

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS  
SECRETARIAS ACADÊMICAS DE GRADUAÇÃO  
DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO  
SUPERIOR**

---

## **PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS NAS SECRETARIAS ACADÊMICAS DE GRADUAÇÃO DE UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR**

Relatório técnico apresentado pela mestranda Milena Yuri Hilahata Cruz ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação do docente Dr. Amilton Luiz Novaes, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



# SUMÁRIO

Resumo 03

Contexto 04

Público-alvo 07

Descrição da situação-problema 08

Objetivos da proposta 09

Diagnóstico e análise 10

Proposta de ação 12

Referências 13

## RESUMO

A competitividade e dinamicidade têm impulsionado as organizações a adotarem modelos de gestão mais eficientes e modernos, refletindo e gerando pressões também nas organizações públicas. Esta realidade é percebida, principalmente, nas Instituições Públicas de Ensino Superior, como fonte produtoras e disseminadoras de conhecimento. Neste sentido, o mapeamento e gestão por processos surge como forma de aumentar a eficiência e qualidade na prestação de serviços. Portanto, este trabalho tem como objetivo propor um modelo de gerenciamento baseado na gestão por processos nas secretarias acadêmicas de graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior. Essa pesquisa se caracteriza como pesquisa-ação, tendo em vista a participação da pesquisadora como servidora do setor analisado, e qualitativa descritiva quanto ao seu objetivo.

As técnicas de pesquisa utilizadas são a análise documental e observação para o levantamento dos dados. Na sequência metodológica realizou-se, primeiramente, a pesquisa bibliográfica sobre o tema, o levantamento dos processos do setor a partir das normas institucionais, o mapeamento dos processos e construção do procedimento operacional padrão. Na sequência, realizou-se a análise dos processos mapeados, com a identificação de possíveis melhorias, lacunas, gargalos para aperfeiçoamento dos processos mapeados. Por fim, constatou-se que o mapeamento de processos na secretaria acadêmica dos cursos de graduação da UEMS contribui para a inserção mais eficiente de novos servidores com a visualização clara das atividades realizadas e identificação de pontos de melhoria, resultando em serviços mais eficientes prestados à comunidade acadêmica e a sociedade.



## CONTEXTO

O cenário dinâmico e competitivo que as organizações vêm enfrentando, tem gerado pressões e altas exigências no que tange ao seu modo de gestão (ABPM CBOK, 2013). Ainda segundo o autor, a cobrança por bens e serviços de qualidade requer uma nova visão de seus gestores, para que reconsiderem, constantemente, as técnicas e procedimentos adotados. Este contexto reflete também a gestão das organizações públicas, onde a sociedade cada dia mais atualizada e informada, exige a busca alternativa e a criação de estratégias para se obter melhores serviços com maior transparência, eficiência e eficácia na gestão pública (CATELLI; SANTOS, 2004).

Neste contexto, de acordo com Dias e Iwamoto (2019) desde o início da década de 1980, a administração pública vem sendo impulsionada por exigências relacionadas às novas tecnologias que possibilitem serviços públicos de qualidade. Esses acontecimentos se deram, principalmente, no movimento denominado Nova Gestão Pública (New Public Management) que segundo Verbeeten e Speklé (apud DIAS, 2018) surgiu com três ideias principais: a melhora do desempenho com uma cultura orientada para os resultados; a necessidade da introdução da gestão de desempenho baseada em metas com acompanhamento e incentivos nas organizações do setor público; e por fim, a descentralização dos direitos de decisão das organizações do setor público e a redução da sua dependência de regras e procedimentos.

As pressões para o melhor desempenho e gestão das organizações do setor privado acabaram refletindo e impulsionando as mudanças também no setor público. Dentre as práticas adotadas, a gestão por processos ganhou destaque com a finalidade de potencializar a produtividade e eficiência por meio da padronização dos processos organizacionais (BIAZZI; MUSCAT; BIAZZI, 2011).

A gestão por processos é um sistema que traz o foco para os processos, a partir de uma abordagem horizontal com a visualização de todas as etapas e fluxos, independente do arranjo hierárquico em que a organização se estrutura (GONÇALVES, 2000a). Nesse cenário, Schlosser (2014) afirma que o mapeamento dos processos é a etapa inicial para a implementação da gestão por processos em uma organização, sendo utilizada com a finalidade de identificar como os processos são realizados, a partir de representações gráficas das atividades e execução dos processos.

