

Aperfeiçoamento Do Processo Administrativo Das Secretarias De Pós-Graduação Da Universidade Federal De Santa Maria

Rone Maria Rachele

Mestra em Gestão de Organizações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria/ RS, Brasil.

Rayssa Cleide de Oliveira

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Santa Maria/ RS, Brasil.

Daniela Pegoraro

Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Santa Maria/ RS, Brasil.

Wagner Rafael Machado Eidt

Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Santa Maria/ RS, Brasil.

Resumo

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 reveros processos de trabalho. 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. A Universidade Federal de Santa Maria, 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 à discussão de reestruturação destas subunidades. Com a reestruturação das Secretarias de Apoio Administrativo dos Programas de Pós-Graduação da UFSM, teve 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 desperdício e recursos. Com isso, a padronização dos processos das Secretarias de Apoio Administrativo de Pós-Graduação facilita e aprimora o domínio na execução das tarefas a serem desempenhadas. 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. 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 consequente modernização administrativa. Criação de manuais de boas práticas, mas também na otimização dos procedimentos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CESH. Portanto, a contribuição tecnológica-social para a criação e adoção dos manuais nas secretarias de pós-graduação da UFSM não se limita apenas à eficiência operacional, mas também abrange melhorias na qualidade dos serviços, transparência institucional e capacitação contínua da comunidade acadêmica, proporcionando uma base sólida para o desenvolvimento acadêmico e institucional sustentável.

Palavras-chave: *Processos administrativos. Padronização. Secretarias Integradas.*

Date of Submission: 19-08-2024

Date of Acceptance: 29-08-2024

I. Introdução

Em 2017, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) deu início a um Projeto de Modernização das unidades administrativas vinculadas à Reitoria, com o objetivo de alcançar a excelência na Gestão Universitária. Esse projeto propôs a adoção de gestão por processos, gestão por competências, gestão arquivística, governança e gestão de riscos. Diversos processos da Administração Central e de suas subunidades foram mapeados, levando à discussão sobre a reestruturação dessas subunidades. Em 2019, esse esforço avançou com o início das discussões sobre a reorganização dos campi e das Unidades de Ensino, propondo a criação de Secretarias Integradas para os Departamentos e para os Cursos de Graduação e Pós-Graduação.

A proposta de modernização das secretarias dos Programas de Pós-Graduação foi criada com a intenção de fornecer mecanismos que auxiliem os coordenadores desses programas na UFSM, ajudando-os a compreender as melhores práticas para a condução dos cursos e contribuindo para a melhoria dos programas na avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Além do objetivo institucional de modernização administrativa, mudanças em leis normativas federais também exigiram adaptações das Instituições de Ensino Superior (IFES), impactando nas discussões sobre a reestruturação administrativa. Em 2019, foram publicados os seguintes decretos: Decreto n.º 9.739, que implementou medidas de eficiência organizacional para melhorar a administração pública federal; Decreto n.º 9.759, que redefiniu diretrizes, regras e limitações para os colegiados da administração pública federal; e Decreto n.º 9.725, que extinguiu cargos em comissão e funções de confiança, além de limitar a ocupação, concessão ou uso de gratificações na administração pública federal. Essas normativas criaram a necessidade de revisar os processos de trabalho nas IES, especialmente na UFSM, para atender às novas exigências federais.

Diante da necessidade de reestruturação administrativa na UFSM, emergiu a demanda por melhorias na estrutura administrativa. Nesse contexto, foi desenvolvido um trabalho com o objetivo de propor melhorias nos processos administrativos, por meio da elaboração de manuais de boas práticas, baseados no mapeamento dos processos da secretaria de pós-graduação do Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), fundamentados nas práticas dos técnicos-administrativos em educação alocados nessas unidades.

Com a reestruturação das Secretarias de Apoio Administrativo dos Programas de Pós-Graduação da UFSM, tornou-se necessário adequar os procedimentos de trabalho. A eficiência no atendimento a processos, a análise e coleta de informações, a padronização da documentação, assim como a qualidade dos serviços prestados e outras atividades dessas secretarias, tende a ser aprimorada, evitando desperdício de recursos.

Assim, a padronização dos processos nas Secretarias de Apoio Administrativo de Pós-Graduação visa facilitar e melhorar a execução das tarefas, tanto para docentes e técnico-administrativos em educação quanto para os resultados que serão entregues ao meio acadêmico e à sociedade.

