UFSM, 2022).

O Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis iniciou suas atividades no ano de 2020. A área de concentração é Controladoria, Governança e Sustentabilidade subdividida em duas linhas de Pesquisa: a linha de pesquisa Controladoria e a linha de pesquisa Governança e Sustentabilidade Organizacional. (PPGCC, UFSM, 2022)

É possível verificar, pelo exposto no Quadro 03, que a maioria dos Programas de Pós-Graduação do CCSH surgiram há mais ou menos 20 anos, a partir de 2003 e estão se

consolidando com a criação de cursos de Doutorado nos últimos anos. Em relação aos demais Centros de Ensino da UFSM, como por exemplo o Centro de Ciências Rurais, que foi fundado em 1970, mesmo ano que o CCSH pode-se concluir que os Programas de Pós-Graduação do CCSH são mais recentes. No Quadro 14 a seguir são apresentados os Cursos de Pós-Graduação do CCR, ano de início das atividades e conceito perante a avaliação da CAPES buscando estabelecer um comparativo entre os Centros de Ensino.

Quadro 04 - Programas de Pós-Graduação do CCR

| Programa | Data de início das atividades | Conceito CAPES |
|-----------------------------------|---|----------------|
| Agronomia | 1971(Mestrado), 1990(Doutorado) | 6 |
| Ciência do Solo | 2003 (desmembramento para PPGCS) 1971(Mestrado) junto com a Agronomia, 1999 (Doutorado) junto com Agronomia | 7 |
| Ciência e Tecnologia de Alimentos | 1985(Mestrado), 2009(Doutorado) | 5 |
| Engenharia Agrícola | 1972(Mestrado), 2001(Doutorado) | 5 |
| Engenharia Florestal | 1990(Mestrado), 1997(Doutorado) | 5 |
| Extensão Rural | 1972(Mestrado), 2001(Doutorado) | 5 |
| Medicina Veterinária | 1974(Mestrado), 1997(Doutorado) | 7 |
| Zootecnia | 1974(Mestrado), 2004(Doutorado) | 4 |

Fonte: elaborado pela autora, 2023 (dados da Plataforma Sucupira)

Como é possível observar no Quadro 04, a maioria dos cursos de Pós-Graduação do CCR iniciaram suas atividades a partir de 1970, 10 anos após a criação da UFSM. O primeiro Programa de Pós-Graduação do CCR, criado em 1971 foi o de Biodinâmica do Solo com área de concentração de mesmo nome. Nessa época a Pós-Graduação era pouco disseminada e foi criada uma nova área denominada Produção Vegetal. Em 1988, o Programa passou a se chamar Pós-Graduação em Agronomia, acompanhando a evolução da Pós-Graduação nos anos 90. Em 2002 foi elaborada uma proposta de desmembramento do Programa de Pós-Graduação em Agronomia dando origem ao Programa de Pós-Graduação em Ciência do Solo (PPGCS), programa que teve na última avaliação quadrienal 2017-2020 o aumento do seu conceito para 7. (PPGCS, UFSM, 2023)

Ainda, pode-se observar que mais quatro Programas de Pós-Graduação do CCR tiveram sua origem na década de 70, fato que permite a esses Programas serem mais consolidados em relação aos Programas de Pós-Graduação do CCSH. Além disso, na última avaliação quadrienal 2017-2020 o Programa de Pós-Graduação em Agronomia também passou a ser programa de excelência aumentando o seu conceito para 6.

Em 2022 foi divulgado o resultado final da avaliação quadrienal da CAPES 2017-2020 e a UFSM apresentou resultados muito expressivos. Cinco Programas de Pós-Graduação tiveram aumento de conceitos, dos quais, quatro Programas de Pós-Graduação obtiveram conceito 7, dois programas de Pós-Graduação aumentaram o conceito de 6 para 7, três Programas de Pós-Graduação mantiveram o conceito 6 e vinte e um Programas possuem conceito 5 o que demonstra grande qualidade e consolidação de suas áreas. Desses Programas, nove que possuíam somente Mestrado, por obterem conceito 5, poderão propor a criação do Doutorado. Esse resultado faz com que a UFSM esteja com 48,3% dos cursos consolidados (Programas com conceito a partir de 5) em contraposição às avaliações anteriores onde a maioria das notas eram conceitos 3 a 4, com apenas 20% dos cursos consolidados.

A Pró-Reitora de Pós-Graduação e Pesquisa se manifestou em relação à última avaliação quadrienal, divulgada em 2022 pela CAPES observando que se trata de um momento histórico na UFSM, porque há 20 anos, período que coincide com a criação de vários cursos de Pós-Graduação no CCSH, a quantidade e qualidade dos cursos aumentou demonstrando um amadurecimento da comunidade acadêmica e a importância do trabalho das gestões anteriores com a Pós-Graduação. (UFSM, 2022).

Além disso, fica claro o comprometimento da gestão quanto à Pós-Graduação pela manifestação do Reitor que afirmou que além de criar novos Programas é importante fortalecer e consolidar os Programas já existentes, fato corroborado pela Pró-Reitora já que na UFSM há Programas de Pós-Graduação em quase todas as áreas do conhecimento. Nesse sentido, uma das possibilidades elencadas pela gestão é o estudo da fusão de alguns Programas de modo a evitar a sobreposição das áreas, prospectando a consolidação e excelência da Pós-Graduação. (UFSM, 2022)

Essas proposições vão ao encontro do que foi determinado no relatório de 2018 da CAPES, divulgado em 2019 pela Comissão Especial de Acompanhamento, que preconizava a importância da atuação das Universidades no planejamento e avaliação da Pós-Graduação em nível local, com foco no planejamento estratégico, parcerias e arranjos institucionais buscando a consolidação dos Programas de Pós-Graduação e o desenvolvimento das regiões onde são inseridos.

Assim, buscou-se, nesta seção apresentar os cursos de Pós-Graduação do CCSH e compará-los em relação ao seu surgimento com os Cursos de Pós-Graduação do CCR, Centro utilizado como referência por ter programas consolidados a mais tempo, alguns com conceito 6 e 7, na avaliação da CAPES. A discussão sobre a avaliação dos Programas é muito pertinente e ratifica a importância da pesquisa sobre a modernização administrativa das Secretarias de Pós-Graduação já que o trabalho desenvolvido nas secretarias também contribui para o crescimento e consolidação dos Programas de Pós-Graduação. Dando continuidade, será apresentado como se deu o processo de reestruturação do CCSH com foco na Secretaria Integrada de Pós-Graduação.

4.2 PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO

No ano de 2017 iniciou-se na UFSM um projeto de reestruturação e modernização administrativa por iniciativa das Pró-Reitorias de Gestão de Pessoas (PROGEP) e Planejamento (PROPLAN), com o objetivo de modernizar e desburocratizar os processos administrativos ligados à Administração Central da UFSM. Esse projeto nomeado “Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM”² deu-se em função da publicação de decretos, leis e portarias governamentais que promoveram a extinção de cargos, de funções de confiança e da necessidade da UFSM de adequações em relação ao SIOG.

Nessa proposta foram realizadas reuniões com as Pró-Reitorias e elaboração do Modelo Canvas, com a missão, visão e quadro de modelo de negócios de cada setor. A coleta de dados inicialmente permitiu verificar as particularidades de processos e a forma pela qual geram e entregam valor ao público alvo, permitindo otimizá-los na estrutura organizacional. A finalização das etapas de mapeamento se deu em 2019 e os resultados aliados às constantes adequações legais e administrativas estão subsidiando propostas de reestruturação da Administração Central da UFSM.

Em 2019, além da discussão da reestruturação na Administração Central também começou a ser discutida a reestruturação dos *campi* e nas Unidades de Ensino, buscando a racionalização dos processos administrativos e melhor eficiência nas ações administrativas e acadêmicas. As revisões das estruturas institucionais são necessárias para atender quesitos

² Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/projeto-de-modernizacao-administrativa-da-reitoria-da-ufsm>.

técnicos, tais como padronização de cargos comissionados, definição e/ou revisão de competências das unidades, redução de contratações, extinção de cargos, dentre outros.

No CCSH, houve a discussão e aprovação de uma proposta de reestruturação, em 2019 que não foi implementada, sendo retomada a discussão em 2020. Para tanto foi criado um grupo de trabalho denominado Comissão de Reestruturação Administrativa das Secretarias das Subunidades do CCSH com a seguinte representação: dois docentes, quatro técnico-administrativos em Educação e duas discentes, sendo uma da Graduação e outra da Pós-Graduação. O grupo foi designado pela Ordem de Serviço nº 013/2020 CCSH.

A Comissão realizou várias reuniões com a Direção do Centro, representantes da PROPLAN e, em dezembro de 2020 foi aprovado, em reunião do Conselho de Centro o novo organograma para o Centro de Ciências Sociais e Humanas com a proposta de secretarias integradas para Departamentos, cursos de Graduação e Pós-Graduação. No Quadro 05 é apresentado o cronograma das reuniões do Grupo de Trabalho.

Quadro 05 – Cronograma de Reuniões (Comissão de Reestruturação) 2020

| DATA | PARTICIPANTES | OBJETIVOS |
|-------------|---|--|
| 01/10/2020 | Direção, Grupo de Trabalho e PROPLAN | Definir plano de trabalho e esclarecimentos da PROPLAN em relação a necessidade de reestruturação e SIORG. |
| 08/10/2020 | Direção e Grupo de Trabalho | Discussões de estrutura e normativas institucionais |
| 03/11/2020 | Direção e Grupo de Trabalho | Análise de documentações e discussões sobre estrutura |
| 11/12/2020 | Direção e Grupo de Trabalho | Definição de competências e atribuições dos setores |
| 14/12/2020 | Conselho de Centro CCSH com participação do Grupo de Trabalho | Minuta de resolução e atualização da estrutura |

Fonte: Dados da autora, 2021

No ano de 2021, a Comissão de Reestruturação, juntamente com a Direção do CCSH, realizou reuniões específicas com Departamentos, Cursos de Graduação e Pós-Graduação com a participação de docentes e técnico-administrativos em educação, para discussão de atribuições e competências das secretarias. Em junho, foi aprovada pelo Conselho a resolução de revisão e

consolidação da estrutura organizacional do Centro, com as atribuições e competências de cada setor. No Quadro 06 é apresentado o cronograma de reuniões.

Quadro 06 - Cronograma de Reuniões (Comissão de Reestruturação) 2021

| DATA | PARTICIPANTES |
|-------------|--|
| 26/03/2021 | Direção e grupo de trabalho |
| 22/04/2021 | Direção, Secretarias de coordenações de Curso, coordenadores de curso de Graduação e Grupo de trabalho |
| 23/04/2021 | Direção, Secretarias de Departamento, Chefias de departamento e grupo de trabalho |
| 29/04/2021 | Direção, Secretarias de Pós-Graduação, coordenadores de Pós-Graduação e grupo de trabalho |
| 02/06/2021 | Direção e grupo de trabalho |
| 07/06/2021 | Direção e Grupo de trabalho |

Fonte: Dados da Autora (2021)

Em julho de 2021, foi encaminhado à Reitoria o processo 23081.055918/2021-71 com a Minuta de Resolução e alterações na estrutura do CCSH com Proposta do Organograma contemplando a criação das secretarias integradas.

Com relação à Pós-Graduação, objeto de estudo dessa dissertação, foi proposta uma secretaria integrada abrangendo todos os Cursos de Pós-Graduação do Centro com exceção do Curso de Pós-Graduação em Comunicação que ficou vinculado à Divisão de Apoio Administrativo às Ciências da Comunicação pelo fato de que os Cursos de Graduação e Pós-Graduação da Comunicação ficam distantes fisicamente do Centro.

O processo tramitou pelas instâncias da UFSM, tendo sido retornado ao CCSH quando necessário para alterações e em abril de 2022 foi aprovada pelo Conselho Universitário, a RESOLUÇÃO UFSM N. 087, DE 29 DE ABRIL DE 2022. Essa resolução aprovou a revisão e consolidação da estrutura organizacional do CCSH, bem como suas competências e atribuições. A Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH tem duas subunidades: Subdivisão de Avaliação e Divulgação e Subdivisão de Controle Financeiro.

Pelo fato da Pós-Graduação apresentar características distintas, justifica-se a criação das referidas subunidades, uma vez que há a necessidade de apoio a coleta de informações para o preenchimento de diversos relatórios, sendo o relatório Sucupira o que demanda mais tempo

e informações. Ocorre também que na Pós-Graduação os cursos têm financiamentos externos por meio dos Programas PROAP e PROEX e a gestão desses recursos é realizada pelo próprio Programa de Pós-Graduação, em conjunto com a PRPGP, independente do Núcleo Financeiro do Centro, motivo pelo qual se justifica a necessidade de um setor específico para realizar esse controle financeiro.

As competências para a Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-Graduação do CCSH, da Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH e Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH estão descritas nos artigos 50, 51 e 52 da Resolução UFSM n. 087, de 29 de abril de 2022.

Art. 50. À Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-Graduação do CCSH compete:

I – prestar apoio administrativo nas rotinas dos colegiados dos Programas e Cursos sob responsabilidade da Secretaria Integrada de Pós-Graduação; II – dar suporte às rotinas administrativas dos Programas e Cursos de Pós-Graduação sob sua responsabilidade e aos respectivos coordenadores dos Programas/Cursos, relacionados à oferta de disciplinas, matrículas, e no planejamento de horários e vagas para cada semestre, entre outras; III – executar as rotinas administrativas, financeiras e de avaliação, no âmbito da Secretaria Integrada de Pós-Graduação, obedecendo às legislações vigentes; IV - organizar a escala de férias e controlar a frequência dos servidores lotados no âmbito da secretaria integrada; e V – manter o controle patrimonial dos itens sob sua responsabilidade.

Art. 51. À Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH, além das competências gerais correspondentes constantes no Regimento Geral, compete:

I - Atualizar e realizar a manutenção das páginas oficiais dos programas de pós-graduação do CCSH; II - auxiliar na divulgação de bancas de qualificação e de defesa dos programas de pós-graduação do CCSH; III - auxiliar na divulgação dos eventos e editais de ingresso dos programas de pós-graduação; IV - auxiliar na compilação dos dados para avaliação dos cursos de pós-graduação;

Art. 52. À Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH, além das competências gerais correspondentes constantes no Regimento Geral, compete:

I - Auxiliar na elaboração de licitações de compras relacionados aos recursos recebidos pelos programas de pós-graduação; II - auxiliar na emissão dos recursos próprios dos programas de pós-graduação; e III - auxiliar na elaboração do controle financeiro dos programas de pós-graduação.

Nessa seção, foi apresentada a sistemática pela qual ocorreu o processo de reestruturação do CCSH e a definição da estrutura atual da Secretaria Integrada de Pós-Graduação, objeto de estudo do presente trabalho. Nas próximas seções, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com os secretários (as) de Pós-Graduação e Coordenadores

com os objetivos de: analisar a estrutura atual das secretarias de Pós-Graduação, no período anterior à integração e identificar problemas e soluções administrativas das secretarias de Pós-Graduação. Ainda se pretendia analisar as rotinas e processos das secretarias de Pós-Graduação e mapear os processos com a finalidade de propor contribuições para a padronização dos processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação e a elaboração de um manual. Devido às entrevistas terem sido realizadas no período da pandemia, não foi possível obter informações detalhadas sobre os processos porque o atendimento estava sendo realizado de forma remota, sendo a maior parte por e-mail, portais e *WhatsApp*.

Nesse período também houve alterações em alguns processos de trabalho pela utilização do Processo Eletrônico Nacional (PEN). Na UFSM, o PEN está sendo implementado por meio do Sistema para informações do ensino da UFSM (SIE), no endereço <https://portal.ufsm.br/documentos>., sendo chamado de PEN-SIE. Esse sistema permite que os documentos que compõem os processos administrativos da instituição tramitem no formato digital, dispensando a tramitação em papel. Trata-se de uma adequação da UFSM, e de outros órgãos públicos federais determinada pelo Decreto nº 8. 539/2015. (BRASIL, 2015).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos durante o processo de pesquisa. Inicialmente apresentam-se os aspectos relacionados às dificuldades administrativas, aprendizagem das rotinas administrativas de Pós-Graduação e aspectos relacionados ao processo de reestruturação. A seguir são apresentados os processos relacionados às Secretarias de Pós-Graduação, mapeamento, propostas e sugestões de melhorias.

As entrevistas foram realizadas em março, abril e junho de 2021, de forma remota em decorrência da pandemia de COVID-19. Inicialmente buscou-se conhecer os entrevistados, local de trabalho e tempo de trabalho no setor, tendo sido elaborado o Quadro 19 apresentando na seção do Método. Ainda considerou-se para os resultados a reunião realizada em abril de 2021 com Direção, Coordenadores (as) e Secretários (as) de Cursos de Pós-Graduação e Grupo de trabalho para a Reestruturação do CCSH e as reuniões após o processo de reestruturação do CCSH para padronização das rotinas administrativas da Secretaria Integrada.

Quando as entrevistas foram realizadas a estrutura das secretarias ainda era individualizada sendo o atendimento realizado por um (a) secretário (a) para cada Coordenação de Curso. A secretaria era um órgão subordinado à coordenação de curso e os secretários (as) recebiam uma função gratificada, FG7. A função FG 7 foi uma das funções extintas pelo

Decreto 9.752 (2019), um dos fatos que gerou a necessidade de reestruturação das unidades administrativas da UFSM.

5.1. Secretarias de Pós-Graduação: problemas e soluções administrativas, aprendizagem de rotinas e reestruturação.

De acordo com BALDAM, VALLE E ROZENFELD (2014) para implantar o BPM há a necessidade de entender o ambiente organizacional sendo importante considerar a visão e o conhecimento dos secretários e coordenadores de Pós-Graduação, levando em conta que eles são responsáveis pelo trabalho desenvolvido nestas unidades. O primeiro ponto investigado foi sobre a aprendizagem das rotinas do setor de trabalho, no caso Secretarias e Coordenações de Curso de Pós-Graduação.

Ao ser questionado sobre como aprenderam as rotinas do setor, o entrevistado E1 informou que aprendeu “todas fazendo”, ou seja, na prática. Corroborando com a resposta do entrevistado E1, o entrevistado E2 relatou que “Tu traz a tua experiência pessoal e com a demanda, a rotina, tu vai aprendendo com os colegas e os reguladores, com os setores da UFSM que tu vai interagindo, com o DERCA, com a PRPGP que é o caso da Pós-Graduação.

O entrevistado E2 relatou também que “tentaram fazer o fórum dos secretários (...) lá a gente conversava com os outros secretários dos outros centros e nós íamos trocando experiência”. Ainda mencionou que “não tem um manual, alguns setores tentam montar, a PRPGP tentou montar lá um manual com algumas rotinas que são as maiores dificuldades que a gente encontra, mas também não abrange tudo”. (E2)

Na maioria das falas dos entrevistados com relação ao questionamento sobre o aprendizado das rotinas do setor foi constatado que os mesmos contaram com a experiência de outros colegas ou buscaram informações por conta própria à medida que surgiam as demandas. O entrevistado E9 relatou que “E então eu corria no secretário mais antigo, olha, eu tô com essa situação, como é que eu prossigo? Aí, pedi pra imprimir pra mim o passo a passo. Na época não havia manuais e orientações disponibilizadas online”. (E9).

A partir dos relatos, constatou-se a ausência de treinamento específico para o trabalho realizado nas Secretarias e Coordenações dos Cursos de Pós-Graduação. Diante dessa situação, fica evidente a importância da aplicação do mapeamento dos processos e a elaboração de um manual, conforme destacado por Santos et al. (2018). Essas medidas podem facilitar a padronização do conhecimento e fornecer subsídio para o treinamento de novos servidores, além de servir como guia para os servidores do setor e de outras unidades.

A falta de treinamento específico pode resultar em lacunas de conhecimento e dificuldades na realização adequada das atividades nas Secretarias e Coordenações dos Cursos de Pós-Graduação. O mapeamento dos processos permite uma compreensão mais clara e detalhada das etapas envolvidas, das responsabilidades de cada envolvido e das interações entre as diferentes áreas.

Na fala do entrevistado E2 foi feita referência aos manuais disponibilizados pela PRPGP. Ao verificar o site, constatou-se que existem atualizações e muitos processos estão documentados com manuais ou tutoriais. No entanto, foi observado que há informações desatualizadas, como o do Plano de Estudos, por exemplo. Nesse contexto, é fundamental levar em consideração o argumento apresentado por Santos et al. (2018), que ressalta a importância de atualizar constantemente os manuais nas instituições públicas, acompanhando as mudanças resultantes da publicação de novas legislações.

De acordo com Santos et al. (2018), as instituições públicas devem manter seus manuais atualizados para garantir a conformidade com as regulamentações vigentes. As mudanças na legislação podem ter um impacto significativo nos processos e procedimentos adotados pela instituição, tornando necessário revisar e atualizar os manuais para refletir essas alterações. A constante atualização dos manuais é essencial para fornecer orientações claras e precisas aos usuários, reduzindo a possibilidade de erros, inconsistências ou interpretações equivocadas dos procedimentos. Além disso, manuais atualizados demonstram o compromisso da instituição em fornecer informações confiáveis e atualizadas, o que contribui para a transparência e eficiência dos processos.

Ainda em relação ao material disponibilizado no *site* da PRPGP observou-se que os processos financeiros, disponibilizados pelo Núcleo de Apoio Administrativo-Orçamentário apresenta informações mais claras compreendendo as atividades prestadas pelo setor, a equipe, os contatos, as legislações vigentes, orientações e tutoriais, formulários e *links* úteis relacionados aos processos financeiros. Nesse sentido os processos financeiros eram os que apresentavam maior padronização na sua realização.

Outro questionamento feito aos (às) secretários (as) e Coordenadores foi relativo às dificuldades administrativas encontradas nas secretarias/coordenações de Pós-Graduação.

A entrevistada E1 respondeu que “Fica difícil ter continuidade, sabe, no sentido de um secretário antigo, o grande problema da Pós-Graduação na UFSM é que cada um faz do seu jeito”. Na fala da entrevistada E4 também fica evidente a falta de padronização dos processos que diz “ Eu acho que falta um pouco de padronização da nossa parte, dos processos. Porque

muitas vezes nós conversamos por grupos de mensagens e nós vemos que alguns fazem diferente”. Nesse sentido o entrevistado E3 também respondeu que:

“A comunicação e informações não são claras... o padrão dos processos né, as vezes nem todos os programas são iguais, e a gente busca com outros colegas algumas informações e cada um faz de uma forma... padronização praticamente nenhuma né, tanto financeiro quanto acadêmico quanto administrativo”. (E3)

Embora os processos sejam semelhantes, observa-se que, por ser um trabalho isolado nas secretarias, cada um realiza as atividades de forma diferente, o que justifica a proposição do mapeamento dos processos a exemplo do trabalho realizado por Juliatto (2016) que propôs a melhoria dos processos administrativos com vistas à padronização dos processos com a elaboração de manuais de boas práticas (manuais de benchmark) por meio do mapeamento dos processos das secretarias de departamentos, graduação e pós-graduação com base nas práticas dos técnico-administrativos em educação lotados nessas unidades.

A falta de uniformidade na forma como cada servidor (a) conduz os processos pode resultar em lacunas de conhecimento, inconsistências e dificuldades na realização adequada das atividades. Com base nessas constatações, fica claro que a falta de continuidade e a ausência de padronização dos processos são desafios significativos enfrentados pela Pós-Graduação na UFSM. Para resolver essas questões, é essencial realizar uma análise aprofundada dos processos existentes, identificar as melhores práticas e estabelecer diretrizes claras e padronizadas.

A entrevistada E1 destacou também a dificuldade em atender a demanda devido ao acúmulo de atividades em determinados períodos. A seguir é apresentada a fala:

“ ...acho que um grande problema por exemplo, às vezes a demanda é muito grande pra particularmente eu sou uma secretária só no curso de mestrado e doutorado, tem períodos que são 100 alunos, então acho que o maior problema é conseguir dar conta de toda a demanda com qualidade que a gente consegue ir apagando os incêndios”. (E1)

O entrevistado E 2 também mencionou a dificuldade de ter somente um servidor no setor:

[...] às vezes tem curso, mas tu não tem permissão, eu já tive isso, colegas que não tinham autorização de fazer cursos, não podiam sair da secretaria, porque ele tinha que ficar as 8 horas na secretaria, a secretaria era sempre aberta [...]. E já vi colegas também em que uma colega ficou grávida e o coordenador falou assim: por que tu inventou de engravidar e agora não tem ninguém para ficar aqui[...] (E2)

As falas dos entrevistados destacam a sobrecarga de trabalho enfrentada pelos servidores das Secretarias de Pós-Graduação na UFSM, em determinados períodos devido à

alta demanda e à falta de pessoal por ser somente um (a) servidor (a) no setor. Ainda fica evidenciada a multiplicidade de tarefas o que pode impactar na qualidade do atendimento e na eficiência dos processos. É crucial reconhecer a importância de ter um número adequado de servidores para suprir as demandas. Por conseguinte, a integração das secretarias e revisão de processos pode ajudar a sanar esse problema.

O entrevistado E 11 fez referência ao excesso de burocracia na UFSM, por meio da fala a seguir:

“Tem a ver com a própria burocracia da universidade, né? Ou seja, existem muitos processos que são tramitados na coordenação, isso demanda, por exemplo, que se estude muita legislação, né? Muitas informações, por exemplo, da CAPES, do CNPQ, pra poder dar resposta. Então, eu tomo muito tempo disso. Então, esse fluxo de informações, ele é um dos problemas.”

Fica evidente na fala o que também foi observado por Carvalho e Souza (2017) onde percebe-se que as instituições ainda adotam o modelo de gestão tradicional, caracterizado pela departamentalização, rigidez, hierarquia e burocracia. Esses elementos são obstáculos para a inovação e ao aprimoramento dos processos. No entanto, por meio da implementação da gestão por processos, é viável promover uma reformulação desse contexto. A simplificação e a melhoria dos processos, pode reduzir a burocracia e buscar formas mais eficientes de gerenciamento das informações com vistas a otimizar a gestão e facilitar o fluxo de trabalho na Pós-Graduação.

A entrevistada E8 relatou que considera a falha de comunicação uma dificuldade administrativa muito grande na universidade, bem como a falta de treinamento quando são implementados novos procedimentos, sendo destacadas algumas falas para melhor compreensão.

[...] Vários procedimentos são colocados em prática e nós, muitas vezes, não somos avisados, muito menos treinados. Um exemplo recente é o PEN. Um mecanismo maravilhoso que está nos auxiliando muito principalmente na pandemia, mas assim eu não fui avisada de como utilizar o PEN, quais processos eu poderia fazer. Tem uma página lá com os tutoriais, mas a gente não foi comunicado, não foi divulgado [...] (E8)

[...] Em vários outros procedimentos eu acho que a maior dificuldade é não receber treinamento para as ações. As demandas chegam e um aprende e passa para o outro, você vai lá e erra. Daí você aprende com o teu erro e acho que isso não é o caminho. [...] (E8)

A análise das citações revela um problema recorrente na instituição: a falta de comunicação e a falta de treinamento adequado nos procedimentos. Essa lacuna na comunicação interna é prejudicial, uma vez que é fundamental informar e envolver os servidores na adoção de novas ferramentas e processos. Além disso, a ausência de treinamento adequado pode resultar em erros frequentes e dificultar o desempenho efetivo das tarefas. Para resolver essas questões, é essencial estabelecer canais de comunicação eficazes que facilitem a disseminação de informações relevantes. A divulgação clara e abrangente dos novos procedimentos, como o PEN, por exemplo, deve ser feita de maneira proativa, garantindo que todos os servidores estejam cientes de como utilizar a ferramenta e quais processos podem ser realizados por meio dela. O treinamento deve ser abrangente e abordar não apenas o uso das ferramentas e sistemas, mas também os processos e requisitos específicos relacionados ao trabalho dos servidores.

Ainda para análise com relação às secretarias individualizadas são trazidas, no Quadro 07 a seguir as impressões destacadas em reunião realizada entre a Direção do CCSH, Secretarias de Pós-Graduação, Coordenadores de Pós-Graduação e Grupo de Trabalho para Reestruturação do CCSH, em abril de 2021. Os coordenadores de Curso foram representados por CC e Secretários por S.

Quadro 07 – Reunião entre Direção do CCSH, Grupo de Trabalho e Pós-Graduação

(continua)

| | |
|--------|--|
| Função | Reunião com Direção, Grupo de Trabalho, Secretários e Coordenadores de Pós-Graduação - CCSH |
| CC 1 | Destacou que com a integração será perdida a proximidade do secretário com as rotinas do PPG sendo que o secretário tem mais envolvimento com o Programa já que a sua atuação perpassa por diversas gestões. Demonstrou preocupação com relação às especificidades de cada Programa. |
| CC 2 | Observou que não é uma questão de escolha o processo de reestruturação já que o Governo Federal por meio de leis e decretos reduziu funções e cargos e isso poderá ocasionar problemas futuros. |

Quadro 07 – Reunião entre Direção do CCSH, Grupo de Trabalho e Pós-Graduação

(continuação)

| | |
|-----|--|
| CC3 | Relatou que os serviços são muito personalizados, mas observa como problema o modo como é imposto realizar a reestruturação. Considerou importante pensar nessa reestruturação buscando fazer o processo da melhor maneira possível destacando que em breve será necessário em função da diminuição de servidores e acredita que se o processo for bem pensado poderá ser positivo. |
| CC4 | Destacou que uma vez que a reestruturação é uma imposição o mais adequado é fazê-la da melhor forma possível, mas acredita que para o processo ser eficiente na unidade de Ensino também será necessária reestruturação na PRPGP, visto que há poucos servidores para o atendimento aos PPGs. |
| S1 | Demonstrou ser contrária à reestruturação, mas entende que já que será preciso fazê-la o ideal é fazê-la da melhor forma possível. Enfatizou também a importância da padronização, responsabilidade nas ações com o advento do PEN, já que os processos são acessados por qualquer pessoa interessada. Destacou que é preciso pensar sobre a “pessoalidade” ser diferente da relação interpessoal e que no serviço público as atividades devem funcionar sem a dependência do conhecimento de uma pessoa específica. |
| CC5 | Concordou com a maioria das falas. Também é favorável a fazer o processo da forma mais eficiente possível e mencionou a necessidade de preparação dos novos coordenadores que vão assumir a gestão. |
| S2 | Destacou que a Secretaria pode funcionar semelhante ao funcionamento da PRPGP com setores e servidores responsáveis pelos diferentes processos e também enfatizou a importância da padronização dos processos. |
| S3 | Observou que as atribuições definidas na Resolução deveriam ser amplas e permitir adequações às mudanças e considerou importante a racionalização dos serviços. |

Fonte Organização da autora, 2021

Em relação ao que foi tratado na reunião verificou-se que, embora houvesse resistência ao processo de integração das secretarias, houve o entendimento de que seria necessário para adequação da UFSM em relação às normativas federais e que seria importante que fosse implementado da melhor forma possível buscando as contribuições dos envolvidos. Também

foi pontuado que o processo de reestruturação poderá evitar problemas futuros, uma vez que foram reduzidos cargos e funções pelo governo federal tomando como exemplo o Decreto Nº 9.725, de 12 de março de 2019 que extinguiu cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações, acontecimento que gerou um problema institucional, dado que as IFES não estavam preparadas para adotar esse novo decreto. (BRASIL, 2019)

O aspecto mais pontuado foi a questão da padronização dos processos que remete ao trabalho realizado na UFSC que analisou a Gestão do Processo de Progressão Funcional Docente na Instituição, a partir da percepção de integrantes da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) onde as autoras afirmam que no contexto das organizações públicas influenciadas pelo modelo do New Public Management ou Administração Pública Gerencial que tem como premissa a ênfase nos resultados primando pela eficiência, eficácia e redução de custos na prestação de serviços “a adoção da visão sistêmica dos processos é bastante conveniente e vantajosa para as organizações, já que as decisões que ocorrem na gestão podem repercutir nos resultados e no desempenho organizacional” (RODRIGUES, *et al.*, 2017, pág. 2422).

Com a reestruturação administrativa houve alteração na relação entre Secretaria e Coordenações de Cursos de Pós-Graduação. A SIPOS ficou vinculada à Secretaria de Unidade de Ensino e não mais às Coordenações dos Cursos de Pós-Graduação.

Conforme indicado no Apêndice E, a Secretaria Integrada de Pós-Graduação ficou vinculada à Secretaria Administrativa do CCSH, não havendo mais subordinação direta entre a Secretaria de Pós-Graduação e Coordenação de Curso de Pós-Graduação. A Secretaria Integrada de Pós-Graduação passou a ter independência em relação às Coordenações de Curso. Outro fato que ocorreu foi o distanciamento geográfico já que em função da reestruturação a Secretaria Integrada passou a atuar em duas salas do Prédio 74 A. Os servidores técnico-administrativos em Educação passaram a ser chefiados por um servidor TAE, fato que gerou algumas discussões sobre os procedimentos entre docentes e servidores técnico-administrativos em educação.

A partir de junho de 2022, a Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH foi implementada e percebeu-se a necessidade de uma discussão mais aprofundada dos procedimentos porque houve divergências sobre as novas rotinas entre coordenadores de pós-graduação e secretários. Ocorreu também que, quando foi efetivada a reestruturação, nem todos os servidores que atuavam nas secretarias foram para a Secretaria Integrada, gerando o problema de falta de servidores. Pelos motivos apresentados e em função dos desafios da

reestruturação, foi proposta a criação do Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas da Secretaria Integrada de Pós-Graduação, composto pelo vice-diretor do CCSH, cinco docentes coordenadores de Programas de Pós-Graduação e três técnico-administrativos em educação sendo que dois destes técnicos atuam na Secretaria Integrada de Pós-Graduação, denominada SIPOS. Foi solicitada a participação da pesquisadora nas reuniões do Grupo de Trabalho para que realizasse o mapeamento dos processos administrativos que seriam discutidos.

A Secretaria Integrada pode ser vista como uma iniciativa que visa superar os desafios apresentados, adotando a abordagem da gestão por processos. Essa abordagem pode proporcionar maior eficiência, agilidade e flexibilidade no cumprimento das responsabilidades da secretaria, além de promover uma comunicação mais efetiva e fornecer o treinamento necessário aos servidores. Essas mudanças contribuem para a melhoria geral dos processos na UFSM e para o alcance dos objetivos institucionais de forma mais eficiente e eficaz. No entanto, com base nas observações ao longo da pesquisa, é importante ressaltar que a discussão sobre o mapeamento dos processos deveria ter sido iniciada anteriormente ao processo de integração.

5.2 Mapeamento dos processos das Secretarias de Pós-Graduação

Com o objetivo de analisar as rotinas e processos das secretarias de Pós-Graduação da UFSM, bem como mapear esses processos, foram identificados os processos realizados nas secretarias de Pós-Graduação. Essa identificação foi feita por meio das entrevistas, pelo acompanhamento do Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas da Secretaria Integrada de Pós-Graduação (SIPOS), do CCSH, e análise de dados das páginas da PRPGP, PROPLAN e PEN da UFSM. Ao longo dessas análises, foram identificados os processos mais frequentes e relevantes nas secretarias de Pós-Graduação. Esses processos incluem procedimentos relacionados aos acadêmicos e procedimentos relacionados às questões administrativas e financeiras.

Além disso, a análise das informações disponíveis nas páginas da PRPGP, PROPLAN e PEN da UFSM contribuiu para a compreensão dos processos e diretrizes institucionais relacionadas à Pós-Graduação. Essa abordagem permitiu uma visão abrangente dos processos desempenhados pelas secretarias de Pós-Graduação, levando em consideração tanto as perspectivas dos servidores quanto às diretrizes e regulamentos institucionais. Foi elaborado o Quadro 08 com os processos que serão descritos, mapeados e discutidos a seguir.

Quadro 08 - Processos das Secretarias de Pós-Graduação

| ACADÊMICOS | FINANCEIROS | ADMINISTRATIVOS |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Edital de Seleção de Pós-Graduação; - Oferta de disciplinas; - Matrículas e ajustes de matrícula; - Matrícula em disciplina extracurricular; - Edital de Aluno Especial de Pós-Graduação; - Processo de defesa MDT/expedição de diploma e ato de entrega de MDT; e - Cadastro de bolsas. | <ul style="list-style-type: none"> - Pagamento de taxas de inscrição em eventos para docentes; - Pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes; - Pagamento de taxas de publicação docentes/discentes; - Pagamento para tradução/revisão de textos científicos para docentes/discentes - PROAP; - Solicitações de diárias e passagens; - Solicitações de material de consumo de registro de preços ou almoxarifado. | <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de arquivo; - Expedição de documentos: atas, atestados e declarações, memorandos e outros documentos e secretariar reuniões de órgãos colegiados, redigir as atas e publicação de atas no Portal de Documentos; - Divulgação; - Manutenção de arquivos para o preenchimento da Plataforma Sucupira; - Atendimento ao público interno e externo. |

Fonte: Organização da Autora (2022)

O mapeamento dos processos desempenha um papel fundamental na identificação dos fluxos de trabalho, responsabilidades, interações entre diferentes áreas e possíveis pontos de melhoria nas secretarias de Pós-Graduação da UFSM. Nas seções a seguir serão apresentados os processos e proposições de melhorias.

Devido a alguns processos mapeados serem muito complexos, os mesmos estão disponibilizados para consulta em melhor resolução no link <https://drive.google.com/drive/folders/14GZIZ7elKeEuTChOVU93qPUSnHei-1go?usp=sharing>.

5.2.1 Processos Acadêmicos

Os processos acadêmicos nas secretarias de Pós-Graduação da UFSM envolvem diversas etapas, incluindo os processos de ingresso, matrícula, manutenção da vida acadêmica e diplomação. São duas as formas de ingresso na UFSM nos cursos de Pós-Graduação: ingresso pelo Edital de seleção da Pós-Graduação e ingresso pelo Edital de aluno especial.

No que diz respeito aos processos de ingresso, os editais de seleção da Pós-Graduação são divulgados periodicamente, especificando os requisitos, prazos e critérios de avaliação para a admissão de novos alunos. Esses editais são responsáveis por estabelecer as bases para a seleção dos candidatos e a oferta de vagas nos cursos de Pós-Graduação da UFSM.

Além disso, há o ingresso pelo edital de aluno especial, que permite que estudantes não regulares ingressem em disciplinas isoladas, sem a necessidade de vinculação a um programa específico. Esse tipo de ingresso geralmente é utilizado por profissionais que desejam aprimorar seus conhecimentos em áreas específicas ou ingressar posteriormente na Pós-Graduação.

Os processos acadêmicos também englobam a oferta de disciplinas, a elaboração do plano de estudos, os procedimentos de matrícula e ajustes, a abertura de processos de defesa de qualificação, dissertação ou tese, o encaminhamento de diploma e o cadastro de bolsas.

A oferta de disciplinas refere-se à definição das disciplinas que serão oferecidas em cada período letivo, considerando as demandas dos programas de Pós-Graduação e dos acadêmicos. A elaboração do plano de estudos envolve a definição das disciplinas a serem cursadas pelos acadêmicos ao longo do curso. Os procedimentos de matrícula e ajustes referem-se à inscrição dos acadêmicos nas disciplinas do Programa ao qual estão vinculados ou outros Programas de Pós-Graduação e às possíveis alterações que podem ocorrer durante o período de matrícula, como inclusão, exclusão ou alteração de disciplinas.

A abertura de processos de defesa de qualificação, dissertação ou tese ocorre quando os acadêmicos estão aptos a apresentar e defender seus trabalhos perante uma banca avaliadora. Esses processos envolvem a formalização da solicitação, a escolha dos membros da banca e a realização da defesa propriamente dita. O encaminhamento do diploma ocorre quando os acadêmicos concluem todos os requisitos do Programa e estão aptos a receber seus diplomas de Pós-Graduação. Esse processo envolve a verificação e encaminhamento da documentação e a emissão e entrega do diploma.

O cadastro de bolsas refere-se à concessão de bolsas de estudos a estudantes de Pós-Graduação, que podem ser oferecidas por diferentes agências de fomento, como a CAPES e o CNPq. Esse processo envolve a análise dos critérios de elegibilidade, a solicitação da bolsa e a sua concessão aos acadêmicos selecionados.

Esses são alguns dos principais processos acadêmicos realizados nas secretarias de Pós-Graduação da UFSM, que visam garantir o adequado funcionamento dos programas, a manutenção da vida acadêmica dos estudantes e a realização dos objetivos da Pós-Graduação.

5.2.1.1 Edital de Seleção de Discentes de Pós-Graduação

O processo de seleção de alunos regulares nos cursos de Pós-Graduação da UFSM ocorre normalmente duas vezes por ano, sendo que nem todos os cursos oferecem vagas nos

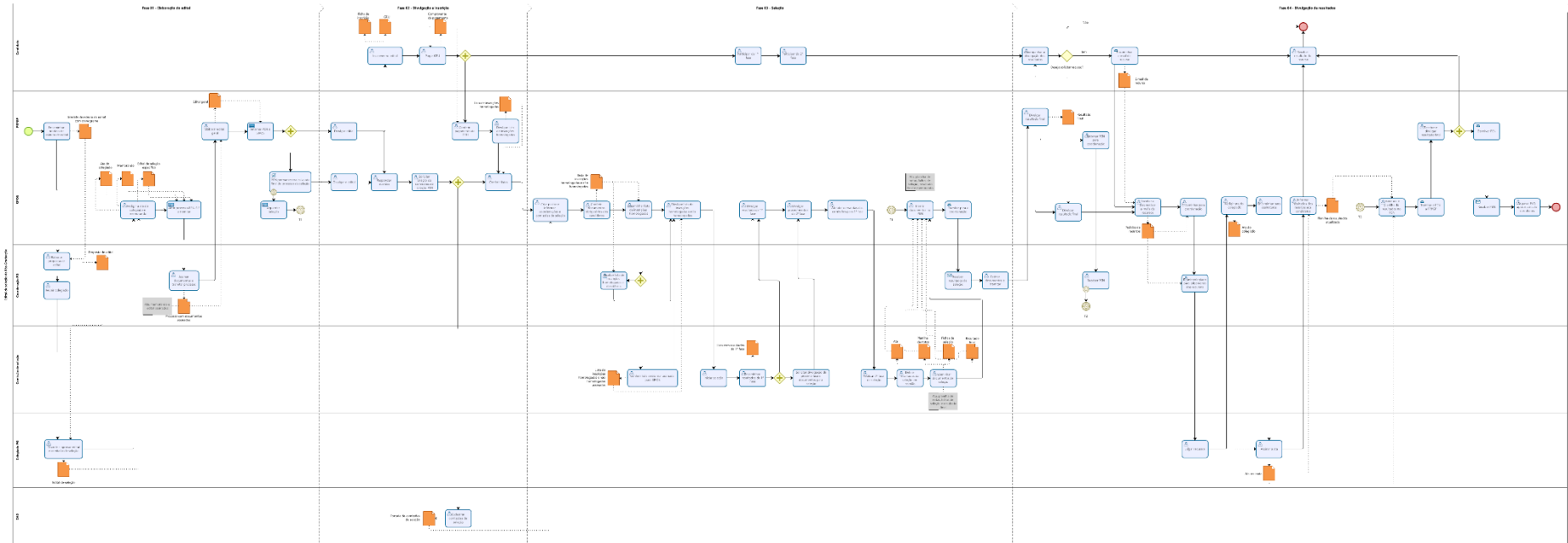
dois semestres. Além disso, podem ocorrer editais extraordinários para preencher vagas remanescentes. Os prazos de divulgação dos editais seguem o calendário acadêmico da UFSM.