De acordo com Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), algumas adaptações nessas ferramentas devem ser realizadas para que se adequem à realidade do setor público, em que mais especificamente, as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) possuem características próprias como aspectos políticos, ambiente burocratizado e cultura organizacional peculiar. Ainda segundo os autores, esses aspectos podem gerar obstáculos para a implementação de uma gestão voltada para os resultados e para o cliente-cidadão.

A literatura sobre o mapeamento e gestão por processos em organizações públicas ainda é muito inferior quando comparada à de organizações privadas (DIAS; IWAMOTO, 2019; SILVA, 2014). Por meio de buscas realizadas nas plataformas Scielo e BDTD (Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações), foi possível encontrar pesquisas desenvolvidas na última década de algumas IPES que começaram a aplicar este novo modelo de gestão, visando o melhor desempenho e a melhoria do atendimento e serviços. Portanto, este trabalho tem como objetivo o aperfeiçoamento na execução dos processos realizados nas secretarias acadêmicas de graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior, como contribuição para maior eficiência do setor, por meio da padronização dos processos.

## CONTEXTO

Tendo em vista a relevância do tema para melhoria dos processos no ambiente organizacional e a carência de maiores estudos quando comparados ao setor privado, espera-se que esta pesquisa contribua com a literatura de gestão por processos na administração pública (DIAS; IWAMOTO, 2019; SILVA, 2014). A partir do levantamento bibliográfico (detalhado no capítulo 3), realizou-se a leitura de alguns artigos e dissertações sobre o tema, dos quais, destaca-se a seguir os diversos benefícios observados a partir da gestão e mapeamento de processos realizados em Instituições Públicas de Ensino Superior.

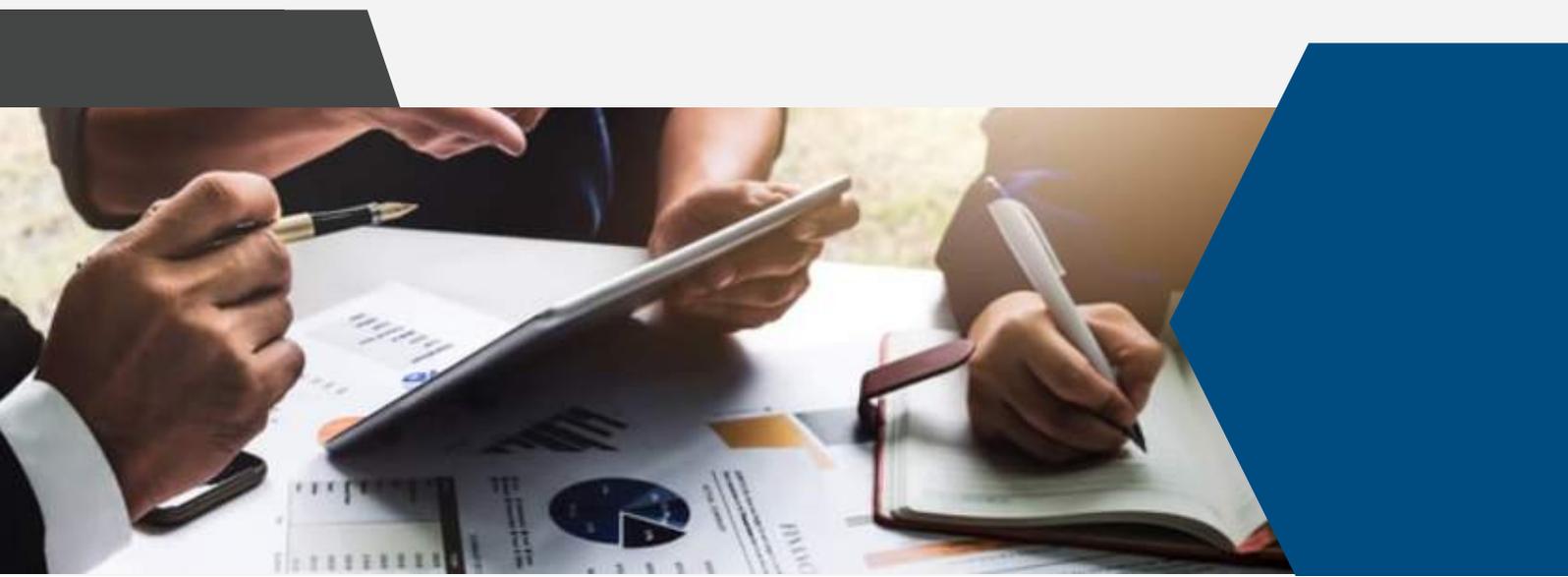
Um dos principais benefícios do mapeamento de processos apontados pelos pesquisadores é a visualização clara das atividades e trabalhos desenvolvidos, identificando os atores e responsáveis por cada etapa (ALBUQUERQUE; RITA, 2019; COLLE; CARVALHO, 2017; DIAS, 2018; GISSONI, 2016; MARQUES, 2018; MOREIRA, 2015; PAINES et al., 2019; SHIGUNOV, 2016; SOUZA, 2016; VASCONCELOS, 2019). Por meio desse detalhamento, os autores discutem ser possível identificar os gargalos, atividades repetitivas e/ou desnecessárias, compreendendo as reais necessidades do usuário.

