



ANPEd - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação

6780 - Trabalho Completo - XXV EPEN - Reunião Científica Regional Nordeste da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação (2020)

ISSN: 2595-7945

GT05 - Estado e Política Educacional

**GESTÃO POR PROCESSOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UMA ANÁLISE NA ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE DA UFPB**

Djanice Silva de Santana - UFPB- MPPGAV – UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA

José Jassuipe da Silva Morais - UFPB - Universidade Federal da Paraíba

Agência e/ou Instituição Financiadora: MPPGAV

## **GESTÃO POR PROCESSOS NA EDUCAÇÃO SUPERIOR: UMA ANÁLISE NA ESCOLA TÉCNICA DE SAÚDE DA UFPB**

### **RESUMO**

O presente estudo se baseia em pesquisa bibliográfica e documental a partir de teorias que abordam a gestão por processos e de documentos relacionados aos processos de trabalho que são executados na assessoria administrativa da Escola Técnica de Saúde da Universidade Federal da Paraíba – ETS/UFPB. Este trabalho definiu como objetivo realizar um levantamento sobre os processos organizacionais e como eles são administrados na ETS/UFPB. Os dados levantados tiveram análise qualitativa. Os resultados iniciais indicam que a ETS/UFPB não utiliza a gestão por processos como instrumento de gestão e as tarefas são executadas de forma empírica, sem nenhum documento que oriente e estabeleça de forma padronizada a sequência e o fluxo das atividades. Desse modo, a efetivação da gestão por processos pode melhorar o desempenho da instituição em busca dos objetivos estabelecidos e da satisfação da comunidade que será beneficiada com o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

**Palavras-chave:** Gestão por processos. Processos organizacionais. Fluxo das atividades.

### **1 INTRODUÇÃO**

Por meio dos serviços prestados, as universidades participam ativamente do desenvolvimento socioeconômico regional e nacional, colaborando para diminuir as desigualdades sociais e transformar positivamente o ambiente em que se inserem. Diante da relevância e contribuição social dessas instituições, surgiu o interesse em estudar a aplicação da gestão por processos na ETS/UFPB para aprofundar o conhecimento acerca de fatores que

orientam seu funcionamento, principalmente pelo cenário de exigências por modernização e atendimento a tantas demandas da sociedade e do mercado capitalista.

Um estudo desenvolvido por Jones, Silva e Freitas (2012), analisou a gestão do processo de cobrança de uma instituição particular de ensino. Como resultado obteve-se que o processo estudado apresentava algumas deficiências e foi proposto um novo fluxograma visando aprimorar o processo já existente. Curty (2018) realizou um estudo de caso para analisar os processos organizacionais da atividade administrativa de estágio supervisionado da UFES Campus Alegre. Os resultados subsidiaram a sugestão de um produto técnico aplicável, um manual contendo orientações, formulários e fluxogramas que contemplam a realidade local, com o intuito de aperfeiçoar a rotina desses serviços na unidade estudada.

No âmbito da UFPB, Araújo (2017) realizou uma pesquisa sobre a gestão por processos no setor de transporte da UFPB, com o objetivo de investigar a adequação do modelo de gestão adotado às metas institucionais. Os resultados do estudo apontaram para a necessidade de reestruturação do modelo de gestão ora em vigor. Outro estudo realizado por Souto (2017, p. 10) teve como objetivo,

estudar um modelo de mapeamento de processos originados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, tendo por base os dispositivos regimentais da UFPB, formando a base para uma gestão da informação eficiente. [...] Os resultados levaram à identificação de seis processos originados nas Coordenações de Curso, os quais foram descritos e resultaram na elaboração dos mapas dos processos, que poderão ser disponibilizados nas Coordenações de Curso da UFPB.

A partir da compreensão de que as práticas de gestão existentes na universidade precisam se adaptar as pressões sofridas por estas instituições para manter seu funcionamento, a pesquisa trouxe o seguinte questionamento: os processos organizacionais da ETS/UFPB são realizados estrategicamente para contribuir com a melhoria do desempenho institucional?

Diante do exposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental a partir de teorias que abordam a gestão por processos e de documentos relacionados aos processos de trabalho que são executados na assessoria administrativa da ETS/UFPB. Definimos como objetivo para esta pesquisa realizar um levantamento sobre os processos organizacionais e como eles são administrados na ETS/UFPB. Os dados levantados tiveram análise qualitativa.

O presente trabalho está estruturado em quatro tópicos. O primeiro diz respeito à introdução, que apresenta o tema da pesquisa com sua contextualização, justificativa, problemática, objetivos, método de pesquisa utilizado e estrutura do trabalho. Em seguida são apresentadas algumas concepções sobre Estado e gestão da educação superior em universidades públicas. O terceiro tópico traz conceitos relativos à gestão por processos. As considerações finais são apresentadas no último tópico e trazem os resultados e as reflexões sobre a análise da temática.