No processo de elaboração do edital de seleção, os entrevistados apresentaram diferentes papéis desempenhados pela coordenação do Programa e pela secretaria de Pós-Graduação. O entrevistado E3 e a entrevistada E8 mencionaram que auxiliam na elaboração, divulgação e trâmites burocráticos do edital. Por outro lado, o entrevistado E9 afirmou que a coordenação é responsável pela elaboração e a secretaria envia a documentação para a PRPGP. O entrevistado E11 forneceu detalhes sobre o processo de elaboração do edital, mencionando que a coordenação prepara uma minuta que é submetida ao colegiado para apreciação. A abertura do edital é realizada por meio do sistema PEN, e a secretaria auxilia na recepção e verificação da documentação, além de encaminhar dúvidas à coordenação.

Essas informações destacam a importância da colaboração entre a coordenação e a secretaria durante o processo de elaboração e execução do edital de seleção. Embora a coordenação seja responsável pela elaboração, a secretaria desempenha um papel de apoio fundamental na divulgação, tramitação de documentos e auxílio nas diversas etapas do edital. Essa colaboração contribui para garantir a efetividade e conformidade do edital com as diretrizes da UFSM.

Esse processo é um dos processos mais complexos, apresenta várias etapas e foi mapeado com as informações do Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas da Secretaria Integrada de Pós-Graduação (SIPOS), do CCSH, e o fluxograma está representado a seguir.

Figura 7 - Edital de seleção da Pós-Graduação



Fonte: elaborado pela autora, 2022

Para a modelagem dos processos foi utilizada a notação BPMN. Destaca-se que, no processo apresentado, o mesmo foi dividido em 4 fases para melhor compreensão utilizando *Milestone*: é utilizado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudanças de fase. Também foram utilizadas as atividades: Tipo Serviço: Atividade automática, ligada a algum tipo de serviço, que ocorre sem a necessidade de interferência humana; Tipo envio e recepção de mensagem; e principalmente a atividade do Tipo Usuário: atividade realizada por uma pessoa com o auxílio de algum sistema. (ABPM, 2013)

Além disso, para a modelagem do processo foram usados os tipos de eventos de início e fim e *Gateway* Exclusivo baseado em dados: Representa decisão entre dois caminhos, sendo que o último será o caminho padrão. Deve haver uma atividade que informe dado necessário para a tomada de decisão. Pode ser também utilizado quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, será utilizado antes da atividade comum. (ABPM, 2013)

As figuras representadas no processo na cor laranja são os chamados artefatos do tipo Objeto de Dados. É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir. (ABPM, 2013).

Os procedimentos para a realização do processo de edital de seleção da Pós-Graduação são descritos a seguir:

1. A PRPGP encaminha aos Programas de Pós-Graduação (PPGs) modelo de minuta de edital.
2. A Coordenação do Programa de Pós-Graduação (PPG) reúne o colegiado que aprova o edital e a comissão de seleção e envia o edital e composição da comissão de seleção ao e-mail da SIPOS.
3. A SIPOS abre processo PEN: 134.11 – Processo de edital de seleção de pós-graduação com seguintes documentos: Memorando, Ata da reunião do colegiado homologando o(s) edital(is) ou *ad referendum* da coordenação; Edital(is) específico(s) em formato PDF e tramita o processo ao coordenador para assinaturas e encaminhamento à PRPGP.
4. A SIPOS solicita ao DAG a abertura de processos PEN das comissões de seleção.
5. A SIPOS acompanha o andamento do processo e informa a coordenação se há necessidade de ajustes.
6. A PRPGP retorna o processo PEN à coordenação que permanece até o final do processo de seleção. Ao final é tramitado com toda a documentação do processo seletivo.
7. A PRPGP publica o edital.

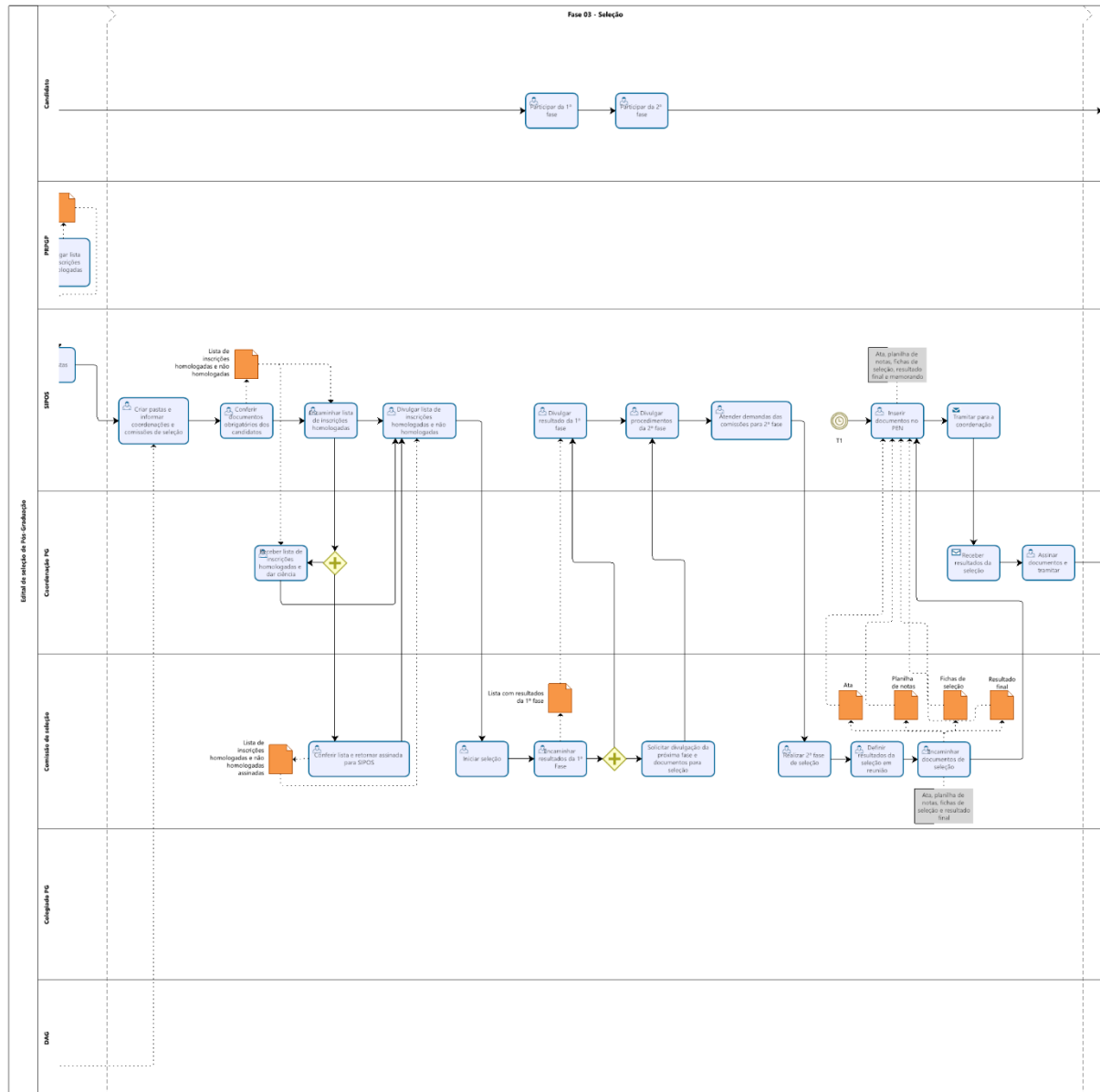
8. Após a publicação do edital geral a SIPOS publica o edital específico na página do Programa de Pós-Graduação e faz a divulgação por meio das mídias sociais e encaminhamento de e-mails.
9. Ao final do período de inscrição, a SIPOS: cria pastas no drive com o nome “Seleção semestre/ano PPGX” na qual coloca uma pasta com os documentos de cada candidato e planilha com as informações de todos os candidatos e informa o coordenador do Programa e presidente da Comissão sobre os documentos encaminhando a planilha por e-mail.
10. A SIPOS confere a existência dos documentos obrigatórios dos candidatos inscritos e encaminha ao coordenador e ao presidente da comissão listagem de inscrições homologadas, não homologadas e justificativa para não homologação (falta ou inadequação de documento obrigatório de identificação e/ou titulação).
11. O Presidente da Comissão confere, e encaminha lista de inscrições homologadas (assinada e em pdf) para a SIPOS realizar a publicação.
12. As Comissões de seleção realizam as atividades de seleção e são auxiliados pela secretaria com divulgação de informações e outras atividades necessárias.
13. Ao final da seleção a Comissão realiza reunião e encaminha ata, planilha de notas e resultado final para a SIPOS para inserção no PEN e publicação.
14. A SIPOS tramita o PEN com os documentos, para a coordenação que tramita o processo à PRPGP.
15. A PRPGP divulga os resultados e a SIPOS publica nas páginas de cada PPG.
16. A SIPOS recebe os pedidos de recurso por e-mail e cria uma pasta no drive da seleção para inserção dos recursos. Ao final do período de recursos a SIPOS informa por e-mail ao coordenador do PPG a existência ou não de recursos.
17. O Coordenador reúne o colegiado do PPG para julgamento dos recursos.
18. A SIPOS redige a ata e abre processo PEN para assinatura da ata pelos membros do Colegiado do PPG.
19. A SIPOS divulga o resultado final da seleção após recursos.
20. A SIPOS insere a ata e a planilha de resultados após recursos e tramita o processo PEN com o resultado final da seleção, após recursos à coordenação.
21. A coordenação tramita o PEN à PRPGP.
22. A PRPGP divulga o resultado final e tramita o processo PEN ao PPG.
23. A SIPOS arquiva o processo após encerrada a matrícula dos discentes.

Quando encerrados todos os procedimentos do edital de seleção, os candidatos (as) selecionados (as) realizam a solicitação de confirmação de vaga via web. Toda a comunicação entre o PRPGP, os cursos e os candidatos se dá por e-mail. Nos últimos editais realizados em 2022 a primeira matrícula em disciplinas dos (as) candidatos (as) classificados (as) que confirmaram a vaga foi realizada na Secretaria/Coordenação de curso durante a semana de ajuste de matrículas (conforme calendário acadêmico), com as orientações e procedimentos sendo realizadas diretamente pelos cursos.

Por tratar-se de um processo bastante complexo optou-se por apresentar as imagens subdivididas nas figuras a seguir para melhor visualização.

A primeira fase corresponde à elaboração do edital onde são envolvidos a PRPGP, as coordenações de curso, a secretaria e o Colegiado do PPG. A segunda fase corresponde à divulgação do edital e inscrição dos (as) candidatos (as). Em relação à segunda fase sugere-se que o DAG libere as permissões para que a secretaria possa realizar o cadastro das Comissões no PEN.

Figura 9 Terceira fase – Seleção



Fonte: elaborado pela autora, 2023

Com relação a quarta fase, Divulgação de Resultados, observa-se que os recursos são encaminhados por *e-mail* pelo candidato. Nesse caso sugere-se que para o recurso dos candidatos poderia ser criado um processo do tipo PEN, encaminhado diretamente ao PPG agilizando o fluxo de trabalho.

Ao utilizar um processo eletrônico, é possível centralizar e automatizar a gestão dos recursos dos candidatos, simplificando o acompanhamento e o controle das etapas. O candidato poderia submeter o recurso por meio do sistema, e o processo seria direcionado automaticamente ao PPG responsável pela análise. A implementação de um processo eletrônico também pode proporcionar benefícios como rastreabilidade, facilidade de acesso e controle de prazos, além de permitir o registro permanente das informações.

O processo do edital de seleção é bastante complexo, carecendo de mais pesquisas sobre o mesmo para propor outras sugestões de melhorias.

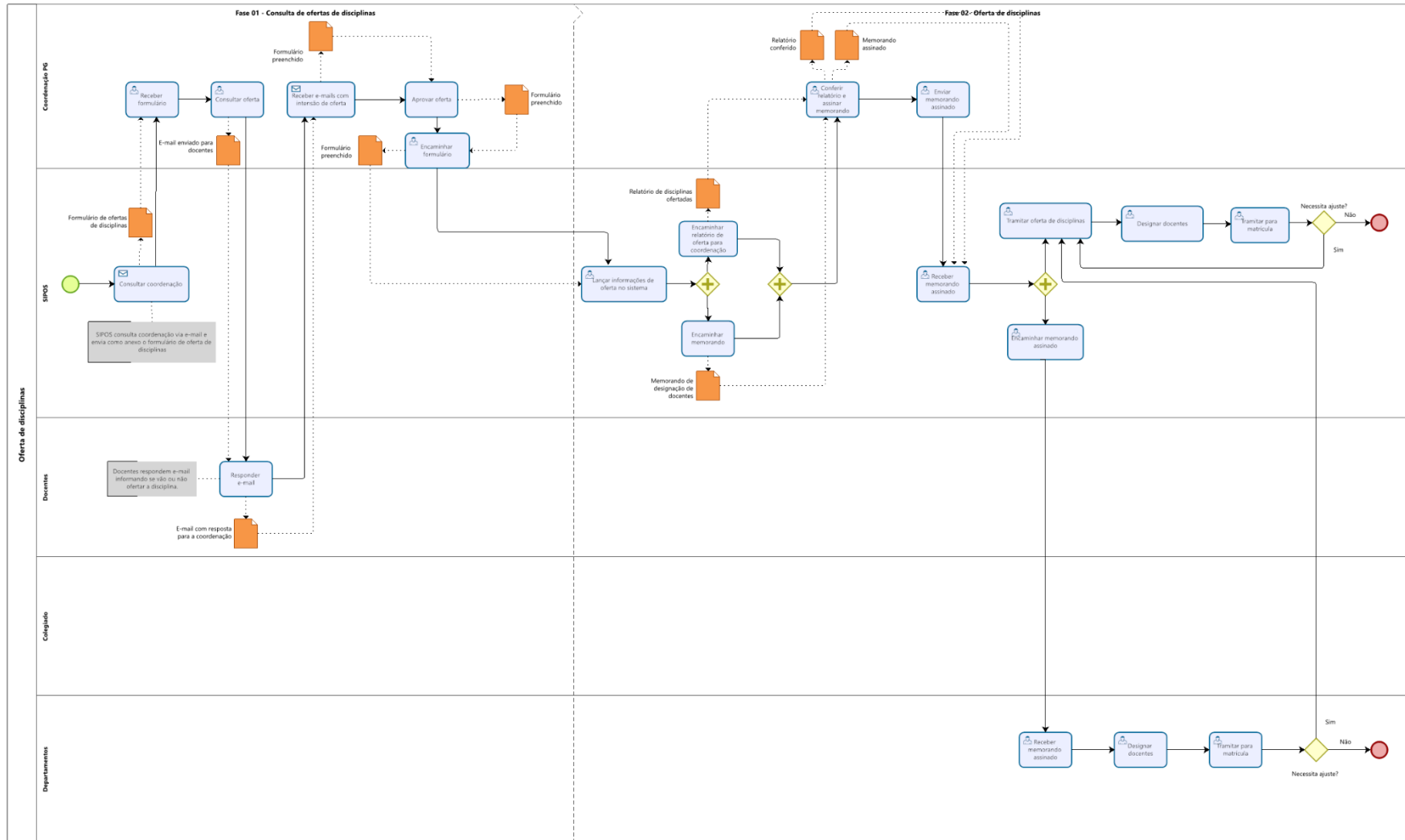
5.2.1.2 Oferta de Disciplinas

A oferta de disciplinas é um processo fundamental e consiste em disponibilizar aos alunos uma variedade de disciplinas para cursar ao longo de um determinado período letivo. Antes do início de cada semestre, as Secretarias de Pós-Graduação lançam as disciplinas a serem ofertadas no Sistema de Informações para o Ensino (SIE), seguindo os prazos estabelecidos no Calendário Acadêmico da UFSM. Esse processo varia de acordo com as especificidades de cada Programa de Pós-Graduação. Após consulta e aprovação em reunião do Colegiado, as disciplinas são lançadas pelas Secretarias de Pós-Graduação e de Departamentos Didáticos, sendo realizados ajustes se necessário.

De acordo com as entrevistas verificou-se que o processo de oferta de disciplinas apresentava uma certa padronização, com consultas prévias aos docentes, aprovação em Colegiado, lançamento no sistema e posterior verificação pelas secretarias de Pós-Graduação e de departamentos. No entanto, há desafios relacionados à correta designação de docentes, atualização de códigos de disciplinas e resolução de conflitos de horários, especialmente em programas com docentes vinculados a diferentes departamentos.

O fluxo da oferta de disciplinas foi mapeado de acordo com o Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativa da Secretaria Integrada de Pós-Graduação (SIPOS), do CCSH está representado a seguir:

Figura 11 Oferta de disciplinas



elaborado pela autora, 2022

Para a modelagem do processo oferta de disciplinas também foi utilizada a simbologia BPMN observando que para melhor compreensão do processo o mesmo também foi dividido em duas fases utilizando *milstones* sendo a fase 1 (Consulta de oferta de disciplinas e fase 2 (oferta de disciplinas). Também foram utilizadas as atividades utilizadas do tipo envio e recepção de mensagens, tarefa de usuário e serviço, *Gateway* Exclusivo baseado em dados, e artefatos do tipo objeto de dados e o artefato do tipo Anotação: Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário e eventos de início e fim. (ABPM, 2013)

O procedimento para a oferta de disciplinas de Pós-graduação é relatado a seguir:

1. Encaminhamento pela SIPOS às coordenações de curso de Pós-Graduação de formulário padrão para solicitação de oferta de disciplinas, com duas semanas de antecedência ao início do período de lançamento de oferta no sistema estipulado pelo Calendário Acadêmico da UFSM.
2. A Coordenação de Pós-Graduação recebe o formulário padrão e consulta os docentes sobre as disciplinas a serem ofertadas no próximo semestre.
3. A Coordenação de Pós-Graduação aprova a oferta no Colegiado do Curso
4. A SIPOS recebe formulários preenchidos pelas coordenações de Programas de Pós-Graduação e realiza a inserção de dados da oferta no SIE
5. A SIPOS encaminha relatório da oferta por e-mail para coordenação de Pós-Graduação para conferência.
6. A SIPOS elabora e encaminha memorando pelo PEN-SIE ao Departamento para solicitação de docentes nas disciplinas lançadas
7. Responsável pela oferta realiza tramitação onde há 3 possibilidades:
 - a) Disciplinas tramitam para o departamento
 - b) Disciplinas tramitam para o próprio curso
 - c) Disciplinas que tramitam ao Núcleo de Oferta de Disciplina (PROGRAD).
8. Designação de docentes e encargos didáticos
 - a) Disciplinas que tramitaram aos departamentos o procedimento é realizado pela Secretaria de Departamento
 - b) Disciplinas que tramitaram ao próprio curso o procedimento é realizado pela SIPOS
 - c) Disciplinas que tramitaram ao Núcleo de Oferta de Disciplina o procedimento é realizado pela SIPOS

9. Em caso de ajustes de horários e docentes no sistema, as turmas são devolvidas a SIPOS. A SIPOS realiza alterações e tramita novamente e consulta coordenação de Curso de Pós-Graduação em caso de necessidade.
10. Feitas as alterações e ajustes necessários a SIPOS e as secretarias de Departamento liberam as disciplinas no sistema para a matrícula.

No geral, esse procedimento segue uma sequência lógica, envolvendo diferentes setores para garantir a adequada oferta de disciplinas da Pós-graduação. O fluxo inclui a consulta aos docentes, aprovação em Colegiado, inserção no sistema, designação de docentes e ajustes necessários antes da liberação para a matrícula dos estudantes. Como proposta de melhoria sugere-se que o processo de oferta de disciplinas seja transformado em um processo PEN, para evitar a perda de informações compartilhadas via e-mail adequando-se à transformação de processos para o meio digital.

5.2.1.3 Matrícula e Ajustes de Matrícula

A matrícula e os ajustes de matrícula são processos essenciais e necessários para a manutenção do vínculo dos alunos de pós-graduação. Esses procedimentos são realizados de acordo com as normas e prazos estabelecidos pela instituição, garantindo a organização e a flexibilidade necessárias para a formação acadêmica.

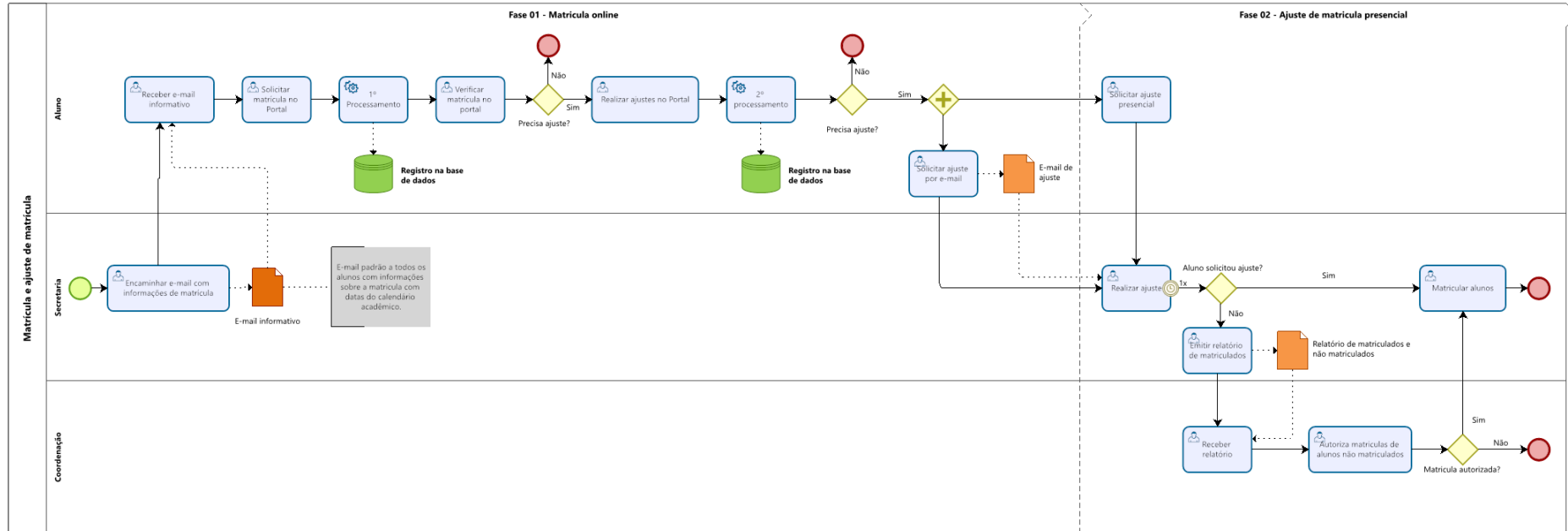
No primeiro semestre do curso, o aluno e seu orientador estabelecem as disciplinas que serão cursadas pelo aluno por meio do plano de estudos, registrado no Portal do Aluno. A responsabilidade pela abertura e atualizações do plano de estudos é do aluno, regulamentada pelo Regimento Geral de Pós-Graduação da UFSM (Resolução 015/2014, UFSM).

O vínculo de matrícula é renovado semestralmente por meio do Portal do Aluno, dentro do período estabelecido pelo Calendário Acadêmico. Após o período de matrícula, o aluno deve verificar o resultado de sua solicitação e, se necessário, realizar ajustes por meio do Portal do Aluno, dentro dos prazos determinados. No início do semestre, o aluno ainda tem a possibilidade de solicitar ajustes de matrícula enviando um e-mail à Secretaria do Curso ou fazendo a solicitação presencialmente.

Durante as entrevistas, o processo de matrícula e ajustes de matrícula foi mencionado de forma limitada, já que é uma atividade realizada on-line pelo próprio aluno. A secretaria tem um papel mais ativo no período de ajustes, especialmente para auxiliar alunos que não fizeram a matrícula dentro do prazo estabelecido. É importante ressaltar que, no processo de matrícula e ajustes de matrícula, o aluno realiza as ações necessárias por meio do portal do aluno, enquanto a secretaria desempenha um papel mais ativo apenas no período de ajustes, realizando as correções necessárias.

O processo de matrícula e ajustes de matrícula está representado a seguir, conforme acompanhamento do Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas (SIPOS), do CCSH e não difere muito dos dados observados nas entrevistas.

Figura 12 Matrícula e ajustes de matrícula



Fonte: elaborado pela autora, 2022

Para o mapeamento do processo de matrícula e ajuste de matrículas, o processo foi dividido em duas fases usando *milstones*, denominadas matrícula online e ajuste de matrícula presencial. Foram utilizadas tarefas do tipo usuário e para as tarefas em que ocorre o processamento online a tarefa do tipo Serviço: Atividade automática, ligada a algum tipo de serviço, que ocorre sem a necessidade de interferência humana. Também são representados artefatos do tipo objeto de dados e a figura representada em verde refere-se ao armazenamento de dados já que o processamento de matrícula é online e os dados ficam armazenados no SIE, além de *Gateway* e eventos de início e fim. (ABPM, 2013)

Os procedimentos são relatados a seguir:

* Até dois dias antes do período do início de solicitação de matrículas, a SIPOS encaminha e-mail padrão aos alunos com informações sobre a matrícula.

1. No período destinado à solicitação de matrícula, via Portal do Aluno, os alunos realizam a matrícula.
2. Na data prevista no calendário acadêmico ocorre o primeiro processamento, no sistema SIE da UFSM, das solicitações de matrícula dos alunos de Pós-graduação. O aluno deve verificar a conferência para ver se foi matriculado em todas as disciplinas solicitadas.
3. Caso a matrícula não tenha sido efetivada conforme o solicitado no período estabelecido no calendário acadêmico o aluno procede à solicitação de ajuste de matrícula, via Portal do Aluno.
4. Na data prevista no calendário acadêmico ocorre o segundo processamento, no sistema SIE da UFSM, das solicitações de matrícula dos alunos de Pós-graduação. O aluno deve verificar a conferência para ver se foi matriculado em todas as disciplinas solicitadas.
5. Caso a solicitação de matrícula não tenha sido atendida conforme o solicitado, o aluno procura a SIPOS, no período estabelecido no calendário acadêmico para realizar ajuste de matrícula de forma presencial ou via e-mail.

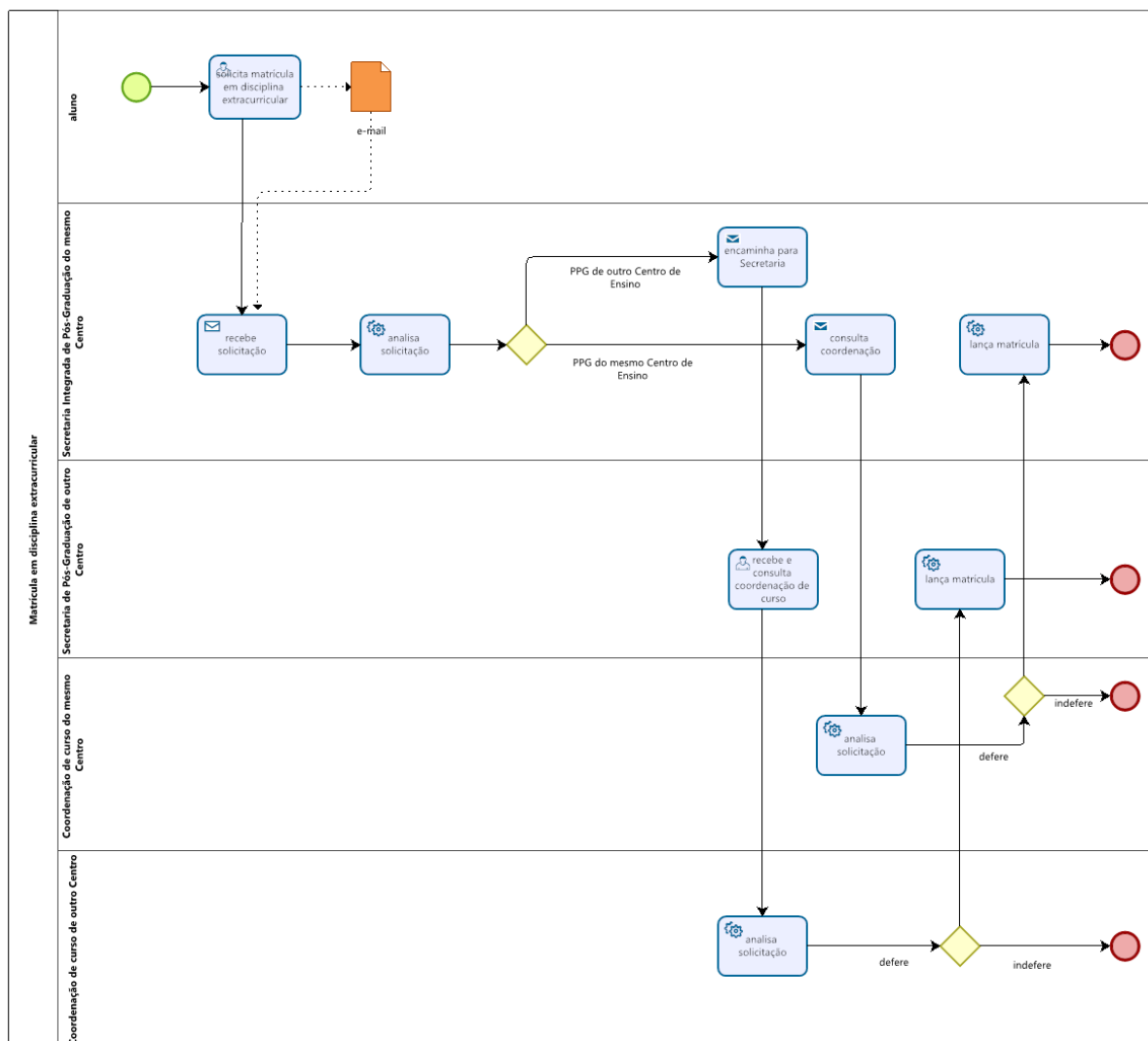
Pelo fato do processo de matrícula e ajustes de matrícula serem em sua maioria realizados de forma automatizada, com os discentes sendo responsáveis por acompanhar e efetuar as correções necessárias, não há propostas de melhorias específicas para esse processo. A instituição já fornece os recursos necessários, como o portal do aluno, para que os discentes possam realizar essas ações de forma eficiente e conveniente. Nesse caso, a ênfase está na conscientização dos mesmos sobre a importância de acompanhar os prazos e realizar as ações corretamente, a fim de evitar problemas relacionados à matrícula.

5.2.1.4 Matrícula em Disciplina Extracurricular

A modalidade de matrícula em disciplinas extracurriculares permite aos alunos ampliar seu leque de estudos e aproveitar disciplinas oferecidas por outros programas de pós-graduação, ampliando assim sua formação e aprofundando conhecimentos específicos. A realização desta matrícula depende da disponibilidade de vagas e da autorização das coordenações envolvidas.

O processo de matrícula em disciplina extracurricular foi mapeado pelo acompanhamento do Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas (SIPOS) do CCSH e pode ser visualizado na Figura 13 a seguir.

Figura 13 – Matrícula em disciplina extracurricular



Para o mapeamento do processo de matrícula em disciplina extracurricular foram utilizadas as tarefas do tipo usuário, envio e recepção de mensagem e tipo serviço além de *Gateways* e artefatos do tipo objeto de dados e o artefato do tipo Anotação. Foram utilizados eventos de início e fim. (ABPM, 2013).

Os procedimentos para a matrícula em disciplina extracurricular são descritos a seguir:

1. No período estabelecido para a solicitação de matrícula em disciplina extracurricular o aluno solicita, por e-mail, à Coordenação do Curso de interesse, o pedido de matrícula em disciplina extracurricular.
2. No período estabelecido para a realização da matrícula em disciplinas extracurriculares a secretaria consulta às Coordenações de Cursos e efetiva as matrículas autorizadas no SIE.
 - Situação 1: se houver vaga disponível e a matrícula for autorizada pela coordenação do Curso, SIPOS efetiva a matrícula em disciplina extracurricular.
 - Situação 2: se não houver vaga disponível. O aluno solicita matrícula em disciplina extracurricular por e-mail, a SIPOS consulta coordenação por e-mail para se autorizado alterar vagas e realizar matrícula do aluno.

Uma possível melhoria no processo de matrícula em disciplinas extracurriculares seria a adoção do Processo Eletrônico Nacional (PEN), a fim de evitar a perda de informações e otimizar a comunicação entre os programas de pós-graduação. Essa medida proporciona maior segurança e rastreabilidade no processo de matrícula, simplificando a comunicação entre os programas e garantindo o armazenamento adequado dos registros.

Durante o período estabelecido pelo calendário acadêmico para a matrícula em disciplinas extracurriculares, o aluno submete sua solicitação à coordenação do seu Programa de Pós-Graduação. A coordenação, por sua vez, encaminha a solicitação ao Programa de Pós-Graduação desejado. Após a autorização do programa de interesse, a solicitação seria enviada eletronicamente à secretaria correspondente para a efetivação da matrícula.

5.2.1.5 Edital de Aluno Especial de Pós-Graduação

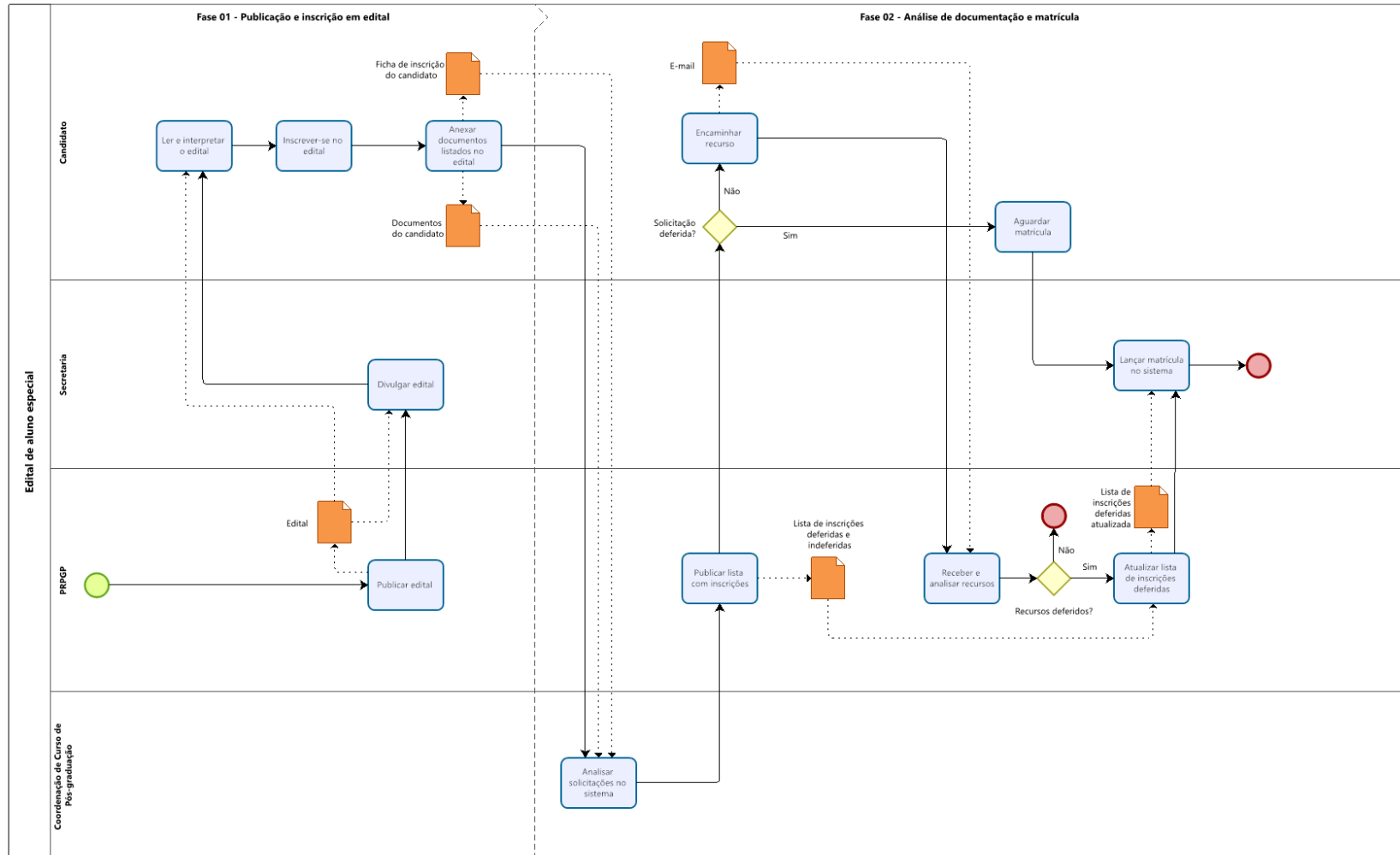
O edital de aluno especial é destinado ao aproveitamento de vagas remanescentes em disciplinas de pós-graduação e segue os prazos estabelecidos no Calendário Acadêmico da UFSM. O edital proporciona uma oportunidade para alunos de graduação (com 75% dos

créditos cumpridos), alunos de pós-graduação externos, portadores de diploma de curso superior e servidores realizarem disciplinas de pós-graduação como aluno especial, contribuindo para a ampliação de conhecimentos e a integração entre diferentes perfis acadêmicos. A categoria de aluno especial de pós-graduação está prevista no Regimento Geral da Pós-Graduação, no artigo 87.

Os interessados devem realizar a inscrição durante o período estabelecido pelo edital, por meio do Portal da UFSM, inserindo os documentos necessários conforme definido pelo edital. Após o encerramento das inscrições, as Coordenações dos Programas de Pós-Graduação acessam o sistema, verificam a documentação dos candidatos e deferem ou indeferem as solicitações. Após o prazo de deferimento, a PRPGP divulga a listagem de inscrições deferidas, e a secretaria de pós-graduação realiza a matrícula dos candidatos deferidos. Esse processo ocorre semestralmente.

O processo de edital de aluno especial foi mapeado pelo acompanhamento do Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas (SIPOS), do CCSH, e pode ser visualizado na Figura 14 a seguir:

Figura 14 – Edital de Aluno Especial



Os procedimentos sobre o edital de aluno especial são descritos a seguir:

1. A Secretaria de Pós-Graduação divulga o edital de aluno especial nas páginas dos programas.
2. Durante o período das inscrições, o interessado realiza a inscrição via *web* por meio do Portal da UFSM - Aluno Especial, inserindo os documentos definidos pelo edital.
3. Quando finalizadas as inscrições as Coordenações dos Programas de Pós-Graduação acessam o sistema, verificam a documentação e deferem ou indeferem as solicitações.
4. Após o prazo de deferimento pelos Programas de Pós-Graduação, a PRPGP divulga listagem de inscrições deferidas. No prazo previsto no cronograma, o candidato que julgar pertinente poderá interpor recurso à listagem de candidatos com solicitação de matrícula deferida, por e-mail ao Controle Acadêmico de Pós-Graduação. O assunto deverá ser “Recurso ALUNO ESPECIAL I - Pós-Graduação”.
5. Passado o prazo de recursos a PRPGP publica listagem de nomes de candidatos com solicitação de matrícula deferida e encaminha aos Programas de Pós-Graduação, que serão os responsáveis pelo lançamento da matrícula.
6. A Secretaria lança matrícula dos alunos especiais conforme listagem divulgada pelo Controle Acadêmico de Pós-Graduação.

Para melhor compreensão do processo o mesmo foi mapeado utilizando *milestones* para representar as fases: publicação e inscrição em edital e análise de documentação e matrícula, artefatos do tipo objeto de dados, *gateways* e eventos de início e fim. (ABPM, 2013).

Uma possível melhoria no processo do edital de aluno especial seria na interposição de recurso da solicitação indeferida permitindo que os candidatos realizassem essa etapa diretamente pelo sistema on-line, no Portal da UFSM, seguindo o mesmo modelo utilizado para outras solicitações, como editais de pesquisa e extensão, em vez de ser por e-mail. Ao visualizar a solicitação indeferida, os candidatos teriam a opção de selecionar a opção de recurso e fornecer as justificativas necessárias. Essa abordagem proposta visa simplificar e centralizar todas as etapas do processo no sistema, tornando-o mais conveniente e ágil para os candidatos. Ao registrar todas as informações no sistema e fornecer confirmações automáticas, o processo será agilizado e trará maior transparência, reduzindo erros de comunicação e padronizando o fluxo de trabalho. Essas melhorias irão beneficiar tanto os candidatos quanto os programas de Pós-Graduação, melhorando sua experiência geral.

5.2.1.6 Processo de Defesa de MDT/Expedição de Diploma e Ato de entrega de MDT

O processo de defesa de dissertação, qualificação, tese e expedição de diploma é uma etapa essencial no percurso de um aluno de pós-graduação. Ao completar os créditos necessários e atender aos requisitos estabelecidos pelo Regulamento do curso, o aluno inicia o procedimento de solicitação de defesa de MDT. Tanto a solicitação de defesa quanto a expedição do diploma são realizadas de forma online, por meio do Portal do Aluno, proporcionando praticidade e agilidade no processo administrativo. Essas etapas marcam o momento culminante da jornada acadêmica.

O processo de solicitação de defesa de MDT e expedição de diploma é realizado de forma online pelo Portal do Aluno. Alguns subprocessos, como a assinatura de ata e atestados de defesa, são realizados via PEN. A fim de orientar e auxiliar os envolvidos nesse processo, a PRPGP disponibiliza um tutorial em sua página, contendo instruções e orientações para alunos, orientadores, coordenações de curso e secretarias de cursos de Pós-Graduação. Esse tutorial pode ser acessado na aba "Serviços", "Plano de estudos e defesa", "Procedimentos para o processo de defesa de MDT online", fornecendo um guia completo para o correto encaminhamento do processo de defesa e expedição de diploma. (PRPGP, 2022)

O processo de defesa de MDT e expedição de diploma foi mapeado pelo Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM, na iniciativa realizada pela PROPLAN e PRPGP, a partir de 2017. O processo mapeado pode ser verificado na figura 8, a seguir:

processo. Houve menção também ao uso do Processo Eletrônico Nacional (PEN) para a assinatura das atas e atestados. De modo geral, os relatos evidenciaram a complexidade do processo e a dependência da secretaria para conduzir várias etapas do procedimento.

A partir de 2022 o processo de defesa de MDT e expedição de diploma e de ato de entrega de MDT teve algumas modificações, sendo que a UFSM alterou o Manual de Dissertações e Teses⁴. O Manual de MDT da UFSM, publicado em 2021, orienta e define a forma de apresentação de trabalhos científicos da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), englobando os elementos gráficos de organização e redação de dissertações e teses e orienta a elaboração de outros trabalhos acadêmicos, tais como: trabalhos de conclusão de curso de graduação, de pós-graduação e de iniciação científica. (UFSM, BIBLIOTECA, 2022)

O processo de solicitação de defesa de MDT e expedição de diploma é descrito a seguir contemplando dois processos: solicitação de defesa de MDT e ato de entrega de MDT. A descrição corresponde ao que foi definido pelo Grupo de trabalho para a padronização das rotinas administrativas (SIPOS), do CCSH.

1. O acadêmico confere se o Plano de Estudos está conforme o histórico escolar e solicita defesa de MDT via Portal do Aluno tramitando o processo ao orientador. O acadêmico encaminha também, à secretaria por *e-mail*: formulário com informações da banca e dos membros para divulgação e preenchimento da Plataforma Sucupira.