Outro aspecto muito importante identificado é a uniformização, padronização e organização dos procedimentos, orientando as atividades e rotinas dos servidores (SCHLOSSER et al., 2013; SHIGUNOV, 2016).

Schlosser et al. (2013) apresenta que a partir do estudo, foi desenvolvido o Manual de Processos e Rotinas do setor aplicado, contribuindo para a melhoria dos serviços e, principalmente, facilitando a inserção de novos servidores de forma a orientar as atividades e rotinas desenvolvidas.

Segundo Paines et al. (2019), o principal ponto crítico apresentado refere-se à celeridade processual. Gissoni (2016) cita que por meio do mapeamento, houve a redução de algumas atividades, enquanto outras novas surgiram, acarretando na maior eficiência e agilidade no desenvolvimento dos processos. A informação e comunicação também foi apresentada como benefício proporcionado pelo mapeamento, e conseqüentemente maior harmonia e integração no ambiente de trabalho (DIAS, 2018; MOREIRA, 2015).

Um fator de destaque apontado pelas pesquisas refere-se também à economicidade obtida através da implementação do mapeamento. Souza (2016) enfatiza que por meio do gerenciamento dos processos, foi possível realizar a limitação de desperdícios com melhor utilização dos recursos disponíveis. Nesse sentido, Gissoni (2016) também verificou que houve aumento da produtividade e minimização dos custos na oferta de produtos e serviços.



A inovação também se apresentou como um aspecto promovido nas organizações. De acordo com Moreira (2015), no desenvolvimento do mapeamento, foram substituídos alguns processos manuais por processos informatizados, garantindo maior satisfação dos usuários, assim como a própria aplicação de novos métodos processuais – a partir da própria experiência, adequados à realidade e necessidades da instituição – gera a inovação, característica das organizações modernas.

Shigunov (2016) cita que o gerenciamento dos processos incentiva a revisão contínua juntamente à necessidade de controle das atividades e fluxos de informação estabelecidos, promovendo a vantagem de se obter maior segurança nos processos. Nesse sentido, Marques (2018) aponta que houve diminuição dos erros nos processos, visto que as lacunas e problemas puderam ser identificadas, realizando ações e propostas de melhoria para maior dinamização dos processos.

Diante do exposto, esta pesquisa justifica-se com o objetivo de aprimorar a execução dos processos nas secretarias acadêmicas de graduação, objeto de estudo, utilizando-se dos diversos benefícios proporcionados por meio do mapeamento e padronização dos processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior. Além disso, enfatiza-se a melhoria na qualidade dos serviços prestados à sociedade com maior eficiência, buscando a satisfação daqueles que necessitam do atendimento do setor.