## **2 ESTADO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR EM UNIVERSIDADES PÚBLICAS**

A universidade, por suas características e responsabilidades, precisa acompanhar e se adaptar continuamente às mudanças que ocorrem na sociedade, sujeitando a sua gestão e estrutura às transformações exigidas pela sociedade e pelo Estado, em função de fatores políticos e socioeconômicos.

Para entender como o Estado e suas questões políticas e socioeconômicas influenciam a gestão nas universidades públicas, pode se resgatar as características do Estado sob a perspectiva liberal e a perspectiva Gramsciana. Na dimensão liberal, o Estado interfere o

mínimo possível nas questões sociais e há um consenso de que a privatização e terceirização podem resolver as falhas e ineficácia das atividades estatais. Além disso, nessa ideologia o mercado dita as regras das transações econômicas e as políticas sociais são guiadas pela meritocracia. Já na perspectiva Gramsciana existe uma ampliação da dimensão de Estado, cujas relações de poder são determinadas pela hegemonia, que possui uma ligação com o conceito de visão de mundo, norteadora das ações dos indivíduos, e com a contribuição de instituições da sociedade civil que não fazem parte da soberania estatal, como mecanismos de dominação de classes e de manutenção do poder (SIMIONATTO, COSTA, 2014).

As ideias liberais de privatização e terceirização para diminuir a responsabilidade e a ação do Estado perante as políticas sociais, disseminadas pelos mecanismos de dominação de classes e de manutenção do poder, tornam as universidades alvo de pressão para dar o retorno requerido pelo mercado capitalista e pela classe dominante.

De acordo com Chauí (2001), as principais insatisfações da sociedade contemporânea em relação à universidade não são as mesmas para todos. As grandes empresas se queixam da formação e habilitação precária dos jovens ao exercício do trabalho. A classe média se queixa do pouco prestígio dos diplomas e de carreiras que levam ao desemprego e a uma competição indecente. Os trabalhadores excluídos pelo elitismo das universidades se queixam por ficarem à margem das esferas mais altas do conhecimento e das oportunidades de melhoria de condição de vida e trabalho. Os estudantes reclamam da inutilidade dos cursos, da pouca relação entre a universidade e os problemas mais prementes da sociedade. Os docentes, por sua vez, reclamam das condições de trabalho, de salário, de ensino e pesquisa.

Todo esse cenário é fruto de ações que ridicularizam as atividades acadêmicas, tornando-as por vezes sem sentido e fundamento. Essas diferentes insatisfações possuem um ponto em comum, a inadequação da universidade perante os anseios do mercado, do conhecimento, das exigências sociais e de mudança de vida. Mas esse ponto em comum não apaga as diferenças que orientam os projetos para sua reforma, caracterizados pela perspectiva dos que defendem a modernização da universidade e dos que defendem sua democratização (CHAUÍ, 2001).

Nesse contexto liberal e pouco democrático, as universidades públicas sofrem vários cortes em seu financiamento e essa redução de investimentos força as instituições a racionalizar cada vez mais os recursos. Como exemplo de ações que prejudicam a gestão universitária e o espaço democrático que a universidade deve representar em busca do desenvolvimento nacional e regional, em 2016 o Congresso Nacional aprovou a Emenda Constitucional nº 95, que congelou os investimentos em educação até 2036 (BRASIL, 2016). Em 2019, o decreto 9.741, publicado em março, contingenciou cerca de 25% do orçamento das instituições federais de ensino (BRASIL, 2019). Para 2021, já foi anunciado que o Ministério da Educação pode sofrer corte de R\$ 4,2 bilhões do orçamento. Nas universidades e institutos federais de ensino, a previsão de corte é de R\$ 1 bilhão (AGÊNCIA SENADO, 2020).

Essas medidas tendem a enfraquecer as universidades públicas para justificar a privatização das atividades prestadas por essas instituições sob o pretexto de ineficácia do serviço público. Portanto, é de extrema importância traçar estratégias de gestão que aperfeiçoem os processos de trabalho e garantam a continuidade das atividades de ensino, pesquisa e extensão, mesmo diante de tantas contingências que atacam sua qualidade, credibilidade e sustentabilidade.