2. A SIPOS recebe formulário, verifica, retorna ao acadêmico se houver necessidade de correções ou arquiva formulário na pasta do aluno. Além disso, compartilha o formulário no drive com a coordenação do Curso.

3. O orientador analisa a solicitação de defesa de MDT, retorna para correções, se houver necessidade ou tramita o processo para a Coordenação do Curso.

4. A Coordenação do Curso encaminha o processo ao colegiado para aprovação ou aprova *ad referendum*. Em caso de necessidade de correções, retorna o processo.

5. O Colegiado homologa a solicitação de defesa ou o *ad referendum*.

6. A Coordenação tramita o processo no sistema à PRPGP.

7. O Controle Acadêmico da PRPGP analisa a documentação e situação do acadêmico (a) e se necessário solicita complementação.

8. A secretaria da PRPGP analisa a solicitação e se tudo certo emite portaria (assinada pelo (a) Pró-Reitor(a) e outros documentos (atestados da Comissão examinadora, ata da

⁴ https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/538/2021/12/MDT_UFSM_2021.pdf

defesa, autorização para publicação). Em caso de correções, retorna à Coordenação do Curso.

9. A SIPOS baixa toda a documentação enviada, que será anexada ao PEN da assinatura da ata de defesa. Se precisar de correção na documentação, como em caso de suplente, retorna para a Secretaria da PRPGP. Realiza a divulgação da banca.

* Esse processo fica aberto na caixa postal da Coordenação/SIPOS até a defesa e entrega da documentação para emissão de diploma.

10. A SIPOS abre processo no PEN, e insere a portaria e o atestado e tramita à coordenação do Curso de Pós-Graduação para assinatura do atestado. O tipo processual é o memorando entre unidades.
11. A SIPOS cria no portal de gerenciamento de usuário (PEN), a comissão da banca de defesa e insere todos os professores que participam da banca.
12. A coordenação recebe o PEN, assina o atestado e tramita para a comissão (banca de defesa) que foi registrada no gerenciamento de usuário pela secretaria. (O responsável pelo processo nesse momento é o presidente da banca, o orientador).
13. A SIPOS envia a ata, por e-mail para a coordenação, orientador e aluno no formato word e o orientador pode realizar as alterações. Alguns orientadores preferem baixar esses documentos e coletar as assinaturas presencialmente e entregar a ata física na secretaria, caso em que o membro externo não precisa de cadastro externo.
14. A banca ocorre e todos os membros assinam a ata eletronicamente. Para os membros da banca que desejarem, podem baixar o atestado e a portaria anexados no processo. Como a PRPGP ainda aceita assinatura digitalizada, a secretaria ainda recebe ata digitalizada e em alguns casos presenciais apesar da sugestão da secretaria de incluir esta ata no PEN criado com o atestado e a portaria. Também é possível ainda que a participação seja por parecer, nesse caso, não é assinado na ata, mas no próprio documento.
15. O orientador retorna a ata, via PEN, para a coordenação por ser o presidente da comissão/banca. Além da opção de coletar as assinaturas eletronicamente, o orientador ainda pode realizar essa coleta digitalmente ou presencialmente.
16. O coordenador assina a ata e a secretaria acessa a ata no PEN para arquivo.
17. A SIPOS arquiva a ata do acadêmico (a) com todas as assinaturas, como forma de controle interno e aguarda o aluno realizar as correções solicitadas pela banca e entregar a versão final.
18. O acadêmico abre o processo de ATO DE ENTREGA DE MDT (PEN) que é um processo separado e realiza as tramitações necessárias.

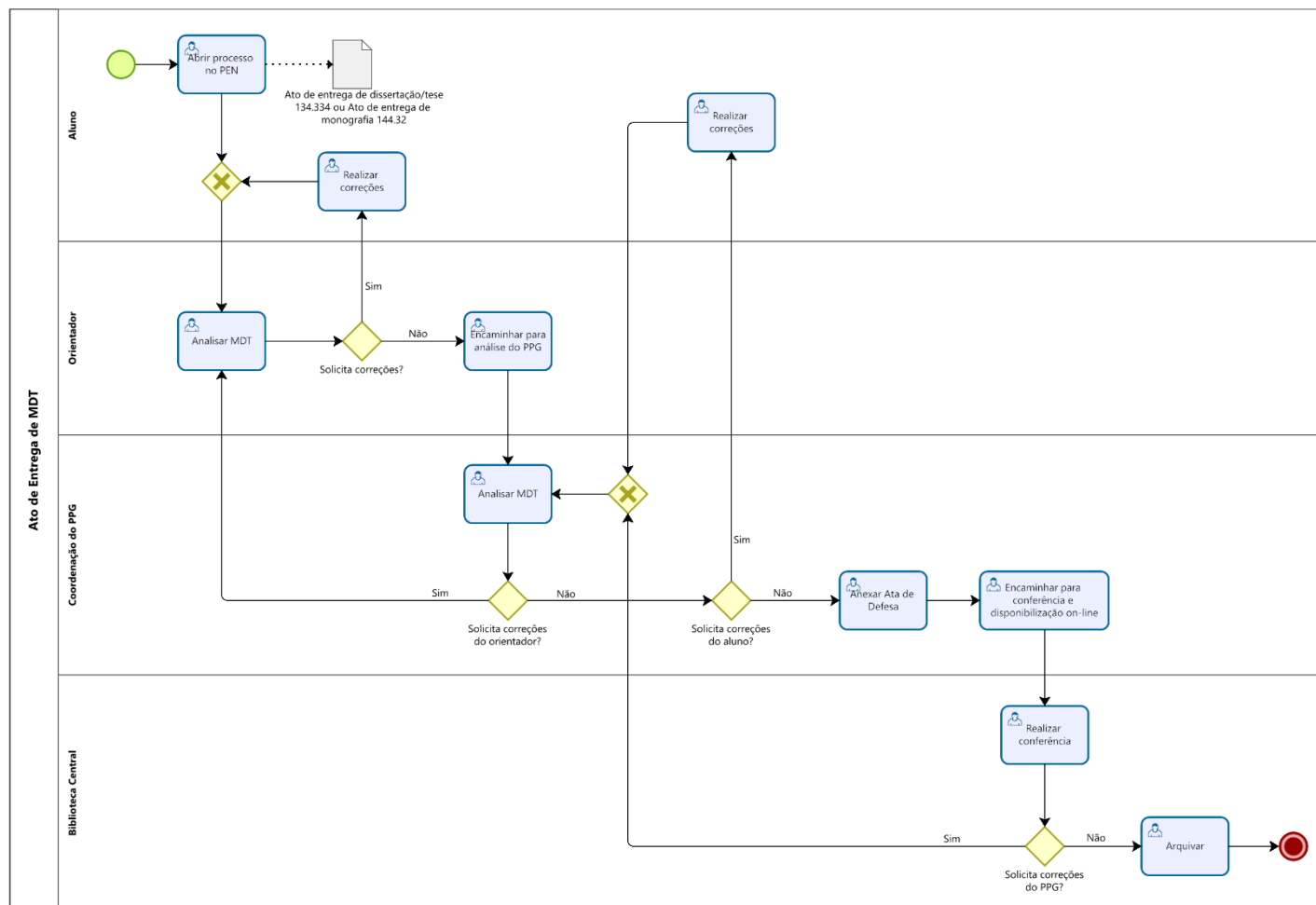
19. A SIPOS verifica o processo de ATO DE ENTREGA DE MDT, arquiva na pasta do aluno cópia da dissertação e tramita esse processo à Biblioteca. Anexa ao processo Solicitação de defesa de MDT a ata (assinada pela banca e orientador). E, se for o caso, o Formulário de Urgência na Emissão do Diploma (e documento comprobatório) e tramita o processo à Secretaria da PRPGP.
20. A secretaria da PRPGP analisa a ata de defesa, se precisa de correção, devolve para a coordenação/SIPOS se houver correções, ou envia para o Controle Acadêmico da Pós-Graduação para a expedição do diploma.
21. O Controle acadêmico da pós-graduação expede o diploma, faz o registro do documento e encaminha para o aluno, arquivando o processo.
22. O acadêmico recebe por e-mail a notificação de que o diploma está pronto.

O ato de entrega de monografias, dissertações e teses (MDT) de forma digital passou a ser obrigatório na UFSM a partir de agosto de 2022. Esse procedimento atende a Portaria nº 360 do MEC que determinou sobre a conversão do acervo acadêmico das IES, pertencentes ao sistema federal de ensino para o meio digital. Tal medida, além de otimizar o uso do espaço físico, também reduz os custos aos acadêmicos de pós-graduação com a impressão desses documentos. (DOU, 2022)

Essa iniciativa corrobora com o Desafio 7 do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2016-2026) da UFSM, fortalecendo a sustentabilidade e gestão ambiental que tem como princípio o desenvolvimento cultural, científico e tecnológico. A UFSM também está trabalhando em outros documentos da vida acadêmica do aluno, transformando e otimizando os sistemas e portais digitais buscando a agilidade e desburocratização de processos com foco na inovação e modernização administrativa. Esse trabalho de inserção do ato de entrega de MDT no sistema PEN-SIE foi desenvolvido de forma integrada e colaborativa entre o Departamento de Arquivo Geral (DAG), o Centro de Processamento de Dados (CPD), a Biblioteca Central (BC) e a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP). (PEN, UFSM, 2022)

Na Figura 16 a seguir pode ser visualizado o fluxograma de Ato de Entrega de MDT já mapeado e validado pela UFSM

Figura 16 - Ato de Entrega de MDT



Como mencionado anteriormente, esse processo já foi documentado e validado pela PRPGP e passou a ser obrigatório. Para o processo foi elaborado um tutorial que está disponível na Página da UFSM – PEN – Apoio ao usuário – Tutorial Ato de Entrega de MDT⁵. (PEN – UFSM, 2022)

A transformação do Ato de Entrega de MDT em um processo digital trouxe diversos benefícios para a instituição e os acadêmicos. Em primeiro lugar, essa adaptação permitiu que a instituição estivesse em conformidade com as normativas federais relacionadas à gestão de documentos e processos digitais, o que é fundamental para a modernização e eficiência das atividades acadêmicas.

Além disso, a implementação do processo digital otimizou o uso do espaço físico, uma vez que a guarda e arquivamento dos documentos passaram a ser realizados de forma eletrônica, reduzindo a necessidade de espaços físicos para armazenamento de papel.

Para os acadêmicos, a digitalização do processo resultou em benefícios significativos, como a redução de custos relacionados à entrega da documentação, uma vez que a tramitação e arquivamento dos documentos passaram a ser realizados de forma eletrônica, eliminando a necessidade de impressões e deslocamentos físicos.

No entanto, mesmo com essas vantagens, é importante reconhecer que a divisão do processo em dois (defesa de MDT e Ato de Entrega de MDT) pode aumentar a burocracia tanto para as Coordenações e Secretarias quanto para os acadêmicos. Esse fato pode gerar um esforço adicional para gerenciar e acompanhar os dois processos separados, além de potencialmente causar confusão ou atrasos na conclusão do processo como um todo.

Uma possível melhoria seria a integração dos dois processos em um único fluxo, unificando as etapas relacionadas à defesa de MDT e à entrega da documentação para expedição do diploma. Dessa forma, seria possível reduzir a burocracia e simplificar o acompanhamento e gerenciamento do processo para todas as partes envolvidas.

Essa abordagem permitiria maior eficiência e agilidade no processo, proporcionando uma melhor experiência para os acadêmicos e uma gestão mais simplificada para as Coordenações e Secretarias. A integração de sistemas e a adoção de tecnologias de automação poderiam viabilizar essa unificação, tornando o processo mais eficiente e facilitando o cumprimento das etapas necessárias para a conclusão do MDT e a expedição do diploma.

Ao analisar o processo descrito pelo grupo de trabalho, identificam-se alguns equívocos que podem ser aprimorados para a padronização do fluxo de trabalho. Primeiramente, nota-se

⁵ <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/pen/apoio-ao-usuario/tutorial-ato-de-entrega-de-mdt>

a abertura de um processo do tipo "memorando entre unidades" para a assinatura do documento "atestado de banca", o que não é o procedimento mais adequado. Em vez disso, uma solução mais eficiente seria a emissão do atestado de banca com autenticação digital, similar à portaria de defesa. Além disso, a inclusão da ata no processo mencionado pode ser substituída pelo processo "Homologação de ata de defesa", criado especificamente para essa finalidade e padronizando a assinatura da ata.

Quanto à integração dos dois processos, defesa de MDT e ato de entrega de MDT, é uma ideia promissora, mas requer um estudo mais aprofundado pelas instâncias envolvidas. Uma possível alternativa seria o processo de defesa de MDT ser encaminhado ao orientador para que o acadêmico possa realizar as correções solicitadas pela banca e, em seguida, inserir a versão final (ato de entrega) no mesmo processo, eliminando a necessidade de abrir um segundo processo. Essa mudança simplificaria o fluxo de trabalho, evitando duplicidades e facilitando a tramitação. É importante que as decisões sejam tomadas em conjunto pelas instâncias competentes, garantindo a conformidade com as normas internas da Instituição e as orientações do Departamento de Arquivo Geral, visando a excelência na gestão documental e acadêmica.

5.2.1.7 Cadastro De Bolsas

As bolsas de fomento à pós-graduação desempenham um papel fundamental no desenvolvimento acadêmico e científico de estudantes de pós-graduação, proporcionando suporte financeiro para a realização de estudos e pesquisas de alto nível. Essas bolsas tem o objetivo de estimular a formação de recursos humanos altamente qualificados e impulsionar a produção de conhecimento em diversas áreas do conhecimento. A maior parte das bolsas concedidas aos Programas de Pós-Graduação são as Demanda Social (DS) da (CAPES). Estas bolsas são administradas pela PRPGP, que é responsável pela implementação, suspensão, cancelamento e prorrogação (nos casos previstos) obedecendo a Portaria 76 de 14 de abril de 2010.

A PRPGP disponibiliza um material explicativo por meio do MANUAL DE INTRODUÇÃO A BOLSA DO PROGRAMA DE DEMANDA SOCIAL – DS/CAPES⁶ bem como disponibiliza na página da PRPGP, na aba “Serviços”, “Bolsas de Pós-Graduação” todos os tutoriais e procedimentos sobre cadastro, prorrogação, suspensão e cancelamento de bolsa

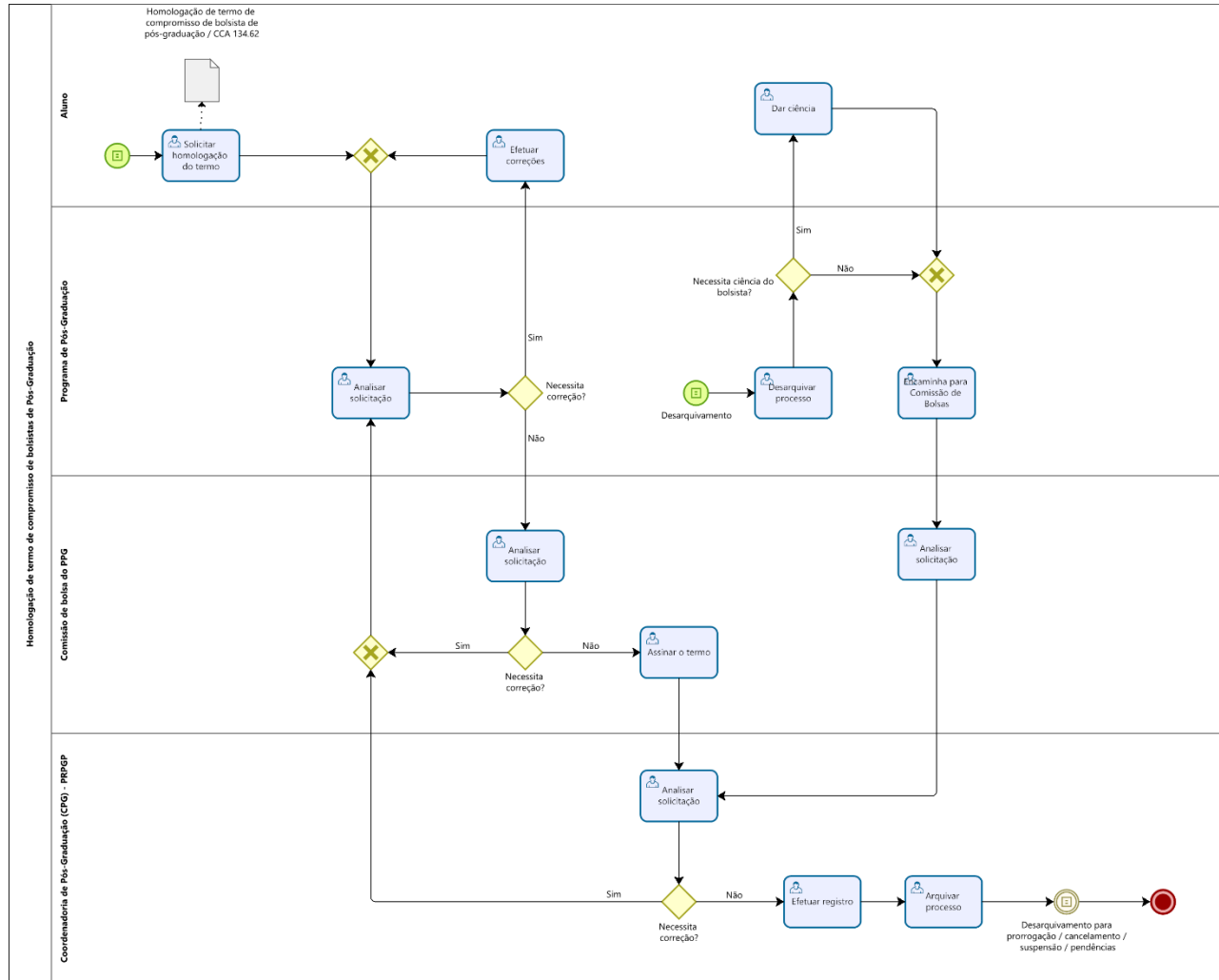
⁶https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2021/06/UFSM-manual_introducao_DS-UFSM-PRPGP.pdf

Demanda Social/CAPES, além do caso de não conclusão de curso, a restituição de valores. Também há as informações sobre o remanejamento de cotas entre Programas de Pós-Graduação e transformação de nível de bolsa.

A seleção dos bolsistas é realizada pela Comissão de Bolsas de cada Programa. Após a seleção é imprescindível que os bolsistas sejam cadastrados como discentes na Plataforma Sucupira pelo (a) Coordenador (a) do Programa, antes do envio da documentação à PRPGP.

A partir de novembro de 2021, o cadastro de bolsas do Programa de Demanda Social/CAPES passou a ser realizado exclusivamente via PEN. Os alunos são orientados pela secretaria do Curso de Pós-Graduação a abrir o processo "Processo de registro e acompanhamento de bolsista de pós-graduação DS/CAPES". Esse processo reúne todos os arquivos relacionados ao vínculo como bolsista e pode ser acessado quando necessário. Após a abertura do processo, ele segue o fluxo de envio para a Coordenação de Curso de Pós-Graduação, Comissão de Bolsas e Núcleo de Gerência de Bolsas de Pós-Graduação (NGBPG/CPG/PRPGP). O NGBPG/CPG/PRPGP confere os documentos e realiza o cadastro da bolsa, devolvendo o PEN ao Programa de Pós-Graduação como comprovante do cadastro efetuado. O processo está mapeado pelo PEN e representado na Figura 17, a seguir.

Figura 17 Processo de registro e acompanhamento de bolsista de pós-graduação DS/CAPES



Com a mudança para o cadastro de bolsas no PEN, a secretaria passou a assumir novas responsabilidades, como orientar os alunos sobre a abertura do processo, elaborar a ata da Comissão de Bolsas e disponibilizá-la no portal de documentos da UFSM. Além disso, a secretaria também é responsável pelo cadastro da Comissão de Bolsas por meio do processo PEN "Cadastro e atualização de Comissões (Órgãos Colegiados)" e pelo controle de cadastro dos bolsistas.

Como o processo de concessão de bolsas de pós-graduação é realizado pelo PEN, sugere-se a capacitação dos envolvidos sobre os procedimentos, centralização das informações relevantes, implementação de um sistema de monitoramento eficiente com avisos via sistema sobre cancelamento, suspensão, prorrogação e outras situações. Além disso, é importante que a orientação aos alunos sobre a abertura do processo e os procedimentos relacionados ao cadastro das bolsas seja clara e detalhada. Fornecer tutoriais é essencial para facilitar o entendimento dos alunos e assegurar que o processo ocorra de maneira rápida e transparente.

Os processos acadêmicos das secretarias de Pós-Graduação da UFSM são fundamentais para o bom funcionamento dos programas e para o acompanhamento dos acadêmicos em sua trajetória de estudos. Foram mapeados os seguintes processos Edital de Seleção de Pós-Graduação; Oferta de disciplinas; Matrículas, Ajustes e Matrícula Extracurricular; Edital de Aluno Especial de Pós-Graduação; Defesa de MDT/Diplomação e Cadastro de Bolsas. Esses processos são essenciais para a qualidade e o progresso dos programas de Pós-Graduação da UFSM, assegurando que cada estudante possa percorrer sua trajetória de estudos de forma adequada, impulsionando o desenvolvimento intelectual e a contribuição para uma sociedade mais preparada e inovadora.

5.2.2 Processos Financeiros

Os processos financeiros são essenciais para garantir o bom funcionamento dos Programas de Pós-Graduação, a realização de pesquisas, a participação em eventos acadêmicos e o fortalecimento da excelência acadêmica nas instituições de ensino superior. Eles requerem um controle rigoroso e transparente dos recursos para assegurar que sejam utilizados de forma adequada e em conformidade com as normas estabelecidas pelos órgãos de financiamento e pelos regulamentos da Instituição. São realizados com vistas a execução de recursos orçamentários dos Programas de Pós-Graduação e envolvem a utilização de recursos do

(Programa de Apoio à Pós-Graduação) PROAP e (Programa de Excelência Acadêmica) PROEX.

O PROAP e o PROEX são programas de financiamento da CAPES à Pós-Graduação. O PROAP destina-se a financiar as atividades dos cursos de Pós-Graduação com conceito 3, 4 e 5 promovendo melhores condições para a formação de recursos humanos e é regulamentado pela Portaria nº 156, de 28 de novembro de 2014. A portaria regulamenta a forma pela qual são aplicados os recursos estabelecendo critérios, requisitos e atribuições das instituições, atribuições da CAPES e normas operacionais. (CAPES,2022)

O PROEX destina-se a manter com qualidade os Programas com conceitos 6 e 7. A forma de execução do PROEX é diferente do PROAP uma vez que os Programas recebem uma dotação orçamentária que é executada de modo mais autônomo, de acordo com as prioridades estabelecidas pelos próprios programas, podendo ser utilizada em qualquer modalidade de apoio concedida pela CAPES como: bolsas de estudo, recursos de custeio e fomento para investimento em laboratórios, custeio para elaboração de dissertações e teses, passagens, eventos, publicações, entre outros. As bolsas são gerenciadas pelas próprias coordenações de cursos de pós-graduação que tem a responsabilidade de selecionar e acompanhar os bolsistas conforme as normas da CAPES. O PROEX é regulamentado pela Portaria n.º 034 , de 30 de maio de 2006 que estabelece objetivos, critérios, requisitos, atribuições e normas gerais e operacionais para a utilização dos recursos. O Sistema de Controle de bolsas e auxílios (SBCA) é gerenciado pelo coordenador do Curso de Pós-Graduação com acesso pelo sistema gov.br. (CAPES, 2022)

De acordo com o Regimento Geral da Pós-Graduação, da UFSM é atribuição dos Colegiados dos Programas de Pós-Graduação definir os critérios para a utilização dos recursos financeiros no “Capítulo IV, artigo 13, incisos XVI – aprovar os critérios para concessão de bolsas propostos pela comissão de bolsa do programa; e XVIII – aprovar o plano de aplicação dos recursos financeiros alocados ao programa de pós-graduação” (RESOLUÇÃO N. 015/2014).

Anualmente, os Colegiados dos Programas de Pós-Graduação estabelecem os critérios e a distribuição dos recursos. A gestão, planejamento, execução orçamentária e prestação de contas dos recursos do PROAP são de responsabilidade do NAAO, conforme mencionado na seção sobre a PRPGP. Na página da PRPGP, na aba do NAAO, encontram-se documentos e legislação orientando os processos financeiros. Os processos de execução financeira relacionados aos recursos PROAP já estão mapeados e padronizados para todos os Programas de Pós-Graduação na UFSM.

Durante as entrevistas, os processos financeiros relacionados aos Programas de Pós-Graduação foram pouco abordados, provavelmente devido ao período de pandemia em que muitas atividades foram suspensas ou alteradas. Os entrevistados relataram que os processos financeiros seguem as diretrizes definidas pelo NAAO e que esses processos estão padronizados. Os processos são relatados na sequência tendo como subsídios o material disponibilizado nas reuniões do Grupo de Trabalho para padronização das rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH e a análise da página da PRPGP.

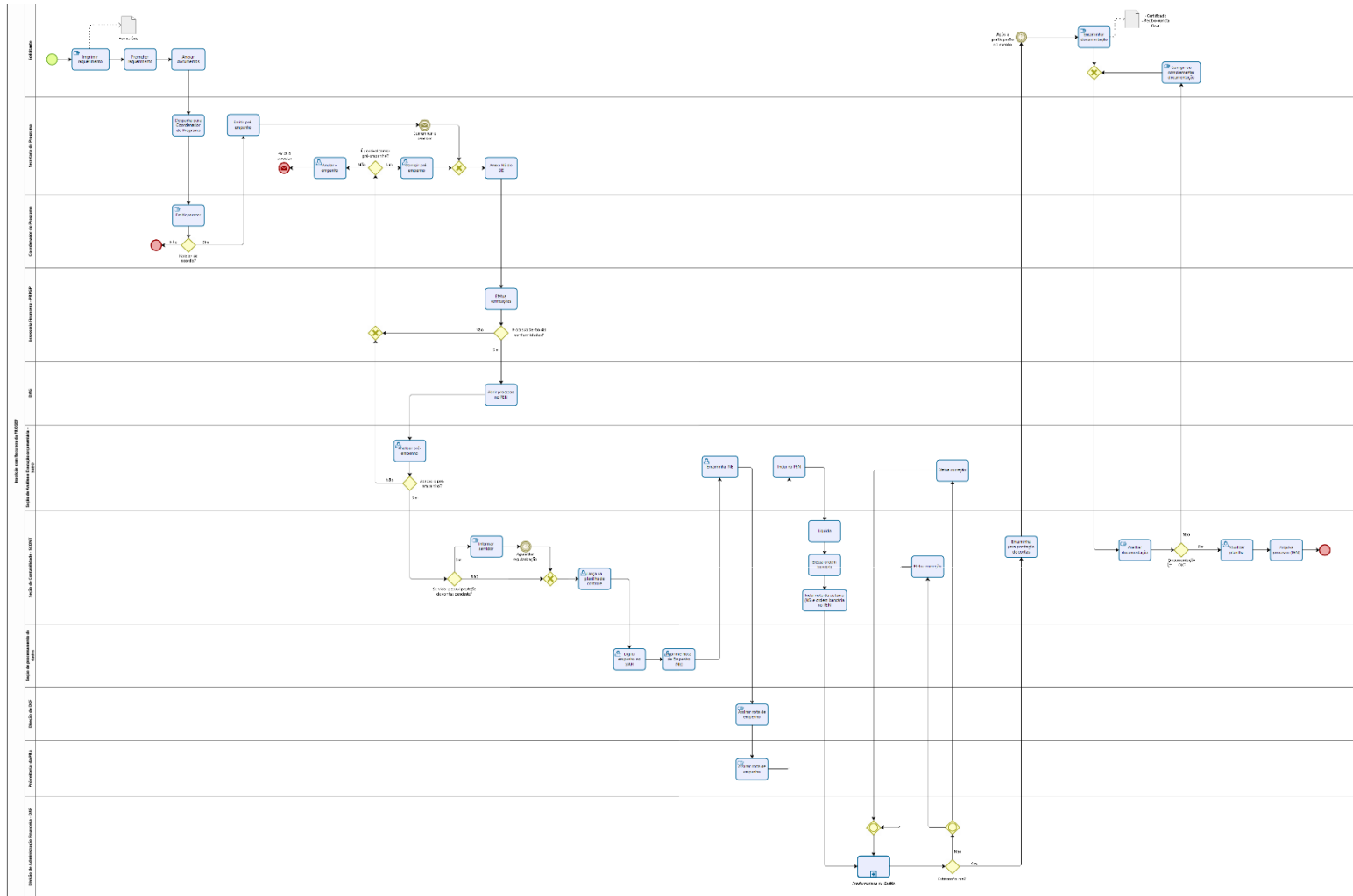
5.2.2.1 Pagamento de Taxas de Inscrição em Eventos para docentes

O processo de pagamento de taxas de inscrição em eventos para docentes é fundamental para incentivar a participação em eventos acadêmicos relevantes, promovendo a atualização científica, a troca de conhecimentos e o desenvolvimento da pesquisa no âmbito dos Programas de Pós-Graduação da UFSM. O processo é aberto no PEN pelo próprio docente, podendo contemplar diárias no país e no exterior. O processo já foi mapeado pela UFSM, está representado na Figura 18 a seguir. Para melhor visualização encontra-se disponível no Portal de Processos ⁷. O tutorial para pagamento de taxa de inscrição está disponível na página da PRPGP - aba Núcleo de Apoio Administrativo-Orçamentário (NAAO) - ORIENTAÇÕES E TUTORIAIS – TAXA DE INSCRIÇÃO ⁸.

⁷ Disponível em http://w3.ufsm.br/proplan/pp/PROGEP_WEB/PROGEP_CIMDE_NED_Pagamento_Taxa_Inscricao/#diagram/34c64dda-da86-41d2-bcce-cb1df4eb0d37

⁸ Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2023/02/Taxa-de-inscricao-Oficial-2023.pdf>

Figura 18 Pagamento de taxa de inscrição



O processo será descrito conforme acompanhamento do Grupo de Trabalho para padronização das rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH. Como já foi mencionado, o docente abre o processo no PEN utilizando os seguintes processos: Processo de pagamento de taxa de inscrição no exterior (029.222) ou Processo de pagamento de taxa de inscrição no país (029.21).

1. No campo “Autor” deve ser informada a unidade administrativa (Curso de Pós-Graduação).
2. Após a abertura do processo deve ser inserida a seguinte documentação: Requerimento específico; Folder do evento com o valor da taxa de inscrição, aceite, conversão Banco Central (evento internacional).
3. Inseridos todos os documentos, o docente tramita o processo à Subdivisão de Apoio Financeiro (SCF – CCSH).
4. A SCF realiza a conferência da documentação e tramita o processo para a coordenação de Curso para aprovação.
5. A coordenação de Curso aprova e tramita o processo à SCF que lança o pré-empenho da taxa de inscrição no SIE inserindo cópia ao processo.
6. A SCF tramita o processo ao NAAO que dá andamento aos demais trâmites.
7. Em caso de necessidade de correções, o processo pode ser retornado ao requerente.
8. O docente é responsável pela prestação de contas quando o processo está concluído.

5.2.2.2 Pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes.

O pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes é importante para incentivar a participação em eventos acadêmicos relevantes, tanto no exterior como no país. O fluxo do processo é o mesmo representado na Figura 18. O processo será descrito conforme acompanhamento do Grupo de Trabalho para padronização das rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH, porém difere do relatado anteriormente porque o discente deve consultar inicialmente a coordenação do Programa de Pós-Graduação para decisão da concessão e o processo PEN é aberto pela SCF.

1. O discente envia e-mail para a coordenação do Programa de Pós-Graduação para decisão da concessão de pagamento de taxa de inscrição.

2. A coordenação define pela concessão e encaminha e-mail à SCF para abertura do processo PEN.
3. A SCF abre o processo PEN inserindo a seguinte documentação: Requerimento específico; Folder do evento com o valor da taxa de inscrição, aceite, conversão Banco Central (evento internacional). Também é inserido, no caso dos discentes, a autorização para desconto em folha que é feita em nome do orientador do aluno para que no caso da não utilização do recurso o mesmo seja devolvido.
4. A SCF tramita o processo à coordenação do Curso de Pós-Graduação para assinatura e ciência da documentação.
5. A coordenação tramita o processo de volta à SCF e a SCF lança o pré-empenho no SIE, insere cópia ao processo e tramita para o NAAO para os demais trâmites.
6. O NAAO recebe o processo e dá andamento aos demais trâmites.
7. Em caso de necessidade de correções, o processo pode ser retornado à SCF.
8. O discente é responsável pelo envio da prestação de contas ao SCF quando o processo está concluído.

O processo de pagamento de taxa de inscrição para docentes e discentes obedece ao mesmo fluxo, mas apresenta somente a funcionalidade dos docentes abrirem o processo, nesse caso sugere-se revisão para que os discentes também possam abrir o processo evitando as tratativas por e-mail tornando o processo mais ágil e transparente.

Analisando o processo mapeado identificou-se que a primeira tarefa é imprimir requerimento, mas trata-se de um processo eletrônico. Em vez de solicitar a impressão do requerimento, poderia ser disponibilizado um documento eletrônico preenchível acessado no próprio sistema permitindo o preenchimento das informações diretamente no PEN, essa possibilidade já está sendo verificada pelo DAG em alguns processos. Além disso, verificou-se que a primeira tramitação é feita para a Secretaria que somente tramita o processo à Coordenação. Sugere-se que a tramitação do processo seja direcionada diretamente à Coordenação em um primeiro momento e, em seguida, retorne à Secretaria apenas para os encaminhamentos necessários. Essa abordagem eliminará etapas intermediárias, agilizando o fluxo de trabalho e garantindo que as informações sejam encaminhadas de forma mais eficiente entre os setores responsáveis.

Ainda foi observado que na Página do NAAO aparece somente o tutorial e o processo encontra-se disponível no Portal de Processos, causando dificuldade em localizar a informação completa. De modo geral os processos financeiros estão disponibilizados dessa forma na Página do NAAO, somente com os tutoriais. Sugere-se realizar uma revisão geral dos processos

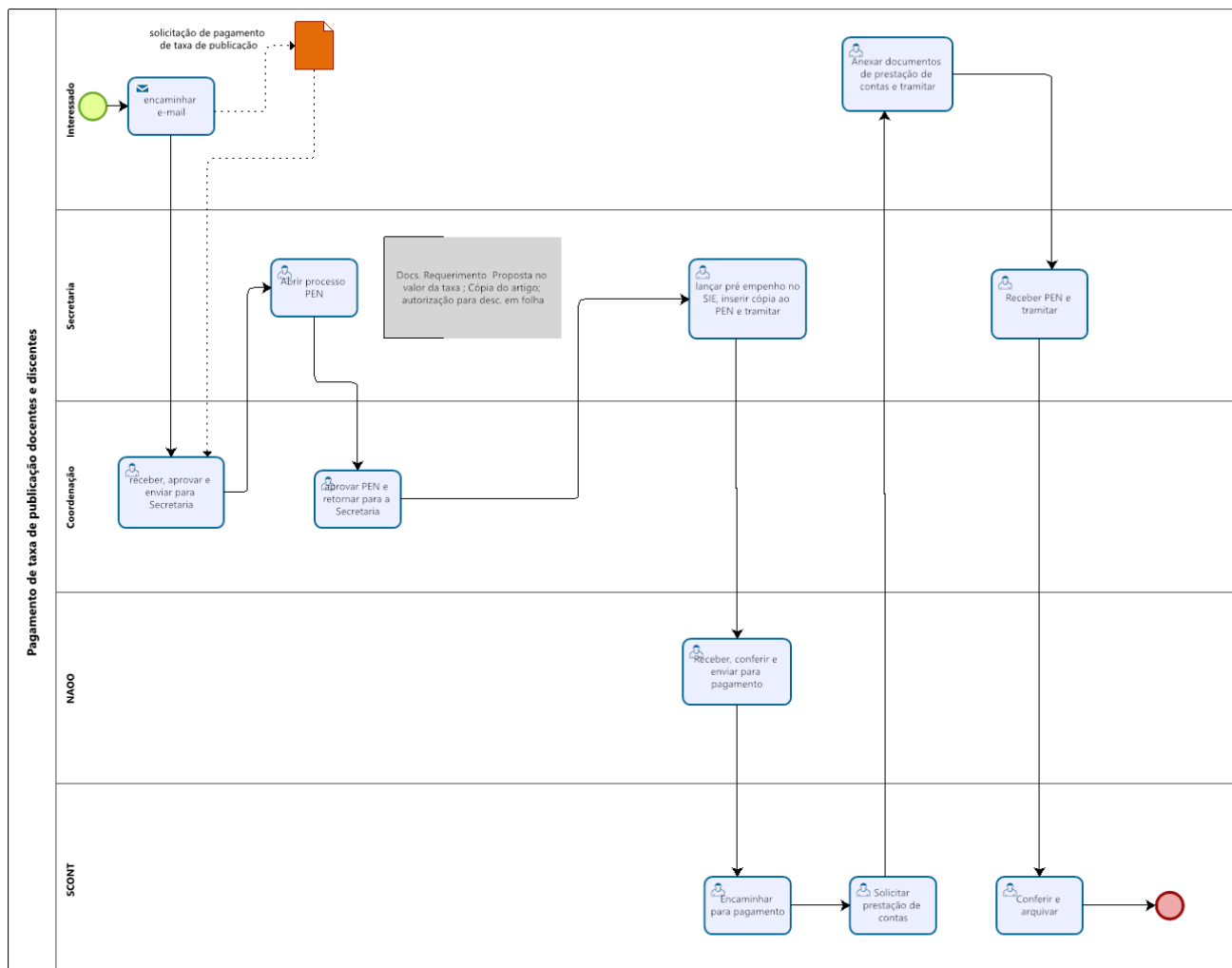
apresentados, buscando a integração das informações em um único repositório. Essa medida facilitará o acesso dos usuários, evitando a necessidade de alternar entre diferentes páginas ou sistemas para encontrar as informações. A centralização das informações em um único local tornará o processo mais eficiente e acessível para todos os envolvidos.

5.2.2.3 Pagamento de taxas de publicação para docentes e discentes

O pagamento de taxas de publicação é importante porque permite aos docentes e discentes divulgarem suas pesquisas em periódicos científicos, disseminando o conhecimento produzido na Pós-Graduação. Os critérios para o pagamento de taxas de publicação de artigos são estabelecidos pelo próprio curso sendo que alguns programas exigem, no caso de publicação de discentes, que pelo menos um docente também seja incluído como autor na publicação.

O processo é aberto pela Secretaria do Programa de Pós-Graduação. Na Figura 19, pode-se observar o fluxo do processo, mapeado pela autora a partir do acompanhamento do Grupo de Trabalho para padronização das rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH e informações disponibilizadas pela SCF.

Figura 19 Pagamento de taxa de publicação



Apesar do processo já estar sendo solicitado via PEN na UFSM, o fluxo ainda não se encontrava mapeado sendo elaborado pela autora utilizando o Bizagi. Os elementos de notação BPMN utilizados foram os eventos de início e fim, artefato do tipo objeto de dados e anotação e tarefas do tipo usuário. (ABPM, 2013)

O fluxo do processo inicia com o envio por e-mail de documentação de solicitação de pagamento de taxa de publicação de artigo para a coordenação do curso para a decisão de concessão. Conforme mencionado anteriormente essa solicitação pode ser realizada por discentes (no caso em que o Programa permitir) ou docentes.

1. O solicitante envia e-mail à coordenação do curso para a decisão de concessão de pagamento.
2. A coordenação do Curso aprova e encaminha a solicitação à SCF.
3. A SCF abre o processo de solicitação de pagamento de taxa de publicação de artigo no PEN inserindo os seguintes documentos: Requerimento específico; Proposta no valor da taxa de publicação do artigo; Cópia do artigo; Autorização de desconto em folha (no caso de discentes).
4. A SCF tramita o processo para a Coordenação do Curso para assinatura e ciência da documentação.
5. A coordenação do Curso aprova a solicitação e retorna o processo à SCF.
6. A SCF lança o pré-empenho no SIE e insere cópia ao processo PEN e tramita ao NAAO.
7. O NAAO dá andamento aos demais trâmites.
8. O processo retorna ao solicitante para prestação de contas. O solicitante insere comprovantes de prestação de conta e encaminha PEN à SCF.
9. SCF encaminha PEN à SCONT para conferência e arquivo do processo.

O tutorial para pagamento de taxa de publicação de artigos está disponível na página da PRPGP - aba Núcleo de Apoio Administrativo-Orçamentário (NAAO) - ORIENTAÇÕES E TUTORIAIS – TAXA DE PUBLICAÇÃO ⁹.

Apesar desse processo já estar sendo solicitado por meio do PEN, ele ainda não havia sido devidamente mapeado e publicado. Por meio do mapeamento foi possível compreender de forma clara e detalhada todas as etapas envolvidas no processo, identificando os responsáveis por cada uma delas e os documentos necessários para a tramitação. O mapeamento do processo de pagamento de tradução/revisão de artigos científicos é importante, pois proporciona

⁹ Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2023/02/Taxa-de-publicacao-Oficial-2023.pdf>.

transparência, clareza e uma visão completa do fluxo de trabalho. Nesse sentido, o mapeamento pode ser revisado pela PRPGP, Programas de Pós-Graduação e DAG e disponibilizado online posteriormente.

5.2.2.4 Processo de pagamento de tradução/revisão de textos científicos para docentes/discentes – PROAP

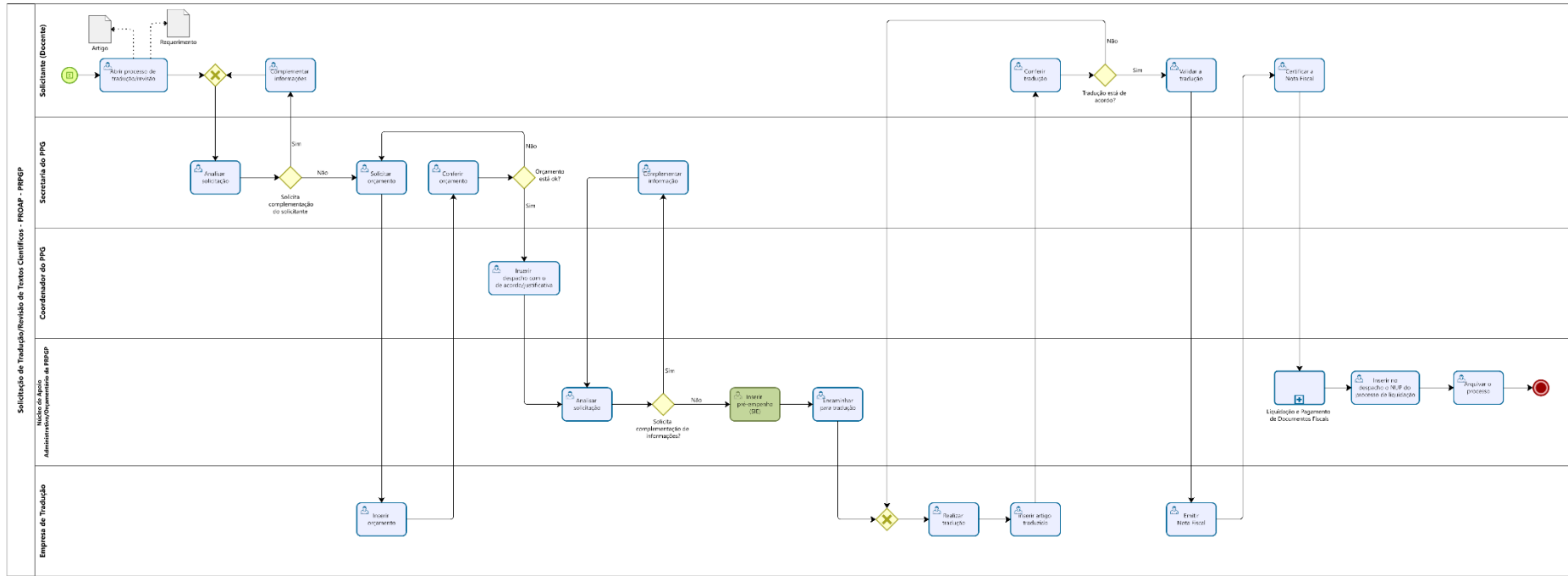
Quando um autor ou um grupo de pesquisa deseja publicar seu artigo em um periódico internacional, muitas vezes é necessário traduzi-lo para o idioma exigido ou contratar serviços de revisão para garantir a qualidade do conteúdo. O pagamento de taxas de publicação tradução/revisão de textos científicos pode ser concedido para discentes ou docentes dos Programas de Pós-Graduação e os critérios são estabelecidos pelo próprio curso. O processo é aberto pelo servidor interessado via PEN. Ao proceder a abertura do processo no PEN o solicitante deve selecionar a unidade do Programa de Pós-Graduação ao qual está vinculado como autor.