## PÚBLICO-ALVO

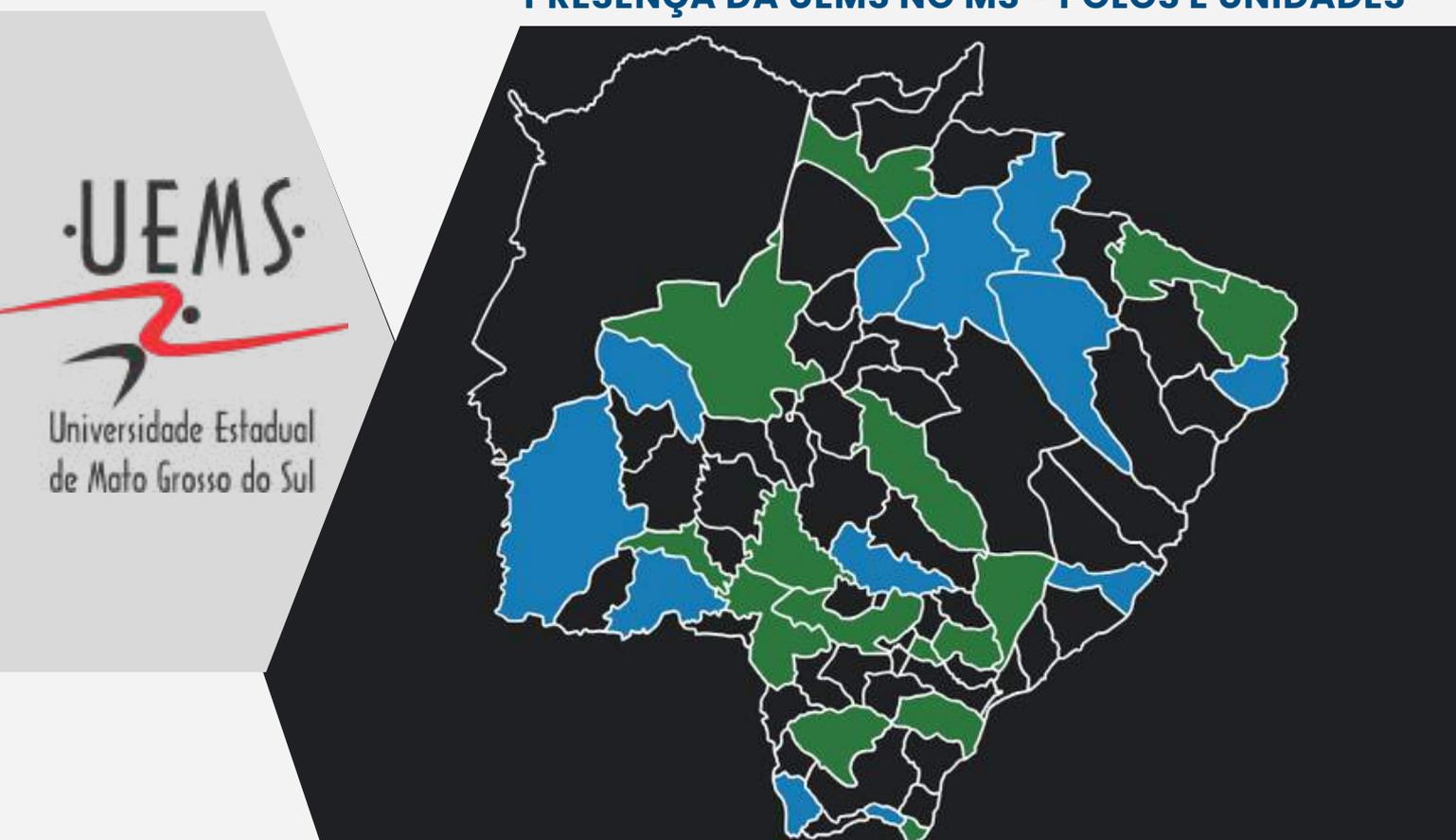
A instituição escolhida como objeto de estudo é a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), especificamente as secretarias acadêmicas de graduação do bloco F, da unidade sede, localizada em Dourados. A escolha dessa IPES ocorreu devido ao pesquisador fazer parte do quadro de servidores do setor, visando a contribuição e maior eficiência na realização das atividades e processos para o desenvolvimento profissional.

A UEMS foi instituída no ano de 1993, possui uma unidade sede e mais 14 campus distribuídos em diversas cidades do estado e 13 polos em convênio com a Universidade Aberta do Brasil em cidades do interior. A Universidade oferece mais de 70 cursos de graduação (presencial e EaD) e mais de 30 cursos de pós graduação, entre especializações, mestrados e doutorados (UEMS, 2023). Na figura 5 é possível notar a forte presença da UEMS em todo o estado de Mato Grosso do Sul.

As secretarias acadêmicas de graduação do bloco F da unidade sede (Dourados) são responsáveis por gerir e desenvolver os processos organizacionais dos 9 cursos de graduação dentre os 16 instalados no campus. Para tanto, o quadro do setor é constituído por 8 secretários acadêmicos e 2 assistentes administrativos na função de apoio. Cada secretário é responsável por até dois cursos de graduação e as atribuições são todas relacionadas às atividades da coordenação do curso.