### **3 GESTÃO POR PROCESSOS**

Antes de abordar a gestão por processos se faz necessário compreender o que é um

processo. Para tanto, Araújo (2017) explica que os processos são os meios pelos quais as organizações desenvolvem suas atividades, eles são compostos por etapas ordenadas que seguem um fluxo para atingir a sua meta final como produto ou serviço. Desse modo, entende-se que todo processo possui entradas – insumos - que passam por etapas para serem transformados em saídas - produtos ou serviços - como objetivo final. No caso da ETS/UFPB os resultados dos processos são os serviços prestados que geram valor para a comunidade acadêmica e a sociedade, de acordo com os objetivos estabelecidos enquanto instituição pública de ensino.

Nesse contexto, a gestão por processos visa oferecer melhores resultados na gestão de instituições públicas de ensino, por meio da execução de projetos de transformação e aprimoramento do fluxo de trabalho, sendo considerada uma metodologia de melhoria contínua dos processos, que proporciona maior qualidade dos serviços oferecidos, facilidade de treinamento, aprendizado e compartilhamento do conhecimento. Para que esses benefícios sejam alcançados os processos precisam ser gerenciados e avaliados de modo que eliminem esperas e movimentações desnecessárias, fluxos equivocados, retrabalho, falta de padronização e falhas na comunicação (IPHAN, 2015).

Trazendo a concepção de Dutra (2014) sobre gestão por processos para o contexto da ETS/UFPB, pode-se considerá-la um modo gerencial que preza pela adequação dos processos organizacionais de maneira mais eficiente e alinhada ao planejamento estratégico da instituição, ou seja, a gestão por processos deve conduzir à ETS/UFPB a sua missão e consequentemente à satisfação do cidadão que é beneficiado com os resultados dos processos.

Reforçando a importância dessa metodologia, Dutra (2014, p.11) afirma que “a organização que utiliza a gestão por processos consegue realizar uma reflexão mais completa acerca das atividades desempenhadas na instituição, pois é possível analisar todas as etapas do processo, de maneira a evitar os retrabalhos e checar os gargalos que sobrepõem o processo”.

O mapeamento de processos de trabalho é uma estratégia de gestão em que é feito o levantamento de todas as informações necessárias para entender e desenhar um processo de trabalho. O mapeamento inclui a identificação de toda a sequência de atividades que compõe o processo em análise, legislação pertinente, dificuldades de execução e de alinhamento, ocorrências de retrabalho, setores por onde o processo tramita, comunicação efetiva entre os setores envolvidos na execução. Essa avaliação do processo permite seu desenho do início ao fim da execução e serve de base para a análise das especificidades, para propor melhorias ao processo caso seja identificada a necessidade (IPHAN, 2015).

Para Souto (2017) o mapeamento de processos consiste em catalogar detalhadamente os processos que são gerados na organização, com a descrição de tudo que é necessário para executar cada etapa, com os procedimentos a serem adotados em todos os setores envolvidos na tramitação, acompanhando o fluxo das atividades desde o início até a finalização do processo.

Quando se estabelece um procedimento padrão de trabalho, fica mais fácil enxergar com clareza as rotinas dos processos executados, implicando maior segurança administrativa e celeridade. A padronização de um processo viabiliza a realização de suas etapas de uma forma ordenada, por meio de procedimentos descritos e o desenho do fluxo de atividades. Nesse contexto, com as informações obtidas no mapeamento do processo, é possível estabelecer um fluxo de trabalho racionalizado, considerando a opinião dos executores sobre a forma ideal de execução das tarefas, além da legislação específica e a disponibilidade de recursos, e esse fluxo pode ser delineado em um fluxograma, que é uma representação visual estruturada e simplificada do processo como um todo (IPHAN, 2015).

Segundo Oliveira (2013), o fluxograma consiste em uma representação gráfica que expõe a sequência de um processo de forma sistematizada, caracterizando as operações, os responsáveis e setores envolvidos nas tarefas, que permite uma visualização real e atual dos fluxos, facilidade de compreensão e análise, leitura simples dos procedimentos necessários, além da identificação de pontos de melhorias para atualização e manutenção do modo de realização dos processos representados.

#### 4 RESULTADOS E CONCLUSÕES

No intuito de responder à problemática anunciada na introdução, foi realizado um levantamento sobre os processos organizacionais e como eles são administrados na ETS/UFPB. Com o levantamento foi possível identificar dez processos de trabalho que o setor estudado executa, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1** – Processos de trabalho executados pela assessoria administrativa da ETS/UFPB

Nº	Processo de trabalho	Sistemas e ferramentas usadas
1	Pedido de aquisição de materiais	SIPAC e planilha Excel
2	Pagamento de auxílios estudantis	SIPAC e planilha Excel
3	Recebimento de materiais	Planilha Excel e pasta física
4	Saída de materiais do almoxarifado setorial	Planilha Excel e formulário
5	Recebimento de demandas para intenção de registro de preço	Planilha Excel e pasta física
6	Cadastro de demandas em intenção de registro de preço	SIPAC e pasta física
7	Cadastro de requisição de materiais em pregões eletrônicos	SIPAC e pasta física
8	Controle de patrimônio	SIPAC e planilha Excel
9	Pagamento de taxa de inscrição em eventos	SIPAC
10	Solicitação de diárias e passagens	SCDP