O processo está disponível no Portal de Processos – UFSM e foi mapeado pelo Escritório de Processos na iniciativa do Projeto de Modernização Administrativa da Reitoria da UFSM¹⁰ e apresentado na Figura 20 a seguir. O tutorial para pagamento de tradução/revisão de textos científicos está disponível na página da PRPGP - aba Núcleo de Apoio Administrativo-Orçamentário (NAAO) - ORIENTAÇÕES E TUTORIAIS – TRADUÇÃO/REVISÃO DE TEXTOS CIENTÍFICOS ¹¹.

¹⁰ Disponível em <http://processos.ufsm.br/dataset/solicitacao-de-traducao-revisao-de-textos-cientificos>.

¹¹ Disponível em <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2023/02/Traducao-de-textos-cientificos-oficial2023.pdf>.

Figura 20 Processo de pagamento de tradução/revisão de textos científicos



Powered by
BPM
Modeler

Apesar de o processo de pagamento de tradução/revisão de textos científicos estar bem estruturado e claro sobre a documentação necessária e as etapas envolvidas, identifica-se uma limitação na eficiência do processo na UFSM devido à existência de apenas uma empresa cadastrada para esse serviço. Isso pode resultar em demoras significativas no retorno da prestação do serviço, afetando a agilidade do processo como um todo.

5.2.2.5 Solicitação diárias e passagens no SCDP: discentes/docentes

As diárias e passagens são benefícios concedidos a docentes e discentes com o propósito de viabilizar sua participação em eventos acadêmicos, apresentações de trabalhos, realização de trabalhos de campo, pagamento de membros externos em bancas de defesa e outras atividades relacionadas à pós-graduação.

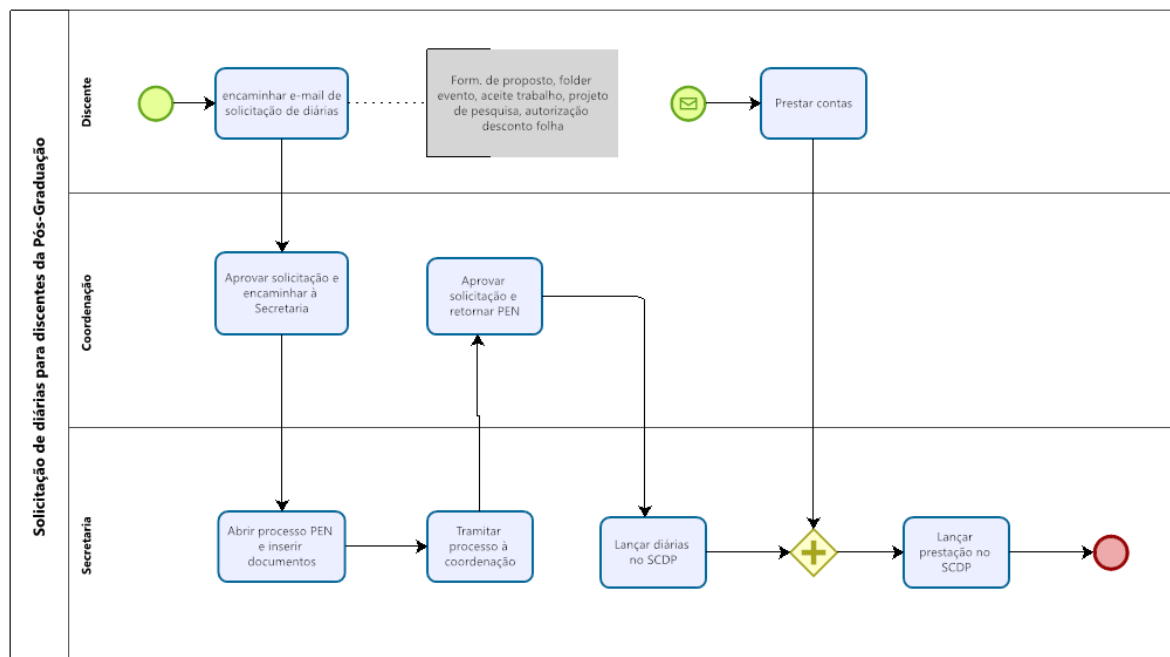
Esses subsídios são lançados e gerenciados por meio de um sistema nacional específico chamado Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP). O SCDP é uma plataforma online que permite o registro, acompanhamento e controle dos processos de concessão de diárias e passagens, garantindo maior transparência e eficiência na gestão desses recursos.

A solicitação de diárias e passagens para os discentes obedece ao fluxo:

1. O discente encaminha e-mail solicitando diárias à coordenação do Curso de Pós-Graduação.
2. A coordenação aprova a solicitação e encaminha para a Secretaria para abertura de PEN.
3. A Secretaria envia PEN para assinatura e ciência e despacho da coordenação informando a fonte de recursos a ser utilizada para o pagamento das diárias.
4. A coordenação de curso aprova o PEN e encaminha para a Secretaria.
5. A Secretaria encaminha a solicitação de diárias no SCDP.

Na Figura 21 a seguir pode ser visualizado o fluxo de solicitação de diárias para os discentes elaborado pela autora.

Figura 21 - Solicitação de diárias discentes no SCDP

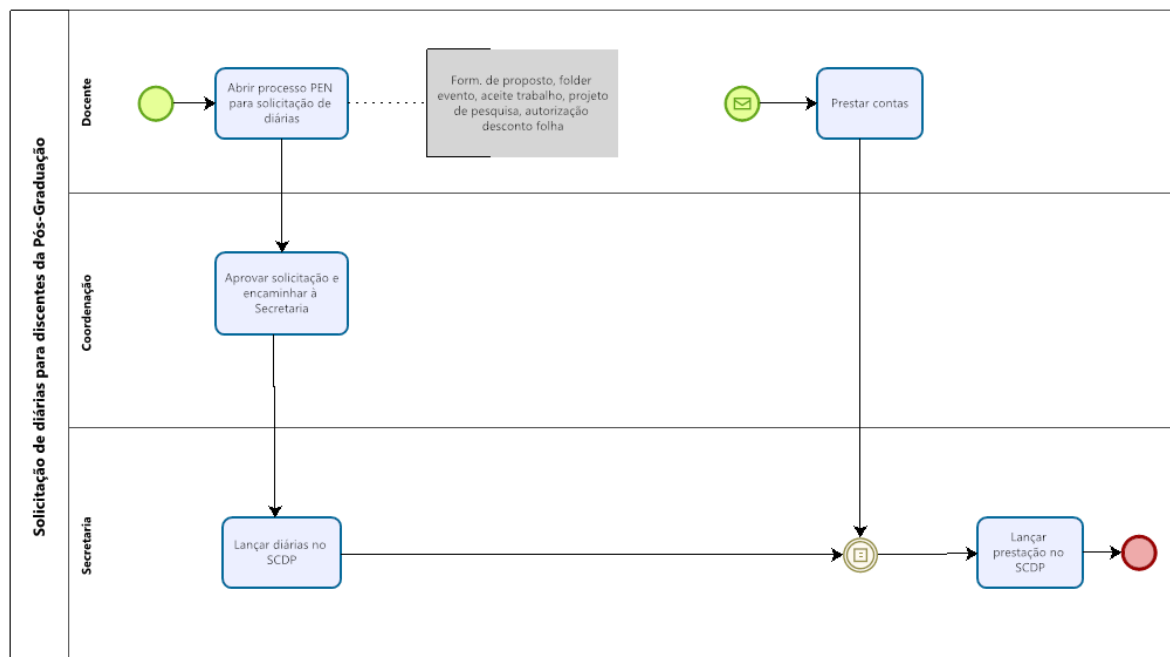


Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pela autora, 2023

Os docentes podem solicitar diárias e passagens pelo PEN diretamente à coordenação de curso sem necessidade de encaminhar e-mail anteriormente. O fluxo é representado na figura 22, a seguir:

Figura 22 - Solicitação de diárias docentes SCDP



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pela autora, 2023

A solicitação de diárias e passagens para os docentes obedece ao fluxo a seguir:

1. Docentes abrem processo PEN – tipo memorando entre unidades – para a coordenação de Curso.
2. A Coordenação aprova a solicitação e encaminha o PEN para a secretaria
3. A Secretaria encaminha a solicitação de diárias no SCDP.

A documentação que deve ser anexada ao e-mail de solicitação pelos discentes ou ao PEN para os docentes é: formulário de Proposto SCDP; convite; folder do evento; aceite do trabalho no evento; projeto de pesquisa; autorização de desconto em folha (no caso dos discentes); autorização de afastamento/portaria (no caso dos docentes).

Os processos de solicitação de diárias e passagens não estavam previamente mapeados, sendo desenvolvidos pela autora, com a possibilidade de revisão e validação pela PRPGP. A intenção é disponibilizar esses processos online, permitindo maior acesso e transparência para os interessados. Com a elaboração desses processos e sua eventual validação pela PRPGP, espera-se estabelecer diretrizes claras e padronizadas para a solicitação de diárias e passagens, facilitando o procedimento para docentes e discentes da pós-graduação. Ao mapear, revisar e tornar esses processos disponíveis online, a instituição demonstra um compromisso com a eficiência administrativa e o incentivo à participação em eventos e atividades acadêmicas.

Além disso, para a solicitação de diárias e passagens, os docentes, bem como os demais servidores da Instituição, precisam abrir também um processo de afastamento que tramita separado do processo de solicitação de diárias e passagens. Sugere-se verificar a possibilidade de integrar os processos de solicitação de diárias e passagens e afastamentos em um único fluxo. A adoção dessas medidas ajudará a simplificar e agilizar o processo de solicitação de diárias, passagens e afastamentos proporcionando uma experiência mais positiva e eficiente. A integração desses procedimentos também simplificará o trabalho administrativo, tornando o fluxo de trabalho mais fluido e reduzindo a burocracia envolvida no processo.

5.2.2.6 Solicitação de material de consumo do registro de preços ou almoxarifado

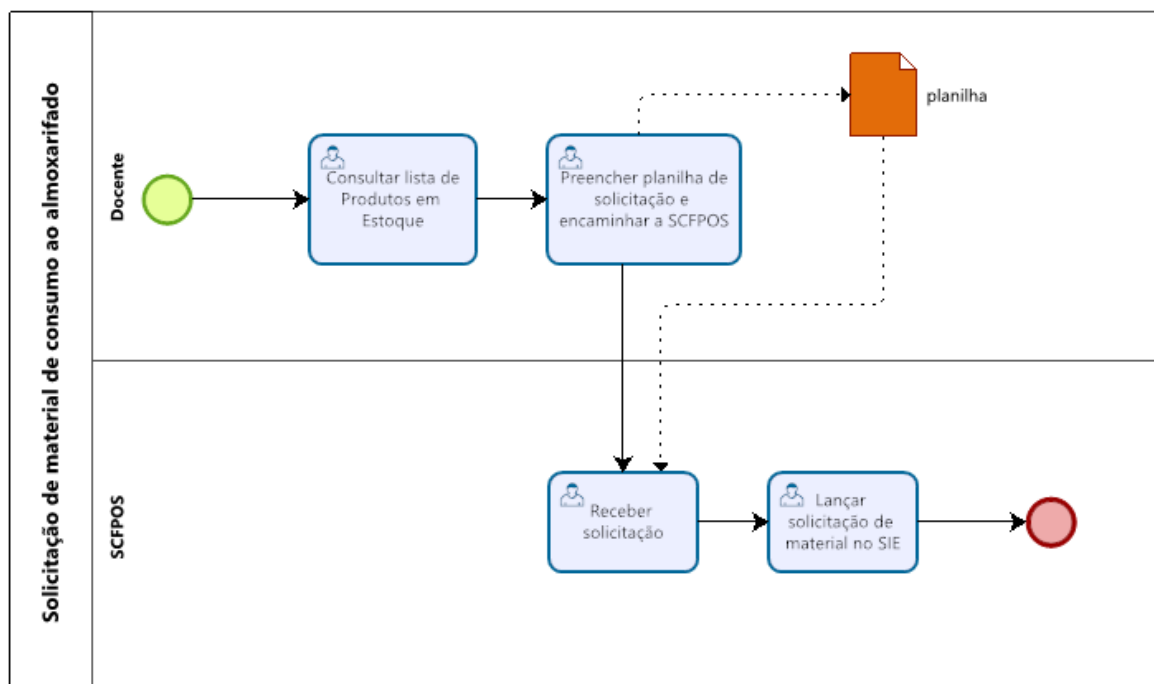
O recurso PROAP pode ser empregado para a aquisição de material de consumo por meio da rubrica "Custeio de Fomento à Pós-Graduação e Pesquisa". Isso significa que os recursos disponibilizados pelo PROAP podem ser destinados à compra de materiais necessários para as atividades de pesquisa e pós-graduação na Instituição. A solicitação pode ser realizada de duas formas, por meio de solicitação de material aos almoxarifados da UFSM ou por solicitação de materiais que constam em registros de preços.

A solicitação de material ao almoxarifado é realizada por meio do envio de planilha devidamente preenchida pelo docente utilizando dados do site do Departamento de Material e Patrimônio (DEMAPA), Aba – Produtos em estoque¹². A planilha deve ser preenchida com a descrição do produto, código, valor unitário, quantidade, subtotal e no uso deve ser descrito o uso e informar o número de projeto.

O fluxograma para a solicitação de material ao almoxarifado é representado na figura 15

¹² Disponível em <https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/demapa/produtos-em-estoque>

Figura 23 - Solicitação de material ao almoxarifado



Powered by
bizagi
 Modeler

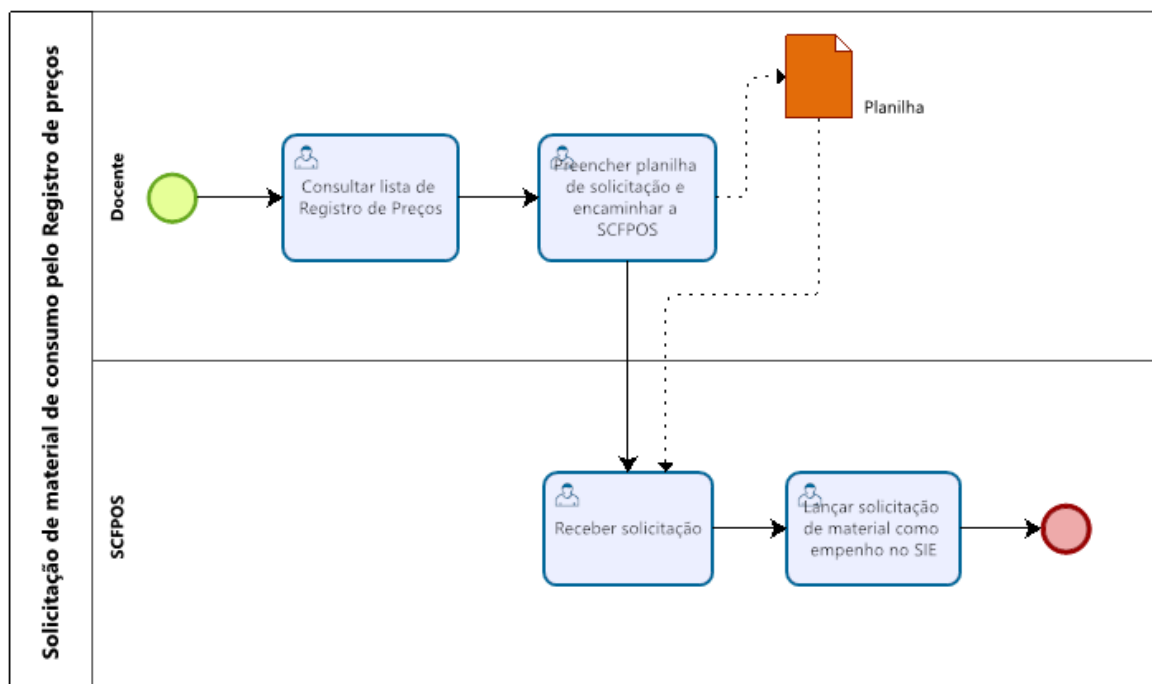
Fonte: elaborado pela autora, 2023

A solicitação de material de registro de preços é realizada por meio do envio de planilha devidamente preenchida pelo docente utilizando dados do site do Departamento de Material e Patrimônio (DEMAPA), Aba – Registro de Preços¹³. As informações a serem preenchidas na planilha são: descrição do produto ou serviço; número do registro de preços; número do extrato, processo, código, valor unitário, quantidade, subtotal e uso (descrever uso e informar número de projeto).

O fluxograma de solicitação de material de consumo do registro de preços é representado na Figura 24 a seguir:

¹³ Disponível em <https://www.ufsm.br/orgaos-executivos/demapa/registro-de-precos>

Figura 24 - Solicitação de material de registro de preços



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pela autoria, 2023.

Para a consulta do Registro de Preços, a opção pode ser busca em “Todas as Unidades”, verificar se o registro de preço está vigente e verificar o gerenciador do registro. Caso o detentor do registro de preços seja de outras unidades administrativas da UFSM, deve-se solicitar autorização para a transferência de item de registro de preço (via e-mail). Após autorização do gerenciador, é necessário enviar e-mail ao DEMAPA para o item ser requisitado¹⁴.

Os dois processos apresentados foram mapeados pela autora para a elaboração do Manual de Processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH. O mapeamento dos processos permitirá que os responsáveis pela gestão da pós-graduação tenham uma visão detalhada e estruturada de como essas atividades são conduzidas. Ainda possibilita que os processos sejam seguidos de maneira uniforme, evitando inconsistências e erros nas solicitações.

Os processos financeiros no geral mostraram maior padronização devido à centralização da gestão dos recursos financeiros na PRPGP, pelo NAOO, que disponibiliza várias informações em sua página. No entanto, durante a análise, identificou-se a necessidade de aprimorar alguns processos e reunir informações que estão atualmente dispersas em diferentes

¹⁴ https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/352/2021/02/Tutorial_Transf_RP.pdf

páginas. Para melhorar a eficiência e a transparência dos processos financeiros, sugere-se as seguintes sugestões:

1. Realizar uma revisão completa dos processos financeiros existentes, garantindo que estejam atualizados e em conformidade com as normas e regulamentos vigentes. Isso garantirá que as informações fornecidas aos usuários sejam precisas e confiáveis.
2. Agrupar as informações financeiras relevantes em uma única página no NAOO. Isso facilitará o acesso dos usuários a todas as informações necessárias, evitando a dispersão de informações em várias páginas.
3. Incluir fluxogramas e orientações claras em cada processo financeiro, apresentando os passos a serem seguidos de forma simples e compreensível. Isso ajudará os usuários a entender melhor o fluxo de trabalho e as etapas necessárias para a realização de suas atividades financeiras.

Ao implementar essas sugestões, os processos financeiros serão aprimorados, tornando-se mais eficientes, acessíveis e transparentes para todos os envolvidos na Pós-Graduação. A melhoria na disponibilização das informações facilitará o acesso aos recursos e procedimentos necessários para o desenvolvimento das atividades acadêmicas e científicas na Instituição.

5.2.3 Processos Administrativos

Os processos administrativos estão relacionados ao funcionamento dos Programas de Pós-Graduação e da Secretaria e abrangem diversas atividades importantes, tais como a expedição de documentos acadêmicos e administrativos para docentes e discentes, como declarações, certificados e outros documentos. Além disso, envolvem a organização e acompanhamento de reuniões de órgãos colegiados, incluindo a redação e publicação das atas no portal de documentos.

Outra atividade relevante é a manutenção de sites dos Programas de Pós-Graduação e das mídias sociais, garantindo a divulgação de informações relevantes e atualizadas para o público interno e externo. Também faz parte dos processos administrativos a organização e controle de documentos e registros acadêmicos, assegurando a correta armazenagem e preservação dos mesmos.

O atendimento ao público é outro aspecto essencial, que abrange o esclarecimento de dúvidas, fornecimento de informações e auxílio nas demandas relacionadas à pós-graduação tanto para os membros internos da instituição quanto para o público externo.

Adicionalmente, a atualização dos cadastros discente e docente na Plataforma Sucupira é uma tarefa essencial, pois esse sistema é utilizado para o registro e acompanhamento de dados dos programas de pós-graduação no Brasil.

Esses procedimentos administrativos são fundamentais para garantir o bom funcionamento da instituição, bem como o cumprimento das normas acadêmicas e administrativas. O trabalho administrativo é essencial para fornecer suporte e viabilizar as atividades de ensino, pesquisa e extensão dos programas de pós-graduação.

Para o mapeamento dos processos administrativos não foram utilizados dados das entrevistas, exceto na descrição da manutenção de arquivos para a Plataforma Sucupira. Foi utilizada análise documental dos *sites* da PRPGP e do PEN SIE UFSM e a análise dos processos definidos pelo Grupo de Trabalho para a padronização das rotinas administrativas da Secretaria de Pós-Graduação do CCSH.

5.2.3.1 Manutenção de arquivos

As atividades de controle de arquivos englobam o arquivamento de documentos físicos ou eletrônicos (pelo PEN), além da manutenção dos arquivos já existentes nas secretarias. A organização e controle de documentos na Secretaria de Pós-Graduação requerem uma abordagem constante e contínua, realizando ações conforme novos documentos são produzidos. Essa prática visa facilitar o acesso às informações e evitar o acúmulo de documentação desnecessária.

A manutenção de arquivos físicos na UFSM é realizada considerando a Tabela de Temporalidade de Documentos¹⁵, que estabelece prazos de guarda em fase corrente e intermediária, além da eliminação ou guarda permanente dos documentos. Com a implementação do Processo Eletrônico Nacional (PEN), muitos documentos são arquivados diretamente no sistema, em conformidade com a Portaria n. 360 de 18 de maio de 2022, que determina a conversão do acervo acadêmico para o meio digital. Essa medida visa modernizar a gestão de documentos e promover a transição para o ambiente digital.

Apesar da redução na produção de documentos físicos com a transição para o meio digital observa-se nesse caso a possibilidade de ter o suporte de um profissional arquivista na

¹⁵ <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/tabela-de-temporalidade-de-documentos>

equipe da Secretaria já que esse é responsável por organizar e triar os documentos, facilitando a busca e recuperação de informações quando necessário.

Além disso, o arquivista conhece os prazos legais para a guarda de diferentes tipos de documentos, garantindo a conformidade com as regulamentações e tem conhecimento em técnicas de conservação, assegurando que os registros sejam protegidos contra danos ou deterioração.

Assim, a identificação da necessidade de cargos específicos, como o de arquivista, por exemplo, é parte integrante de uma análise e planejamento adequados da estrutura organizacional, garantindo que as competências e habilidades adequadas estejam presentes para enfrentar os desafios e demandas específicas da gestão.

5.2.3.2 Expedição de documentos

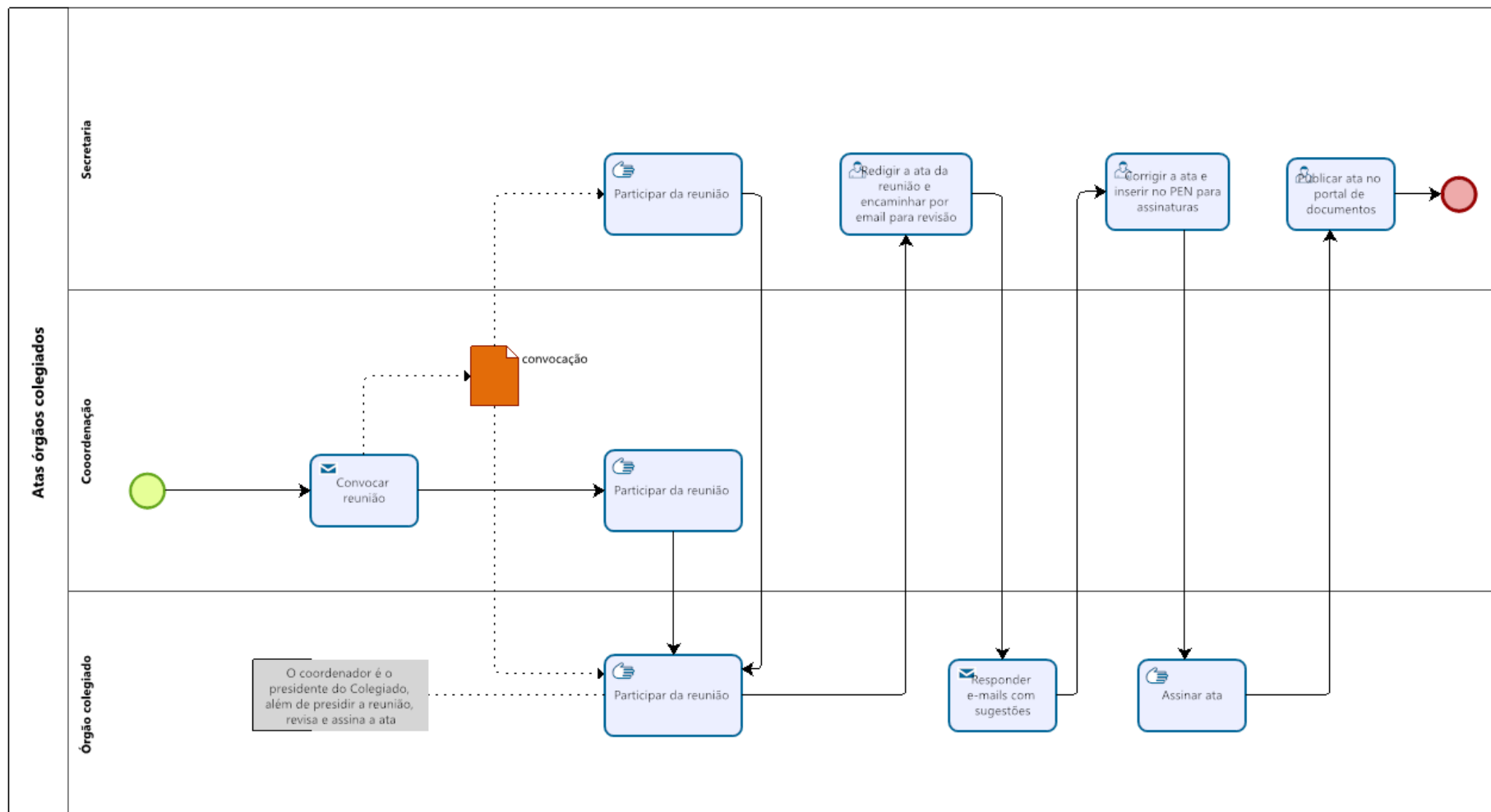
A expedição de documentos refere-se ao ato de produzir e emitir documentos acadêmicos e administrativos para os diversos usuários. É importante que a expedição de documentos seja realizada de forma ágil, seguindo as normas e procedimentos estabelecidos, para atender prontamente às solicitações e demandas da comunidade acadêmica.

Devido à implementação do PEN, a maior parte dos arquivos é publicada no portal. No entanto, a Secretaria também mantém pastas digitais com os documentos para facilitar o acesso em caso de consulta. A Secretaria é responsável por redigir os documentos solicitados, além de providenciar os encaminhamentos necessários, homologações e assinaturas, por meio do PEN. Os documentos expedidos pela Secretaria incluem atas, memorandos, atestados, declarações, formulários, entre outros

A) Atas de Órgãos Colegiados

Sob demanda dos órgãos colegiados definidos pelos Regulamentos de cada Programa de Pós-Graduação a Secretaria participa das reuniões e redige as atas. Os órgãos colegiados dos Programas de Pós-Graduação de acordo com o Regimento Geral da Pós-Graduação, artigo 8º são o Colegiado de Curso e a Comissão de Bolsas, porém a critério do Colegiado o Programa de Pós-Graduação poderá ter outras comissões, comitês e conselhos e elas devem estar definidas no regulamento de cada Programa. (UFSM, 2014).

Figura 25 - Atas dos órgãos colegiados



A secretaria é responsável por redigir as atas e pela sua publicação no Portal de Documentos sendo que as etapas são:

1. A coordenação define a pauta e convoca o Órgão Colegiado para a reunião.
2. Durante a reunião, algum representante da Secretaria participa para secretariar e redigir a ata.
3. A Secretaria redige a ata e encaminha por e-mail aos participantes para correções/sugestões.
4. Após o retorno das sugestões, a Secretaria insere a ata no Processo PEN (homologação de atas) e tramita para a Comissão previamente cadastrada pelo DAG no PEN para assinaturas.
5. A Secretaria verifica se todos assinaram, baixa a ata do PEN e publica no Portal de Documentos – UFSM.

O tutorial para homologação de atas, tramitação e assinaturas pelo PEN está disponível na página do PEN UFSM¹⁶. No caso de ATA de Reunião de Colegiado, que serão cadastradas individualmente como documento digital no Portal Documentos, é possível utilizar a opção ‘Encaminha para Gerar Produto de Processo’, com destino DAG e despacho para publicação. Para proceder ao cadastramento do documento digital avulso a partir da opção ‘Encaminha para Gerar Produto de Processo¹⁷’, observar duas situações imprescindíveis: o processo deve ter sido criado com o tipo correto HOMOLOGAÇÃO DE ATA e o documento PDF da ata deve ser marcado como principal.

O processo foi mapeado e fará parte do Manual de Processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH. Com a inclusão do processo no Manual de Processos, os membros da equipe terão acesso a um guia detalhado, padronizado e de fácil consulta, o que contribuirá para a realização das atividades de forma mais organizada e eficaz. Como sugestão propõe-se desenvolver modelos de atas padronizados para agilizar o processo de redação e garantir a uniformidade das informações e promover treinamentos e capacitações para os membros da Secretaria envolvidos no processo, a fim de garantir a correta utilização do sistema PEN.

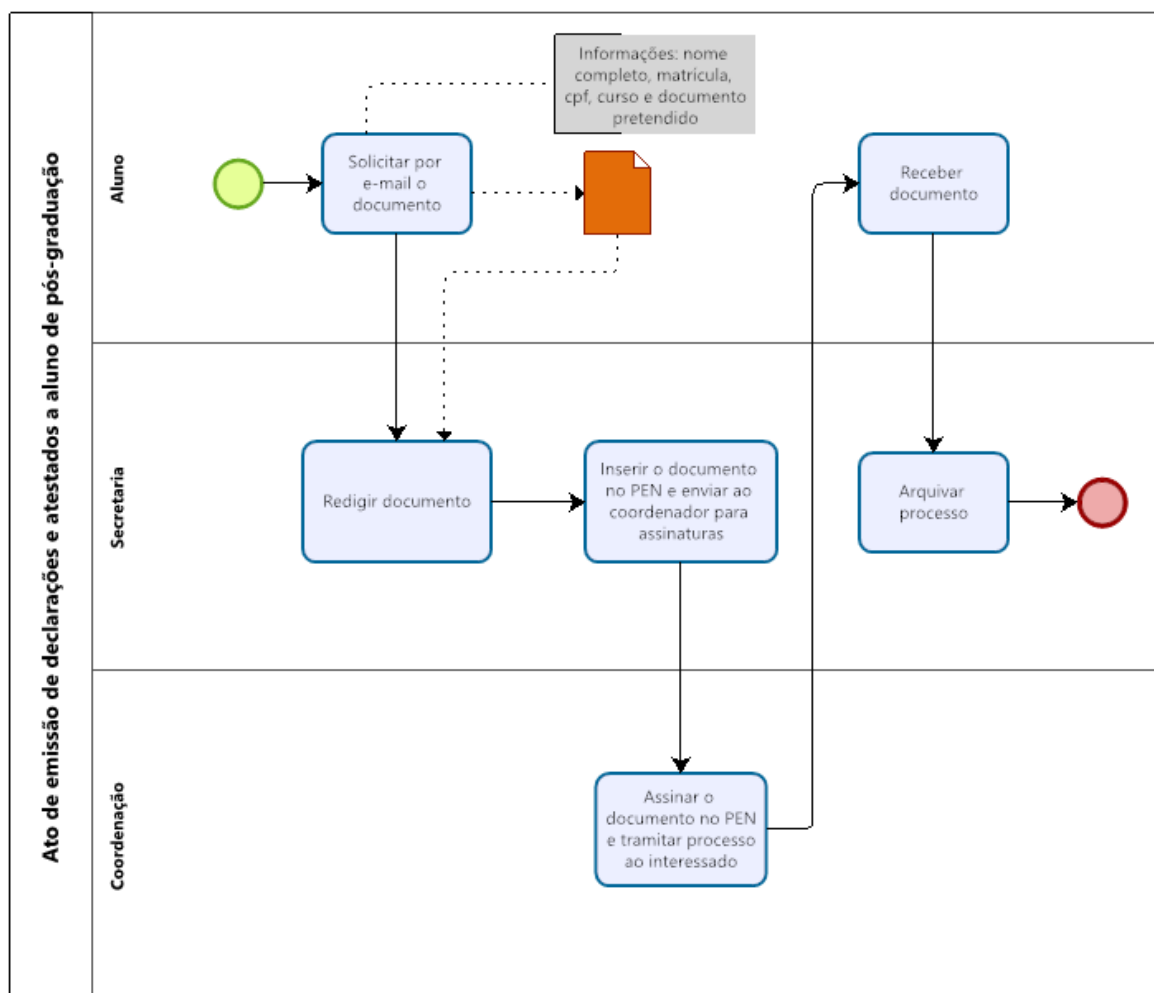
¹⁶ <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/pen/apoio-ao-usuario/tutorial-homologacao-de-atas-2>

¹⁷ <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/pen/apoio-ao-usuario/novas-funcionalidades/geracao-de-produtos-do-processo-automaticamente>

B) Atestados e declarações

A Secretaria redige atestados ou declarações sob demanda de discentes, docentes ou coordenação dos Programas de Pós-Graduação. Esses documentos são produzidos para atender às necessidades específicas dos envolvidos, fornecendo informações comprobatórias relacionadas à sua participação ou situação acadêmica.

Figura 26- Ato de emissão de declarações e atestados a aluno de pós-graduação



Conforme ilustra a Figura 26 , o processo " Ato de emissão de declarações e atestados a aluno de pós-graduação " obedece ao seguinte fluxo:

1. O aluno solicita à secretaria a elaboração do atestado ou declaração via e-mail com as seguintes informações: Nome completo, número de matrícula, Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e documento pretendido.

2. A Secretaria redige documento e abre processo no PEN, tipo processual "Ato de emissão de declarações e atestados a aluno de pós-graduação" colocando o aluno como interessado. Após, tramita o processo à Coordenação para assinatura e encaminhamento ao aluno.

3. O coordenador assina o documento e tramita o processo para o aluno.

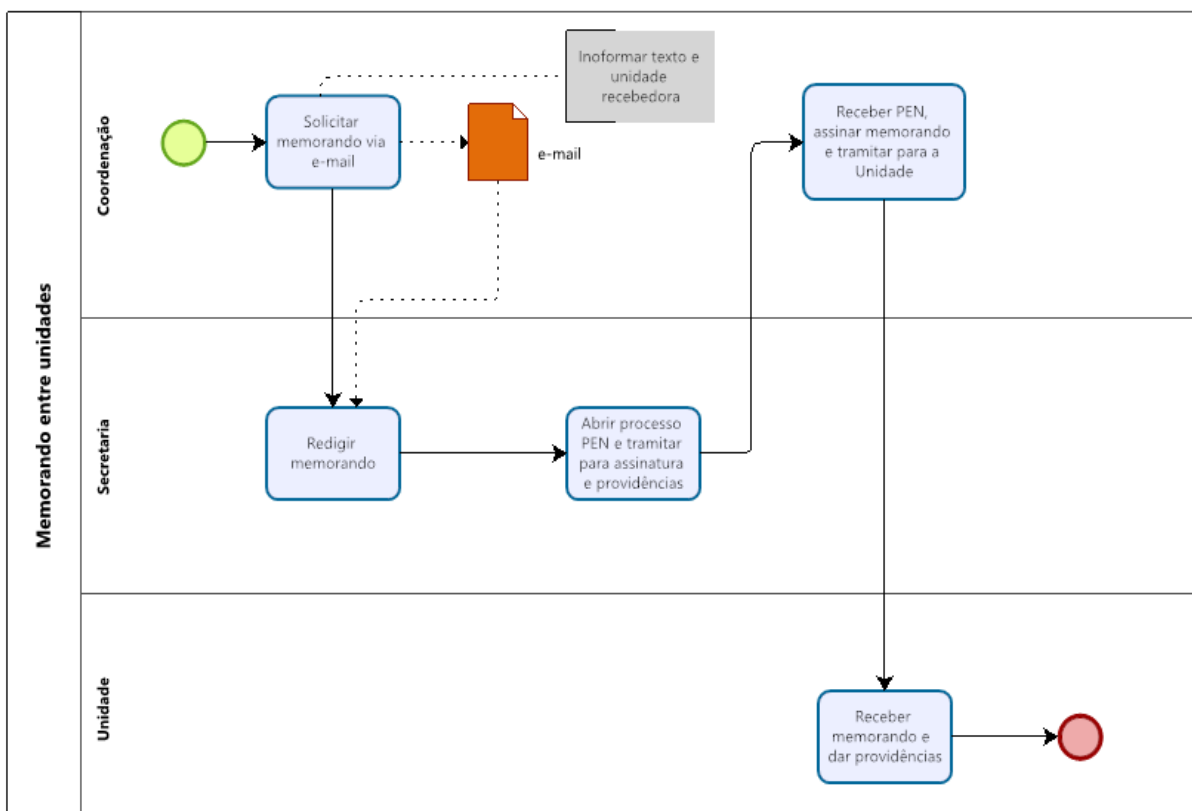
Embora exista um processo específico no PEN para emissão de atestados e declarações para alunos de Pós-Graduação, o mesmo ainda não havia sido mapeado. Foi constatado também que não há um documento específico com o mesmo propósito para a emissão de documentos destinados aos docentes. Sugere-se criar um processo similar ao documentado para a emissão de atestados e declarações destinados aos docentes, aproveitando a facilidade da assinatura digital. Esse novo processo permitiria que a Secretaria redigisse os documentos de forma ágil e os encaminhasse eletronicamente para a coordenação, facilitando a obtenção da assinatura necessária.

Além disso, sugere-se elaborar documentos padronizados para atestados e declarações com campos específicos para informações relevantes, facilitando a redação e evitando inconsistências nos documentos emitidos.

C) Memorandos

A Secretaria redige memorandos sob demanda da coordenação dos Programas de Pós-Graduação, utilizando o tipo Processual denominado "Memorando de Comunicação entre as unidades". A inclusão de arquivos de memorandos evita a impressão e fluxo dos documentos em papel, possibilitando que sejam assinados e tramitados de forma eletrônica obedecendo à Portaria n. 360 de 18 de maio de 2022 que dispõe sobre a conversão do acervo acadêmico para o meio digital. (BRASIL, 2022). A inclusão de arquivos de memorandos no sistema possibilita a resposta a memorandos recebidos em papel, uma vez que esses documentos podem ser digitalizados e incluídos no processo, mantendo a continuidade da tramitação de forma eletrônica. Na figura a seguir será apresentado o fluxograma do processo.

Figura 27 - Memorando de comunicação entre Unidades



Fonte: elaborado pela autora, 2023

Conforme ilustra a Figura 27, o processo "Memorando de comunicação entre Unidade" obedece ao seguinte fluxo:

1. A Coordenação solicita à secretaria a elaboração do memorando via e-mail informando o texto e a unidade recebedora.
2. A Secretaria redige o memorando e abre processo no PEN, tipo processual Memorando de comunicação entre Unidades. (Observar e anotar o número de memorando mantendo arquivo do mesmo em pasta digital.) Após, tramita o processo à Coordenação para assinatura e tramitação à Unidade.
3. A Unidade recebe o memorando pelo PEN e dá as devidas providências.

Esse processo apesar de estar sendo realizado pelo PEN ainda não havia sido mapeado. O mapeamento do processo permite que todas as etapas envolvidas na elaboração, revisão, assinatura e tramitação dos memorandos sejam claramente definidas e padronizadas. Isso

garante que todos os envolvidos no processo estejam cientes de suas responsabilidades e que as comunicações sejam tratadas de forma uniforme.

5.2.3.3 Divulgação

A divulgação dos Programas de Pós-Graduação desempenha papel crucial para o funcionamento eficiente e bem-sucedido desses cursos. Além de fornecer visibilidade para atrair novos alunos, a atualização constante dos sites dos Programas é uma exigência da avaliação da CAPES, garantindo sua conformidade com as normativas e padrões estabelecidos. Com o crescimento do acesso às mídias sociais, os Programas de Pós-Graduação também têm utilizado plataformas como *Facebook* e *Instagram* para divulgação. É importante destacar que, embora não sejam considerados canais institucionais, eles proporcionam alcance significativo.

Os editais de seleção devem ser publicados nos *sites* dos Programas. Além disso, os *sites* também servem como um repositório importante de normativas institucionais, orientações para discentes e docentes, informações sobre os docentes, disciplinas e outras demandas específicas.