Das principais funções, podemos citar: organização e controle de arquivos e correspondências; acompanhamento de todas as atividades de competência da coordenação do curso; conferência de diários de classe e registro de frequência dos docentes; prestação de atendimento ao público e suporte às ações da coordenação ligadas ao corpo discente e docente do curso; secretariar as reuniões de colegiado de curso e lavrar ata; dar suporte à cerimônia de colação de grau e lavrar a ata; auxílio nas atividades de natureza técnico-científicas; entre outros.

### PRESENÇA DA UEMS NO MS - POLOS E UNIDADES





## DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As Instituições Públicas de Ensino Superior têm o objetivo de transmitir, desenvolver e expandir o conhecimento, na forma de universidades, centros universitários, faculdades, institutos e escolas superiores (BRASIL, 2021). Essas organizações são criadas e mantidas pelo poder público em suas três esferas, federal, estadual ou municipal (BRASIL, 2021).

Carvalho e Souza (2017) enfatizam, que essas instituições são caracterizadas por um excesso de procedimentos burocráticos vinculados estritamente às normas, os quais não são levantados questionamentos referentes a essas rotinas de trabalho. Destaca-se, assim, a importância da gestão por processos nas IPES, principalmente, por trabalharem com uma atividade de produção de conhecimento. Para os autores, a sobrevivência da educação e da prestação de serviço de qualidade depende do relacionamento direto da sociedade com as instituições de ensino superior, para que esta seja impulsionada às mudanças, adequando-se às necessidades sociais.

Segundo Vieira e Vieira (2004), o grande empecilho no processo de mudança nas IPES é a resistência explícita e velada ao se cogitar qualquer transformação dentro das organizações. O autor identifica três razões para esse comportamento: o medo à mudança gerado pelos conservadores; os interesses pessoais, referidos a possíveis perdas de influência e poder; e a proteção corporativa, caracterizada pela cumplicidade grupal.



Para que a gestão por processos obtenha resultados positivos nas IPES, Biazzi, Muscat e Biazzi (2011) apontam a necessidade de preparar a organização para a intervenção com clareza dos objetivos e colaboração de todos os envolvidos. Os autores complementam que se deve alinhar os objetivos e planejamentos, visando a execução das atividades com definição adequada de responsabilidades, uso eficiente dos recursos, foco em prevenção e resolução de problemas e eliminação de atividades desnecessárias com aumento da produtividade, agregando valor ao atendimento e prestação de serviços ao cidadão.

As secretarias acadêmicas de graduação da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul, objeto deste estudo de pesquisa, não possuem um método padronizado para gerir os processos realizados pelos servidores deste setor. As atividades desenvolvidas na rotina das secretarias são transmitidas entre os próprios servidores, baseados na experiência e conhecimento adquiridos ao longo dos anos no período de trabalho na instituição, conforme as legislações vigentes. Porém, a falta de padronização e sistematização dos processos dificulta a propagação do conhecimento para a execução dos processos de maneira clara e uniforme.

## OBJETIVOS DA PROPOSTA

### Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é propor a padronização de processos baseado na gestão por processos nas secretarias acadêmicas de graduação de uma Instituição Pública de Ensino Superior, conforme as normativas institucionais vigentes.

### Objetivos Específicos

Identificar os processos realizados na rotina das secretarias acadêmicas de graduação, a partir das normativas institucionais orientadoras;

Mapear os processos conforme as normativas institucionais vigentes;

Elaborar uma proposta de padronização dos processos;

Construir o procedimento operacional padrão (POP) dos processos;

