

Construção de um manual de padronização operacional padrão para a secretaria acadêmica em uma instituição federal

Verônica Trindade Marques¹

Saulo Barbará de Oliveira²

Resumo: O objetivo deste artigo tecnológico é descrever a construção de um Manual de Procedimentos Operacionais Padrão (MPOP) dos processos críticos desenvolvidos nas secretarias acadêmicas dos cursos de pós-graduação *lato sensu* (SPGs) oferecidos por uma instituição federal de ensino, pesquisa e extensão. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva. Os dados foram coletados por meio da análise documental, aplicação de questionários a servidores das secretarias e entrevistas semiestruturadas com secretários acadêmicos. Os resultados permitiram conhecer o cotidiano do setor através dos principais atores, identificar as dificuldades e problemas e a partir disso construir o MPOP que reflete a realidade do setor e contém as principais atividades desenvolvidas nas SPGs. Na avaliação dos gestores, o MPOP representa um avanço significativo para as SPGs na melhoria da qualidade e dos serviços prestados reduzindo falhas, de erros e de retrabalho.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Racionalização do Trabalho; Melhoria da Qualidade.

Rethinking the academic secretariat's day-to-day at a federal institution: In search of building a standard operational standardization manual

Abstract: This technological study aims to describe the construction of a Standard Operating Procedures Manual of the critical processes developed in the academic departments of the *lato sensu* postgraduate courses offered by a federal educational institution. This is a qualitative and descriptive research. The data were collected through documentary analysis, questionnaires to employees of the secretariats and semi-structured interviews with academic secretaries. The results allowed to know the daily life of the sector through the main actors, to identify the main difficulties and from that to build the MPOP that reflects the reality of the sector and containing main activities developed in the SPGs. It is concluded that a manual facilitates the day-to-day work, minimizing the occurrence of errors and aligning speeches so as not to cause doubts in the public served, ensuring the effectiveness and quality of the service provided.

Keywords: Process Management; Academic Secretary; Mapping.

1 Introdução

O serviço público tem sofrido constantes inovações ao longo do tempo, sempre visando melhorar sua eficiência e eficácia. A padronização dos métodos operacionais é uma das ferramentas que tem contribuído para isso nas instituições governamentais.

1 Mestranda em Gestão e Estratégia pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ). Graduada em Jornalismo pela Faculdade de Comunicação Helio Alonso (FACHA). Assistente Administrativa no Instituto Federal do Rio de Janeiro (IFRJ). Endereço Postal: Rodovia BR 465, Km 7, Centro, Seropédica/ RJ. E-mail: vetrindade@gmail.com

2 Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Graduado em Administração pela Faculdade Moraes Junior (FMJ). Professor Associado II na Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ).

Nas instituições de ensino e pesquisa a secretaria acadêmica é o setor que desempenha o papel de geração, atualização, guarda de documentação e acompanhamento de dados acadêmicos dos discentes e docentes, sendo reconhecido como um setor estratégico e de referência para esclarecimento de dúvidas, busca de informações e soluções de problemas no ambiente acadêmico administrativo de uma instituição de ensino.

Partindo desse pressuposto, o Manual de Procedimentos Operacionais Padrão (MPOP) pode ser grande aliado no dia a dia dos servidores que atuam nas secretarias acadêmicas de pós-graduação. Considera-se que, por intermédio do POP, é possível racionalizar, documentar e padronizar o atendimento e as tarefas executadas pelo setor, na busca pela excelência na prestação dos serviços e pela satisfação do público alvo.

No Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro, 10 *campi* oferecem cursos de pós-graduação *lato sensu* e as secretarias acadêmicas são responsáveis pela entrada, manutenção e a finalização da matrícula do discente, além de outras atribuições essenciais na trajetória acadêmica. É importante ressaltar que a maioria das secretarias desempenham atividades de outras modalidades acadêmicas, como ensino médio/técnico, graduação e *stricto-sensu*, sem possuir nenhum documento norteador ou padronização das tarefas desenvolvidas.

Tendo em vista a importância e a relevância do referido setor para a atividade acadêmica dos atores envolvidos, coloca-se a questão norteadora do presente estudo: “Como um manual de procedimentos padronizados facilita a execução do trabalho diário da secretaria acadêmica?”. A resposta, portanto, é principal objetivo dessa pesquisa: identificar os processos críticos que possam compor o MPOP e os que podem auxiliar na eficiência do atendimento e serviços prestados.

Nesse sentido, o presente estudo pretende contribuir com um maior entendimento sobre tendências da gestão por processos em um dos setores estratégicos de uma instituição de ensino, neste caso a Secretaria de Pós-Graduação.

Para tanto, este artigo tecnológico está estruturado da seguinte forma: nesse primeiro tópico é apresentada a introdução, seguida pelos temas abordados. Em seguida, são descritos os métodos de pesquisa e a construção do manual de procedimentos, respectivamente. Por último, a conclusão do estudo, relatando os principais resultados da pesquisa e sugerindo trabalhos futuros.

2 Secretaria Acadêmica

A secretaria acadêmica tem como principal missão a guarda, a movimentação de dados e a confecção de documentos relacionados à trajetória acadêmica dos docentes e discentes da instituição. Esse setor representa a estrutura de apoio e atendimento ao aluno e professores, e a tudo que diz respeito à instituição em termos acadêmico e administrativo. (MEIRA; SOUZA, 2006)

Libâneo (2018), também acrescenta o atendimento ao público às funções da secretaria e ressalta a importância de haver servidores auxiliando a coordenação na realização de todos esses serviços.