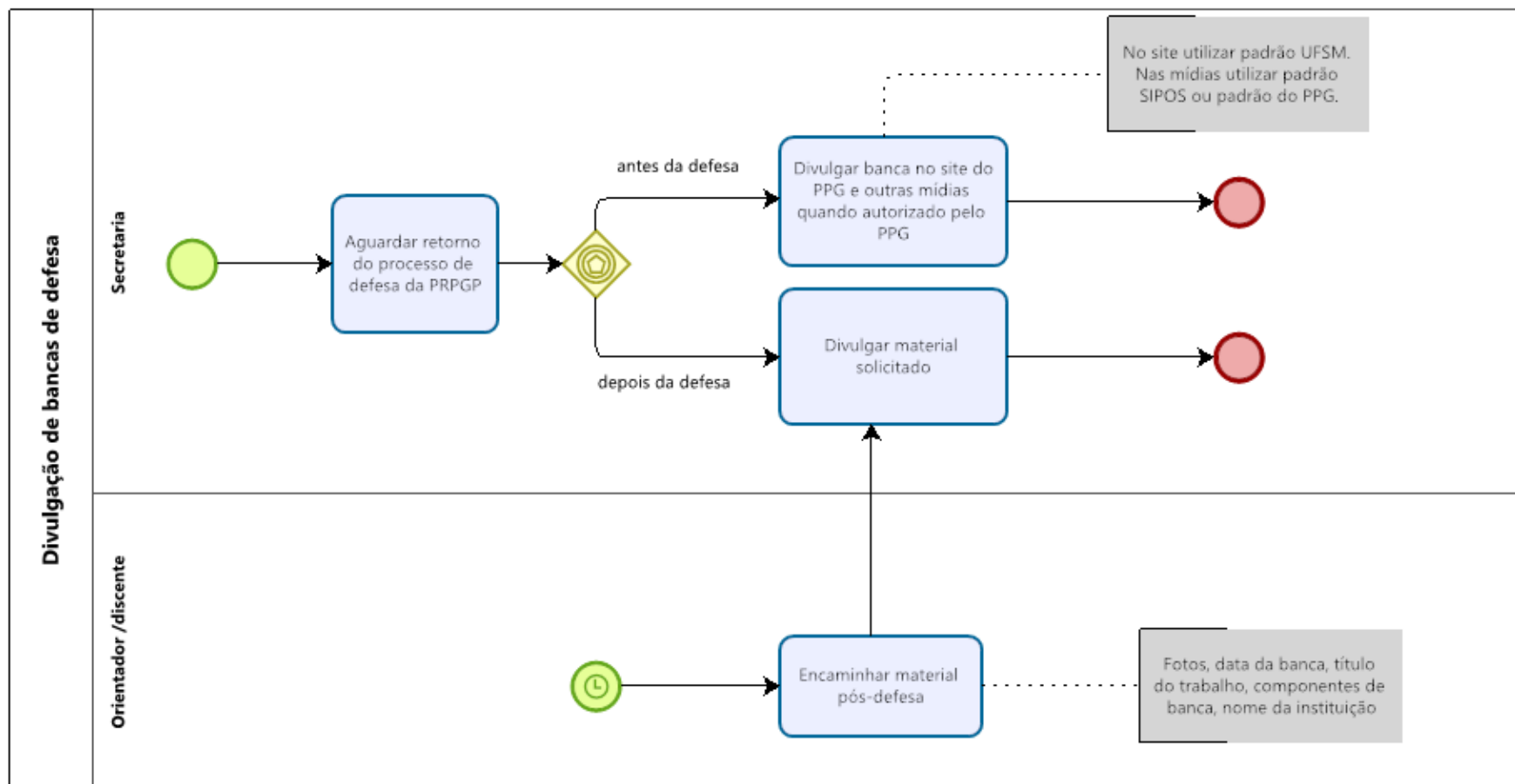
Sobre a divulgação, em reunião do Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH, foram discutido três assuntos: divulgação de bancas de defesa; divulgação do edital de seleção e publicação de eventos, artigos publicados, prêmios e outras demandas específicas.

A) Bancas de defesa

As bancas de defesa podem ser de dissertação, tese e exame de qualificação de doutorado, conforme estabelecido no Regimento Geral da Pós-Graduação UFSM. Além disso, alguns Programas de Pós-Graduação também realizam a apresentação do projeto (exame de qualificação) para o Mestrado, o qual não é um processo realizado via Portal do Aluno, diferentemente das defesas de dissertação, tese e exame de qualificação de Doutorado.

Para o caso das defesas de dissertação, tese ou exame de qualificação de Doutorado, quando estas são aprovadas pela PRPGP o processo retorna ao Programa de Pós-Graduação. Este processo retorna tanto para a caixa postal da coordenação de Curso quanto para a caixa postal da Secretaria. No período anterior à ocorrência da banca a Secretaria de Pós-Graduação procede à divulgação desta. E no período posterior divulga material sobre a defesa a pedido do orientador ou discente. Na figura 28 será apresentado o processo de divulgação de bancas de defesa.

Figura 28 - Divulgação de banca de defesa



Conforme ilustra a Figura 28, o processo "Divulgação de banca de defesa" obedece ao seguinte fluxo:

1. A Secretaria verifica os processos de defesa na caixa postal, liberados para defesa.
2. Antes da realização da banca a Secretaria publica a defesa no site do PPG pelo padrão único estabelecido pela UFSM (calendário no site) as informações da banca.
3. A Secretaria também realiza a publicação da defesa nas mídias sociais para os Programas de Pós-Graduação que a Secretaria tem autorização. Se o Programa de Pós-Graduação tem um padrão para a divulgação utilizar o padrão para publicação, do contrário utilizar padrão estabelecido pela Secretaria.
4. Após a ocorrência da banca de defesa, se o orientador ou discente desejar publicar material da defesa (fotos, data da banca, título do trabalho, componentes de banca, nome de instituição), deve encaminhar à Secretaria que irá fazer a divulgação.

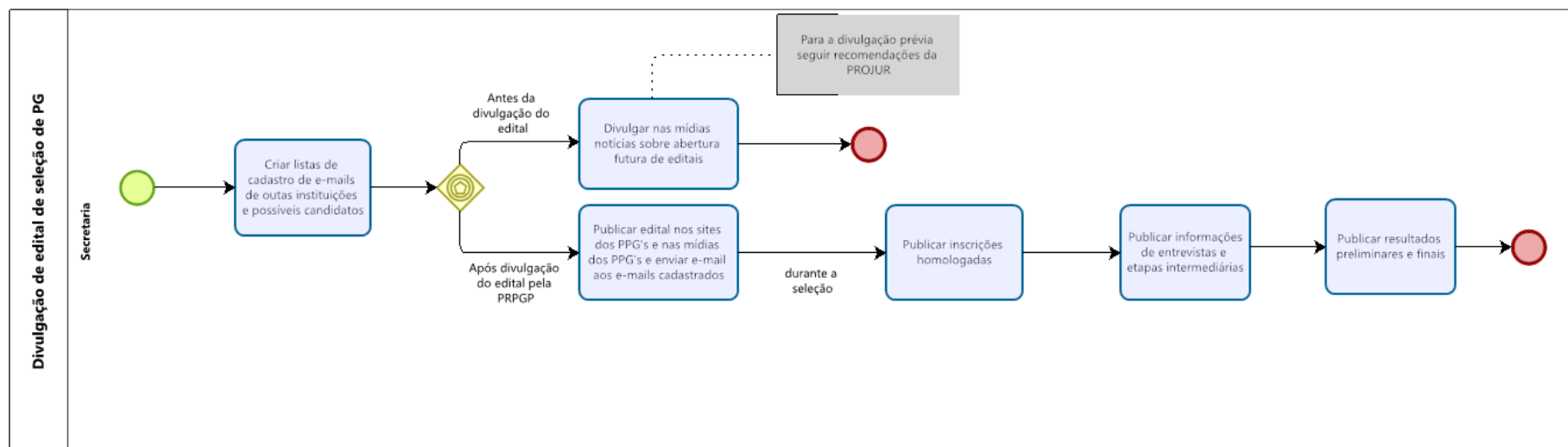
O processo foi mapeado e fará parte do Manual de Processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH destacando-se que o mapeamento e inclusão desse processo no Manual são passos importantes para fortalecer a gestão e a organização interna da Secretaria, contribuindo para o aprimoramento contínuo das atividades e o atendimento eficiente às demandas da comunidade acadêmica.

B) Edital de Seleção

A divulgação do edital de seleção é um processo essencial para os Programas de Pós-Graduação, visto que desempenha um papel fundamental para o ingresso de novos alunos. No entanto, nos últimos editais da UFSM, foi observado que vários Programas de Pós-Graduação tiveram vagas não utilizadas, o que levou à necessidade de lançar editais extraordinários. Essa situação acarreta retrabalho e desperdício de tempo para a equipe da Secretaria e para os envolvidos no processo de seleção.

Com relação à divulgação do edital de seleção, o Grupo de trabalho para padronização das rotinas administrativas da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH, definiu o fluxo apresentado na figura a seguir.

Figura 29 - Divulgação de edital de seleção



Fonte: elaborado pela autora, 2023

Conforme ilustra a Figura 29, o processo "Divulgação de edital de seleção" obedece ao seguinte fluxo:

1. A primeira atividade da Secretaria consiste em, ao longo dos semestres criar e atualizar cadastros de e-mails para divulgação tanto de possíveis candidatos quanto de instituições.

2. Para Programas de Pós-Graduação que solicitarem com antecedência a abertura do edital, publicar notícias nas mídias sobre abertura futura de edital (para tanto seguir recomendações da Procuradoria Jurídica da UFSM (PROJUR)).

3. Após a publicação do edital pela PRPGP a Secretaria deve publicar edital no site do Programa de Pós-Graduação, publicar edital nas mídias sociais dos Programas de Pós-Graduação e enviar e-mail aos e-mails cadastrados.

4. Durante o processo de seleção a Secretaria deverá:

- a) Publicar inscrições homologadas
- b) Publicar informações de entrevistas e etapas intermediárias
- c) Publicar resultados preliminares e finais.

Para evitar o cenário de sobra de vagas, é importante que a divulgação do edital seja realizada de forma estratégica e eficiente, de modo a alcançar o público-alvo adequado e garantir uma ampla participação dos interessados. Isso pode ser alcançado por meio de uma divulgação mais abrangente e direcionada, utilizando diferentes meios de comunicação e plataformas, além de considerar o período de divulgação mais adequado para alcançar o maior número possível de candidatos interessados.

O mapeamento do processo que será incluído no Manual de processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH permite a padronização das atividades e dos procedimentos, garantindo que a divulgação seja realizada de forma consistente e alinhada com os objetivos dos Programas de Pós-Graduação.

C) Publicação de eventos, de artigos publicados, prêmios e outras demandas específicas.

A pedido da coordenação a Secretaria poderá publicar eventos, artigos publicados e prêmios recebidos por docentes e discentes. No caso de pedidos de publicações solicitados por docentes ou discentes será necessário encaminhar a demanda primeiramente à Coordenação para autorização de publicação. Por ser considerada somente uma tarefa, sendo necessária a

aprovação da coordenação, não foi apresentado fluxograma pelo entendimento de que não é um processo.

5.2.3.4 Manutenção de arquivos para o preenchimento da Plataforma Sucupira

A Plataforma Sucupira é uma ferramenta essencial para a coleta de informações dos Programas de Pós-Graduação, servindo como base de referência para o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG). Essa plataforma substituiu o antigo sistema conhecido como Coleta CAPES, desempenhando um papel fundamental na gestão e monitoramento da pós-graduação no Brasil.

Com relação a Plataforma Sucupira foi destacado, nas entrevistas que a divisão de responsabilidades entre a coordenação e a secretaria varia, mas geralmente, a maior parte das atividades na plataforma é realizada pela coordenação, enquanto a secretaria fica responsável por lançar informações mais básicas, como registro de alunos e disciplinas ofertadas. A coordenação é encarregada de tarefas mais complexas, como a elaboração de relatórios, organização do programa e registro da produção científica dos docentes. Foi citada a inserção de dados pela Secretaria, porém o acesso é realizado por *login* do coordenador utilizando CPF e senha, sendo que esta é uma discussão bastante pertinente na UFSM porque o entendimento é que a Secretaria por não ter acesso com *login* de secretário (a) não tem a atribuição do preenchimento, sendo somente responsável por organizar os arquivos que devem ser inseridos na mesma.

Por ser a Plataforma Sucupira um fator importante para a avaliação dos Cursos de Pós-Graduação pelos quais os Programas recebem os seus conceitos podendo se consolidar ou serem descredenciados é importante destacar tanto o trabalho de manutenção de arquivos para preenchimento como o trabalho que é feito de inserção de dados.

No que diz respeito ao envio de dados à CAPES para fornecer subsídios à análise dos Programas de Pós-Graduação, percebe-se a necessidade de apoio aos coordenadores para auxiliar nos mecanismos de manutenção da qualidade da informação fornecida, bem como favorecer um entendimento mais profundo quanto ao processo de avaliação e suas especificidades como destacado por TEIXEIRA, 2019. Nesse sentido, a manutenção de arquivos para o preenchimento da Plataforma Sucupira compreende manter atualizados pastas digitais com arquivos sobre as defesas, manutenção do cadastro discente e docente sendo realizada por meio de formulários, além da informação de oferta de disciplinas.

No ano de 2023, a CAPES disponibilizou um login específico para secretários (as) de programas de Pós-Graduação realizarem o preenchimento de algumas abas na Plataforma Sucupira. No entanto, o sistema enfrentou dificuldades ao não permitir o cadastro de um mesmo servidor em diversos programas de Pós-Graduação, necessitando de revisão, visto que houve a reestruturação das secretarias. O ideal é que um mesmo servidor possa ser incluído em vários Programas de Pós-Graduação porque o mesmo vai ter mais conhecimento para realização dessa atividade podendo receber treinamentos específicos para essa tarefa.

5.2.3.5 Atendimento de público externo e interno

A Secretaria também é responsável pelo atendimento ao público interno, que inclui docentes, discentes e técnico-administrativos em educação e público externo. Esse atendimento é realizado de forma presencial, por e-mail ou telefone, visando esclarecer dúvidas, fornecer informações e auxiliar nas demandas relacionadas à pós-graduação. Vale destacar que essa atividade de atendimento não é considerada um processo específico, mas é essencial para oferecer suporte e garantir uma comunicação eficiente entre a Secretaria e os membros da comunidade acadêmica e externa.

De acordo com Andrade e Roseira (2017), as organizações tanto públicas quanto privadas, para se manterem, precisam, cada vez mais, da tomada de decisões, de gerar estratégias e de transformá-las diariamente. Nesse sentido, o desenvolvimento do propósito por meio dos processos de negócios, passando pelos seus colaboradores, possibilita a promoção de práticas convergentes e melhor orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização.

Por todo o exposto na apresentação dos processos acadêmicos, financeiros e administrativos das Secretarias de Pós-Graduação no capítulo observa-se o esforço no sentido de propor melhorias utilizando o mapeamento dos processos o que corrobora com o pensamento dos autores Carvalho e Souza (2017), que afirmam que as organizações públicas estão em constante pressão para a melhoria do seu desempenho, visando a transparência e o controle de resultados, levando em conta os processos acadêmicos e administrativos. Foram apresentadas algumas sugestões de alterações para aprimorar os processos mapeados, visando a padronização e a eliminação de tarefas desnecessárias. Além disso, foram mapeados processos que já estavam sendo realizados no PEN, mas não apresentavam fluxograma.

Uma das sugestões para a padronização dos processos é a criação do manual de procedimentos para as Secretarias de Pós-Graduação, estabelecendo diretrizes claras para cada etapa dos processos administrativos. Isso permitirá que todas as tarefas sejam executadas de

forma uniforme e eficiente. O manual de procedimentos, conforme ressaltado por Araújo (2011) e Mendonça (2012), desempenha um papel crucial, por padronizar processos e facilitar a comunicação entre os setores da instituição, fornecendo diretrizes, normas, instruções e rotinas específicas. Além disso, o manual promoverá a integração e alinhamento entre os diversos setores envolvidos, otimizando a colaboração e a comunicação interna.

A fim de obter os resultados desejados, é fundamental que o manual atenda às reais necessidades da organização, como apontado por Mendonça (2012). Sua diagramação adequada, redação clara e representação gráfica compreensível são aspectos-chave para assegurar que os servidores possam utilizá-lo de forma eficiente e produtiva.

Ainda, analisando os processos é possível observar a importância da automação de algumas tarefas, consideradas repetitivas. De acordo com o estudo realizado por ALMUBARAK, A. A.; OMAR S. M. (2018) em uma universidade da Arábia Saudita, a importância das técnicas de modelagem para o gerenciamento de processos de negócios é comprovada tanto em organizações educacionais quanto não educacionais. A partir dessa perspectiva, é relevante aplicar as conclusões do estudo à realidade das Secretarias de Pós-Graduação da UFSM. Ao identificar atividades que consomem tempo e recursos sem agregar valor significativo, surge a oportunidade de aplicar o BPM como uma solução estratégica. A sugestão de implementar ferramentas de automação para executar essas tarefas é uma medida que visa otimizar os processos administrativos. Além disso, com a automação, é possível reduzir erros e retrabalho, melhorar a eficiência operacional e direcionar os recursos humanos para iniciativas mais relevantes.

Foram desenvolvidos fluxogramas para representar visualmente os processos identificados no PEN que ainda não possuíam uma representação gráfica. Com os fluxogramas é possível ter uma visão mais abrangente e detalhada de como cada atividade é desenvolvida ao longo do processo. Além disso, a representação visual dos processos possibilita a identificação de oportunidades de melhoria e a otimização das atividades, contribuindo para o aumento da eficiência e da qualidade dos serviços prestados pelo PEN.

As sugestões apresentadas visam a modernização administrativa das Secretarias de Pós-Graduação da UFSM, com foco na padronização, eliminação de tarefas desnecessárias e aprimoramento dos processos. A criação do manual de procedimentos fornecerá diretrizes claras, garantindo uma execução uniforme e eficiente das atividades. A automação, baseada em técnicas de modelagem de processos, possibilitará um gerenciamento mais estratégico e eficaz. A representação visual dos fluxogramas enriquecerá a compreensão dos processos do PEN e estimulará a identificação de melhorias.

Com relação à sistemática de elaboração do manual o mesmo foi elaborado contemplando a organização da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH, com suas atribuições definidas. Cada processo foi apresentado com um fluxograma que ilustra visualmente todas as etapas envolvidas, além do detalhamento das atividades. No processo de elaboração, foram utilizados os principais elementos de mapeamento da ABPMN 2013, garantindo uma padronização e compreensão adequada das informações presentes no manual. O manual será apresentado no Apêndice D.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modernização administrativa é um objetivo crucial para as instituições, e nos últimos anos, a necessidade de mudanças nas Instituições Federais de Ensino Superior tornou-se mais evidente. Na UFSM, a partir de 2017, foram iniciadas discussões sobre a reestruturação das unidades administrativas. A forma de organização e gerenciamento das instituições tem um impacto direto em seus resultados, o que ressalta a importância dos gestores adotarem ações que visem a uma gestão mais eficiente.

Nesse contexto, o estudo em questão buscou contribuir para a discussão de um novo modelo organizacional para as Secretarias de Pós-Graduação da UFSM, sob a perspectiva da gestão por processos. Ao analisar e documentar os processos inerentes a essas secretarias, espera-se aumentar a eficiência dos serviços prestados, evitando desperdícios de recursos. O conhecimento e a padronização dos processos das secretarias de Pós-Graduação ampliam a compreensão do trabalho a ser desempenhado, tanto pelos docentes e técnicos-administrativos em educação, quanto pelos resultados entregues aos alunos e à sociedade.

Com a implementação de uma gestão mais eficiente e baseada em processos bem definidos, as Secretarias de Pós-Graduação estarão mais aptas a atender às demandas da comunidade acadêmica, proporcionando um ambiente de trabalho mais organizado e ágil. Isso resultará em serviços de maior qualidade e efetividade, fortalecendo ainda mais a posição da UFSM como instituição de referência no ensino e pesquisa.

Com o objetivo de propor melhorias para a padronização dos processos das Secretarias Integradas de Pós-Graduação da UFSM, foi realizado um estudo de caso com foco nas secretarias de Cursos de Pós-Graduação do CCSH. O estudo definiu objetivos específicos, que incluíram a análise da estrutura atual das secretarias de Pós-Graduação, a identificação de problemas e soluções administrativas, a análise das rotinas e processos das secretarias, o

mapeamento dos processos e a elaboração de um manual de processos para a Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH.

Ao abordar esses objetivos específicos, o estudo proporcionou uma compreensão aprofundada das práticas atuais e identificou áreas que demandam melhorias em termos de eficiência e padronização. A partir do mapeamento dos processos, foi possível criar um manual que estabelecesse diretrizes claras para cada etapa das atividades, garantindo uma execução uniforme e eficiente. Esse manual servirá como guia confiável e acessível para os servidores, melhorando a organização e o desempenho das atividades diárias.

Por meio de entrevistas, pesquisas nos sites da UFSM, além de consultas a entrevistados para complementar a compreensão dos processos, acompanhamento das reuniões sobre o processo de reestruturação do CCSH e do Grupo de Trabalho para padronização das rotinas administrativas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH foram respondidos os objetivos específicos do estudo.

O primeiro objetivo específico tratava da estrutura das Secretarias de Pós-Graduação no período anterior à reestruturação, que consistia em uma Secretaria Administrativa para cada Programa de Pós-Graduação. Embora essa abordagem tivesse alguns aspectos positivos, como permitir maior conhecimento sobre as particularidades de cada Programa e uma relação próxima entre coordenador (a) e secretário (a), também apresentava desafios. Entre os aspectos negativos, destacam-se a escassez de servidores, a falta de conhecimento e treinamento adequados para lidar com os processos específicos e, em alguns casos, a ausência de atendimento devido à falta de secretário (a) para atender às demandas do Programa.

O segundo objetivo específico era identificar problemas e soluções administrativas nas secretarias de Pós-Graduação da UFSM. Durante a análise, foram constatados alguns problemas administrativos, incluindo a falta de treinamento adequado nos procedimentos, falhas na comunicação entre as unidades ao introduzir novos processos, carência de conhecimento sobre os procedimentos, abordagem individualizada e falta de uniformidade nos processos.

A proposta de criação de uma Secretaria Integrada surge como uma solução para melhorar esses problemas. Ao estabelecer processos padronizados, a Secretaria Integrada pode auxiliar na capacitação adequada dos funcionários, aprimorar a comunicação entre as unidades e promover uma abordagem mais unificada para as atividades administrativas dos programas de Pós-Graduação. Isso pode contribuir significativamente para a eficiência e eficácia geral da gestão dessas secretarias.

O terceiro objetivo específico consistia em analisar as rotinas e processos das secretarias de Pós-Graduação. Durante essa análise, foram identificados os processos que foram

subdivididos em três categorias: acadêmicos, financeiros e administrativos, para uma melhor organização e apresentação dos resultados. Essa abordagem permitiu compreender em detalhes as operações envolvidas em cada uma dessas áreas, facilitando a identificação de possíveis melhorias para o funcionamento das secretarias de Pós-Graduação da instituição.

O quarto objetivo consistiu no mapeamento dos processos das Secretarias de Pós-Graduação. Para alcançar esse propósito, foi utilizado o software Bizagi para criar os processos que ainda não haviam sido mapeados. Além disso, realizou-se a compilação e análise dos processos já existentes na Instituição. Durante essa análise, foi observado que os processos financeiros se destacaram por possuir maior padronização e orientações. Embora a maioria dos processos financeiros estivesse mapeada, e alguns tenham sido implementados pelo PEN, ainda havia processos não mapeados que podem ser validados e disponibilizados pela Instituição.

No entanto, também foi identificada a necessidade de aprimorar alguns processos e de reunir informações que atualmente estão dispersas em diferentes páginas ou fontes. Essa observação aponta para a oportunidade de melhorar a eficiência e a organização geral dos procedimentos, buscando maior padronização e integração das informações, o que contribuirá para otimizar o funcionamento das Secretarias de Pós-Graduação da UFSM.

Ainda, durante a análise também foi observada a fragmentação de processos, como é o caso por exemplo do processo de MDT e expedição de diploma realizado atualmente por dois processos distintos. Essa fragmentação pode prejudicar a integração entre as etapas e dificultar o fluxo de trabalho, levando a atrasos e ineficiências. Ainda, com relação ao pagamento de diárias para os servidores, é necessário também um processo de afastamento que envolve processos distintos. Esse fato gera burocracia adicional, aumentando a complexidade administrativa. Para superar esses problemas, é necessário adotar uma abordagem mais integrada e holística na gestão dos processos. Essa abordagem mais integrada permitirá uma visão global dos processos, facilitando a identificação de oportunidades de melhoria.

Como último objetivo, foi elaborado um manual de processos para a Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH, o qual pode ser atualizado de acordo com as necessidades da Instituição, conforme apontado pela pesquisadora Tonini (2017). Esse manual é projetado para ser flexível, uma vez que os processos estão sujeitos a mudanças, e tais modificações precisam ser devidamente documentadas.

O manual de processos proporciona aos usuários a capacidade de inserir informações específicas, adaptando o documento à realidade de cada Secretaria Integrada. Além disso, esse manual pode servir como referência para outras unidades da UFSM que ainda não passaram

pelo processo de reestruturação. Dessa forma, o manual oferece subsídio para a implementação de boas práticas de gestão e padronização dos fluxos de trabalho na Instituição.

Esta pesquisa apresentou algumas limitações importantes que devem ser consideradas ao interpretar os resultados. A principal limitação foi a realização das entrevistas durante o período da pandemia do COVID-19, o que resultou em pouca adesão dos participantes e limitações na obtenção de detalhes dos processos. A situação de pandemia pode ter impactado a disponibilidade e a disposição dos entrevistados, levando a respostas menos detalhadas e abrangentes.

Além disso, identificou-se que o levantamento das informações para o mapeamento dos processos poderia ter sido realizado de forma mais detalhada por meio de um formulário. A utilização de um formulário possibilitaria uma abordagem mais estruturada para coletar informações específicas e detalhadas sobre os processos, o que poderia ter contribuído para um mapeamento mais abrangente e preciso.

Outra limitação importante foi o pouco tempo de integração das secretarias e a falta de tempo e recursos para analisar outras secretarias integradas. Esses fatores podem ter limitado a profundidade da análise e a compreensão completa do contexto das Secretarias de Pós-Graduação da UFSM.

Entretanto, vale ressaltar que, após o retorno presencial às atividades administrativas e acadêmicas, foram tomadas medidas para dirimir essas limitações. A complementação dos dados por meio de consultas aos participantes das entrevistas, dados dos sites da UFSM (PROPLAN, PRPGP E DAG) e o acompanhamento do Grupo de Trabalho para padronização das rotinas administrativas da Secretaria de Pós-Graduação do CCSH, contribuíram para um melhor entendimento e enriquecimento dos resultados da pesquisa.

A pesquisa trouxe contribuições práticas e teóricas para a área de gestão administrativa em Instituições de Ensino Superior. Como contribuições práticas destacam-se a proposta de criação da Secretaria Integrada e a elaboração do manual de processos.

A criação da Secretaria Integrada é vista como uma solução promissora para os problemas administrativos nas Secretarias de Pós-Graduação. A proposta de centralizar e integrar as atividades visa promover a padronização e eficiência dos processos, proporcionando uma gestão mais organizada e eficaz. Para sua implementação efetiva, é essencial garantir o engajamento dos envolvidos, definir claramente as responsabilidades, investir em capacitação e treinamento, adotar tecnologia e sistemas integrados e estabelecer mecanismos de monitoramento e avaliação. Com uma abordagem cuidadosa e integrada, é possível alcançar os objetivos propostos e colher os benefícios da reestruturação.

Nesse sentido, a pesquisa se aproxima com o que foi identificado por Snoeijer (2020), evidenciando a importância de investigações mais abrangentes e detalhadas sobre a integração das secretarias de Pós-Graduação. Considerar a automação de processos e realizar análises mais aprofundadas dos fluxos de trabalho pode levar a melhores resultados na gestão administrativa das universidades.

A pesquisa resultou na elaboração de um manual de processos para a Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH. Esse documento servirá como guia para a gestão dos fluxos de trabalho, proporcionando maior organização e agilidade nas atividades administrativas, observando o proposto nos estudos de Santos et al. (2018), Araújo (2011) e Mendonça (2012) que ressaltaram a importância dos manuais na gestão dos processos de trabalho, destacando que eles são instrumentos essenciais para sistematizar as atividades, padronizar os procedimentos e facilitar a comunicação entre os setores de uma organização. No entanto, todos os autores destacam a necessidade de atualização constante dos manuais para acompanhar as mudanças legais e as necessidades reais da instituição.

O manual pode ser utilizado não apenas pela Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH, mas servir como referência para outras unidades da UFSM que ainda não passaram pelo processo de reestruturação. Além disso, o manual pode subsidiar a implementação de novos processos que ainda não foram incorporados pelo PEN, proporcionando maior padronização e eficiência nas atividades administrativas.

Como contribuição teórica destaca-se o enfoque na gestão integrada dos processos de modo a superar fragmentações e ineficiências, podendo ser aplicado na UFSM e outras instituições de ensino. A flexibilidade do mapeamento de processos ressalta a necessidade de adaptação e atualização contínua. A padronização dos processos é fundamental para aumentar a eficiência das atividades administrativas. Procedimentos claros e uniformes reduzem erros, retrabalhos e otimizam o fluxo de trabalho, resultando em serviços de melhor qualidade. Além disso, a padronização facilita o treinamento de novos servidores e a compreensão de responsabilidades.

A padronização dos processos, também enfatizada por Rodrigues et al. (2017) é uma abordagem que permite otimizar as operações e melhorar a qualidade dos serviços prestados, contribuindo para o sucesso das organizações públicas. A adoção de uma visão sistêmica dos processos é considerada vantajosa, uma vez que as decisões tomadas na gestão têm impacto direto nos resultados e no desempenho geral da organização. Priorizar a eficiência, eficácia e redução de custos na prestação de serviços é fundamental para alcançar uma gestão mais eficiente e focada em resultados.

Para estudos futuros, é sugerido aprofundar a avaliação do impacto da implementação da integração nas Secretarias de Pós-Graduação, buscando entender melhor como essa reestruturação impactou a eficiência dos processos, o atendimento aos programas de Pós-Graduação e a satisfação dos envolvidos. Além disso, realizar análises comparativas com outras instituições de ensino superior que também passaram por processos de reestruturação em suas Secretarias de Pós-Graduação pode fornecer perspectivas valiosas sobre boas práticas e desafios enfrentados. Também é relevante investigar o impacto da padronização dos processos na qualidade dos serviços prestados, identificando se houve redução de erros, retrabalhos e maior agilidade nas atividades administrativas.

Adicionalmente, um estudo detalhado sobre a implementação de tecnologia e sistemas integrados na Secretaria Integrada pode fornecer informações importantes sobre como essas ferramentas podem contribuir para a melhoria dos processos e a comunicação entre as unidades. E, para garantir o sucesso da reestruturação, explorar os desafios e estratégias para o engajamento de todos os envolvidos é fundamental, buscando envolver gestores e colaboradores de todos os níveis de forma efetiva.

Por fim, uma análise detalhada dos resultados da aplicação do manual de processos elaborado na pesquisa pode oferecer dados importantes sobre como ele tem contribuído para a melhoria da gestão dos fluxos de trabalho, bem como para a promoção de maior organização e agilidade nas atividades administrativas.

Concluindo, a modernização administrativa é essencial para as Instituições de Ensino Superior, e o estudo em questão contribuiu para essa discussão do novo modelo organizacional para as Secretarias de Pós-Graduação da UFSM, baseado na gestão por processos. Os estudos futuros propostos ampliarão o conhecimento nessa área, avaliando o impacto da implementação da Secretaria Integrada, comparando com outras instituições, investigando a padronização dos processos e analisando o papel da tecnologia na efetivação da mudança.

Com essas abordagens, é possível promover uma gestão mais eficiente e moderna nas Secretarias de Pós-Graduação da UFSM e, potencialmente, em outras instituições de ensino, contribuindo para o sucesso acadêmico e a satisfação de todos os envolvidos. A busca constante pela melhoria dos processos administrativos é fundamental para o progresso e excelência das instituições de ensino na atualidade.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiências brasileiras. *In*: PIRES, Roberto (org.); LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: IPEA/ENAP, 2018. p. 23 - 58.
- ALMUBARAK, Amjad Abdullah; OMAR, Salma Mahjoob Omar. **Computer-aided Systematic Business Process Management: Case Study of PG Program**. ICENCO 2018 14th International Computer Engineering Conference. Cairo: IEEE, 2018. p. 36-41. Disponível em: <https://ieeexplore.ieee.org/document/8636109>. Acesso em: 13 jan. 2023.
- AMORIM, João Carlos; SILVA, Sheila Serafim da; SPERS, Renata Giovinazzo. O Futuro da Pós-Graduação no Brasil em 2030. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 22, n. 3, p. 55-72, set. 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/59668/o-futuro-da-pos-graduacao-no-brasil-em-2030/i/pt-br>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. **Revista eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 23, número especial, p. 292-316, dez. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400292. Acesso em: 25 jun. 2020.
- ANDRADE, Elzimar; RASOTO, Vanessa Ishikawa; CARVALHO, Hilda Alberton. Gerenciamento de Processos nas Instituições Federais de ensino superior Brasileiras. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, Curitiba, v.8, n.2, p. 171-201, mai./ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbpd/article/view/5706>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- ARAÚJO, Hugo Lopes de. **Mapeamento e melhorias dos processos da coordenação do curso de graduação em administração da UFRN**. 2017. 103p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Processos Institucionais) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2017.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão da qualidade total, reengenharia**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP BRASIL). **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio/Corpo comum de conhecimento**. Brasília, 2013. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>. Acesso em: 30 nov. 2020.
- BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de Processos de Negócios no Setor Siderúrgico: Proposta de Estrutura para Implantação**. 2008. 251p. Tese (Doutorado em ciências da engenharia de produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2008.

BALDAM, Roquemar; ROZENFELD, Henrique; VALLE, Rogerio. **Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BERTÉLI, Michele Otobelli; BARCELLOS, Paulo Fernando Pinto. Utilização da gestão por processos de negócio nas organizações do setor metalmeccânico de Caxias do Sul. **Desenvolvimento NETTO em Questão**, revista do programa de Pós-Graduação em desenvolvimento regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ, Ijuí, v. 15, n. 38, p. 403-440. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2237-6453.2017.38.403-440>. Acesso em: 25 jun. 2020.

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão e Produção**, revista do departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-30X2011000400013&lng=en&nrm=iso. Acesso 30 nov. 2020.

BOZEMAN, Barry. **Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism**. Washington: Georgetown University Press, 2007.

BRASIL, **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.html. Acesso em: 30 nov. 2020.

BRASIL, **Decreto Nº 8.539, de 8 de Outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2015-2018/2015/Decreto/D8539.htm. Acesso em: 29 jun, 2022.

BRASIL, Ministério da Educação. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – Resultado da avaliação quadrienal 2017-2020**. Brasília: GOV. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/avaliacao/avaliacao-quadrienal/resultado-da-avaliacao-quadrienal-2017-2020>. Acesso em: 16 jul. 2022.

BRASIL, Ministério da Educação. **Relatório de gestão 2018 (CAPES)**. Brasília: GOV. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/30042019/relatoriodegestaoCAPES2018.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2022.

BRASIL, Ministério da Educação. **Portaria nº 360, de 18 de maio de 2022**. Dispõe sobre a conversão do acervo acadêmico para o meio digital. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-360-de-18-de-maio-de-2022-401082263>. Acesso em: 23 nov.. 2022.

BRASIL, Ministério da Educação. **Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP)**. Brasília: GOV Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/bolsas/bolsas-no-pais/proap>. Acesso em: 16 jul. 2022.

BRASIL, Ministério da Educação. **Programa de Excelência Acadêmica (Proex)**. Brasília: GOV Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/bolsas/bolsas-no-pais/proex>. Acesso em: 19 dez. 2022.

BRASIL, Ministério da Educação. **Resolução UFSM nº 104, de outubro de 2022**. Estabelece a nova estrutura organizacional da Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa (PRPGP) vinculada à "Universidade Federal de Santa Maria", suas competências e atribuições. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-ufsm-n-104-de-3-de-outubro-de-2022-433942878>. Acesso em: 10 out. 2022.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 24 mai. 2021.

BRASIL. **Decreto Nº 9.725, de 12 de março de 2019**. Extingue cargos em comissão e funções de confiança e limita a ocupação, a concessão ou a utilização de gratificações. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/66749468. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.739, de 28 de março de 2019**. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIORG. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/69185023. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto Nº 9.759, de 11 de abril de 2019**: Extingue e estabelece diretrizes, regras e limitações para colegiados da administração pública federal. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2019/decreto-9759-11-abril-2019-787966-norma-pe.html>. Acesso em: 24 nov. 2020.

BRASIL. **Lei Nº 12.677, de 25 de junho de 2012**. Dispõe sobre a criação de cargos efetivos, cargos de direção e funções gratificadas no âmbito do Ministério da Educação, [...] e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12677.htm. Acesso em: 30 nov. 2020.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos; SPINK, Peter. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

BURLTON, Roger. **Business Process Management: profiting from process**. Indianapolis: Sams Publishing, 2001.

CANDIDO, Rafael Monteiro; SILVA, Michele da Trindade Ferreira Machado e; ZUHLKE, Rodrigo Ferreira. Implantação de Gestão por Processos: Estudo de Caso numa Gerência de um Centro de Pesquisas. *In*: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_070_501_11683.pdf. Acesso em: 16 mai. 2021.

CARVALHO, Kelli Adriane de; SOUSA, Jonilto Costa. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/45623/gestao-por-processos--novo-modelo-de-gestao-par--->. Acesso em: 25 jun. 2020.

CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; LOTTA, Gabriela Spanghero; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. Do insulamento burocrático à governança democrática: As transformações institucionais e a burocracia no Brasil. *In*: PIRES, Roberto (org.); LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: Ipea/Enap, 2018. p. 59 – 84.

COSTA, Maria Teresa Pires; MOREIRA, Elzeni Alves. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, vol. 11, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p162>. Acesso em 03 de julho de 2023.

DAMIAN, Leda Pelógia Martins. A Importância das Tarefas e os Fatores Críticos de Sucesso para o Gerenciamento de Processos de Negócios. **Revista de Administração da Unimep**, [S.L], v. 13, n. 2, p. 162-185, 2015.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de Processo: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DOMINGUES, Flavia de Martins Faria Vieira; XAVIER, Wlamir Gonçalves; BIROCHI, Renê. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Tubarão, v. 8, n. 1, p. 199-238, abr. 2015. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2806>. Acesso em: 30 nov. 2020.

DUARTE, Rosália. Interviews in qualitative research. **Educar**, revista da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FERLIE, Ewan. **The Oxford Handbook of Public Management**. Oxford: University Press, 2005.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan et al. Retrato de uma década de pesquisa do poscom/ufsm: um olhar para a produção científica da linha mídia e estratégias comunicacionais. *In*: **Animus**, revista interamericana de comunicação midiática, Santa Maria, v. 19, n. 40, p. 295-313. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/349515535_RETRATO_DE_UMA_DECADA_DE_PESQUISA_DO_POSCOMUFSM_UM_OLHAR_PARA_A_PRODUCAO_CIENTIFICA_DA_LINHA_MIDIA_E ESTRATEGIAS_COMUNICACIONAIS PPGCOM. Acesso em: 22 jun. 2022.

GARCIA, Marcos José. **Adoção de BPM pelas IES brasileiras: características e oportunidades de melhoria**. 2015. 95 p. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações da USP) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, 2015.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Tradução: Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GORTE, Camila Rafaela; PONTES, Joseane. Proposta de implantação do BPM em uma empresa de pequeno porte de campinas (SP). *In: XXXVI ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*. João Pessoa/PB, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_232_353_29281.pdf. Acesso em: 25 nov. 2020.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; AGANETTE, Elisângela Cristina. Metodologias BPM em instituições de ensino superior: um estudo comparativo. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 7, p. 1-19, 2022. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/61704>. Acesso em: 16 jun. 2022.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 20 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HARRINGTON, H. James; ESSELING, E.K.C.; NIMWEGEN, H.V. **Bussines Process Improvement Workbook: documentation, analysis, design and management of bussines process improvement**. New York: McGraw Hill, 1997.

HAVEY, Michael. **Essential Business Process Modeling**. Sebastopol: O'reilly Media, 2005.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business process management**: practical guidelenes to successful implementations. Oxford: Elsevier, 2006.

JOST, Wolfram; SCHEER, August-Wilhelm. Business Process Management: a core task for any company organization. *In: JOST, Wolfram et al. M. Business Process Excellence*. New York: Springer, 2002.

JULIATTO, Dante Luiz. **Manual de Benchmark: processos da pós-graduação**. Florianópolis: Empresa Júnior de Engenharia de Produção (EJEP), 2015. Disponível em: <https://portal.ctc.ufsc.br/files/2015/08/Manual-Benchmark-p%C3%B3s-iterativo.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2023.

KHAN, Rashid. **Business Process Management**: a practical guide. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2004.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. *In:*

TECNO-LÓGICA, Santa Cruz do Sul (RS), v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011. Disponível em: < <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425/1738#>>. Acesso em: 25 set. 2020.

KIRCHMER, Mathias. Business Process Excellence: Enabled Through SOA. *In: Business Process Excellence*, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro: IDS-Scheer. Volume Único. P. 1-42.14 jul. 2006. CD-ROM.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LOPES, Fernando Dias. Criticism to the Transposition of Tools from Private Administration to Public Administration: A Debate on Modernizing Public Administration in Brazil. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 12, n. 5, p. 841-856, 2019. Disponível em: [http://www.spell.org.br/documentos/ver/56237/\[...\]](http://www.spell.org.br/documentos/ver/56237/[...]). Acesso em: 26 nov. 2020.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MENDONÇA, Ricardo Rodrigues Silveira. **Processos administrativos**. 2 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração – UFSC; Brasília: CAPES UAB, 2012. Disponível em: <http://cegpm.virtual.ufpb.br/wpcontent/uploads/2013/07/PROCESSOS-ADMINISTRATIVOS3.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 8.ed. São Paulo: Hucitec/ Rio de Janeiro: Abrasco, 2004.

MOORE, Mark Harrison. **Creating public value: Strategic management in government**. Cambridge: Harvard University Press, 1995.

MÜCKENBERGER, Everson et al. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Produção**, revista da UNASP, São Paulo, v. 23, n. 3, p. 637-651, jul./set., 2013.

MUEHLEN, Michael Zur; HO, Danny Ting-Yi. Risk Management in the BPM Lifecycle. *In: BUSSLER, Cristoph et al. (eds.): BPM 2005 Workshops*, p. 454 – 466, 2006. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/11678564_42. Acesso em: 27 out. 2022.

O'LEARY, Pdraig; RICHARDSON, Ita. **Process reference model construction: implementing an evolutionary multi-method research approach**. IET Software, The Institution of Engineering and Technology magazine, v. 6, n. 5, p. 423-430, 2012.

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

PINA, Estelamaris da Costa. **Gressus: uma metodologia para implementação da BPM em organizações públicas**. 2013. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2013.

PIRES, Roberto (org.); LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e políticas públicas no Brasil: interseções analíticas**. Brasília: IPEA/ENAP, 2018.

PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL – UFSM (PEN-SIE). **Entrega digital das MDTs na UFSM**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/pen/2022/07/15/entrega-digital-das-mdts-na-ufsm/>. Acesso em: 22 nov. 2020.

PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL – UFSM (PEN-SIE). **Processos e Documentos Avulsos que já Tramitam no PEN-SIE**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/pen/processos-que-ja-tramitam-no-pen-sie/>. Acesso em: 23 mai. 2020.

PROCESSO ELETRÔNICO NACIONAL – UFSM (PEN-SIE). **Tutorial ato de entrega de MDT**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/pen/apoio-ao-usuario/tutorial-ato-de-entrega-de-mdt/#:~:text=1%20%E2%80%93%20Acessar%20o%20Portal%20Documentos,entrega%20e%20monografia%20de%20especializa%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 28 mai. 2020.

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA (PRPGP). **Manual de introdução a bolsa do programa de demanda social – DS/CAPES**. Santa Maria, RS: UFSM, 2017. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2021/06/UFSM-manual_introducao_DS-UFSM-PRPGP.pdf. Acesso em: 30 jun. 2020

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA (PRPGP). **Pagamento de taxa de inscrição**. Santa Maria, RS: UFSM, 2017. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2022/05/Taxa-de-inscricao-1.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2022.