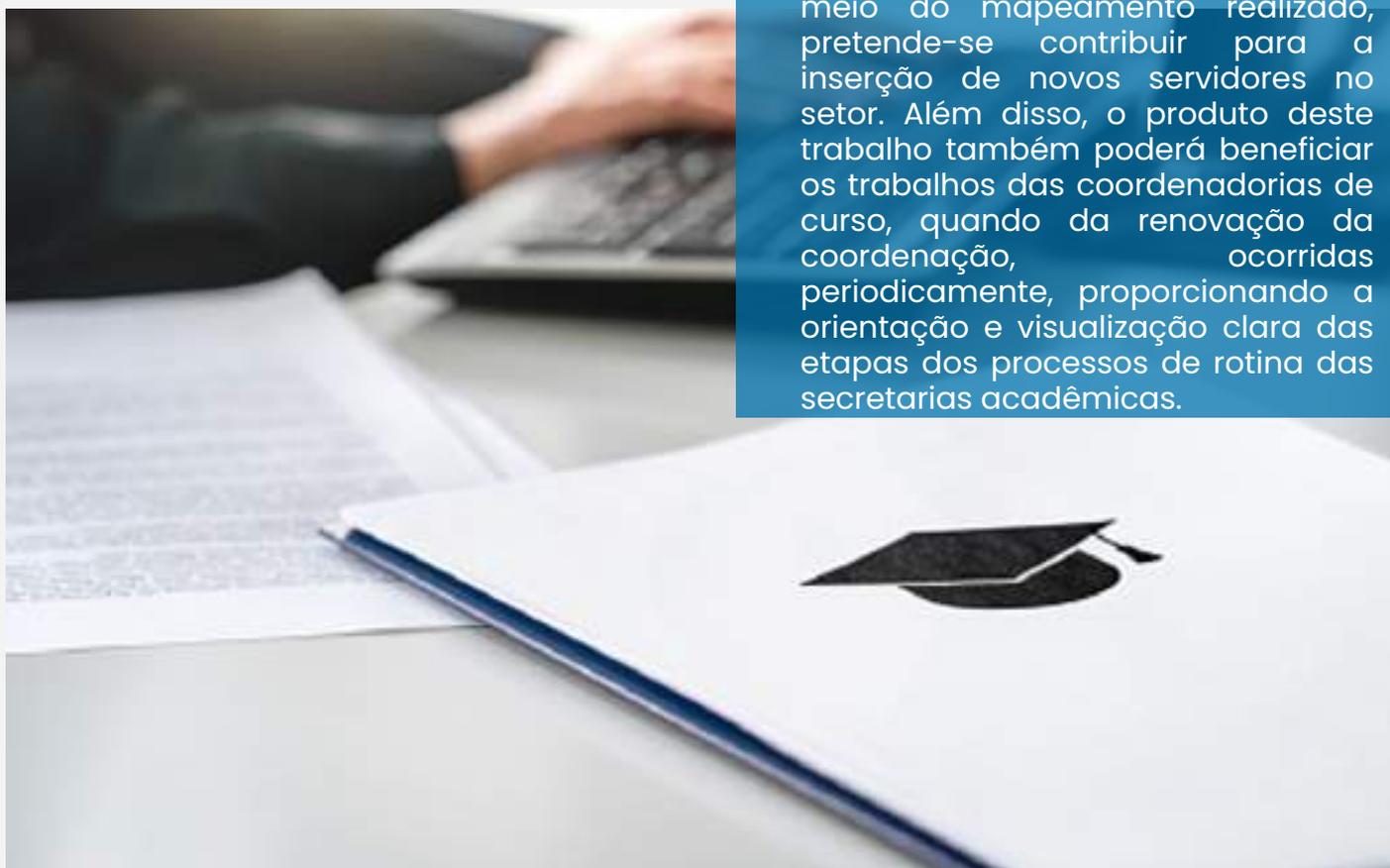
Analisar os processos buscando identificar suas falhas e possíveis melhorias;



## DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Este trabalho teve como objetivo propor a padronização de processos baseado na gestão por processos nas secretarias acadêmicas dos cursos de graduação da unidade sede da UEMS, conforme as normativas institucionais vigentes. A partir das normas, foram identificados 24 processos realizados pelas secretarias acadêmicas de graduação e em conjunto com as coordenações (coordenadoria acadêmica). Para o mapeamento dos processos, foram utilizadas as técnicas de observação e análise documental, elaborados com o auxílio do software Bizagi Modeler que permite a publicação dos mapas de forma online, disponível a quem tiver interesse de acesso. Após o mapeamento e validação, foram construídos os POPs para orientação e detalhamento do desenvolvimento das atividades. Por fim, realizou-se a análise de todos os processos mapeados.

Conforme o Plano de Desenvolvimento Institucional (2021-2025) da UEMS, a instituição tem buscado a ampliação da lotação de secretários acadêmicos nas coordenações de curso. Nesse sentido, após realização de concurso específico para o cargo no ano de 2019, foram empossados 7 novos servidores no cargo de secretário acadêmico desde o ano de 2021, quando analisamos apenas a unidade de Dourados. As secretarias acadêmicas de graduação da UEMS não possuem uma padronização dos seus processos e as atividades de rotina são disseminadas entre os servidores baseados na prática e conhecimentos adquiridos no decorrer dos anos, dificultando a clareza e uniformidade na propagação de conhecimento. Por meio do mapeamento realizado, pretende-se contribuir para a inserção de novos servidores no setor. Além disso, o produto deste trabalho também poderá beneficiar os trabalhos das coordenadorias de curso, quando da renovação da coordenação, ocorridas periodicamente, proporcionando a orientação e visualização clara das etapas dos processos de rotina das secretarias acadêmicas.