Além disso, esse processo não ficará limitado ou dependente de conhecimentos individuais para a realização das rotinas administrativas, contribuindo para a continuidade do trabalho, especialmente em função da rotatividade de pessoal. Com os processos bem definidos e mapeados, será possível estabelecer métricas para avaliar a eficiência na execução, bem como identificar pontos frágeis que podem ser melhorados.

Considerando o contexto apresentado, o objetivo principal deste trabalho é sugerir melhorias para a padronização dos processos das Secretarias Integradas de Pós-Graduação da UFSM.

Neste contexto, este estudo justifica-se ao propor um modelo alternativo de estrutura administrativa para os Programas de Pós-Graduação da UFSM, baseado na revisão e padronização dos processos de trabalho. Para isso, foram identificados e mapeados os processos, resultando na elaboração do Manual de Processos da Secretaria Integrada de Pós-Graduação do CCSH. Este 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.

Além disso, o estudo se destaca por sua contribuição prática, oferecendo subsídios para a gestão estratégica das Secretarias de Pós-Graduação, auxiliando na melhoria contínua dos processos de trabalho, com o objetivo de alcançar a excelência no atendimento aos usuários e no aprimoramento da gestão da Pós-Graduação. Consequentemente, a pesquisa contribuirá para o avanço do conhecimento na área de gestão universitária e poderá servir como referência para outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) que busquem aprimorar a gestão de seus Programas de Pós-Graduação.

II. Contexto Investigado

A Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) foi a primeira universidade federal a ser criada fora de uma capital brasileira, no interior do Estado do Rio Grande do Sul. Esse fato marcou a primeira vez que um estado da Federação teve duas universidades federais, representando um avanço significativo no processo de interiorização do ensino universitário público no Brasil (UFSM, 2022). A UFSM foi estabelecida pela Lei n.º 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, e sua instalação ocorreu em 18 de março de 1961 (UFSM, 2022).

Atualmente, a UFSM oferece 130 cursos de graduação. Além disso, a instituição disponibiliza 112 cursos de pós-graduação, incluindo 34 programas de doutorado, 60 de mestrado, 16 de especialização, um curso de licenciatura e um programa unificado de pós-doutorado. Na educação básica e técnica, a universidade conta com 25 cursos técnicos pós-médios, 4 técnicos para o ensino médio, um curso de ensino médio e um curso de educação infantil (UFSM, 2022).

A área de pós-graduação da UFSM tem se expandido nos últimos anos, oferecendo quase a mesma quantidade de cursos que a graduação e melhorando tanto em número quanto em qualidade. A Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (PRPGP) é a subunidade administrativa da Reitoria responsável por definir as diretrizes e metas da política de pós-graduação, conforme estabelecido pela Administração Central, pela comunidade acadêmica e pelo Regimento Geral da Pós-Graduação (PRPGP, 2022).

Com as recentes reestruturações administrativas na UFSM, a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa teve sua estrutura modificada pela Resolução UFSM n.º 104, de 3 de outubro de 2022.

O Centro de Ciências Sociais e Humanas (CCSH), criado em 1970, é o maior centro de ensino da UFSM, oferecendo 22 cursos de graduação, 1 curso de pós-graduação em Especialização, 13 de mestrado, 6 de doutorado e 1 de especialização, distribuídos em 12 departamentos. O CCSH se concentra na formação social e humana dos seus alunos e busca assegurar a qualidade no ensino superior, pesquisa e extensão (UFSM, 2022).

Em 2022, o CCSH passou por uma alteração em sua estrutura organizacional com a Resolução UFSM n.º 087, de 29 de abril de 2022. Esta resolução visou definir a estrutura organizacional, as competências das unidades e subunidades do CCSH, e as atribuições mínimas das autoridades, ajustando-se às necessidades das mudanças pelas quais a maioria das unidades da UFSM está passando.

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), que inclui cinco comissões vinculadas, além da Secretaria Administrativa do CCSH (Sec./CCSH) como subunidade administrativa.

Para a área de pós-graduação, o qual é o foco deste estudo, foi criada a Secretaria Integrada dos Cursos de Pós-Graduação do CCSH (SIPOS/CCSH), subdividida em duas partes: 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 está vinculado à Divisão de Apoio Administrativo às Ciências da Comunicação, enquanto os demais cursos de pós-graduação do CCSH são atendidos pela SIPOS.