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA (PRPGP). **Pagamento de taxa de Publicação**. Santa Maria, RS: UFSM, 2017. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2021/11/Taxa-de-publicacao-1.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2022.

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA (PRPGP). **Procedimentos para o Processo de defesa de MDT online**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/prpgp/servicos/procedimentos-para-o-processo-de-defesa-de-mdt-online/>. Acesso em: 21 jun. 2020

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PESQUISA (PRPGP). **Tradução revisão de textos científicos**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2022/09/Traducao-de-textos-cientificos-1.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2022.

QUEIROZ, Marly Alfaia Simões de et al. Controle interno e controladoria na administração pública: estudo nas universidades federais brasileiras. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, XIX, 2012. Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: ABC, 2012.

RIBEIRO, Tiago de Oliveira et al. Business Process Management no âmbito das instituições públicas: uma revisão sistemática. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 12. Resende. **Anais** [...]Rio de Janeiro: Associação Educacional Dom Bosco - AEDB, 2015.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIZZETTI, Daniela Medianeira et al. Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento. *In: Teoria e Prática em Administração*, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 239–260, 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/22958>. Acesso em: 25 dez. 2022.

RODRIGUES, Luci et al. (2017). A Gestão do Processo de Progressão Funcional Docente na Universidade Federal de Santa Catarina. *In: I CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO – CIDESP*, Volume 1, 2017, Florianópolis. **Anais** [...] Florianópolis: Centro administrativo do Governo do estado de Santa Catarina, 2017.

RODRIGUES, Luci Maria Aparecida. **Processo de formação e implementação das estratégias de um programa de pós-graduação em administração de uma universidade federal atender ao sistema de avaliação da pós-graduação a partir da teoria das capacidades dinâmicas**. 2017. 258 p. Dissertação (Mestrado em Administração da UFSC) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2017.

ROTONDARO, Roberto. Gerenciamento por processos. *In: CONTADOR J.C.* (coord.). *Gestão de operações*. 2. ed. São Paulo: Blücher, 1998.

SAMPIERI, Rodrigo Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Lídia Duarte Louzada dos et al. (2018). A importância dos manuais na gestão dos processos de trabalho com base na percepção da gerência: um estudo de caso aplicado nos correios do interior sergipano. *In: 9th International Symposium on Technological Innovation. Proceeding of ISTI/SIMTEC*, Aracaju, v. 9, n.1, p.105-115, 2018. Disponível em: https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=dYIIUBAAAAAJ&citation_for_view=dYIIUBAAAAAJ:eQOLeE2rZwMC. Acesso em: 13 jan. 2023.

SANTOS, Rafael Paim Cunha. **Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. 2002. 297 p. Tese (Mestrado em ciências em engenharia da produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2002.

SCHURTER, Terry. The BPM lifecycle. *In: 14ª CONFERÊNCIA ANUAL DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT GROUP*. **Anais** [...] Londres, 2006.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2003.

SOBREIRA NETTO, Francisco. Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM segundo a Gestão Empresarial e a Tecnologia da Informação: uma revisão conceitual. In: **XXXIII Encontro da ANPAD**. São Paulo: ENANPAD, 2009. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/45/ADI603.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2020.

TEIXEIRA, Girlei Dario Zemolin. **Proposição de melhores práticas de gestão para o preenchimento dos relatórios Sucupiras dos programas de pós-graduação**. 2019. 169p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Organizações Públicas da UFSM) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS, 2019.

TONINI, Renata Avancini. **Modelo de referência para processos de compras de organizações públicas federais**. 2017. 214p. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública da UFES) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2017.

TURRA, Márcio Ezequiel Diel; JULIANI, Lucélia Ivonette; SALLA, Neusa Maria da Costa Gonçalves. Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**, revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração PUC-SP, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 46-68, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Centro de ciências sociais e humanas**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ccsh/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Portal de Processos – Resolução nº 104, de junho de 1981**. Santa Maria, RS: Gabinete do Reitor, 2019. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=5734211>. Acesso em: 10 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Portal de Processos – Resolução nº 104, de junho de 1981**. Santa Maria, RS: Gabinete do Reitor, 2019. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/documentos/publico/documento.html?id=5734211>. Acesso em: 10 out. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Portal de Processos**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <http://processos.ufsm.br/dataset/solicitacao-de-traducao-revisao-de-textos-cientificos>. Acesso em: 20 dez. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em ciências sociais**. Santa Maria, RS: UFSM, 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgcsociais/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Patrimônio cultural**. Santa Maria, RS: UFSM, 2023. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgpc/linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 19 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em História**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgh/historico/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Economia e desenvolvimento**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppged/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Direito**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgd/>. Acesso em: 18 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Relações internacionais – campus Santa Maria**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgri/>. Acesso em: 18 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Administração pública**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgapublica/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis – campus Santa Maria**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgcont/>. Acesso em: 21 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Filosofia**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppgf/>. Acesso em: 18 mai. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Programa de pós-graduação em Administração**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/cursos/pos-graduacao/santa-maria/ppga>. Acesso em: 18 mai. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução nº 15/2014**. Aprova o Regimento Geral da Pós-Graduação Stricto Sensu e Lato Sensu da Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, RS: Gabinete do Reitor, 2014. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/345/2018/04/015-2014-Regimento-da-Ps-Graduao-1.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução nº 087 de 29 abril de 2022**. Aprova a revisão e consolidação da estrutura organizacional do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) vinculado à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), suas competências e atribuições. Santa Maria, RS: Gabinete do Reitor, 2012. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-ufsm-n-087-2022>. Acesso em: 19 dez. 2022

VOLPINI, Talita Ferreira Móll. **Proposta de Acompanhamento, Avaliação e Melhoria dos Programas de Pós-Graduação de uma Universidade Federal**. 2019. 104 p. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, ES, 2019.

WINCH, Peter. **The Idea of a Social Science:** and its relation to philosophy. Londres: Routledge, 1958.

APÊNDICES

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Este trabalho tem como objetivo realizar um processo de modernização da estrutura administrativa das unidades de ensino da UFSM. Como caso de análise está sendo avaliada a estrutura administrativa das Secretarias de Pós-Graduação do CCSH.

Esta entrevista visa identificar os processos e rotinas de trabalho realizadas por você no seu trabalho diário como secretário (a) e coordenador (a) do Curso.

A sua participação é fundamental para a realização desse trabalho que irá, de forma participativa, propor uma nova estrutura para as secretarias dos Programas de Pós-Graduação.

- 1) Há quanto tempo você é coordenador ou secretário de Pós-Graduação?
 - 2) Quais cargos de chefia você já ocupou na UFSM?
 - 3) Como você aprendeu/aprende as atividades/rotinas desse setor?
 - 4) Quais são as principais dificuldades administrativas que você poderia citar no setor?
 - 5) Como você avalia a atuação da PRPGP para o desenvolvimento do Programa de Pós-Graduação? O que precisa melhorar?
 - 6) Quais as rotinas hoje que mais demandam tempo e esforço da coordenação/secretaria?
 - 7) Quais as principais rotinas que estão relacionadas a chefia do Programa de Pós-Graduação que você coordena/atua na secretaria?
 - 8) Quais as principais rotinas que estão relacionadas a Direção do Centro e o Programa de Pós-Graduação que você atua?
 - 9) Quais as principais reclamações dos discentes, em relação às atividades administrativas desenvolvidas? Pela secretaria ou coordenação.
 - 10) Qual a participação da Secretaria do Programa de Pós-Graduação na elaboração do Relatório Sucupira? Quais as atividades que ficam a cargo da Secretaria do Programa de Pós-Graduação?
 - 11) Relate todas as suas atividades administrativas desenvolvidas na coordenação de Pós-Graduação/Secretaria (como é feito?): edital de seleção; aluno especial; matrículas; oferta de disciplinas; defesas de MDT e outras atividades.
 - 12) Na sua opinião quais são as atividades que são realizadas pela coordenação e poderiam ser executadas pela secretaria de curso?
 - 13) Qual é a sazonalidade de cada atividade? Quanto tempo leva para realizar a atividade? A atividade é informatizada? Quais são os documentos e ou ferramentas/formulários utilizados para desenvolver cada atividade?
- SECRETARIA OU COORDENAÇÃO

APÊNDICE B**AUTORIZAÇÃO INSTITUCIONAL**

Eu, Mauri Leodir Lößler, abaixo assinado, responsável pelo Centro de Ciências Sociais e Humanas, da UFSM, autorizo a realização do estudo Projeto de Modernização Administrativa dos Programas de Pós-Graduação, registrado sob o número 055114, no Gabinete de Estudos e Apoio Institucional Comunitário, do Centro de Ciências Sociais e Humanas a ser conduzido pelos pesquisadores Breno Augusto Diniz Pereira, docente, lotado no Departamento de Ciências Administrativas, do Centro de Ciências Sociais e Humanas e por Rone Maria Rachele, discente do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Públicas, do Centro de Ciências Sociais e Humanas.

O estudo só poderá ser realizado se aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

Santa Maria, 11/01/2021

Mauri Leodir
Lößler Docente
Diretor do Centro de Ciências Sociais e
Humanas

Mauri Leodir Lößler
Diretor do CCSH/UFSM

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Título do estudo: Proposta de Modernização Administrativa dos Programas de Pós- Graduação da UFSM.

Pesquisador responsável: Breno Augusto Diniz Pereira

Instituição/Departamento: Universidade Federal de Santa Maria/Departamento de Ciências Administrativas

Telefone e endereço postal completo: 055 – 3220 9258 - Avenida Roraima, 1000, prédio 74B, sala 3253, 97105-970 - Santa Maria - RS.

Local da coleta de dados: Centro de Ciências Sociais e Humanas

Eu, Breno Augusto Diniz Pereira, responsável pela pesquisa Proposta de Modernização Administrativa dos Programas de Pós-Graduação da UFSM, o convidamos a participar como voluntário deste nosso estudo.

Por meio desta pesquisa pretende-se propor um modelo organizacional integrado para as Secretarias dos Programas de Pós-Graduação da UFSM. Acreditamos que ela seja importante devido à necessidade constante de aperfeiçoamento e modernização da Gestão Pública, buscando aumentar a eficiência no desenvolvimento das práticas institucionais, além de oportunizar maior transparência à sociedade. Para o desenvolvimento deste estudo será feito o seguinte: reunião online pela plataforma Google Meet com as (os) secretárias (os) dos Programas de Pós-Graduação, análise documental, entrevistas pela plataforma Google Meet com as secretárias (os) dos Programas de Pós-Graduação e coordenadores dos Programas de Pós-Graduação, mapeamento e modelagem de processos, discussão dos modelos com os participantes da pesquisa, resultados e discussões, elaboração de proposta do manual de procedimentos e proposta de regulamentação das Secretarias Integradas. Sua participação constará em conceder uma entrevista a respeito de sua rotina de trabalho, via Plataforma Google Meet. A entrevista será gravada para fins de transcrição. Utilizaremos a análise de conteúdo para analisar os resultados decorrentes do estudo.

Sendo sua participação voluntária, você não receberá benefício financeiro. Os gastos necessários para a sua participação na pesquisa serão assumidos pelos pesquisadores.

É possível que aconteçam os seguintes desconfortos ou riscos como constrangimento em falar sobre as suas rotinas de trabalho. Desta forma, caso ocorra algum problema decorrente de sua participação na pesquisa, você terá acompanhamento e assistência pelo Serviço Psicossocial da Coordenadoria de Saúde e Qualidade de Vida do Servidor (CQVS), de forma gratuita. Fica, também, garantido o seu direito de requerer indenização em caso de danos comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa.

Os benefícios que esperamos como estudo são:

Espera-se que a elaboração do manual de procedimentos de processos torne o trabalho desenvolvido nessas unidades mais conhecido e padronizado facilitando o desempenho das atividades pelos técnicos administrativos em educação e pelos docentes, dando

maior transparência aos processos. O registro dessas atividades permitirá revisões constantes e poderá subsidiar a elaboração de treinamentos específicos para os processos executados resultando em maior eficiência dos serviços prestados.

As melhorias executadas nas secretarias também poderão impactar na organização dos programas com vistas a melhorar seu conceito em relação a avaliação realizada pela CAPES, permitindo melhor visibilidade aos programas, divulgação e melhor inserção na comunidade onde atuam.

Você tem garantida a possibilidade de não aceitar participar ou de retirar sua permissão a qualquer momento, sem nenhum tipo de prejuízo pela sua decisão.

Durante todo o período da pesquisa você terá a possibilidade de tirar qualquer dúvida ou pedir qualquer outro esclarecimento. Para isso, entre em contato com algum dos pesquisadores ou com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos.

As informações desta pesquisa serão confidenciais e poderão divulgadas em eventos ou publicações, sem a identificação dos voluntários, a não ser entre os responsáveis pelo estudo, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação.

Autorização

Eu, _____, após a leitura ou a escuta da leitura deste documento e ter tido a oportunidade de conversar com o pesquisador responsável, para esclarecer todas as minhas dúvidas, estou suficientemente informado, ficando claro para que minha participação é voluntária e que posso retirar este consentimento a qualquer momento sem penalidades ou perda de qualquer benefício. Estou ciente também dos objetivos da pesquisa, dos procedimentos aos quais serei submetido, dos possíveis danos ou riscos deles provenientes e da garantia de confidencialidade. Diante do exposto e de espontânea vontade, expresso minha concordância em participar deste estudo e assino este termo em duas vias, uma das quais foi-me entregue.

Assinatura do voluntário

Assinatura do responsável pela obtenção do TCLE


BRENO AUGUSTO DINIZ PEREIRA

Santa Maria, 15 de janeiro de 2021

APÊNDICE D

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
SECRETARIA INTEGRADA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Rone Maria Rachele

MANUAL DE PROCESSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO

Santa Maria, RS, Brasil.

2023

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

LUCIANO SCHUCH

Reitor

MARTHA BOHRER ADAIME

Vice-reitora

SHEILA KOCOUREK

Diretora de Centro

JOSE MARTINHO RODRIGUES REMEDI

Vice-Diretor de Centro

CAMILA RAMOS DE ALMEIDA

Secretária Administrativa

CAROLINE SPOHR

Secretária Administrativa Substituta

JAÍNE SOARES DE PAULA VASCONCELLOS

Secretária

RUBE AFONSO RODRIGUES NETO

Secretário Substituto

CARLOS PIOVESAN

DANIELE MEDIANEIRA RIZZETTI

FABIANE DO AMARAL PACHECO

MARCELO GABRIEL ERCOLANI

STHEFANNY SALDANHA DE OLIVEIRA

JANE SANTOS DA SILVA

NIKLAS BENJAMIN HAMM

ADRIANA CRISTINA CASTANHO BALDASSARI

LARISSA MARTINATTO DA COSTA

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 – Organograma do CCSH | 13 |
| Figura 2 – Edital da Pós-Graduação | 18 |
| Figura 3 – Oferta de disciplinas | 22 |
| Figura 4 - Matrícula e ajustes de matrícula | 24 |
| Figura 5 – Matrícula em disciplina extracurricular | 25 |
| Figura 6 – Edital de aluno especial | 26 |
| Figura 7 – Solicitação de defesa de MDT | 29 |
| Figura 8 – Ato de entrega de MDT | 30 |
| Figura 9 – Cadastro de Bolsas | 32 |
| Figura 10 – Inscrições com recursos dos Programas | 33 |
| Figura 11- Pagamento de taxas de publicação para docentes e discentes | 36 |
| Figura 12 – Pagamento de tradução/revisão de textos científicos | 37 |
| Figura 13 – Solicitação de diárias docentes no SCDP | 39 |
| Figura 14 – Solicitação de material ao almoxarifado | 40 |
| Figura 15 – Solicitação de material de registro de preços | 41 |
| Figura 16 – Atas de órgãos colegiados | 43 |
| Figura 17 – Atestados e declarações | 45 |
| Figura 18 – Memorando entre unidades | 46 |
| Figura 19 – Divulgação de banca de defesa | 47 |
| Figura 20 – Divulgação de edital de seleção | 48 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 01 – Processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH | 14 |
| Quadro 02 – Notação BPMN utilizada no mapeamento dos processos | 14 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

| | |
|---------------------|--|
| C/CCSH | Conselho do Centro de Ciências Sociais e Humanas |
| Sec/CCSH | Secretaria Administrativa do CCSH |
| SIE | Sistema de Informações para o Ensino |
| ABPMP | Association of Business Process Management Professionals |
| AJUFSM/CCSH | Assistência Judiciária da UFSM |
| Biblio/CCSH | Biblioteca Setorial do CCSH |
| CCSH | Centro de Ciências Sociais e Humanas |
| DAG | Departamento de Arquivo Geral |
| GAP/CCSH | Gabinete de Projetos do CCSH |
| INFRA/CCSH | Núcleo de Infraestrutura do CCSH |
| NOr/CCSH | Núcleo de Gestão Orçamentária do CCSH |
| PAT/CCSH | Subdivisão de Patrimônio do CCSH |
| PEN | Processo Eletrônico Nacional |
| PPG | Programa de Pós-graduação |
| PRPGP | Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa |
| SADPOS/CCSH CCSH | Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH |
| SAP/CCSH | Setor de Apoio Pedagógico do CCSH |
| SCFPOS/CCSH CCSH | Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH |
| TI/CCSH | Subdivisão de Tecnologia da Informação do CCSH |
| UFSM | Universidade Federal de Santa Maria |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| INTRODUÇÃO | 8 |
| 1 GESTÃO POR PROCESSOS | 9 |
| 2 INSTITUCIONAL | 10 |
| 2.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA | 10 |
| 2.2 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS | 10 |
| 3 APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS | 14 |
| 3.1 MANUAL | 15 |
| 3.2 PROCESSOS ACADÊMICOS | 16 |
| 3.2.1 Edital de seleção de discentes da pós-graduação | 16 |
| 3.2.2 Oferta de disciplinas | 20 |
| 3.2.3 Matrícula e ajustes de matrícula | 21 |
| 3.2.4 Matrícula em disciplina extracurricular | 24 |
| 3.2.5 Edital de aluno especial | 26 |
| 3.2.6 Processo de defesa de monografia, dissertação ou tese (MDT) e expedição de diploma | 28 |
| a) Solicitação de defesa de MDT | 30 |
| b) Ato de entrega de MDT | 31 |
| 3.2.7 Cadastro de bolsas | 33 |
| 3.3. PROCESSOS FINANCEIROS | 35 |
| 3.3.1 Pagamento de taxas de inscrição em eventos para docentes | 35 |
| 3.3.2 Pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes | 37 |
| 3.3.3 Pagamentos de taxa de publicação docentes/discentes | 38 |
| 3.3.4 Processo de pagamento de tradução/revisão de textos científicos - PROAP | 40 |
| 3.3.5 Solicitação diárias e passagens no SCDP: discentes/docentes | 42 |
| a) Solicitação de diárias discentes no SCDP | 42 |
| b) Solicitação de diárias docentes SCDP | 43 |

| | |
|--|----|
| 3.3.6 Solicitação de material de consumo do registro de preços ou almoxarifado | |
| UFSM | 44 |
| a) Solicitação de material ao almoxarifado | 44 |
| b) Solicitação de material de registro de preços | 45 |
| 3.4 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS | 46 |
| 3.4.1 Manutenção de arquivos | 46 |
| 3.4.2 Expedição de documentos | 47 |
| a) Atas de Órgãos Colegiados | 47 |
| b) Atestados e declarações | 49 |
| c) Memorandos | 51 |
| 3.4.3 Divulgação | 52 |
| a) Banca de defesa | 52 |
| b) Edital de seleção | 54 |
| c) Publicação de eventos, de artigos publicados, prêmios e outras demandas específicas | 56 |
| 3.4.4 Manutenção de arquivos para o preenchimento da plataforma sucupira | 56 |
| 3.4.5 Atendimento de público externo e interno | 57 |
| CONSIDERAÇÕES FINAIS | 58 |
| REFERÊNCIAS | 59 |

INTRODUÇÃO

A modernização administrativa é um dos principais objetivos das instituições, e a maneira como são organizadas e gerenciadas tem impacto direto em seus resultados. Por conseguinte, é fundamental que os gestores empreendam ações voltadas a alcançar uma gestão mais eficaz. É importante ressaltar a importância de debater novos padrões de organização e reavaliar os procedimentos de trabalho. Dada a contínua necessidade de aprimoramento e modernização da Administração Pública, o objetivo é melhorar a eficiência na execução das atividades institucionais, ao mesmo tempo em que proporciona uma maior transparência à sociedade.

As organizações tanto públicas quanto privadas, para se manterem, precisam, cada vez mais, da tomada de decisões, de gerar estratégias e de transformá-las diariamente. Nesse sentido, o desenvolvimento do propósito por meio dos processos de negócios, passando pelos seus colaboradores, possibilita a promoção de práticas convergentes e melhor orientadas ao alcance dos objetivos estratégicos da organização (ANDRADE; ROSEIRA, 2017).

Uma das estratégias adotadas pelos gestores das organizações públicas tem sido a gestão por processos. O aumento das pressões nas organizações, das expectativas dos clientes, aliada à produção descontrolada de informações, à cobrança por agilidade no atendimento às demandas e o aumento na exigência da entrega de produtos e serviços, com menores custos e maior qualidade, marcam a necessidade de mudanças constantes na atualidade. Para manter a competitividade nas organizações são adotadas metodologias, técnicas, ferramentas e abordagens que otimizem os processos de negócio. Nesse sentido as organizações, foram se distanciando da visão funcional hierárquica e se aproximando da visão orientada a processos, surgindo várias iniciativas que almejam melhorias operacionais (PINA, 2013; HAMANAKA; AGANETTE, 2022).

Nesse sentido, o presente manual objetiva apresentar o mapeamento dos processos realizados na Secretaria Integrada de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), visando a padronização, a divulgação e a melhor compreensão dos processos, além de fornecer subsídios para melhorias e treinamentos.

O manual é estruturado em três capítulos: Gestão por processos, Institucional e Apresentação dos Processos.

1 GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações públicas estão em constante pressão para a melhoria do seu desempenho, visando a transparência e o controle de resultados, levando em conta os processos acadêmicos e administrativos. Apesar do tipo de retorno esperado, as organizações estão sempre trabalhando para melhorar suas atividades, e para isso são usadas várias ferramentas de gestão, sendo que a gestão por processos está sendo enfatizada atualmente como uma proposta de modernização da gestão pública.

De acordo com o Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM CBOK, versão 3.0, “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, BRASIL 2013, p. 35). Além disso, de acordo com o documento supracitado, no contexto do BPM “um processo de negócio” entrega valor aos usuários ou auxilia e/ou gerencia outros processos.

A realização das atividades por meio da gestão por processos permite melhor desempenho às Instituições. Para o mapeamento de processos utiliza-se a notação denominada *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que apresenta um abrangente conjunto de símbolos para a modelagem de diferentes aspectos de processos de negócios. Os símbolos descrevem relacionamentos claramente definidos, incluindo fluxo de atividades e ordens de precedência (ABPMP, BRASIL, 2013).

As organizações que adotam a gestão de processos como modelo de gestão passam a ter uma visão sistêmica, o que intervém diretamente no melhoramento do planejamento e organização, facilitando o trabalho e melhor entendimento do seu funcionamento.

2 INSTITUCIONAL

2.1 UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

A Universidade Federal de Santa Maria foi a primeira universidade federal criada fora de uma capital brasileira, no interior do Estado. Este acontecimento contribuiu para o Rio Grande do Sul tornar-se o primeiro Estado da Federação a ter duas universidades federais, o que representou um limite importante no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil (UFSM, 2022). Foi criada pela Lei n. 3.834-C de, 14/12/1960 e sua instalação ocorreu em 18 de março de 1961 (UFSM, 2022).

A maior parte das suas atividades administrativas e acadêmicas ocorrem na sede, em Santa Maria (Rio Grande do Sul, Brasil), no bairro Camobi, na Cidade Universitária Prof. José Mariano da Rocha Filho. A universidade também conta com três campi fora de sede: um em Frederico Westphalen, um em Palmeira das Missões e outro em Cachoeira do Sul (UFSM, 2022).

Além dos campi, a atual estrutura é composta por 12 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, Colégio Politécnico, Centro de Tecnologia, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria, Espaço Multidisciplinar da UFSM em Silveira Martins, Unidade de Educação Infantil Ipê Amarelo (UFSM, 2022).

Atualmente, a UFSM oferece 130 cursos/habilitações de graduação. Além disso, a instituição oferta 112 cursos de pós-graduação, sendo 34 de doutorado, 60 de mestrado, 16 de especialização, um curso de licenciatura e um programa unificado de pós-doutorado. Na educação básica e técnica, são 25 cursos técnicos pós-médios, 4 técnicos para ensino médio, um curso de ensino médio e um curso de educação infantil (UFSM, 2022).

2.2 CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS

O Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi criado em 1970, originalmente chamado de Centro de Ciências Jurídicas, Econômicas e Administrativas, por ser composto pelos cursos: Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Direito. Com a implementação dos cursos de Arquivologia e de Comunicação Social (Habilitação em Jornalismo, Relações Públicas e Publicidade e

Propaganda), ainda na mesma década, além do curso de História, o Centro passou a ter a denominação atual (CCSH, 2022).

Atualmente o CCSH é o maior Centro de Ensino da UFSM, com 3 cursos de Graduação – Licenciatura, 18 cursos de Graduação – Bacharelado, 1 curso de Graduação – Tecnológico, 1 curso de Pós-Graduação – Especialização, 13 cursos de Pós-Graduação - Mestrado e 6 cursos de Pós-Graduação – Doutorado.

O CCSH é chefiado pelo (a) Diretor (a) e Vice-Diretor (a). O centro conta com o Conselho do Centro de Ciências Sociais e Humanas (C/CCSH), como órgão colegiado, e cinco comissões vinculadas ao Conselho, como órgãos colegiados e a Secretaria Administrativa do CCSH (Sec/CCSH), como subunidade administrativa.

Ainda, vinculados ao CCSH, como subunidades administrativas, há: o Núcleo de Infraestrutura do CCSH (INFRA/CCSH), que conta com duas subdivisões, a Subdivisão de Patrimônio do CCSH (PAT/CCSH), e Subdivisão de Tecnologia da Informação do CCSH (TI/CCSH); o Núcleo de Gestão Orçamentária do CCSH (NOr/CCSH); o Setor de Apoio Pedagógico do CCSH (SAP/CCSH); a Subdivisão de Projetos do CCSH (GAP/CCSH); A Biblioteca Setorial do CCSH (Biblio/CCSH); a Assistência Judiciária da UFSM (AJUFSM/CCSH) e os departamentos didáticos. As coordenações dos cursos de Graduação e Pós-Graduação vinculadas ao CCSH são consideradas unidades acadêmicas.

As Secretarias Integradas dos cursos de Graduação, Pós-Graduação, Departamentos, a Divisão de Apoio Administrativo às Ciências da Comunicação e a Subdivisão de Comunicação do CCSH ficaram vinculadas à Secretaria Administrativa do CCSH. As Secretarias Integradas possuem algumas subdivisões como subunidades administrativas.

A Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-graduação do CCSH (SIPOS/CCSH); conta com duas subdivisões: Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH (SADPOS/CCSH) e Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH (SCFPOS/CCSH). O Curso de Pós-Graduação em Comunicação, ficou vinculado à Divisão de Apoio Administrativo às Ciências da Comunicação e os demais cursos de Pós-Graduação do CCSH são atendidos pela SIPOS.

As competências da Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-Graduação do CCSH, da Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH e da Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH estão descritas nos artigos 50, 51 e 52 da Resolução UFSM N. 087, de 29 de abril de 2022.

Art. 50. À Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-Graduação do CCSH compete:
I – prestar apoio administrativo nas rotinas dos colegiados dos Programas e Cursos sob responsabilidade da Secretaria Integrada de Pós-Graduação; II – dar suporte às rotinas administrativas dos Programas e Cursos de Pós-Graduação sob sua responsabilidade e aos respectivos coordenadores dos Programas/Cursos, relacionados à oferta de disciplinas, matrículas, e no planejamento de horários e vagas para cada semestre, entre outras; III – executar as rotinas administrativas, financeiras e de avaliação, no âmbito da Secretaria Integrada de Pós-Graduação, obedecendo às legislações vigentes; IV - organizar a escala de férias e controlar a frequência dos servidores lotados no âmbito da secretaria integrada; e V – manter o controle patrimonial dos itens sob sua responsabilidade.

Art. 51. À Subdivisão de Avaliação e Divulgação das Pós-Graduações do CCSH, além das competências gerais correspondentes constantes no Regimento Geral, compete:
I - Atualizar e realizar a manutenção das páginas oficiais dos programas de pós-graduação do CCSH; II - auxiliar na divulgação de bancas de qualificação e de defesa dos programas de pós-graduação do CCSH; III - auxiliar na divulgação dos eventos e editais de ingresso dos programas de pós-graduação; IV - auxiliar na compilação dos dados para avaliação dos cursos de pós-graduação;

Art. 52. À Subdivisão de Controle Financeiro das Pós-Graduações do CCSH, além das competências gerais correspondentes constantes no Regimento Geral, compete:
I - auxiliar na elaboração de licitações de compras relacionados aos recursos recebidos pelos programas de pós-graduação; II - auxiliar na emissão dos recursos próprios dos programas de pós-graduação; e III - auxiliar na elaboração do controle financeiro dos programas de pós-graduação.

A Figura 01, a seguir, representa a organização do CCSH.

3 APRESENTAÇÃO DOS PROCESSOS

Os processos realizados pela Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH foram mapeados e divididos em três categorias: acadêmicos, financeiros e administrativos. No Quadro 1 são representados os processos mapeados por meio da pesquisa.

Quadro 01 - Processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH

| ACADÊMICOS | FINANCEIROS | ADMINISTRATIVOS |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Edital de Seleção de Pós-Graduação; - Oferta de disciplinas; - Matrículas e ajustes de matrícula; - Matrícula em disciplina extracurricular; - Edital de Aluno Especial de Pós-Graduação; - Processo de defesa MDT/ expedição de diploma e ato de entrega de MDT; e - Cadastro de bolsas. | <ul style="list-style-type: none"> - Pagamento de taxas de inscrição em eventos para docentes; - Pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes; - Pagamento de taxas de publicação docentes/discentes; - Pagamento para tradução/revisão de textos científicos para docentes/discentes - PROAP; - Solicitações de diárias e passagens; - Solicitações de material de consumo de registro de preços ou almoxarifado. | <ul style="list-style-type: none"> - Manutenção de arquivo; - Expedição de documentos: atas, atestados e declarações, memorandos e outros documentos e secretariar reuniões de órgãos colegiados, redigir as atas e publicação de atas no Portal de Documentos; - Divulgação; - Manutenção de arquivos para o preenchimento da Plataforma Sucupira; - Atendimento ao público interno e externo. |


Fonte elaborado pela autora, 2022

3.1 MANUAL

A elaboração do manual compreende a apresentação dos processos realizados pela Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH, utilizando a notação BPMN. Os principais elementos de notação utilizados são apresentados no Quadro 2 a seguir:










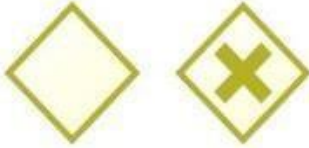


Quadro 02 - Notação BPMN utilizada no mapeamento dos processos

(continua)

| Símbolos | Eventos |
|---|---|
|  | Evento de início do Tipo Nenhum: É utilizado no início de processos, quando não se tem nenhuma restrição para seu início. |



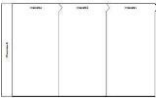


Quadro 02 - Notação BPMN utilizada no mapeamento dos processos

(continuação)

| | |
|---|---|
|  | Temporizador: É utilizado quando, no meio do processo, há um tempo para aguardo ou ciclo definido. O processo fica parado durante o tempo definido. |
|  | Evento de fim do Tipo nenhum: Tipo normalmente utilizado para representar o fim do processo. Usado quando nenhum dos tipos anteriores ocorrerem. |
| Símbolos | Atividades |
|  | Tipo Nenhum: Tipo genérico de atividade. É normalmente o tipo mais utilizado, principalmente nos estágios iniciais do desenvolvimento. |
|  | Tipo Manual: Atividade manual, realizada por uma pessoa, sem auxílio de algum sistema. |
|  | Tipo Serviço: Atividade automática, ligada a algum tipo de serviço, que ocorre sem a necessidade de interferência humana. |
|  | Tipo Envio de Mensagem: Atividade de envio de mensagem a um participante externo. Pode ser usado no mesmo contexto do evento intermediário de envio de mensagem. |
|  | Tipo Recepção de Mensagem: Atividade de recebimento de mensagem de um participante externo. Usado no mesmo contexto do evento intermediário de chegada de mensagem. |
|  | Tipo Usuário: Atividade realizada por uma pessoa com o auxílio de algum sistema. |
|  | Tipo <i>Script</i> : Usado quando existe um <i>checklist</i> a ser adotado na atividade. |
| Símbolos | Gateways |
|  | <i>Gateway</i> Exclusivo baseado em dados: Representa decisão entre dois caminhos, sendo que o último será o caminho padrão. Deve haver uma atividade que informe dado necessário para a tomada de decisão. Pode ser também utilizado quando várias atividades convergem para uma atividade posterior comum. Nesse caso, será utilizado antes da atividade comum. |
|  | <i>Gateway</i> Paralelo: Quando utilizado indica que não há decisão a ser tomada, todos os caminhos devem ser seguidos simultaneamente. Utiliza-se o mesmo gateway quando a sincronização dos fluxos for necessária. |
| Símbolos | Objetos de conexão |
|  | Fluxo de Sequência: É usado para mostrar a ordem em que as atividades são processadas. |

Quadro 02 - Notação BPMN utilizada no mapeamento dos processos

(continuação)

| | |
|---|---|
| | Associação: É usada para relacionar informações com objetos de fluxo. Texto e gráficos que não fazem parte do fluxo pode ser associados com os objetos de fluxo. |
| Símbolos | Swinlanes |
|  | <i>Pool</i> : Representa um participante dentro do processo, podendo atuar como <i>lane</i> para separar um conjunto de atividades de outro <i>pool</i> (Brasil, 2013, p.36). |
|  | <i>Lane</i> : É uma subpartição dentro de um <i>Pool</i> de forma horizontal ou vertical. Também são usadas para organizar e categorizar as atividades, contribuindo para seu aumento (Brasil, 2013, p.36). |
|  | <i>Milestone</i> : É utilizado para dividir o processo em etapas, demonstrando mudanças de fase. |
| Símbolos | Artefatos |
|  | Objeto de Dados : É considerado artefato porque não tem influência direta sobre o fluxo de sequência ou fluxo de mensagem do processo. Porém, podem fornecer informação para que as atividades possam ser executadas ou sobre o que elas podem produzir. |
|  | Anotação : Mecanismo de informação adicional que facilita a leitura do diagrama por parte do usuário. |

Fonte: ABPMP, BRASIL (2013), adaptado pela autora

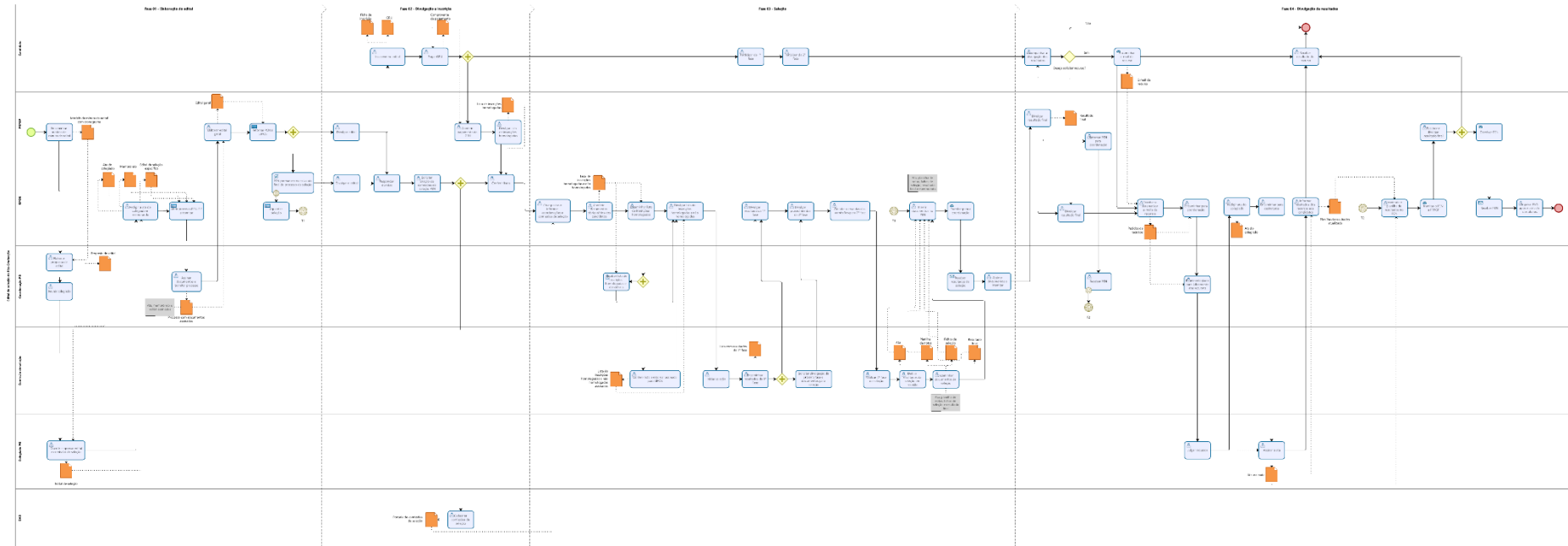
Os processos são apresentados a seguir conforme divisão apresentada no Quadro 1.

3.2 PROCESSOS ACADÊMICOS

3.2.1 Edital de seleção de discentes da pós-graduação

Esse edital destina-se ao preenchimento das vagas de alunos regulares nos cursos de Pós-Graduação.

Figura 2 - Edital da Pós-Graduação



Fonte: elaborado pela autora (2023).

Os procedimentos para a realização do processo são descritos a seguir:

1. A PRPGP encaminha aos Programas de Pós-Graduação (PPGs) modelo de minuta de edital.
2. A Coordenação do Programa de Pós-Graduação (PPG) reúne o colegiado que aprova o edital e a comissão de seleção e envia o edital e composição da comissão de seleção ao e-mail da SIPOS.
3. A SIPOS abre processo PEN: 134.11 – Processo de edital de seleção de pós-graduação com seguintes documentos: Memorando, Ata da reunião do colegiado homologando o (s) edital (is) ou *ad referendum* da coordenação; Edital (is) específico (s) em formato PDF e tramita o processo ao coordenador para assinaturas e encaminhamento à PRPGP.
4. A SIPOS solicita ao DAG a abertura de processos PEN das comissões de seleção.
5. A SIPOS acompanha o andamento do processo e informa a coordenação se há necessidade de ajustes.
6. A PRPGP retorna o processo PEN à coordenação que permanece até o final do processo de seleção. Ao final é tramitado com toda a documentação do processo seletivo.
7. A PRPGP publica o edital.
8. Após a publicação do edital geral a SIPOS publica o edital específico na página do Programa de Pós-Graduação e faz a divulgação por meio das mídias sociais e encaminhamento de e-mails.
9. Ao final do período de inscrição, a SIPOS: cria pastas no drive com o nome “Seleção semestre/ano PPGX” na qual coloca uma pasta com os documentos de cada candidato e planilha com as informações de todos os candidatos e informa o coordenador do Programa e presidente da Comissão sobre os documentos encaminhando a planilha por e-mail.
10. A SIPOS confere a existência dos documentos obrigatórios dos candidatos inscritos e encaminha ao coordenador e ao presidente da comissão listagem de inscrições homologadas, não homologadas e justificativa para não homologação (falta ou inadequação de documento obrigatório de identificação e/ou titulação).
11. O Presidente da Comissão confere, e encaminha lista de inscrições homologadas (assinada e em pdf) para a SIPOS realizar a publicação.

12. As Comissões de seleção realizam as atividades de seleção e são auxiliados pela secretaria com divulgação de informações e outras atividades necessárias.

13. Ao final da seleção a Comissão realiza reunião e encaminha ata, planilha de notas e resultado final para a SIPOS para inserção no PEN e publicação.

14. A SIPOS tramita o PEN com os documentos, para a coordenação que tramita o processo à PRPGP.

15. A PRPGP divulga os resultados e a SIPOS publica nas páginas de cada PPG.

16. A SIPOS recebe os pedidos de recurso por e-mail e cria uma pasta no drive da seleção para inserção dos recursos. Ao final do período de recursos a SIPOS informa por e-mail ao coordenador do PPG a existência ou não de recursos.

17. O Coordenador reúne o colegiado do PPG para julgamento dos recursos.

18. A SIPOS redige a ata e abre processo PEN para assinatura da ata pelos membros do Colegiado do PPG.

19. A SIPOS divulga o resultado final da seleção após recursos.

20. A SIPOS insere a ata e a planilha de resultados após recursos e tramita o processo PEN com o resultado final da seleção, após recursos à coordenação.

21. A coordenação tramita o PEN à PRPGP.

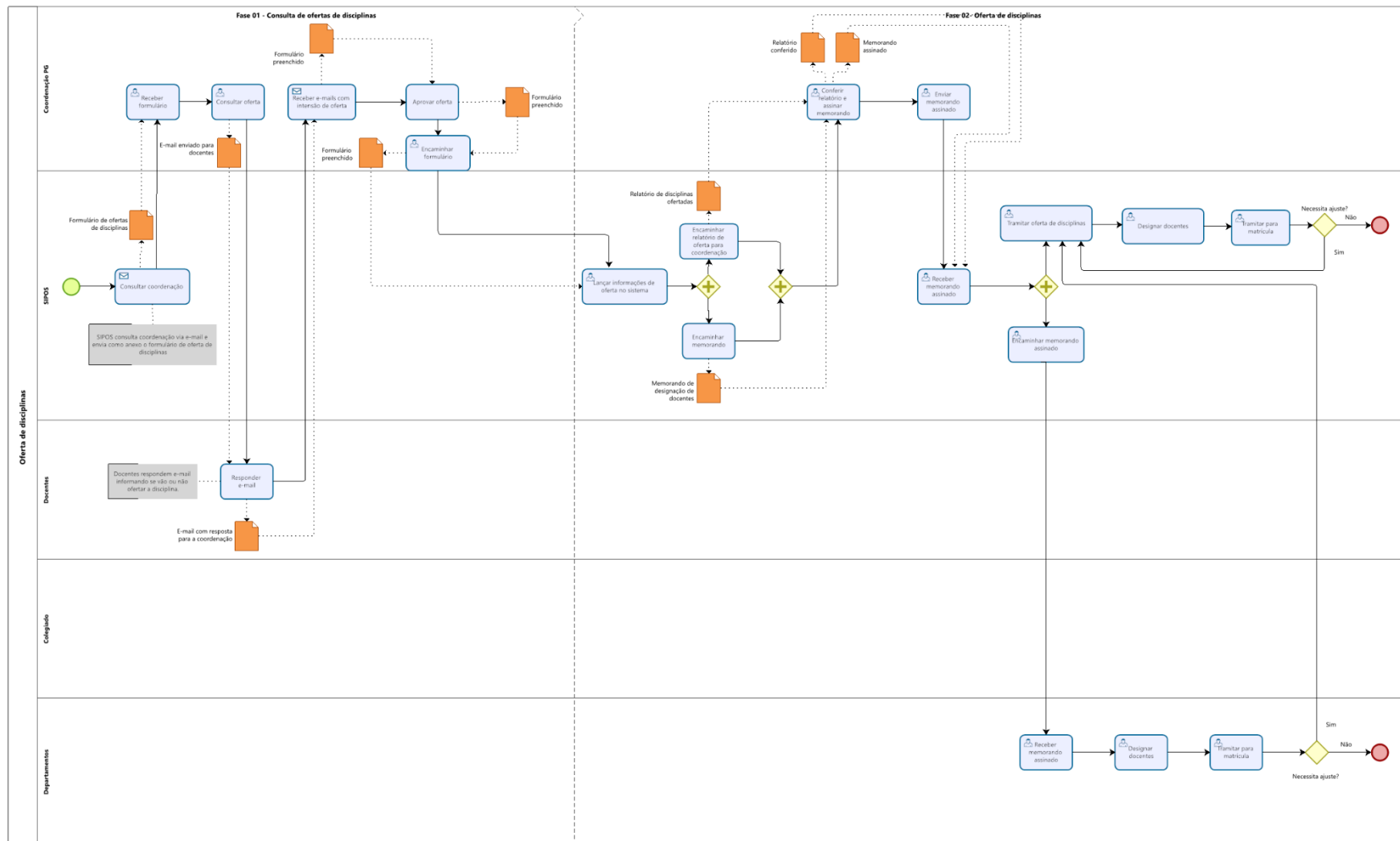
22. A PRPGP divulga o resultado final e tramita o processo PEN ao PPG.