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A partir do levantamento dos processos e da análise dos documentos, observou-se que a ETS/UFPB não utiliza a gestão por processos como instrumento de gestão e as tarefas são executadas de forma empírica, sem nenhum documento que oriente e estabeleça de forma padronizada a sequência e o fluxo das atividades. O Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos – SIPAC e o Sistema de Concessão de Diárias e Passagens – SCDP, assim como as planilhas, pastas e formulários usados são ferramentas de cadastro e controle, mas não determinam como as tarefas devem ser realizadas de maneira a evitar retrabalhos e possibilitar a identificação de pontos de melhorias para atualização do modo de realização dos processos.

Portanto, sugere-se a criação de um manual de execução de processos organizacionais como instrumento que pode melhorar o desempenho da instituição, considerando o elo indissociável entre as atividades meio e as atividades fins para a consecução dos objetivos estabelecidos e para a satisfação da comunidade que será beneficiada com o aperfeiçoamento dos serviços prestados.

#### REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. **Senadores criticam corte de R\$ 4,2 bi do orçamento da Educação para 2021**. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/08/12/senadores-criticam-corte-de-r-4-2-bi-do-orcamento-da-educacao-para-2021>. Acesso em: 15 ago. 2020.

ARAÚJO, Germano Alves. Gestão por processos no setor de transporte da ufpb: adequação às metas institucionais. **Dissertação** (MPPGAV) – Centro de Educação da UFPB, João Pessoa, 2017. Disponível em:

<http://www.ce.ufpb.br/mppgav/contents/documentos/dissertacoes/turma-2/m-sc-germano-alves-araujo-pdf-completo.pdf> . Acesso em: 12 jul. 2020.

BRASIL. **Emenda constitucional nº 95 de 15 de dezembro de 2016**. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc95.htm). Acesso em: 15 ago. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.741 de 29 de março de 2019**. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9741.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9741.htm). Acesso em: 15 ago. 2020.

CHAUÍ, M. Escritos **sobre a Universidade**. São Paulo: Scielo - Editora UNESP, 2001.

CURTY, Wisley Braga. Análise dos processos organizacionais de estágio supervisionado da UFES campus alegre. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Alegre, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/10635>. Acesso em: 16 jul. 2020.

DUTRA, Deginane Moraes. Gestão por processos: mapeando procedimentos e aprendizagem organizacional na Faculdade Independente do Nordeste – FAINOR. **Dissertação** (MPGOA) - Centro de Educação da UFPB, João Pessoa, 2014. Disponível em: <https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2015068026b2620960282277358cd215/DMD29082014.pdf> . Acesso em: 15 jul. 2020.

IPHAN. **Manual interativo de gestão por processos organizacionais**. Brasília:

Coordenação Técnica do Escritório de Processos/CTEP, 2015. Disponível

em: [http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual\\_processos.pdf](http://portal.iphan.gov.br/uploads/ckfinder/arquivos/Manual_processos.pdf). Acesso em: 12 ago. 2019.

JONES, Graciela Dias Coelho; SILVA, Vanessa Ramos; FREITAS, Kellen Silva. Análise do gerenciamento do processo de cobrança: uma proposta de fluxograma e layout para uma instituição de ensino. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, UNEB, Salvador, v. 2, n. 3, p. 121- 139, set/dez., 2012. ISSN 2238-5320. Disponível em: <https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/65>. Acesso em: 16 jul. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

SIMIONATTO, Ivete; COSTA, Carolina Rodrigues. Estado e políticas sociais: a hegemonia burguesa e as formas contemporâneas de dominação. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 17, n. 1, p. 68-76, jun. 2014. ISSN 1982-0259. Disponível em:

<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/S1414-49802014000100007>. Acesso em: 15 ago. 2020.

SOUTO, Alex de Araújo. O mapeamento de processos para a melhoria contínua dos serviços nas coordenações de curso do CCSA/UFPB. **Dissertação** (MPGOA) - Centro de Educação da UFPB, João Pessoa, 2017. Disponível em: [https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201703215611a9574815fbd3b7b7df83/Dissertao\\_Alex\\_Souto\\_MPGOA.p](https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201703215611a9574815fbd3b7b7df83/Dissertao_Alex_Souto_MPGOA.p) . Acesso em: 15 jul. 2020.