Criado em 1970, o Centro de Ciências Rurais (CCR), tem como missão ser um centro de excelência em ensino, pesquisa e extensão nas Ciências Agrárias, com reconhecimento nacional e internacional. O CCR oferece quatro cursos de graduação, dois cursos de graduação tecnológicos, um curso de Licenciatura em educação a distância, dois cursos de Especialização (um presencial e um a distância), oito cursos de Mestrado e oito cursos de Doutorado. Alguns servidores do CCR foram entrevistados devido à consolidação dos Cursos de Pós-Graduação neste centro, que possui programas de excelência classificados com conceitos 6 e 7 pela CAPES.

III. Diagnóstico Da Situação-Problema

Diante da necessidade de reorganização administrativa na UFSM, em função da proposta de unificação das secretarias dos Departamentos, Cursos de Graduação e Pós-Graduação da Administração Central com as unidades acadêmicas e das mudanças resultantes desse cenário, é crucial aprimorar a estrutura administrativa.

Na área de Pós-Graduação, as Unidades de Ensino possuíam uma estrutura administrativa composta por uma Coordenação de Curso, liderada por um coordenador(a), um coordenador(a) substituto(a) e uma Secretaria de Apoio Administrativo, atendida por um técnico-administrativo em educação subordinado(a) à Coordenação. Cada Programa de Pós-Graduação operava de maneira independente, com suas próprias rotinas e formulários, resultando em procedimentos variados até mesmo dentro da mesma Unidade de Ensino.

Com a reestruturação das Secretarias de Apoio Administrativo dos Programas de Pós-Graduação da UFSM, surgiu a necessidade de organizar adequadamente os procedimentos de trabalho. A eficiência no atendimento a processos, análise e coleta de informações, documentação padronizada, serviços prestados e outras atividades relacionadas a essas secretarias devem melhorar, reduzindo desperdícios e otimização de recursos.

A padronização dos processos das Secretarias de Apoio Administrativo de Pós-Graduação visa facilitar e aprimorar a execução das tarefas, tanto para docentes e técnico-administrativos em educação quanto para os resultados entregues ao meio acadêmico e à sociedade.

Além disso, essa padronização não dependerá de conhecimentos individuais para a realização das rotinas administrativas e ajudará na continuidade do trabalho, considerando a rotatividade de pessoal. Com processos bem definidos e mapeados, será possível estabelecer métricas para avaliar a eficácia da execução e identificar pontos fracos que podem ser melhorados.

IV. Metodologia

Delineamento Da Pesquisa

Esta pesquisa empregou técnicas qualitativas, uma vez que oferecem "profundidade nos dados, dispersão, riqueza interpretativa, contextualização do ambiente e experiências únicas" (Sampieri; Collado; Lucio, 2013).

Em relação aos objetivos, esta pesquisa é considerada exploratória, pois visa aprofundar a investigação de uma situação para alcançar uma melhor compreensão e familiaridade com o tema (Gil, 2019).

No que se refere aos procedimentos técnicos utilizados na pesquisa, ela foi classificada como um Estudo de Caso, focando nos programas de Pós-Graduação do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM. Para isso, foram empregadas técnicas de entrevista, além de pesquisa documental e bibliográfica. O Estudo de Caso se caracteriza por uma análise aprofundada de um objeto específico. Conforme Gil (2022), trata-se de um estudo detalhado e extensivo de um ou poucos objetos, que permite um conhecimento abrangente e minucioso sobre eles.

Unidade De Análise

Foram entrevistados nove secretários (as) de Programas de Pós-Graduação: sete do Centro de Ciências Sociais e Humanas e dois do Centro de Ciências Rurais (CCR), além de dois coordenadores de Pós-Graduação, um do Centro de Ciências Sociais e Humanas e um do Centro de Ciências Rurais.

Na Tabela 1, encontram-se os programas de pós-graduação do CCSH, da UFSM e com suas respectivas notas CAPES 2021 de cada curso do centro.

Tabela 1- Programas de Pós-Graduação do CCSH

Programa	Data de início das atividades	Conceito CAPES 2021
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 pelas autoras com dados da CAPES 2022/2023.

Na Tabela 2, encontram-se os programas de pós-graduação do CCR, da UFSM e suas respectivas notas, CAPES de acordo com cada curso existente no centro.

Tabela 2 - 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 pelas autoras com dados da Plataforma Sucupira (2023).