23. A SIPOS arquiva o processo após encerrada a matrícula dos discentes.

3.2.2 Oferta de disciplinas

Esse processo destina-se ao lançamento no SIE das disciplinas de Pós-Graduação para matrículas dos alunos.

Figura 3 - Oferta de disciplinas



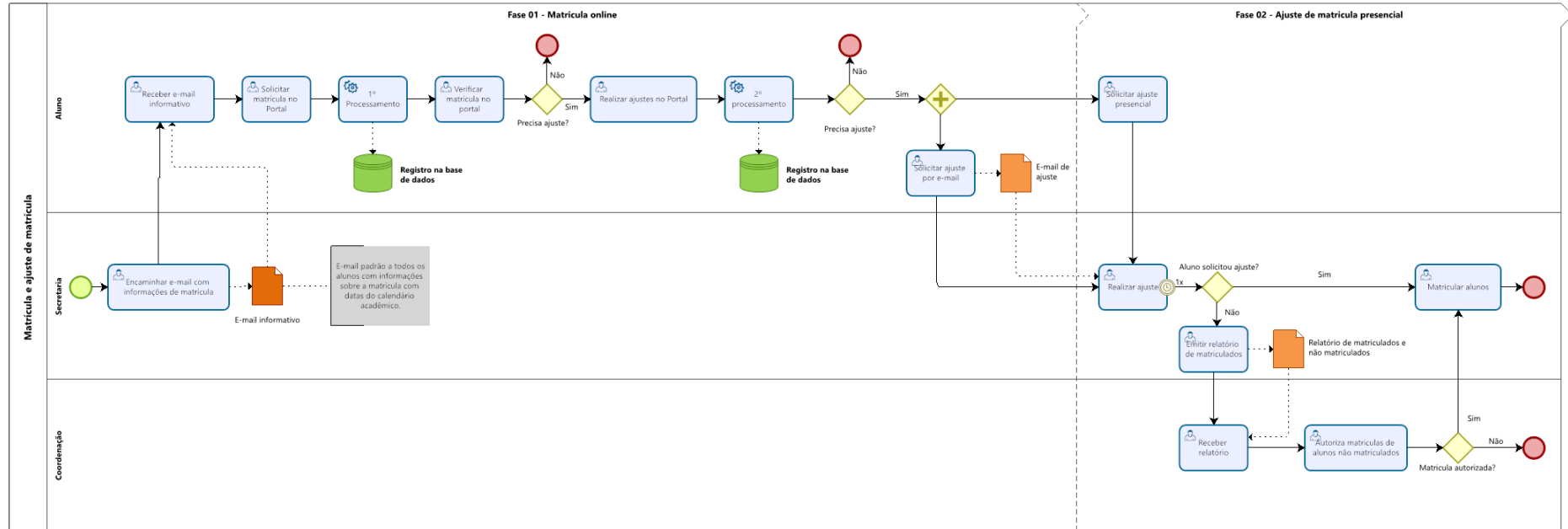
Os procedimentos para a realização do processo são descritos a seguir:

1. Encaminhamento pela SIPOS às coordenações de curso de Pós-Graduação de formulário padrão para solicitação de oferta de disciplinas, com duas semanas de antecedência ao início do período de lançamento de oferta no sistema estipulado pelo Calendário Acadêmico da UFSM.
2. A Coordenação de Pós-Graduação recebe o formulário padrão e consulta os docentes sobre as disciplinas a serem ofertadas no próximo semestre.
3. A Coordenação de Pós-Graduação aprova a oferta no Colegiado do Curso
4. A SIPOS recebe formulários preenchidos pelas coordenações de Programas de Pós-Graduação e realiza a inserção de dados da oferta no SIE
5. A SIPOS encaminha relatório da oferta por e-mail para coordenação de Pós-Graduação para conferência.
6. A SIPOS elabora e encaminha memorando pelo PEN-SIE ao Departamento para solicitação de docentes nas disciplinas lançadas
7. Responsável pela oferta realiza tramitação onde há 3 possibilidades:
 - a) Disciplinas tramitam para o departamento.
 - b) Disciplinas tramitam para o próprio curso.
 - c) Disciplinas que tramitam ao Núcleo de Oferta de Disciplina (PROGRAD).
8. Designação de docentes e encargos didáticos
 - a) Disciplinas que tramitaram aos departamentos o procedimento é realizado pela Secretaria de Departamento.
 - b) Disciplinas que tramitaram ao próprio curso o procedimento é realizado pela SIPOS.
 - c) Disciplinas que tramitaram ao Núcleo de Oferta de Disciplina o procedimento é realizado pela SIPOS.
9. Em caso de ajustes de horários e docentes no sistema, as turmas são devolvidas à SIPOS. A SIPOS realiza alterações e tramita novamente e consulta coordenação de Curso de Pós-Graduação em caso de necessidade.
10. Feitas as alterações e ajustes necessários a SIPOS e as secretarias de Departamento liberam as disciplinas no sistema para a matrícula.

3.2.3 Matrícula e ajustes de matrícula

O processo de matrícula e ajustes de matrícula destina-se à manutenção de vínculo em disciplinas dos alunos de Pós-Graduação.

Figura 4 - Matrícula e ajustes de matrícula



Fonte: elaborado pela autora, 2022

Os procedimentos para a realização do processo são descritos a seguir:

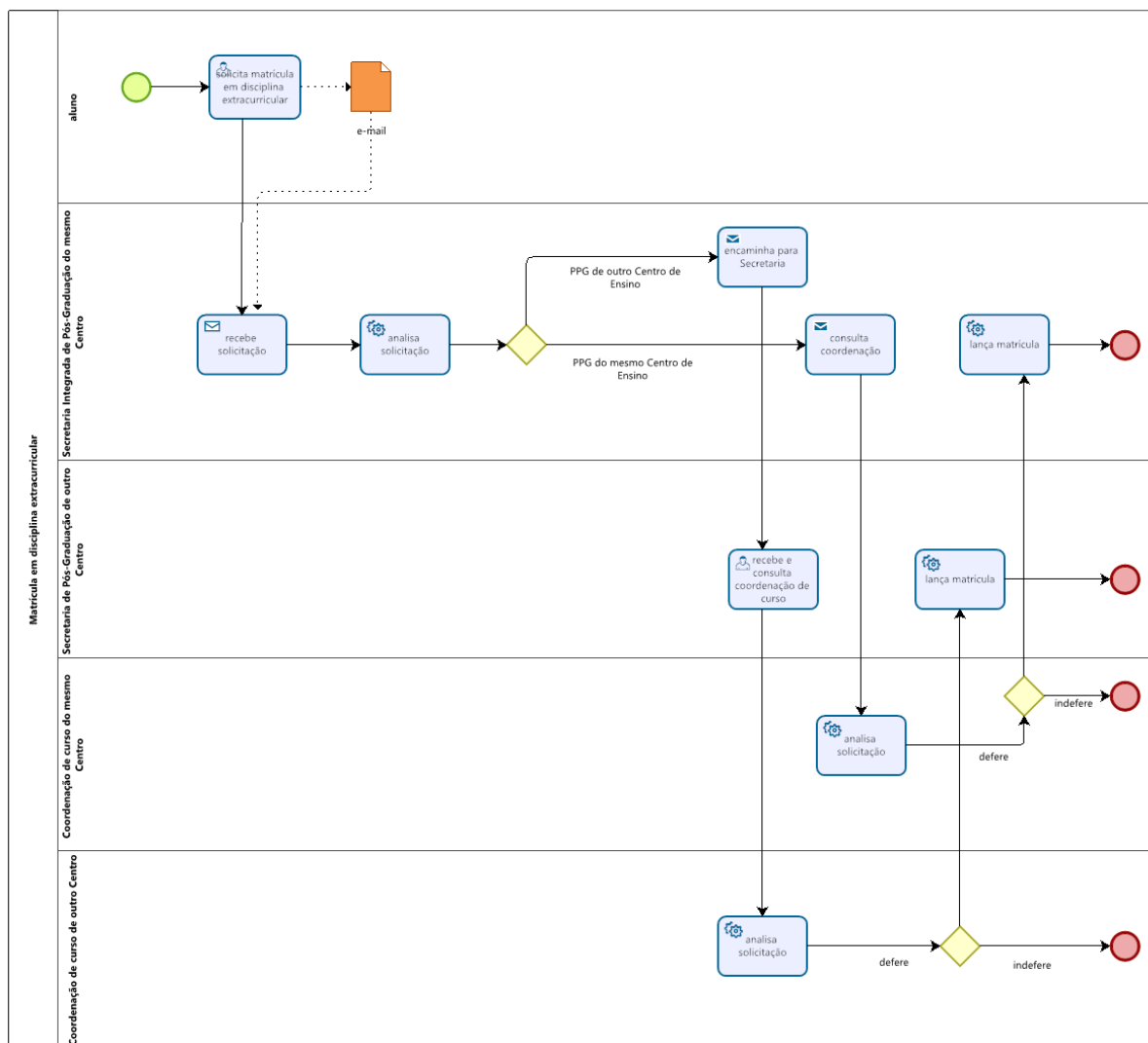
* Até dois dias antes do período do início de solicitação de matrículas, a SIPOS encaminha e-mail padrão aos alunos com informações sobre a matrícula.

1. No período destinado à solicitação de matrícula, via Portal do Aluno, os alunos realizam a matrícula.
2. Na data prevista no calendário acadêmico ocorre o primeiro processamento, no sistema SIE da UFSM, das solicitações de matrícula dos alunos de Pós-graduação. O aluno deve verificar a conferência para ver se foi matriculado em todas as disciplinas solicitadas.
3. Caso a matrícula não tenha sido efetivada conforme o solicitado no período estabelecido no calendário acadêmico o aluno procede à solicitação de ajuste de matrícula, via Portal do Aluno.
4. Na data prevista no calendário acadêmico ocorre o segundo processamento, no sistema SIE da UFSM, das solicitações de matrícula dos alunos de Pós-graduação. O aluno deve verificar a conferência para ver se foi matriculado em todas as disciplinas solicitadas.
5. Caso a solicitação de matrícula não tenha sido atendida conforme o solicitado, o aluno procura a SIPOS, no período estabelecido no calendário acadêmico para realizar ajuste de matrícula de forma presencial ou via e-mail.

3.2.4 Matrícula em disciplina extracurricular

O processo de matrícula em disciplina extracurricular destina-se à solicitação de disciplinas em outros programas de pós-graduação da UFSM para alunos regulares de Pós-Graduação.

Figura 5 - Matrícula em disciplina extracurricular



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Os procedimentos para a matrícula em disciplina extracurricular são descritos a seguir:

1. No período estabelecido para a solicitação de matrícula em disciplina extracurricular o aluno solicita, por e-mail, à Coordenação do Curso de interesse, o pedido de matrícula em disciplina extracurricular.
2. No período estabelecido para a realização da matrícula em disciplinas extracurriculares a secretaria consulta às Coordenações de Cursos e efetiva as matrículas autorizadas no SIE.

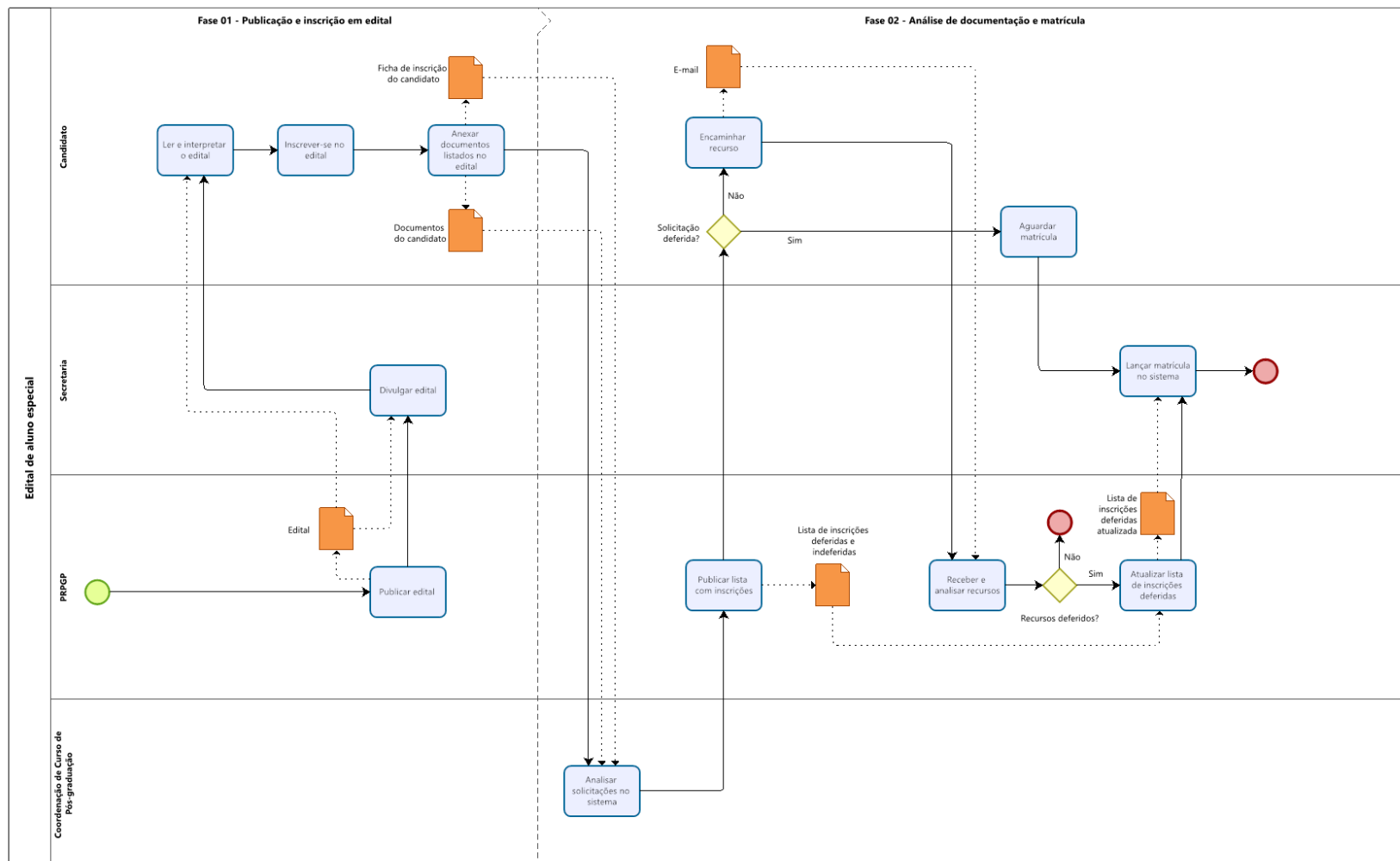
Situação 1: se houver vaga disponível e a matrícula for autorizada pela coordenação do Curso, SIPOS efetiva a matrícula em disciplina extracurricular.

Situação 2: se não houver vaga disponível. O aluno solicita matrícula em disciplina extracurricular por e-mail, a SIPOS consulta coordenação por e-mail para se autorizado alterar vagas e realizar matrícula do aluno.

3.2.5 Edital de aluno especial

O edital de aluno especial destina-se à matrícula em disciplinas da Pós-Graduação a alunos não regulares e está limitada à matrícula em até 4 disciplinas, podendo ser realizada em dois Cursos de Pós-Graduação diferentes, cursando apenas uma disciplina por semestre.

Figura 6 - Edital de aluno especial



Fonte: elaborado pela autora, 2022.

Os procedimentos para o edital de aluno especial são descritos a seguir:

1. A Secretaria de Pós-Graduação divulga o edital de aluno especial nas páginas dos programas.
2. Durante o período das inscrições, o interessado realiza a inscrição via *web* por meio do Portal da UFSM - Aluno Especial, inserindo os documentos definidos pelo edital.
3. Quando finalizadas as inscrições as Coordenações dos Programas de Pós-Graduação acessam o sistema, verificam a documentação e deferem ou indeferem as solicitações.
4. Após o prazo de deferimento pelos Programas de Pós-Graduação, a PRPGP divulga listagem de inscrições deferidas. No prazo previsto no cronograma, o candidato que julgar pertinente poderá interpor recurso à listagem de candidatos com solicitação de matrícula deferida, por e-mail ao Controle Acadêmico de Pós-Graduação. O assunto deverá ser “Recurso ALUNO ESPECIAL I - Pós-Graduação”.
5. Passado o prazo de recursos a PRPGP publica listagem de nomes de candidatos com solicitação de matrícula deferida e encaminha aos Programas de Pós-Graduação, que serão os responsáveis pelo lançamento da matrícula.
6. A Secretaria lança matrícula dos alunos especiais conforme listagem divulgada pelo Controle Acadêmico de Pós-Graduação.

3.2.6 Processo de defesa de monografia, dissertação ou tese (MDT) /expedição de diploma e ato de entrega de MDT

O processo de defesa de MDT destina-se à defesa de monografia, dissertação, exame de qualificação ou tese pelos alunos da Pós-Graduação. O processo compreende dois subprocessos: Solicitação de defesa de MDT e Ato de entrega de MDT para a expedição do diploma e é descrito a seguir:

1. O acadêmico confere se o Plano de Estudos está conforme o histórico escolar e solicita defesa de MDT via Portal do Aluno tramitando o processo ao orientador. O acadêmico encaminha também, à secretaria por *e-mail*: formulário com informações da banca e dos membros para divulgação e preenchimento da Plataforma Sucupira.

2. A SIPOS recebe formulário, verifica, retorna ao acadêmico se houver necessidade de correções ou arquiva formulário na pasta do aluno. Além disso, compartilha o formulário no drive com a coordenação do Curso.

3. O orientador analisa a solicitação de defesa de MDT, retorna para correções, se houver necessidade ou tramita o processo para a Coordenação do Curso.

4. A Coordenação do Curso encaminha o processo ao colegiado para aprovação ou aprova *ad referendum*. Em caso de necessidade de correções, retorna o processo.

5. O Colegiado homologa a solicitação de defesa ou o *ad referendum*.

6. A Coordenação tramita o processo no sistema à PRPGP.

7. O Controle Acadêmico da PRPGP analisa a documentação e situação do acadêmico (a) e se necessário solicita complementação.

8. A secretaria da PRPGP analisa a solicitação e se tudo certo emite portaria (assinada pelo (a) Pró-Reitor (a) e outros documentos (atestados da Comissão examinadora, ata da defesa, autorização para publicação). Em caso de correções, retorna à Coordenação do Curso.

9. A SIPOS baixa toda a documentação enviada, que será anexada ao PEN da assinatura da ata de defesa. Se precisar de correção na documentação, como em caso de suplente, retorna para a Secretaria da PRPGP. Realiza a divulgação da banca.

* Esse processo fica aberto na caixa postal da Coordenação/SIPOS até a defesa e entrega da documentação para emissão de diploma.

10. A SIPOS abre processo no PEN, e insere a portaria e o atestado e tramita à coordenação do Curso de Pós-Graduação para assinatura do atestado. O tipo processual é o memorando entre unidades.

11. A SIPOS cria no portal de gerenciamento de usuário (PEN), a comissão da banca de defesa e insere todos os professores que participam da banca.

12. A coordenação recebe o PEN, assina o atestado e tramita para a comissão (banca de defesa) que foi registrada no gerenciamento de usuário pela secretaria. (O responsável pelo processo nesse momento é o presidente da banca, o orientador).

13. A SIPOS envia a ata, por e-mail para a coordenação, orientador e aluno no formato word e o orientador pode realizar as alterações. Alguns orientadores preferem baixar esses documentos e coletar as assinaturas presencialmente e entregar a ata física na secretaria, caso em que o membro externo não precisa de cadastro externo.

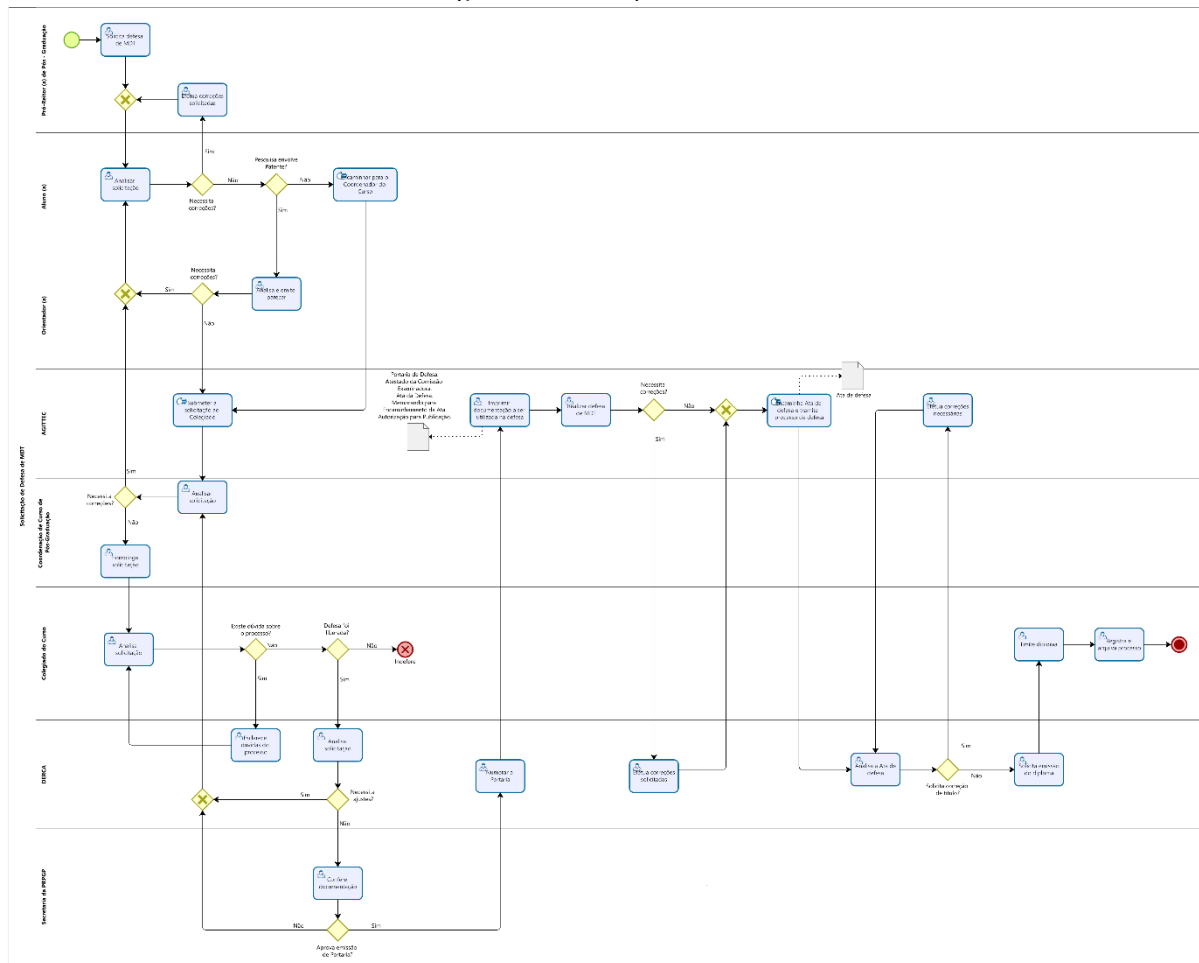
14. A banca ocorre e todos os membros assinam a ata eletronicamente. Para os membros da banca que desejarem, podem baixar o atestado e a portaria anexados no processo. Como a PRPGP ainda aceita assinatura digitalizada, a secretaria ainda recebe ata digitalizada e em alguns casos presenciais apesar da sugestão da secretaria de incluir esta ata no PEN

- criado com o atestado e a portaria. Também é possível ainda que a participação seja por parecer, nesse caso, não é assinado na ata, mas no próprio documento.
15. O orientador retorna a ata, via PEN, para a coordenação por ser o presidente da comissão/banca. Além da opção de coletar as assinaturas eletronicamente, o orientador ainda pode realizar essa coleta digitalmente ou presencialmente.
 16. O coordenador assina a ata e a secretaria acessa a ata no PEN para arquivar.
 17. A SIPOS arquivar a ata do acadêmico (a) com todas as assinaturas, como forma de controle interno e aguarda o aluno realizar as correções solicitadas pela banca e entregar a versão final.
 18. O acadêmico abre o processo de ATO DE ENTREGA DE MDT (PEN) que é um processo separado e realiza as tramitações necessárias.
 19. A SIPOS verifica o processo de ATO DE ENTREGA DE MDT, arquivar na pasta do aluno cópia da dissertação e tramita esse processo à Biblioteca. Anexa ao processo Solicitação de defesa de MDT a ata (assinada pela banca e orientador). E, se for o caso, o Formulário de Urgência na Emissão do Diploma (e documento comprobatório) e tramita o processo à Secretaria da PRPGP.
 20. A secretaria da PRPGP analisa a ata de defesa, se precisa de correção, devolve para a coordenação/SIPOS se houver correções, ou envia para o Controle Acadêmico da Pós-Graduação para a expedição do diploma.
 21. O Controle acadêmico da pós-graduação expede o diploma, faz o registro do documento e encaminha para o aluno, arquivando o processo.
 22. O acadêmico recebe por e-mail a notificação de que o diploma está pronto.

a) Solicitação de defesa de MDT

O processo de solicitação de defesa de MDT envolve a solicitação da defesa, expedição de documentos autorizando a defesa e envio da documentação final para expedição do diploma.

Figura 7 - Solicitação de defesa de MDT

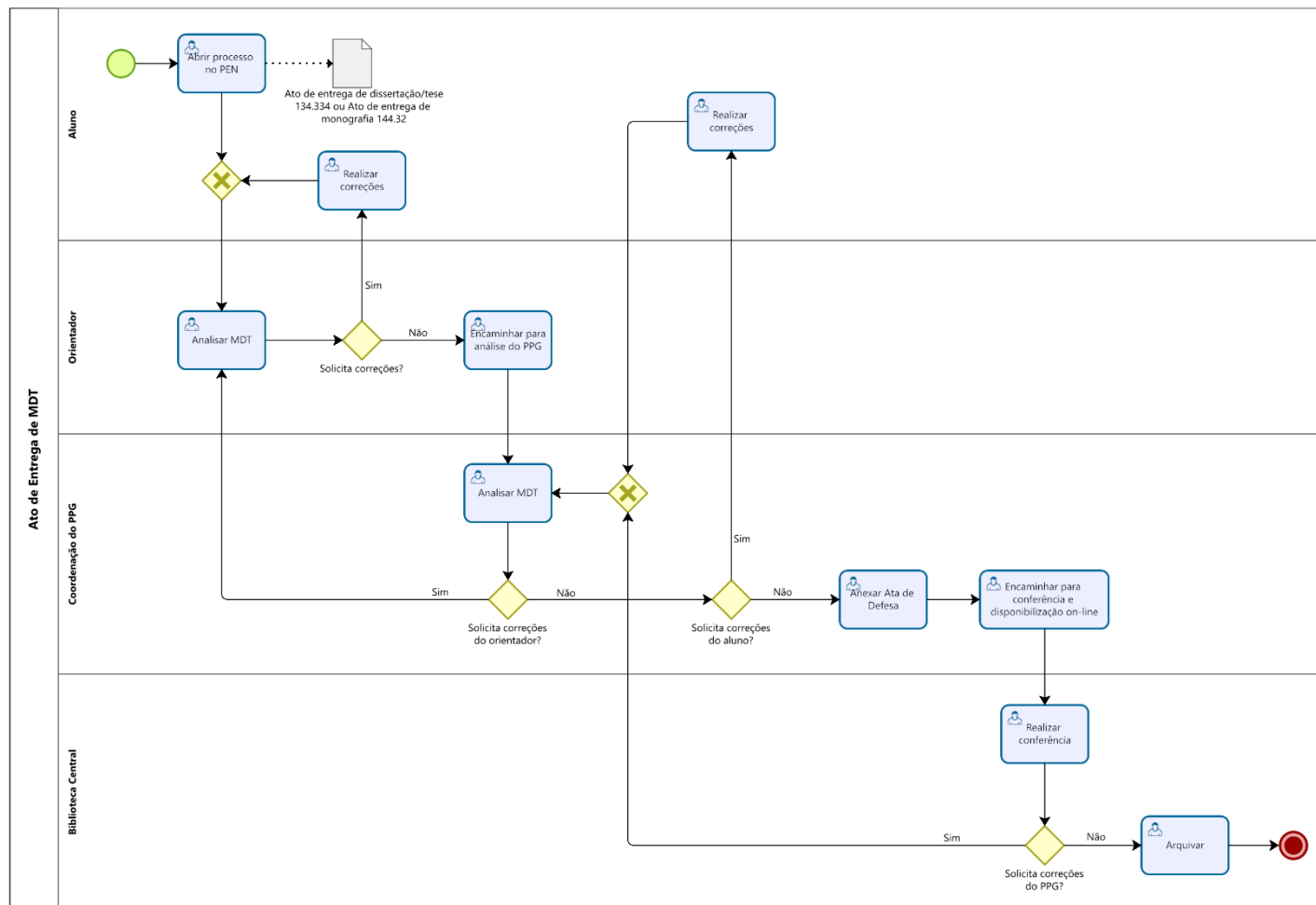


Fonte: PROPLAN, 2022

b) Ato de entrega de MDT

O ato de entrega de monografias, dissertações e teses (MDT) é a entrega da versão final do trabalho de conclusão de forma digital, para disponibilização do trabalho pela Biblioteca Central. Somente após ser encaminhada a versão final para a biblioteca, o processo descrito anteriormente é encaminhado para a expedição do diploma.

Figura 8 - Ato de entrega de MDT

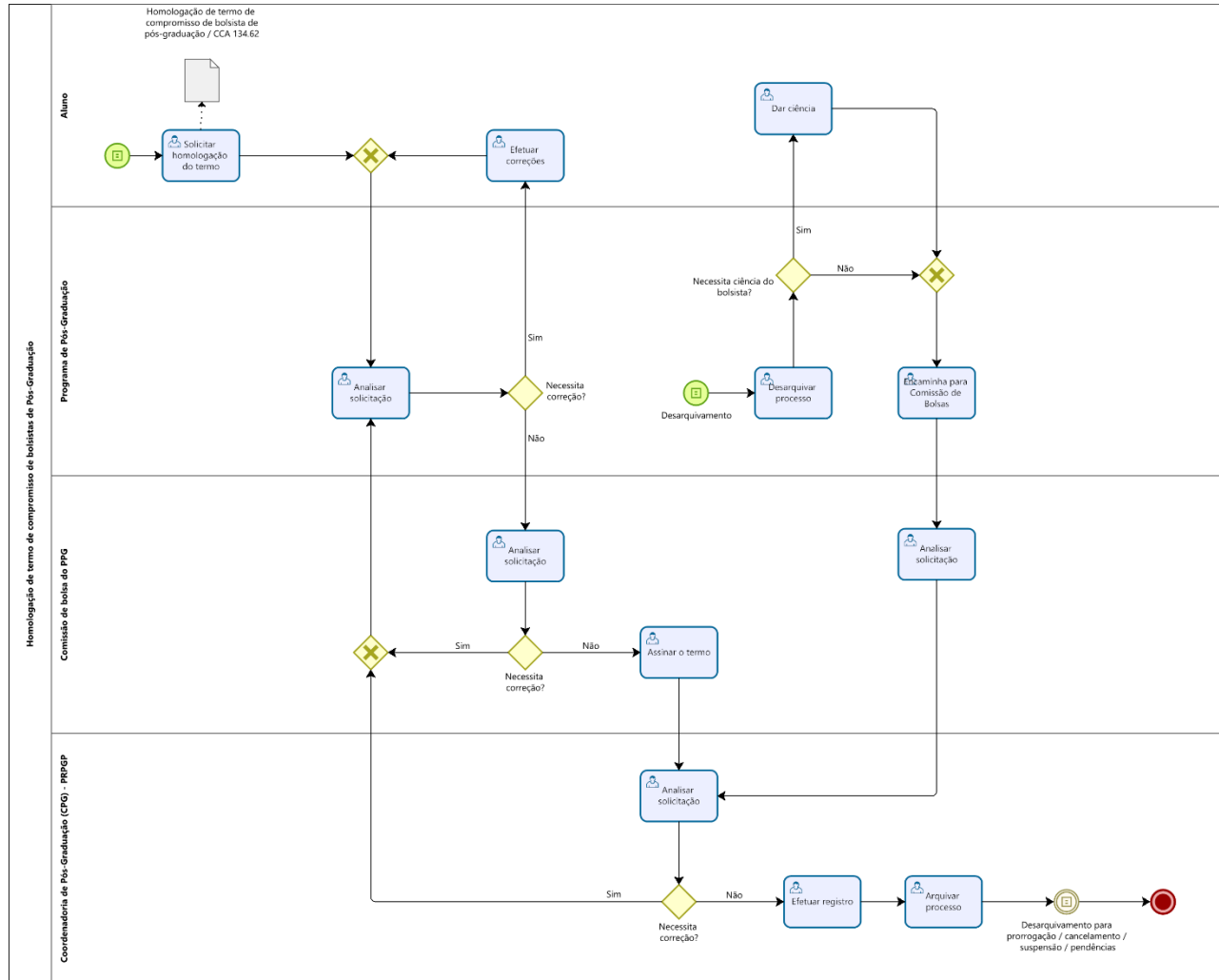


Após as conferências e tramitações finais, os dois processos (processo de defesa de MDT e ato de entrega de MDT são encerrados) e arquivados expedindo-se o diploma.

3.2.7 Cadastro de bolsas

O processo de cadastro de bolsas compreende o cadastro de bolsas Demanda Social/DS/CAPES e é realizado de forma *online*.

Figura 9 - Cadastro de Bolsas



Fonte: UFSM, Portal de Processos, 2023

O processo deve ser aberto pelo aluno e reúne todos os arquivos relativos ao seu vínculo como bolsista e pode ser acessado quando houver necessidade de utilização de algum desses arquivos. O aluno é orientado pela secretaria do Curso de Pós-Graduação sobre a seleção pela Comissão de Bolsas e que deve abrir o processo “Processo de registro e acompanhamento de bolsista de pós-graduação DS/CAPES”. A tramitação, após a abertura, segue o fluxo de envio para a Coordenação de Curso de Pós-Graduação, Comissão de Bolsas e Núcleo de Gerência de Bolsas de Pós-Graduação – NGBPG/CPG/PRPGP. O NGBPG/CPG/PRPGP, após conferir os documentos e realizar o cadastro da bolsa, devolverá o PEN para o Programa de Pós-Graduação, como comprovante de cadastro efetuado.

A Subdivisão de Controle Financeiro da SIPOS é responsável pelo controle do cadastro de bolsistas.

3.3. PROCESSOS FINANCEIROS

3.3.1 Pagamento de taxas de inscrição em eventos para docentes

O pagamento de taxas de inscrição em eventos para docentes destina-se a custear inscrições de eventos no exterior ou no país, sendo que o processo é aberto pelo próprio docente.

O docente abre o processo no PEN/UFSM utilizando os seguintes processos: Processo de pagamento de taxa de inscrição no exterior (029.222) ou Processo de pagamento de taxa de inscrição no país (029.21).

1. No campo “Autor” deve ser informada a unidade administrativa (Curso de Pós-Graduação).
2. Após a abertura do processo deve ser inserida a seguinte documentação: Requerimento específico; Folder do evento com o valor da taxa de inscrição, aceite, conversão Banco Central (evento internacional).
3. Inseridos todos os documentos, o docente tramita o processo à Subdivisão de Apoio Financeiro (SCF – CCSH).
4. A SCF realiza a conferência da documentação e tramita o processo para a coordenação de Curso para aprovação.
5. A coordenação de Curso aprova e tramita o processo à SCF que lança o pré- empenho da taxa de inscrição no SIE inserindo cópia ao processo.
6. A SCF tramita o processo ao NAAO que dá andamento aos demais trâmites.
7. Em caso de necessidade de correções, o processo pode ser retornado ao requerente.
8. O docente é responsável pela prestação de contas quando o processo está concluído.

3.3.2 Pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes

O processo destina-se ao pagamento de taxas de inscrição em eventos para discentes em eventos no exterior ou no país, sendo que o processo é aberto pela Secretaria do Programa de Pós-Graduação. O processo é realizado pelo mesmo processo representado na figura 09, porém, muda a forma de solicitação, uma vez que o discente deve consultar a coordenação sobre a concessão.

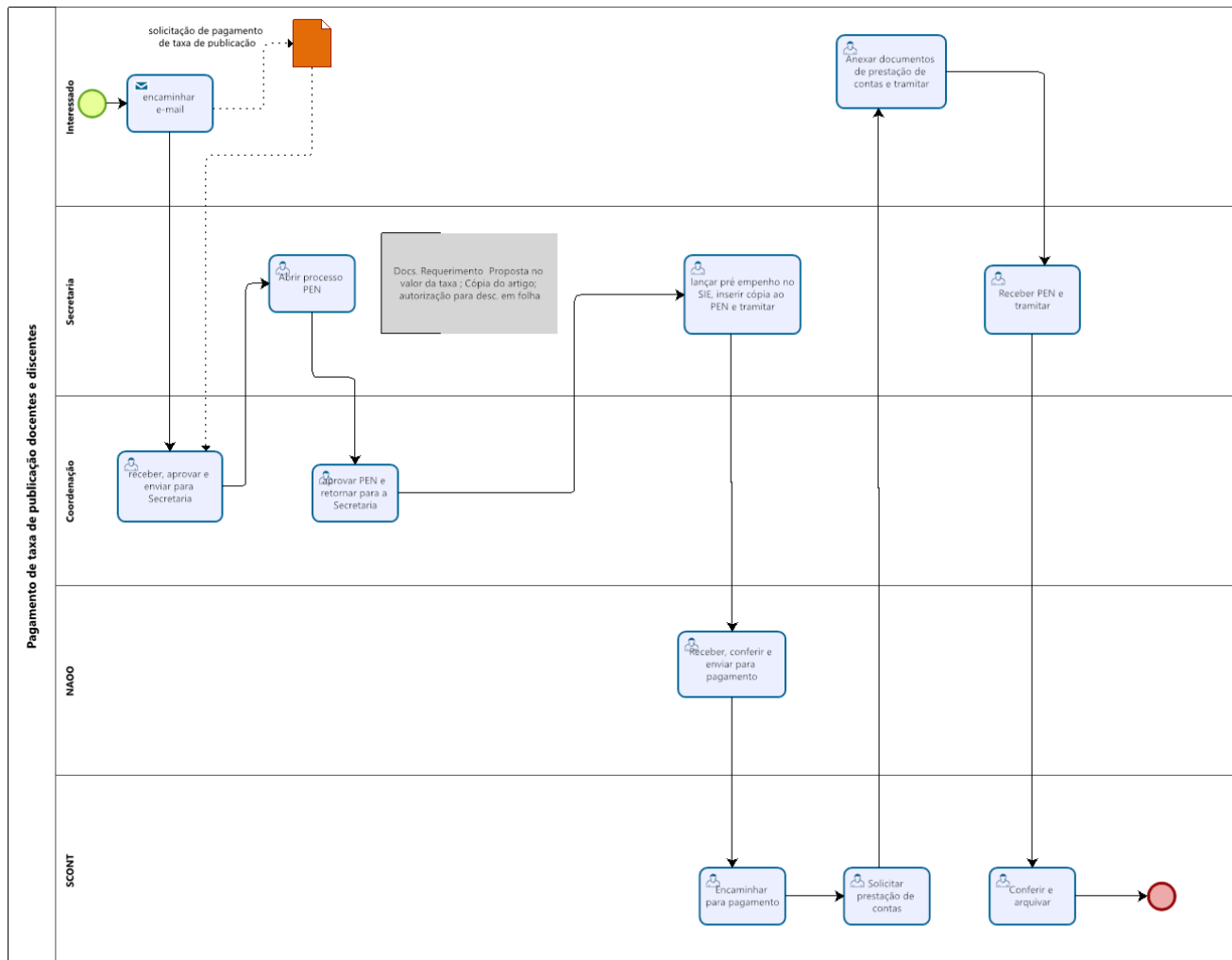
1. O discente envia e-mail para a coordenação do Programa de Pós-Graduação para decisão da concessão de pagamento de taxa de inscrição.
2. A coordenação define pela concessão e encaminha e-mail à SCF para abertura do processo PEN.
3. A SCF abre o processo PEN inserindo a seguinte documentação: Requerimento específico; Folder do evento com o valor da taxa de inscrição, aceite, conversão Banco Central (evento internacional). Também é inserido, no caso dos discentes, a autorização para desconto em folha que é feita em nome do orientador do aluno para que no caso da não utilização do recurso o mesmo seja devolvido.

4. A SCF tramita o processo à coordenação do Curso de Pós-Graduação para assinatura e ciência da documentação.
5. A coordenação tramita o processo de volta à SCF e a SCF lança o pré-empenho no SIE, insere cópia ao processo e tramita para o NAAO para os demais trâmites.
6. O NAAO recebe o processo e dá andamento aos demais trâmites.
7. Em caso de necessidade de correções, o processo pode ser retornado à SCF.
8. O discente é responsável pelo envio da prestação de contas ao SCF quando o processo está concluído.