A partir da observação das rotinas e análise realizada a partir da construção do mapeamento e dos POPs, foi possível identificar os gargalos e melhorias em alguns procedimentos. Podemos destacar aqui os principais pontos: informatização dos requerimentos com consequente diminuição da documentação física e trabalhos manuais; revisão de normas com definição/alteração de prazos para a celeridade e maior eficácia na execução das rotinas; melhorias no sistema acadêmico em busca de uma plataforma mais integrada e funcional para o controle de matrícula dos alunos; ampliação da comunicação entre os setores envolvidos em processos em comum para que atuem de forma conjunta no seu planejamento e execução; redução de atividades repetitivas e/ou desnecessárias visando a qualidade no desempenho e celeridade dos processos.

As secretarias acadêmicas de graduação também atuam como importante intermediário em processos como projetos de ensino, pesquisa, extensão, eventos, planos de ensino docente, deslocamento de docentes, os quais não foram mapeados pelo seu caráter de assessoria e encaminhamento. A partir do estudo, observou-se que muitos processos realizados na secretaria acadêmica não são citados em norma. Dessa forma, como sugestão de trabalhos futuros, propõe-se o mapeamento e criação dos POPs destes processos identificados na rotina das secretarias para que a gestão por processos possa ser aplicada posteriormente no setor. Enfatiza-se que o mapeamento é a etapa inicial para a implementação da gestão por processos em uma organização.

➤ Outro ponto importante de ser destacado é a implementação do mapeamento nos demais setores, principalmente os ligados diretamente aos processos das secretarias acadêmicas de graduação, como a Diretoria de Registro Acadêmico. A visualização clara das atividades e do andamento do processo em outros setores facilita a comunicação e possibilita o trabalho conjunto para a melhoria dos processos institucionais.

➤ Diante dos resultados apresentados dessa pesquisa, constata-se que o mapeamento de processos na secretaria acadêmica dos cursos de graduação da UEMS contribui para a inserção mais eficiente de novos servidores, visualização clara das atividades realizadas e identificação de pontos de melhoria, resultando em serviços mais eficientes prestados à comunidade acadêmica e a sociedade. Por fim, ressalta-se a revisão contínua dos processos para que sejam constantemente aperfeiçoados, objetivo da gestão por processos.

# PROPOSTA DE AÇÃO

## Diagrama dos Processos



<u>01 - Abono de Faltas</u>	<u>10 - Frequência de Docentes</u>	<u>18 - Remanejamento de Disciplina</u>
<u>02 - Antecipação de disciplinas</u>	<u>11 - Matrícula de Acadêmico Especial</u>	<u>19 - Renovação de Matrícula</u>
<u>03 - Aproveitamento de Estudos</u>	<u>12 - Matrícula Inicial</u>	<u>20 - Trancamento de Matrícula</u>
<u>04 - Ata de Colação de Grau</u>	<u>13 - Mobilidade Acadêmica Interna</u>	<u>21 - Transferência de Acadêmico da UEMS para outra Instituição</u>
<u>05 - Atendimento Excepcional</u>	<u>14 - Portador de Diploma</u>	<u>22 - Transferência Ex Officio</u>
<u>06 - Atividades Complementares</u>	<u>14.1 - Matrícula de Portador de Diploma e Transferência Externa</u>	<u>23 - Transferência Externa</u>
<u>07 - Cancelamento de Matrícula Compulsório</u>	<u>15 - Recurso da Revisão de Avaliação</u>	<u>23.1 - Matrícula de Portador de Diploma e Transferência Externa</u>
<u>08 - Cancelamento de Matrícula Voluntário</u>	<u>16 - Regime Especial de Dependência</u>	<u>24 - Transferência Interna</u>
<u>09 - Extraordinário Aproveitamento de Estudos</u>	<u>17 - Reingresso</u>	<u>Procedimento Operacional Padrão</u>