Além das entrevistas, foram acompanhadas reuniões relacionadas ao processo de reestruturação administrativa do CCSH. Uma dessas reuniões, registrada, envolveu a Direção do CCSH, coordenadores (as) e

secretários (as) de Pós-Graduação, bem como o 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, os participantes não foram identificados.

Coleta De Dados

Para a coleta de dados, foi inicialmente utilizada a técnica da entrevista semiestruturada, uma vez que este método é considerado uma das principais fontes de informação. Assim, optou-se por realizar entrevistas semiestruturadas, permitindo um roteiro previamente elaborado com perguntas centrais, além da flexibilidade para incluir outras questões durante a conversa (Duarte, 2004).

Além das entrevistas, foram feitas pesquisas em diversos sites da UFSM, incluindo os dos Programas de Pós-Graduação, da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, o Portal UFSM em Números e o PEN – Processo Eletrônico Nacional – UFSM, entre outros. Também foi necessário complementar as entrevistas com consultas a alguns entrevistados para melhor entender os processos.

Outra abordagem de coleta de dados envolveu o acompanhamento das reuniões sobre o processo de reestruturação do CCSH. Após a integração das secretarias, foram observadas as reuniões do Grupo de Trabalho destinadas à padronização das rotinas administrativas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH.

O roteiro de entrevista foi elaborado para coletar dados suficientes para entender os processos nos programas de pós-graduação do CCSH e do CCR, com base na segunda fase do Modelo de Ciclo Unificado de BPM, de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014). Este roteiro continha perguntas semiestruturadas, permitindo a flexibilidade de ajustar a ordem das perguntas conforme necessário durante as entrevistas, o que possibilitou obter informações mais precisas.

Inicialmente, foi desenvolvido um roteiro piloto com uma secretária de programa de pós-graduação do CCSH para testar o roteiro. Após a validação do roteiro piloto, foram realizadas as entrevistas, cujas informações foram transcritas e analisadas posteriormente.

As entrevistas foram conduzidas em março, abril e junho de 2021, com duração de 45 minutos a uma hora, e foram gravadas com a autorização dos entrevistados para posterior transcrição. Além disso, a pesquisadora utilizou um diário do entrevistador. Devido à pandemia de COVID-19, as atividades administrativas e acadêmicas da UFSM estavam ocorrendo de forma remota.

O agendamento das entrevistas foi feito por e-mail e celular, e as entrevistas foram realizadas via *Google Meet*. Todas as entrevistas foram realizadas antes da integração das secretarias.

Análise Dos Dados

Após a coleta dos dados, procedeu-se com a transcrição literal das falas dos entrevistados, seguida pela compilação dos dados para identificar padrões e frequências de respostas, o que facilitou o entendimento e a construção dos processos.

Além da análise das informações obtidas nas entrevistas, também foram revisadas as informações derivadas da participação em reuniões no CCSH sobre a reestruturação administrativa e nas reuniões do Grupo de Trabalho para a padronização das rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH.

Na fase seguinte, realizou-se a análise e interpretação dos resultados, que envolveu a reflexão sobre as informações obtidas. As falas dos entrevistados foram comparadas entre coordenadores e secretários investigados. Os resultados dos objetivos específicos foram desenvolvidos a partir das observações empíricas das entrevistas, da análise documental dos processos disponíveis nos *sites* dos Programas de Pós-Graduação, da Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, do PEN – Processo Eletrônico Nacional – UFSM, e do referencial teórico do trabalho, obtido por meio da pesquisa bibliográfica, para relacionar a teoria com a realidade encontrada. A análise documental e o acompanhamento das reuniões proporcionaram um detalhamento mais preciso para o mapeamento dos processos, já que os processos foram pouco descritos nas entrevistas.

Os processos foram mapeados utilizando a notação BPMN e o *software Bizagi Modeler*, específico para modelagem de processos em BPMN. Processos que já estavam mapeados e disponíveis nos *sites* institucionais foram incorporados aos resultados e analisados para a proposição de melhorias.

V. Resultados E Discussões

Processos Administrativos Das Secretarias De Pós-Graduação

Quanto aos processos administrativos, foram identificadas áreas com potencial para melhoria, que poderiam ser aprimoradas com a implementação do manual de boas práticas no curto prazo. No Quadro 1 apresentado logo abaixo, identifica questões críticas nos processos administrativos das Secretarias e Coordenações dos Cursos de Pós-Graduação e além de soluções para aprimorar a eficiência e padronização desses processos.