3.3.3 Pagamentos de taxa de publicação docentes/discentes

O processo de pagamento de taxas de publicação de artigos pode ser concedido para discentes ou docentes dos Programas de Pós-Graduação e os critérios são estabelecidos pelo próprio curso, sendo que alguns programas exigem que pelo menos um docente também seja incluído como autor na publicação. O processo é aberto pela Secretaria do Programa de Pós-Graduação

Figura 11- Pagamento de taxas de publicação para docentes e discentes



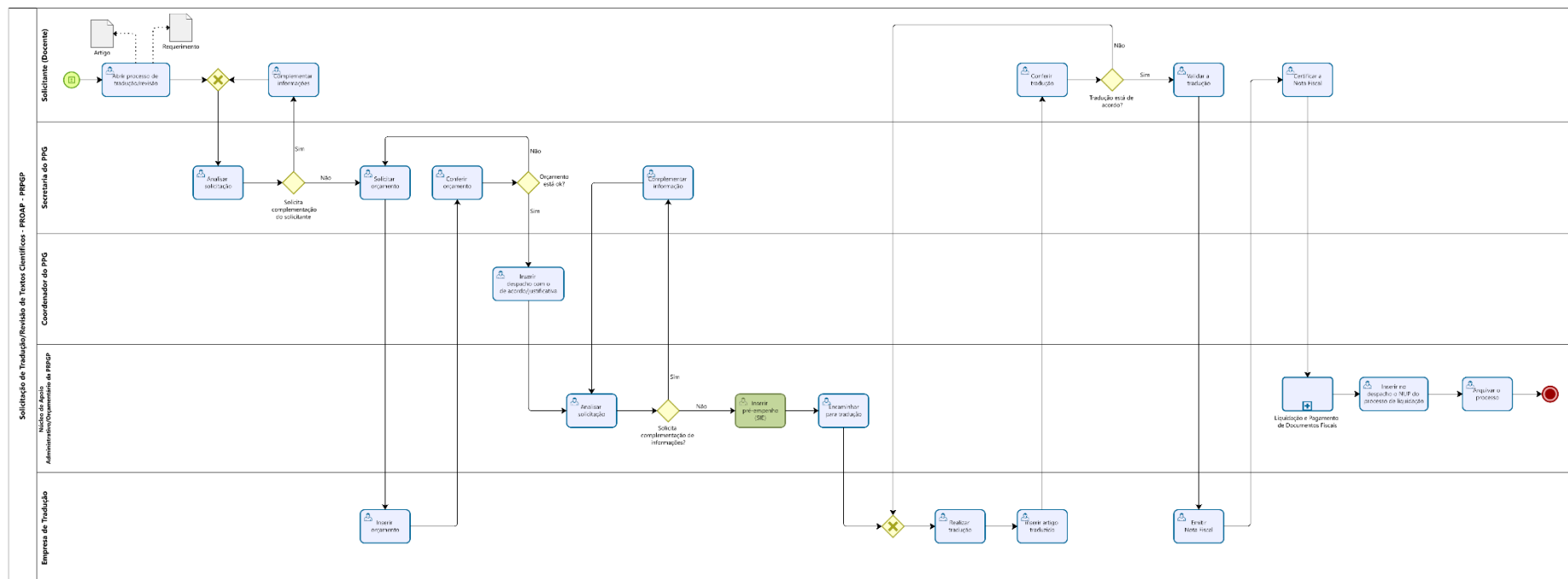
O procedimento é descrito a seguir:

1. O solicitante envia e-mail à coordenação do curso para a decisão de concessão de pagamento.
2. A coordenação do Curso aprova e encaminha a solicitação à SCF.
3. A SCF abre o processo de solicitação de pagamento de taxa de publicação de artigo no PEN inserindo os seguintes documentos: Requerimento específico; Proposta no valor da taxa de publicação do artigo; Cópia do artigo; Autorização de desconto em folha (no caso de discentes).
4. A SCF tramita o processo para a Coordenação do Curso para assinatura e ciência da documentação.
5. A coordenação do Curso aprova a solicitação e retorna o processo à SCF.
6. A SCF lança o pré-empenho no SIE e insere cópia ao processo PEN e tramita ao NAAO.
7. O NAAO dá andamento aos demais trâmites.
8. O processo retorna ao solicitante para prestação de contas. O solicitante insere comprovantes de prestação de conta e encaminha PEN à SCF.
9. SCF encaminha PEN à SCONT para conferência e arquivo do processo.

3.3.4 Processo de pagamento de tradução/revisão de textos científicos – PROAP

O processo destina-se ao pagamento de taxas de publicação tradução/revisão de textos científicos para discentes ou docentes dos Programas de Pós-Graduação e os critérios são estabelecidos pelo próprio curso. O processo é aberto pelo servidor (docente) interessado via PEN.

Figura 12 - Pagamento de tradução/revisão de textos científicos



Fonte: PEN- UFSM, 2022.

3.3.5 Solicitação diárias e passagens no SCDP: discentes/docentes

O processo destina-se ao pagamento de diárias e passagens a docentes e discentes para participação em eventos, com apresentação de trabalhos, para a realização de trabalhos de campo, para pagamento de participação de membros externos em bancas de defesa e outros. As diárias são lançadas em um sistema nacional chamado Sistema de Concessão de Diárias e Passagens (SCDP).

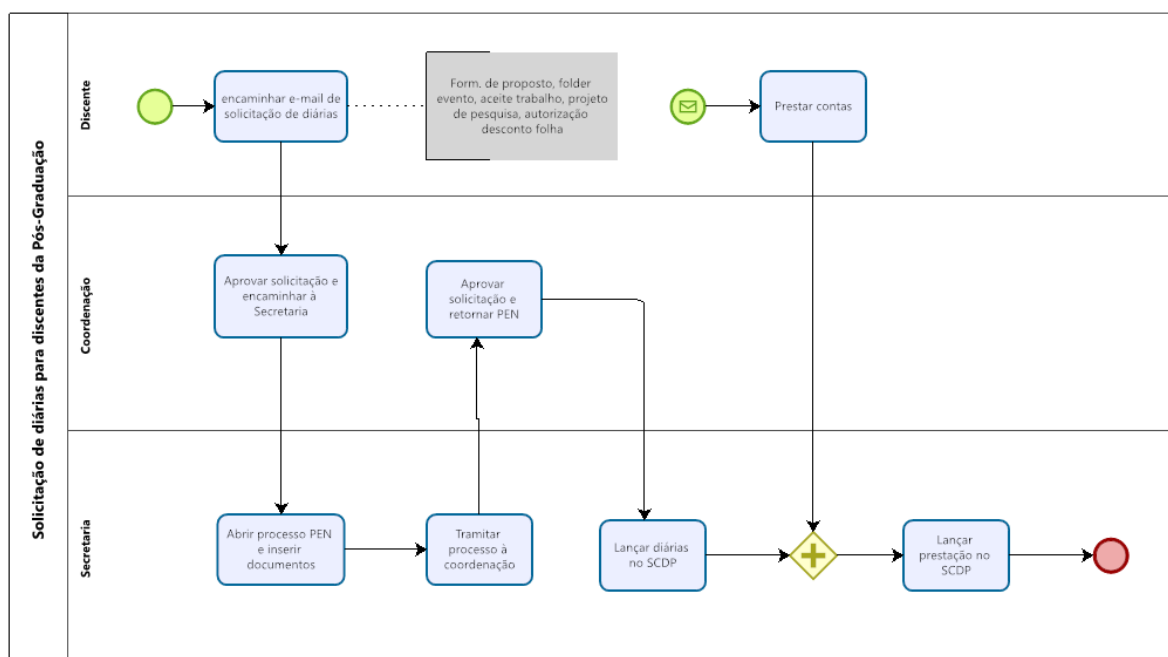
A documentação que deve ser anexada ao e-mail de solicitação pelos discentes ou ao PEN para os docentes é:

- a) Formulário de Proposto SCDP;
- b) Convite;
- c) Folder do evento;
- d) Aceite do trabalho no evento;
- e) Projeto de Pesquisa;
- f) Autorização de desconto em folha (no caso dos discentes);
- g) Autorização de afastamento/portaria (no caso dos docentes);

a) Solicitação de diárias discentes no SCDP

A solicitação de diárias para discentes é apresentada na figura 13.

Figura 13 Solicitação de diárias para discentes



Powered by
bizagi
Modeler

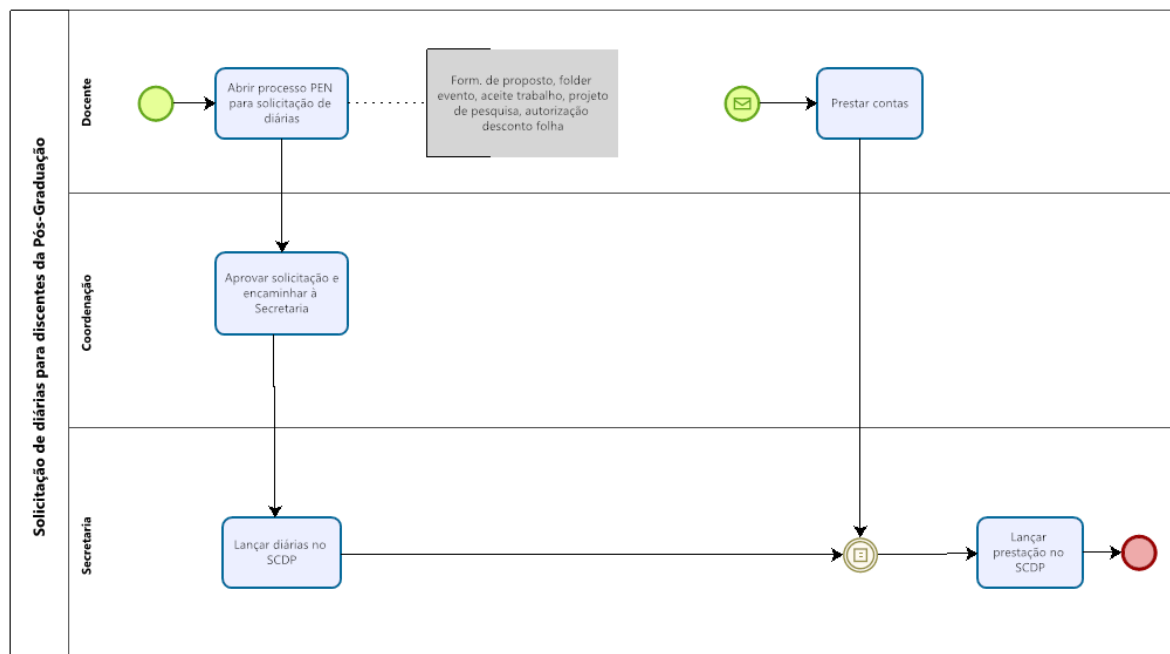
Fonte: elaborado pela autora, 2023.

A solicitação de diárias e passagens para os discentes obedece ao fluxo a seguir:

1. O discente encaminha e-mail solicitando diárias à coordenação do Curso de Pós-Graduação.
2. A coordenação aprova a solicitação e encaminha para a Secretaria para abertura de PEN.
3. A Secretaria envia PEN para assinatura e ciência e despacho da coordenação informando a fonte de recursos a ser utilizada para o pagamento das diárias.
4. A coordenação de curso aprova o PEN e encaminha para a Secretaria.
5. A Secretaria encaminha a solicitação de diárias no SCDP.

b) Solicitação de diárias docentes SCDP

Figura 14 - Solicitação de diárias docentes no SCDP



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pela autora, 2023.

A solicitação de diárias e passagens para os docentes obedece ao fluxo a seguir:

1. Docentes abrem processo PEN – tipo memorando entre unidades – para a coordenação de Curso.
2. A Coordenação aprova a solicitação e encaminha o PEN para a secretaria
3. A Secretaria encaminha a solicitação de diárias no SCDP.

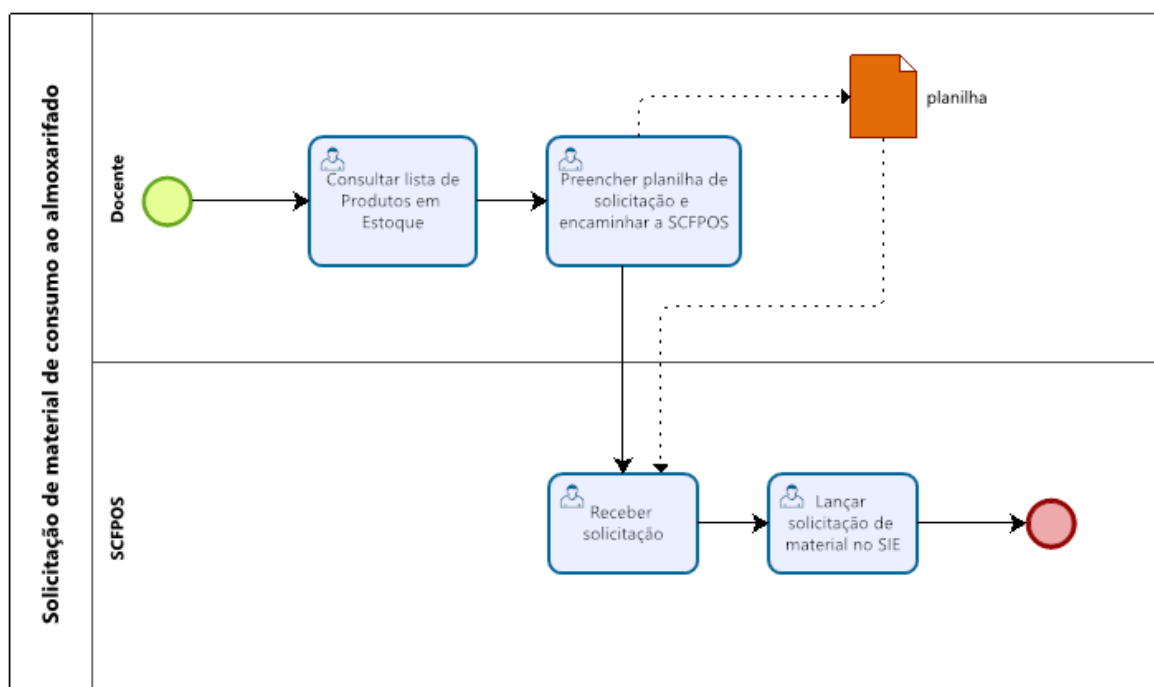
3.3.6 Solicitação de material de consumo do registro de preços ou almoxarifado UFSM

A solicitação de material de consumo pode ser realizada de duas formas, por meio de solicitação de material aos almoxarifados da UFSM realizada por meio do SIE ou realizada por solicitação de materiais que constam em registros de preços por meio do SIE pela aplicação Empenho.

- a) Solicitação de material ao almoxarifado

A solicitação de material ao almoxarifado é realizada por meio de envio de planilha devidamente preenchida pelo docente utilizando dados do site do Departamento de Material e Patrimônio (DEMAPA), Aba – Produtos em estoque.

Figura 15 - Solicitação de material ao almoxarifado



Powered by
bizagi
Modeler

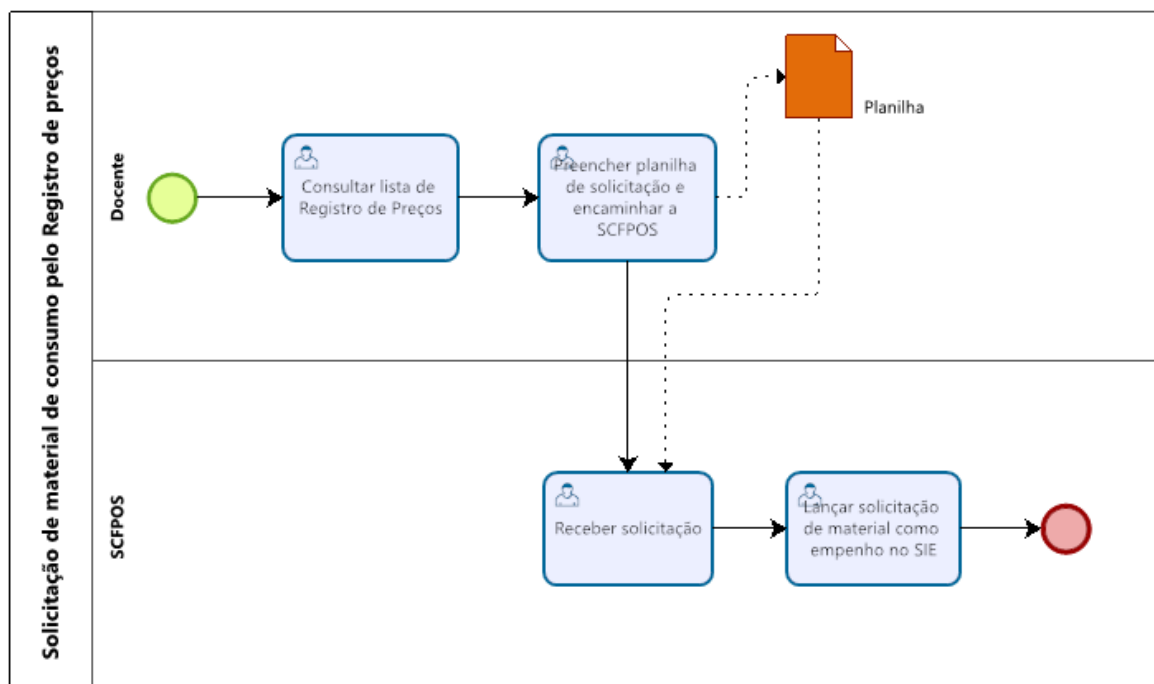
Fonte: elaborado pela autora, 2023.

A planilha deve ser preenchida com a descrição do produto, código, valor unitário, quantidade, subtotal e no uso deve ser descrito o uso, informar número de projeto.

b) Solicitação de material de registro de preços

A solicitação de material ao almoxarifado é realizada por meio de envio de planilha devidamente preenchida pelo docente utilizando dados do site do Departamento de Material e Patrimônio (DEMAPA), Aba “Registro de Preços”. O fluxograma de solicitação de material de consumo do registro de preços é representado na figura a seguir:

Figura 16 - Solicitação de material de registro de preços



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: elaborado pela autora, 2023

As informações a serem preenchidas na planilha são: descrição do produto ou serviço; número do registro de preços; número do extrato, processo, código, valor unitário, quantidade, subtotal e uso (descrever uso e informar número de projeto).

3.4 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

3.4.1 Manutenção de arquivos

As atividades relacionadas ao controle de arquivos consistem no arquivamento de documentos físicos, arquivamento de documentos eletrônicos pelo PEN e manutenção de arquivos já presentes nas secretarias.

As atividades de controle de arquivos englobam o arquivamento de documentos físicos ou eletrônicos (pelo PEN), além da manutenção dos arquivos já existentes nas secretarias. A organização e controle de documentos na Secretaria de Pós-Graduação requerem uma abordagem constante e contínua, realizando ações conforme novos documentos são produzidos.

Essa prática visa facilitar o acesso às informações e evitar o acúmulo de documentação desnecessária.

A manutenção de arquivos físicos na UFSM é realizada considerando a Tabela de Temporalidade de Documentos¹⁸, que estabelece prazos de guarda em fase corrente e intermediária, além da eliminação ou guarda permanente dos documentos. Com a implementação do Processo Eletrônico Nacional (PEN), muitos documentos são arquivados diretamente no sistema, em conformidade com a Portaria n. 360 de 18 de maio de 2022, que determina a conversão do acervo acadêmico para o meio digital. Essa medida visa modernizar a gestão de documentos e promover a transição para o ambiente digital.

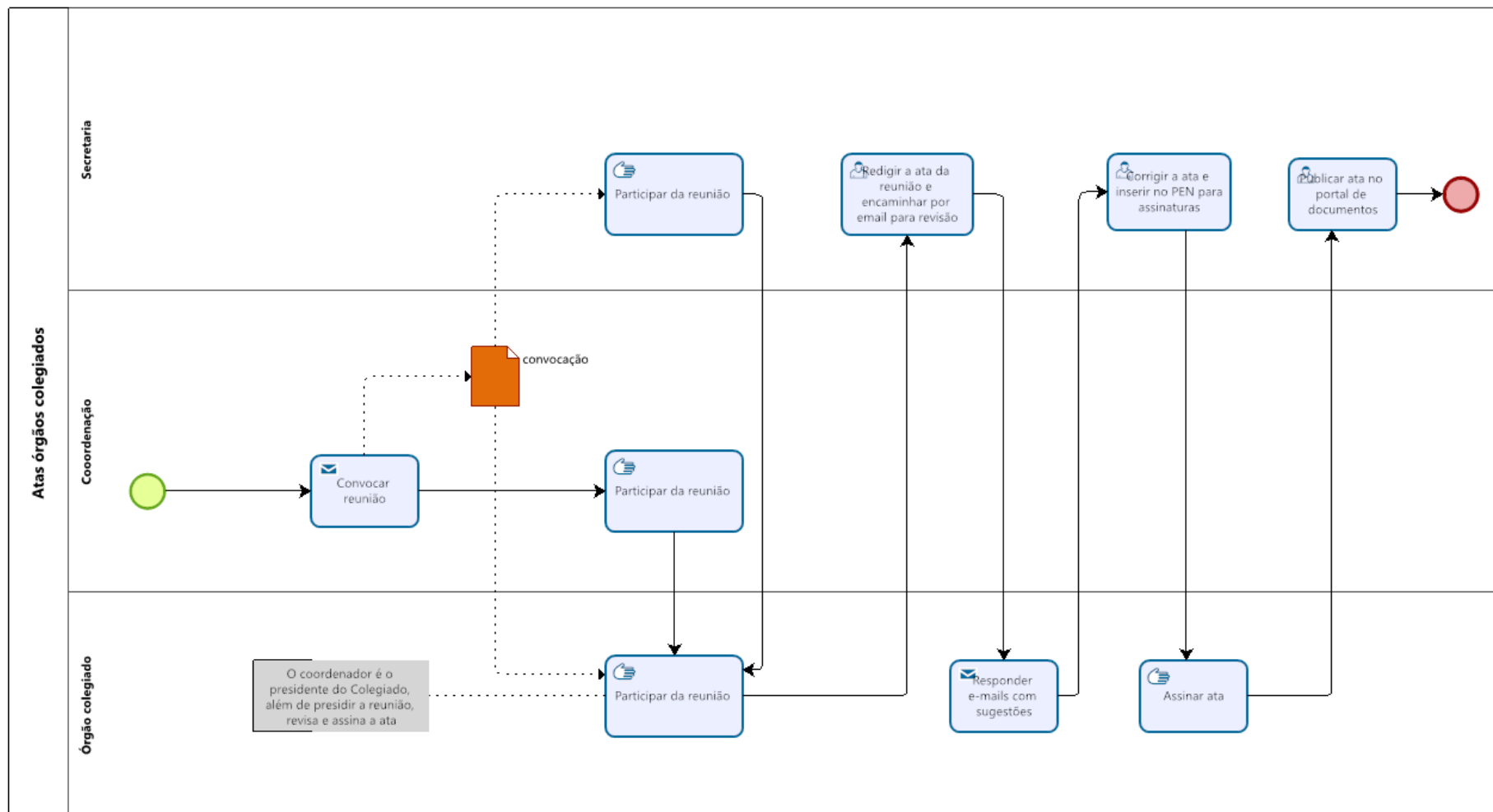
3.4.2 Expedição de documentos

a) Atas de Órgãos Colegiados

Este processo refere-se à redação e disponibilização no Portal de Documentos da UFSM de atas de órgãos colegiados.

¹⁸ <https://www.ufsm.br/orgaos-suplementares/dag/tabela-de-temporalidade-de-documentos>

Figura 17 - Atas de órgãos colegiados



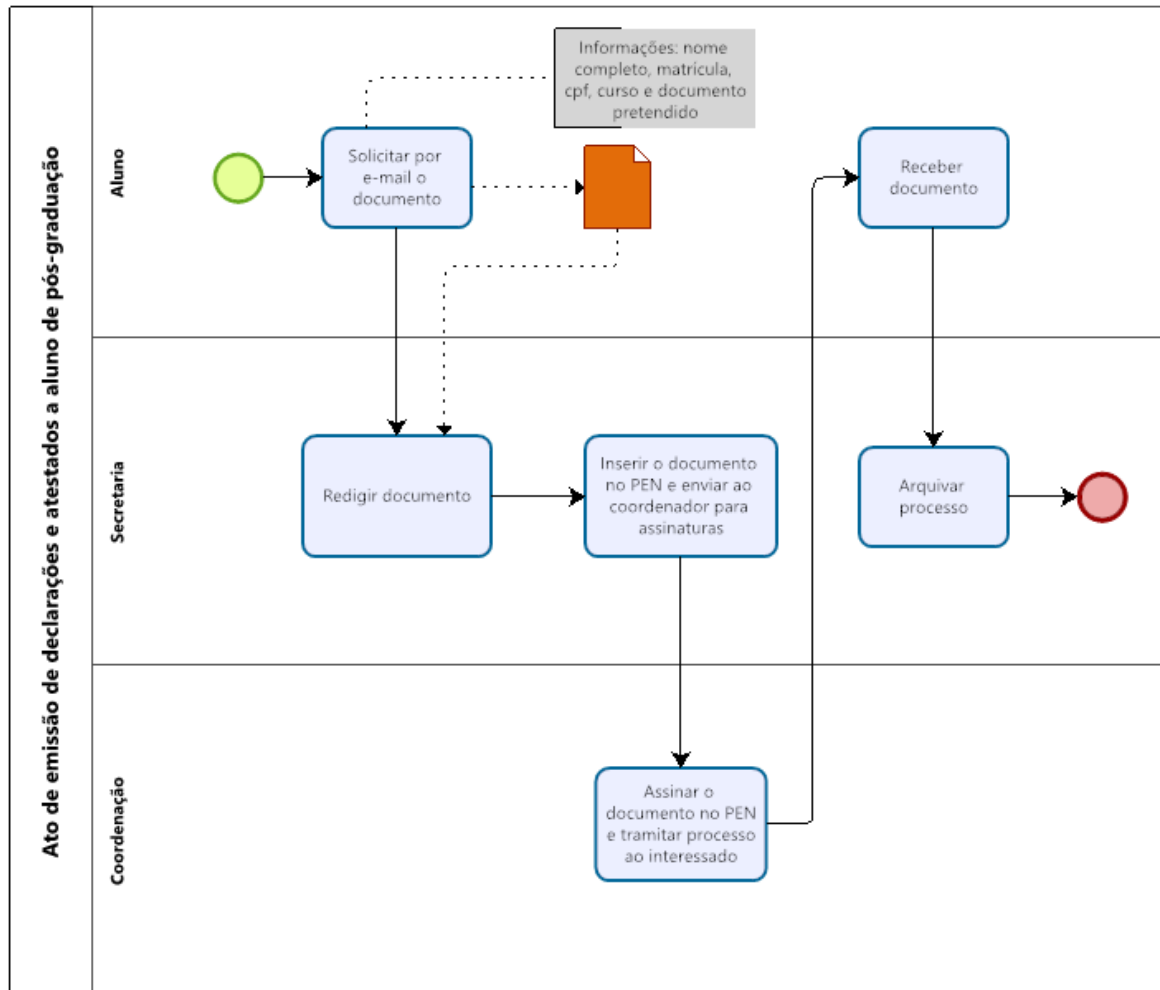
A secretaria é responsável por redigir as atas e sua publicação no Portal de Documentos sendo que as etapas são:

1. A coordenação define a pauta e convoca o Órgão Colegiado para a reunião.
2. Durante a reunião, algum representante da Secretaria participa para secretariar e redigir a ata.
3. A Secretaria redige a ata e encaminha por e-mail aos participantes para correções/sugestões.
4. Após o retorno das sugestões, a Secretaria insere a ata no Processo PEN (homologação de atas) e tramita para a Comissão previamente cadastrada pelo DAG no PEN para assinaturas.
5. A Secretaria verifica se todos assinaram, baixa a ata do PEN e publica no Portal de Documentos – UFSM.

b) Atestados e declarações

Este processo refere-se à redação de atestados e declarações para discentes, docentes ou coordenação dos Programas de Pós-Graduação, sendo realizado pela Secretaria sob demanda. A Secretaria também realiza os encaminhamentos para assinatura.

Figura 18 - Atestados e declarações



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Conforme ilustra a Figura 18, o processo " Ato de emissão de declarações e atestados a aluno de pós-graduação " obedece ao seguinte fluxo:

1. O aluno solicita à secretária a elaboração do atestado ou declaração via e-mail com as seguintes informações: Nome completo, número de matrícula, Cadastro de Pessoas Físicas (CPF) e documento pretendido.

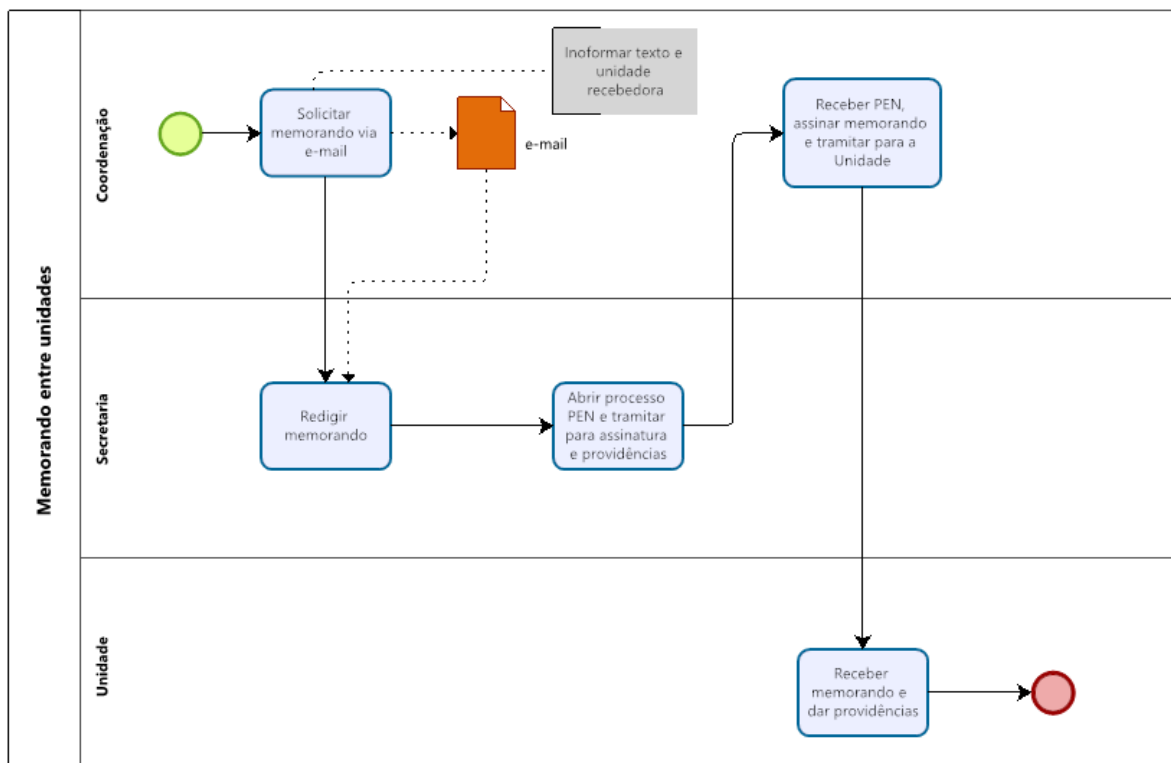
2. A Secretária redige documento e abre processo no PEN, tipo processual "Ato de emissão de declarações e atestados a aluno de pós-graduação" colocando o aluno como interessado. Após, tramita o processo à Coordenação para assinatura e encaminhamento ao aluno.

3. O coordenador assina o documento e tramita o processo para o aluno.

c) Memorandos

Este processo refere-se à expedição de memorandos sob demanda à Secretaria.

Figura 19 - Memorando entre unidades



Powered by
bizagi
Modeler

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Conforme ilustra a Figura 19, o processo "Memorando de comunicação entre Unidade" obedece ao seguinte fluxo:

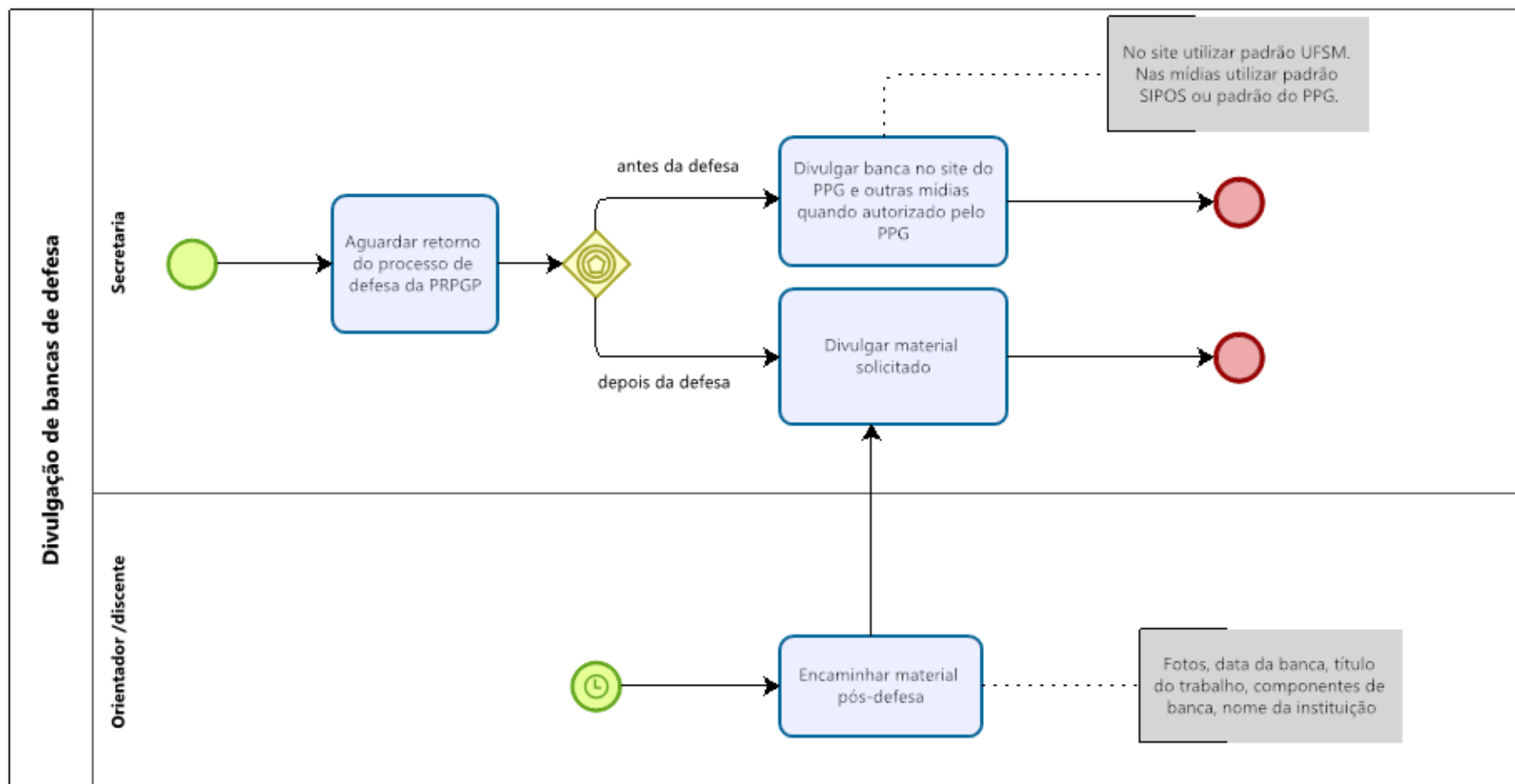
1. A Coordenação solicita à secretaria a elaboração do memorando via e-mail informando o texto e a unidade recebedora.
2. A Secretaria redige o memorando e abre processo no PEN, tipo processual Memorando de comunicação entre Unidades. (Observar e anotar o número de memorando mantendo arquivo do mesmo em pasta digital.) Após, tramita o processo à Coordenação para assinatura e tramitação à Unidade.
3. A Unidade recebe o memorando pelo PEN e dá as devidas providências.

3.4.3 Divulgação

a) Banca de defesa

Esse processo refere-se à divulgação de bancas de defesa de monografia, dissertação, exame de qualificação ou tese tanto no período anterior, quanto notícias após a realização da defesa.

Figura 20 - Divulgação de banca de defesa



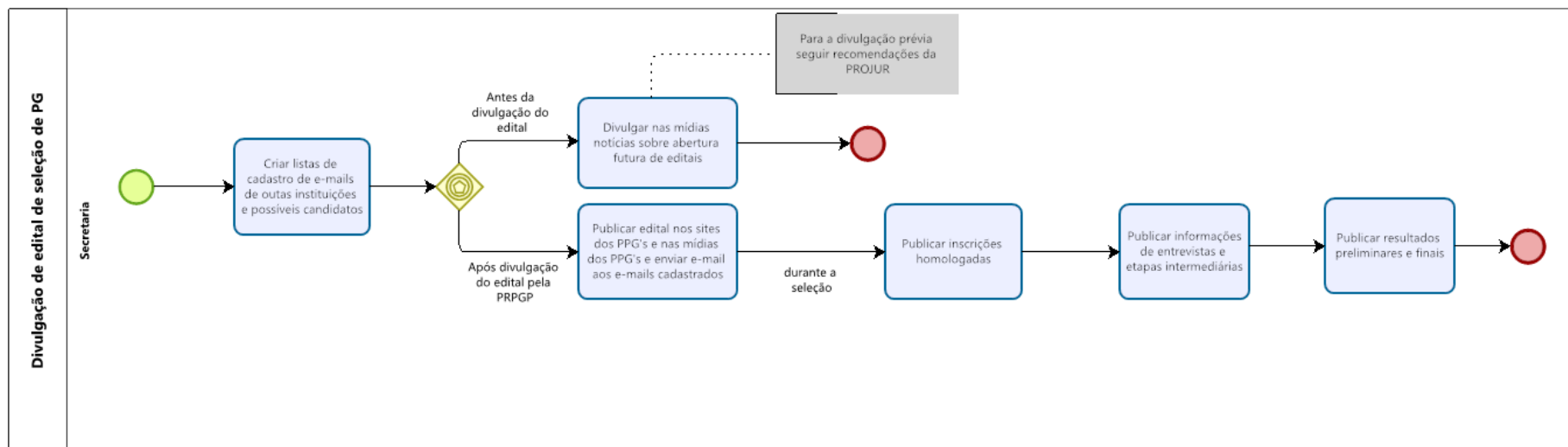
Conforme ilustra a Figura 20, o processo "Divulgação de banca de defesa" obedece ao seguinte fluxo:

1. A Secretaria verifica os processos de defesa na caixa postal, liberados para defesa.
2. Antes da realização da banca a Secretaria publica a defesa no site do PPG pelo padrão único estabelecido pela UFSM (calendário no site) as informações da banca.
3. A Secretaria também realiza a publicação da defesa nas mídias sociais para os Programas de Pós-Graduação que a Secretaria tem autorização. Se o Programa de Pós-Graduação tem um padrão para a divulgação utilizar o padrão para publicação, do contrário utilizar padrão estabelecido pela Secretaria.
4. Após a ocorrência da banca de defesa, se o orientador ou discente desejar publicar material da defesa (fotos, data da banca, título do trabalho, componentes de banca, nome de instituição), deve encaminhar à Secretaria que irá fazer a divulgação.

b) Edital de seleção

Este processo refere-se à divulgação do edital de seleção da Pós-Graduação.

Figura 21 - Divulgação de edital de seleção



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Conforme ilustra a Figura 21, o processo "Divulgação de edital de seleção" obedece ao seguinte fluxo:

1. A primeira atividade da Secretaria consiste em, ao longo dos semestres criar e atualizar cadastros de e-mails para divulgação tanto de possíveis candidatos quanto de instituições.
2. Para Programas de Pós-Graduação que solicitarem com antecedência a abertura do edital, publicar notícias nas mídias sobre abertura futura de edital (para tanto seguir recomendações da Procuradoria Jurídica da UFSM (PROJUR)).
3. Após a publicação do edital pela PRPGP a Secretaria deve publicar edital no site do Programa de Pós-Graduação, publicar edital nas mídias sociais dos Programas de Pós-Graduação e enviar e-mail aos e-mails cadastrados.
4. Durante o processo de seleção a Secretaria deverá:
 - * Publicar inscrições homologadas
 - * Publicar informações de entrevistas e etapas intermediárias
 - * Publicar resultados preliminares e finais.

c) Publicação de eventos, de artigos publicados, prêmios e outras demandas específica

A pedido da coordenação a Secretaria poderá publicar eventos, artigos publicados e prêmios recebidos por docentes e discentes. No caso de pedidos de publicações solicitados por docentes ou discentes será necessário encaminhar a demanda primeiramente à Coordenação para autorização de publicação. Por ser considerada somente uma tarefa, sendo necessária a aprovação da coordenação, não foi apresentado fluxograma pelo entendimento de que não é um processo.

3.4.4 Manutenção de arquivos para o preenchimento da plataforma sucupira

A manutenção de arquivos para o preenchimento da Plataforma Sucupira compreende manter atualizados pastas digitais com arquivos sobre as defesas, manutenção do cadastro discente e docente sendo realizada por meio de formulários, além da informação de oferta de disciplinas. Não se trata de um processo e sim de uma tarefa, não sendo neste caso apresentado fluxograma.

3.4.5 Atendimento de público externo e interno

A Secretaria também é responsável pelo atendimento ao público interno, que inclui docentes, discentes e técnico-administrativos em educação e público externo. Esse atendimento é realizado de forma presencial, por e-mail ou telefone, visando esclarecer dúvidas, fornecer informações e auxiliar nas demandas relacionadas à pós-graduação. Vale destacar que essa atividade de atendimento não é considerada um processo específico, mas é essencial para oferecer suporte e garantir uma comunicação eficiente entre a Secretaria e os membros da comunidade acadêmica e externa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este manual desempenha um papel significativo na busca pelo aprimoramento e na profissionalização da gestão pública, oferecendo uma valiosa contribuição ao aprofundamento dos estudos sobre a gestão por processos na UFSM. Ao registrar os processos investigados, possibilita a otimização e a revisão das abordagens de trabalho, promovendo uma compreensão mais profunda da realidade organizacional.

A principal vantagem deste manual de processos é a sua capacidade de se adaptar às necessidades de cada Secretaria Integrada, permitindo que os usuários insiram informações específicas. Dessa forma, o documento se torna um recurso essencial para outras unidades da UFSM que ainda não passaram pelo processo de reestruturação. Além disso, ressalta-se a importância do registro dos processos mapeados, bem como a sua padronização e divulgação, oferecendo benefícios adicionais.

Por meio dessa iniciativa, a UFSM se destaca no cenário da gestão pública, fomentando a disseminação do conhecimento e o alinhamento das práticas em toda a instituição. O manual de processos não apenas promove a eficiência operacional, mas também contribui para um ambiente mais ágil e adaptável, essencial em um contexto de constante evolução.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Antônio Rodrigues; ROSEIRA, Catarina. A informação como elemento de integração entre propósito, processos e pessoas em instituições brasileiras e portuguesas. **Revista eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 23, número especial, p. 292-316, dez. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400292. Acesso em: 25 jun. 2020.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL (ABPMP BRASIL). **BPM CBOK: guia para o gerenciamento de processos de negócio/Corpo comum de conhecimento**. Brasília, 2013. Disponível em: <<https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

HAMANAKA, Raíssa Yuri; AGANETTE, Elisângela Cristina. Metodologias BPM em instituições de ensino superior: um estudo comparativo. **Informação em Pauta**, Fortaleza, v. 7, p. 1-19, 2022. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/informacaoempauta/article/view/61704>. Acesso em: 16 jun. 2022.

PINA, Estelamaris da Costa. **Gressus: uma metodologia para implementação da BPM em organizações públicas**. 2013. 165 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Centro de ciências sociais e humanas**. Santa Maria, RS: UFSM, 2022. Disponível em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/ccsh/>. Acesso em: 30 nov. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. **Resolução nº 087 de 29 abril de 2022**. Aprova a revisão e consolidação da estrutura organizacional do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH) vinculado à Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), suas competências e atribuições. Santa Maria, RS: Gabinete do Reitor, 2012. Disponível em: <https://www.ufsm.br/pro-reitorias/proplan/resolucao-ufsm-n-087-2022>. Acesso em: 19 dez. 2022