## REFERÊNCIAS

- ABPM CBOOK. Guia para o gerenciamento de processo de negócio corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOOK V3.0. 1. ed. Brasil: [s. n.], 2013. Disponível em: [http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP\\_CBOOK\\_Guide\\_\\_P\\_ortuguese.pdf](http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOOK_Guide__P_ortuguese.pdf). Acesso em: 16 maio 2022.
- ALBUQUERQUE, A. C. B. de; RITA, L. P. S. Gestão por processos em organizações públicas: mapeamento dos processos administrativos do Departamento de Registro e Controle Acadêmico da UFAL. *Ciência da Informação em Revista*, v. 6, n. 2, p. 120–139, 6 set. 2019. <https://doi.org/10.28998/cirev.2019v6n2h>.
- BIAZZI, M. R. de; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 4, p. 869–880, 2011. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>.
- BRASIL. Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES). 14 jul. 2021. Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: [www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html). Acesso em: 14 jul. 2021.
- CARVALHO, K. A. de; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. *Revista Administração em Diálogo - RAD*, v. 19, n. 2, p. 1–18, 1 maio 2017. <https://doi.org/10.20946/rad.v19i2.25298>.
- CATELLI, A.; SANTOS, E. S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. *Revista de Administração Pública*, v. 38, n. 3, p. 423 a 450–423 450, 1 jan. 2004.
- COLLE, A. B.; CARVALHO, F. L. Mapeamento de processo como caminho ótimo para gestão pública universitária visando à padronização de edital de seleção de uma pós-graduação. In: XVII COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 22 nov. 2017. Colóquio Internacional de Gestão Universitária [...]. Mar del Plata - Argentina: [s. n.], 22 nov. 2017. p. 14. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181129>.
- DIAS, J. T. de M. Gestão de processos de trabalho da Universidade Federal do Tocantins: estudo de caso de mapeamento e modelagem no setor público. 2018. 249 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2018.
- DIAS, J. T. de M.; IWAMOTO, H. M. Gestão de processos no setor público: um estudo na Universidade Federal do Tocantins. *Revista Produção Online*, v. 19, n. 1, p. 203–228, 15 mar. 2019. <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v19i1.3189>.
- GISSONI, L. R. de M. Implantação de mapeamento de processos de trabalho no setor de transporte de uma Instituição Federal de Ensino. 2016. 74 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2016.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1, p. 6–9, mar. 2000a. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>.
- MARQUES, D. C. R. Mapeamento de Processos no Setor Público: uma proposta para o processo de aquisições de materiais do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - Campus de Princesa Isabel. 2018. 101 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2018.
- MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. 2015. 100 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Pública) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2015.

## REFERÊNCIAS

- PAINES, A. de T.; MAYER, A. P. da C.; HELBERT, G. L.; SCHMIDT, J.; AGUIAR, M. R. V. de; CORONEL, D. A. Mapeamento de processos: um estudo de caso na central de aquisições de uma instituição federal de ensino superior. *Revista Brasileira de Administração Científica*, v. 10, n. 1, p. 43–56, 20 jun. 2019. <https://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0004>.
- SCHLOSSER, A. L. da C. Mapeamento e gestão de processo aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria. 2014. 160 f. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4685/SCHLOSSER%2c%20ANDREIA%20LUCILA%20DA%20COSTA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 12 maio 2022.
- SCHLOSSER, A. L. da C.; CUNHA, D. E.; RIZZETI, D. M.; MOURA, G. L. de. MAPEAMENTO E GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS EM UMA PRÓ-REITORIA PERTENCENTE A UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO SUPERIOR BRASILEIRA. *Gestão Pública: Práticas e Desafios*, v. 4, n. 2, p. 116–135, 2013
- SHIGUNOV, F. Mapeamento de processos na Coperve/UFSC: uma análise para implantação da gestão de processos. 2016. 145 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- SILVA, J. G. Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações. 2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2014.
- SOUZA, L. S. Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB campus Samambaia. 2016. 200 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2016. DOI 10.26512/2016.04.D.20840.
- VASCONCELOS, V. P. de. Implementação do mapeamento de processos em uma unidade acadêmica de uma universidade federal. 2019. 84 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal de Alfenas, Varginha, 2019. Disponível em: <https://bdtd.unifal-mg.edu.br:8443/handle/tede/1559>. Acesso em: 14 maio 2022.
- VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 8, n. 2, p. 181–200, jun. 2004. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000200010>.

**Discente:** Milena Yuri Hilahata Cruz, Esp.

**Orientador:** Amilton Luiz Novaes, Dr.

Universidade Federal da Grande Dourados

03 de setembro de 2023