Quadro 1: Questões Identificadas, Soluções Propostas e Avaliação de Viabilidade

Questões Identificadas	Soluções Propostas	Avaliação De Viabilidade
Os serviços apresentam um alto nível de personalização.	Melhorar a eficiência na comunicação e no processo de personalização, enquanto se assegura uma experiência consistente para todos os usuários.	Alta viabilidade: condução de uma análise detalhada sobre o impacto potencial das melhorias na experiência dos usuários, que incluirá a coleta de feedback dos TAEs (Técnicos Administrativos em Educação) e a previsão de como essas melhorias poderão influenciar a percepção do serviço.
A falta de treinamento específico para as atividades desempenhadas nas Secretarias e Coordenações dos Cursos de Pós-Graduação.	Uniformizar o conhecimento e fornecer suporte para o treinamento de novos servidores, além de atuar como um guia para os servidores do setor e de outras unidades.	Viabilidade média: os benefícios previstos do treinamento incluem o aumento da eficiência operacional, a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos aos alunos e uma gestão administrativa aprimorada pelo SIPOS.
Os manuais existentes estão desatualizados.	A importância de manter os manuais atualizados constantemente nas instituições públicas, acompanhando as alterações decorrentes da publicação de novas legislações.	Viabilidade média: um processo contínuo de manutenção dos manuais para assegurar que permaneçam atualizados ao longo do tempo. Isso envolve revisões regulares, coleta de feedback dos usuários e procedimentos para incorporar novas informações ou alterações organizacionais.
A comunicação, as informações e os padrões dos processos não são claros, e nem todos os programas seguem o mesmo padrão.	Melhorar os processos administrativos com o objetivo de padronizar as práticas, elaborando manuais de boas práticas (manuais de benchmark). Isso será feito através do mapeamento dos processos das secretarias dos departamentos, graduação e pós-graduação, com base nas práticas dos técnicos administrativos em educação lotados nessas unidades.	Alta viabilidade: com a implantação do Processo Eletrônico Nacional (PEN) e a manualização de seu uso, visa-se melhorar a clareza na comunicação, a qualidade das informações e a padronização dos processos. Isso pode resultar em aumento da eficiência operacional, redução de custos e melhoria na satisfação da comunidade acadêmica.

Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

Conforme mencionado por Santos *et al.* (2018), é fundamental que as instituições públicas mantenham seus manuais atualizados para assegurar a conformidade com as regulamentações em vigor. Mudanças na legislação podem influenciar significativamente os processos e procedimentos da instituição, o que torna indispensável a revisão e atualização dos manuais para refletir essas modificações. A atualização constante dos manuais é crucial para oferecer orientações claras e precisas aos usuários, minimizando a possibilidade de erros, inconsistências ou interpretações equivocadas. Além disso, manuais atualizados evidenciam o compromisso da instituição em fornecer informações confiáveis e atualizadas, contribuindo para a transparência e eficiência dos processos.

Foi identificada a necessidade de aprimorar alguns processos e centralizar informações que atualmente estão dispersas em diferentes páginas ou fontes. Essa observação revela a oportunidade de aumentar a eficiência e a organização dos procedimentos, promovendo maior padronização e integração das informações, o que contribuirá para otimizar o funcionamento das Secretarias de Pós-Graduação da UFSM.

Além disso, houve a compilação e análise dos processos já existentes na instituição. Durante essa análise, notou-se que os processos financeiros se destacaram por sua maior padronização e orientações claras. Embora a maioria desses processos já estivesse mapeada e alguns implementados pelo PEN, ainda havia processos não mapeados que poderiam ser validados e disponibilizados pela instituição.

Identificadas as melhorias passíveis de teste, a equipe de mapeamento avançou para a fase de implementação em um período de testes dessas melhorias.

Mapeamento Dos Processos Das Secretarias De Pós-Graduação

Para analisar as rotinas e processos das secretarias de Pós-Graduação da UFSM e mapear esses processos, foram identificadas as atividades realizadas nas secretarias de Pós-Graduação. Essa identificação foi realizada por meio de entrevistas, 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. Durante essas análises, foram identificados os processos mais frequentes e relevantes nas secretarias de Pós-Graduação, abrangendo tanto procedimentos acadêmicos quanto administrativos e financeiros, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - 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 dematrícula; - 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 de secretarias, 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 pelas autoras (2023).

O mapeamento dos processos é crucial para identificar os fluxos de trabalho, responsabilidades, interações entre diferentes áreas e potenciais pontos de melhoria nas secretarias de Pós-Graduação da UFSM. Nas próximas seções, serão apresentados os processos identificados e as propostas de melhorias.

Os processos acadêmicos nas secretarias de Pós-Graduação da UFSM abrangem várias etapas, incluindo ingresso, matrícula, manutenção da vida acadêmica e diplomação. Existem duas formas principais de ingresso nos cursos de Pós-Graduação da UFSM: por meio do Edital de Seleção da Pós-Graduação e pelo Edital de Aluno Especial. Os editais de seleção da Pós-Graduação são divulgados periodicamente e detalham os requisitos, prazos e critérios de avaliação para a admissão de novos alunos.

Eles estabelecem as diretrizes para a seleção de candidatos e a oferta de vagas nos cursos de Pós-Graduação.

O Edital de Aluno Especial permite que estudantes não vinculados a um programa específico se inscrevam em disciplinas isoladas. Este tipo de ingresso é frequentemente utilizado por profissionais que buscam aprimorar seus conhecimentos em áreas específicas ou que pretendem ingressar na Pós-Graduação em um momento posterior.

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

A oferta de disciplinas abrange a definição das disciplinas disponíveis para cada período letivo, com base nas demandas dos programas e dos alunos. A elaboração do plano de estudos envolve a seleção das disciplinas que os acadêmicos cursarão ao longo do curso. Os procedimentos de matrícula e ajustes referem-se à inscrição dos alunos nas disciplinas do programa ao qual estão vinculados e às alterações possíveis durante o período de matrícula, como inclusão, exclusão ou mudança de disciplinas.

A abertura de processos de defesa de qualificação, dissertação ou tese ocorre quando os acadêmicos estão prontos para apresentar e defender seus trabalhos perante uma banca avaliadora. Este processo inclui a formalização da solicitação, a escolha dos membros da banca e a realização da defesa.

O encaminhamento do diploma é feito quando os acadêmicos concluem todos os requisitos do programa e estão aptos a receber seus diplomas. Isso envolve a verificação e a entrega da documentação necessária para a emissão do diploma.

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

Esses processos são fundamentais para garantir o bom funcionamento dos programas de Pós-Graduação, a manutenção da vida acadêmica dos estudantes e o alcance dos objetivos da Pós-Graduação.

Os processos financeiros são cruciais para assegurar o bom funcionamento dos Programas de Pós-Graduação, apoiar a realização de pesquisas, a participação em eventos acadêmicos e promover a excelência acadêmica nas instituições de ensino superior. É essencial manter um controle rigoroso e transparente dos recursos para garantir seu uso adequado e conforme as normas estabelecidas pelos órgãos de financiamento e regulamentos da Instituição. Esses processos envolvem a execução dos recursos orçamentários dos Programas de Pós-Graduação, incluindo o uso dos fundos do Programa de Apoio à Pós-Graduação (PROAP) e do Programa de Excelência Acadêmica (PROEX). O PROAP, financiado pela CAPES, é destinado a apoiar atividades de cursos de

Pós-Graduação com conceitos 3, 4 e 5, visando melhorar as condições para a formação de recursos humanos. Regulamentado pela Portaria n.º 156, de 28 de novembro de 2014, estabelece critérios, requisitos e atribuições para a aplicação dos recursos. Já o PROEX é voltado para manter a qualidade dos programas com conceitos 6 e 7, com uma execução mais autônoma. Os programas recebem uma dotação orçamentária que pode ser usada para bolsas de estudo, recursos de custeio, investimentos em laboratórios, entre outros. O PROEX é regulamentado pela Portaria n.º 034, de 30 de maio de 2006, que define objetivos, critérios e normas gerais

para o uso dos recursos. As bolsas são gerenciadas pelas coordenações dos cursos de pós-graduação, que selecionam e acompanham os bolsistas conforme as normas da CAPES, utilizando o Sistema de Controle de Bolsas e Auxílios (SBICA), acessível pelo sistema gov.br.

Segundo o Regimento Geral da Pós-Graduação da UFSM, os Colegiados dos Programas de Pós-Graduação são responsáveis por definir os critérios para a utilização dos recursos financeiros, conforme o "Capítulo IV, artigo 13, incisos XVI e XVIII" da RESOLUÇÃO N. 015/2014. Anualmente, esses Colegiados estabelecem os critérios e a distribuição dos recursos. A gestão, planejamento, execução orçamentária e prestação de contas dos recursos do PROAP são responsabilidade do NAAO, conforme detalhado na seção sobre a PRPGP. O NAAO disponibiliza documentos e orientações sobre os processos financeiros na página da PRPGP, e os processos relacionados ao PROAP já estão mapeados e padronizados para todos os Programas de Pós-Graduação da UFSM.

Durante as entrevistas, os processos financeiros foram pouco abordados, possivelmente devido às alterações e suspensões de atividades durante a pandemia. Os entrevistados relataram que os processos financeiros seguem as diretrizes do NAAO e estão padronizados. Os processos são descritos com base no material disponibilizado nas reuniões do Grupo de Trabalho para Padronização das Rotinas dos Programas de Pós-Graduação do CCSH e na análise da página da PRPGP.

Os processos administrativos estão relacionados ao funcionamento dos Programas de Pós-Graduação e da Secretaria e englobam diversas atividades essenciais. Entre essas atividades estão a expedição de documentos acadêmicos e administrativos, como declarações, certificados e outros, para docentes e discentes. Além disso, incluem a organização e o acompanhamento de reuniões de órgãos colegiados, bem como a redação e publicação das atas no portal de documentos.

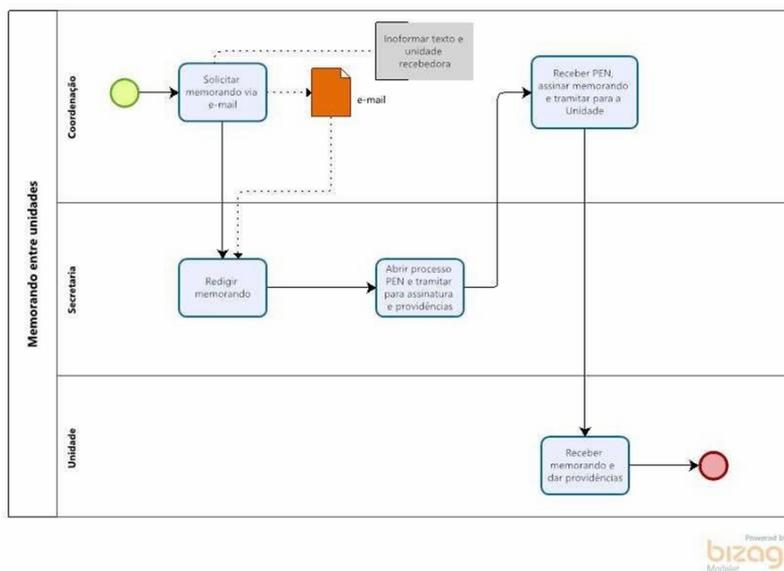
Outro aspecto relevante é a manutenção dos sites dos Programas de Pós-Graduação e das mídias sociais, garantindo a divulgação de informações relevantes e atualizadas para o público interno e externo. A organização e o controle de documentos e registros acadêmicos também fazem parte dos processos administrativos, assegurando a correta armazenagem e preservação desses documentos.

O atendimento ao público é uma área crucial, que envolve o esclarecimento de dúvidas, o fornecimento de informações e o auxílio nas demandas relacionadas à pós-graduação, tanto para os membros internos da instituição quanto para o público externo. Adicionalmente, a atualização dos cadastros discentes e docentes na Plataforma Sucupira é uma tarefa importante, pois este sistema é utilizado para o registro e acompanhamento dos dados dos programas de pós-graduação no Brasil.

Esses procedimentos administrativos são fundamentais para garantir o bom funcionamento da instituição e o cumprimento das normas acadêmicas e administrativas, oferecendo suporte essencial para as atividades de ensino, pesquisa e extensão dos programas de pós-graduação.

Com o objetivo de resolver os problemas listados no Quadro 1, mencionados anteriormente, relacionados à formalização e atualização dos processos administrativos atualmente utilizados via PEN, os procedimentos foram convertidos em ilustrações autoexplicativas utilizando a ferramenta BIZAGI® e inseridos nos manuais da Secretaria de Pós-Graduação do CCSH, como demonstrado no exemplo da Figura 1, "Comunicação por Memorando entre Unidades". Essa ferramenta foi escolhida após uma pesquisa de mercado para identificar soluções que permitissem a alimentação de dados e a geração de *dashboards* pré-configurados.

Figura 1 - Comunicação por Memorando entre Unidades



Fonte: elaborado pelas autoras (2023).

Como ilustrado na Figura 1, o processo de "Comunicação por Memorando entre Unidades" segue o fluxo abaixo:

Primeiro, a Coordenação solicita à Secretaria, por e-mail, a elaboração do memorando, fornecendo o texto e a unidade receptora.

Logo após, a Secretaria redige o memorando e inicia um processo no PEN, classificando-o como Memorando de Comunicação entre Unidades. É importante observar e registrar o número do memorando e manter o arquivo em uma pasta digital. Em seguida, o processo é encaminhado à Coordenação para assinatura e posteriortramitação à Unidade.

Por último, a Unidade recebe o memorando pelo PEN e toma as providências necessárias.

Embora o processo esteja sendo realizado através do PEN, ele ainda não havia sido mapeado. O mapeamento do processo permite definir e padronizar claramente todas as etapas envolvidas na elaboração, revisão, assinatura e tramitação dos memorandos. Isso assegura que todos os participantes do processo compreendam suas responsabilidades e que as comunicações sejam tratadas de maneira uniforme.

VI. Considerações Finais

A modernização administrativa é um objetivo essencial para as instituições, e a necessidade de mudanças nas Instituições Federais de Ensino Superior tornou-se mais evidente nos últimos anos. Na UFSM, a partir de 2017, começaram as discussões sobre a reestruturação das unidades administrativas. A forma de organização e gerenciamento das instituições influencia diretamente seus resultados, destacando a importância de ações que visem uma gestão mais eficiente.

Nesse contexto, o estudo em questão procurou contribuir para o debate sobre 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 dessas secretarias, o objetivo é aumentar a eficiência dos serviços prestados e evitar desperdícios de recursos. A compreensão e a padronização dos processos nas Secretarias de Pós-Graduação ampliam a visão do trabalho a ser realizado, beneficiando tanto docentes e técnicos-administrativos quanto os alunos e a sociedade.

Com a implementação de uma gestão mais eficiente e baseada em processos bem definidos, as Secretarias de Pós-Graduação estarão mais preparadas para atender às demandas da comunidade acadêmica, promovendo um ambiente de trabalho mais organizado e ágil. Isso resultará em serviços de maior qualidade e eficácia, fortalecendo a posição da UFSM como uma instituição de referência em ensino e pesquisa.

O estudo proporcionou uma compreensão detalhada das práticas atuais e identificou áreas que precisam de melhorias em eficiência e padronização. Com base no mapeamento dos processos, foi possível desenvolver um manual que estabelece diretrizes claras para cada etapa das atividades, garantindo uma execução uniforme e eficiente. Esse manual servirá como um guia confiável e acessível para os servidores, aprimorando a organização e o desempenho das atividades diárias.

Esta pesquisa enfrentou algumas limitações importantes que devem ser levadas em conta ao interpretar os resultados. A principal limitação foi a realização das entrevistas durante a pandemia de COVID-19, o que resultou em baixa adesão dos participantes e dificuldades na obtenção de detalhes dos processos. A situação

pandêmica pode ter afetado a disponibilidade e a disposição dos entrevistados, resultando em respostas menos detalhadas e abrangentes.

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

Referências

- [1] Baldam, R.; Rozenfeld, H.; Valle, R. Gerenciamento De Processos De Negócio-Bpm: Uma Referência Para Implantação Prática. Rio De Janeiro: Elsevier, 2014.
- [2] 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.
- [3] 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.
- [4] Duarte, R. Interviews In Qualitative Research. Educar, Revista Da Universidade Federal Do Paraná, Curitiba, N. 24, P. 213-225, 2004.
- [5] Gil, A. C. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2022. Gil, A. C. Métodos E Técnicas De Pesquisa Social. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- [6] Sampieri, R. H.; Collado, C. F.; Lucio, M. P. B. Metodologia De Pesquisa. 5. Ed. Porto Alegre: Penso, 2013.
- [7] Santos, L. D. L.; Florêncio, M. N. S.; Escobar, M. A. R.; Zambanini, M.
- [8] E. 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. 2018.
- [9] Universidade Federal De Santa Maria. Centro De Ciências Sociais E Humanas. Santa Maria, Rs: Ufsm, 2022. Disponível Em: <https://www.ufsm.br/unidades-universitarias/cesh/>. Acesso Em: 30 Nov. 2020.
- [10] 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 (Cesh) 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