Devido à diversidade de atribuições vinculadas à secretaria, é necessário que o seu corpo técnico conte com habilidades pessoais específicas, como atenção, organização e qualificação, para que o trabalho seja realizado com a devida presteza. Além disto, é importante que haja uma estrutura adequada para o desenvolvimento dessas atividades, como um local com espaço suficiente para o armazenamento da documentação dos docentes e discentes, e sistema acadêmico que atenda as demandas da secretaria. Para Martins (1991, p.16), “isso implica repensar a concepção de trabalho, as relações sociais estabelecidas no interior da escola, a forma como ela está organizada, a natureza e especificidade da instituição escolar e as condições reais de trabalho.”

Na visão de Meira (2006) a organização de uma secretaria acadêmica é tão importante quanto um corpo docente capacitado, tamanha a importância e responsabilidade do setor na instituição.

A tabela 1 descreve os elementos constitutivos que compõem o processo de organização educacional e que são importantes para alcançar os objetivos de excelência, como sugere Libâneo (2018).

Tabela 1: Descrição dos elementos constitutivos do processo de organização institucional

| Elementos | Descrição |
|---------------------|---|
| Planejamento | Processo de explicitação de objetivos e antecipação de decisões para orientar a instituição, prevenindo-se o que se deve fazer para atingi-los |
| Organização | Atividade através da qual se dá a racionalização dos recursos, criando e viabilizando as condições e modos para se realizar o que foi planejado. |
| Direção/Coordenação | Atividade de coordenação do esforço coletivo do pessoal da instituição. |
| Formação Continuada | Ações de capacitação e aperfeiçoamento dos profissionais da escola para que realizem com competência suas tarefas e se desenvolvam pessoal e profissionalmente. |
| Avaliação | Comprovação e avaliação do funcionamento da instituição. |

Fonte: Libâneo (2018, p.112).

Todos os elementos descritos no quadro 1 devem estar alinhados para obter o sucesso institucional. A capacitação contínua do servidor talvez seja uma das mais difíceis de ser cumprida. No entanto, se houver uma boa organização no setor, de maneira coletiva, sem depender da capacidade de apenas um indivíduo, Libâneo (2018) afirma que a chance de alguma tarefa ser realizada de forma incorreta é reduzida.

Para auxiliar a organização e gestão, o gerenciamento de processos torna-se uma ferramenta importante, que irá relacionar as atividades desenvolvidas e as tarefas nelas contidas.

3 Gestão de Processos de Negócios (BPM)

A gestão de processos de negócio ou gestão por processo, conhecida por BPM, sigla em inglês para *Business Process Management*, pode ser entendida como uma abordagem diferente, tendo em vista a administração do ciclo de vida completo dos Processos de Negócio (OLIVEIRA, 2006), apresentando de ponta a ponta como os processos poderiam ser melhor geridos, eliminando os efeitos indesejáveis causados

por conflitos internos (PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Oliveira (2012) vê a gestão por processo como um modelo de gestão. Porém, vale a pena observar que nem todos os teóricos desta disciplina fazem a distinção entre gestão de processos e gestão por processos.

Para Capote (2012, p. 176), a gestão por processos é “uma forma avançada e decorrente da prática de Gestão de Processos de Negócio, onde a organização adota como estrutura de gestão o resultado da medição e o comportamento dos seus processos de negócio”.

Lisboa (2018), define gestão por processos como a busca pela melhoria e a otimização dos processos de trabalho, além do intuito de auxiliar a organização, obtendo o melhor desempenho e o mínimo gasto com recursos. Por outro lado, a implementação de um modelo de gestão de processo necessita de uma transformação na cultura organizacional, o que por muitas vezes pode se tornar desafiador, porque “nem sempre é fácil alinhar completamente as diferentes visões de partes interessadas (*stakeholders*) nos processos da organização” (TABARES BETANCUR; LOCHMULLER, 2013, p.223).

Berlitz (2011, p.258) afirma que a aplicação dos modelos de gestão por processos nessa transformação da cultura organizacional “tem apresentado resultados consistentes, geralmente atribuídos à visão sistêmica que agrega ao negócio, centrada no atendimento aos requisitos dos clientes e na utilização racional de recursos”.

Os funcionários passam a ter uma visão ampliada de seus papéis funcionais na organização. Dessa forma, ao invés de trabalharem com uma lista de atividades, passam a trabalhar com processos documentados e padronizados, permitindo-lhes o conhecimento explícito de todos os seus elementos. (PRADELLA; FURTADO; 2012)

Todos os envolvidos têm influência direta no sucesso ou no fracasso da gestão de processos. Por esse motivo, é necessário que a gestão de processos seja realizada de maneira sistematizada e compreensível a todos os colaboradores, e que tenha o apoio da alta administração. (BALDAN, 2012; RIZZETI *et al.* 2016)

Capote (2012, p.35) afirma que se trata de uma “mudança de mentalidade necessária a toda e qualquer organização que reconhece que seus processos são a chave para um bom planejamento”.

No entanto, Oliveira (2012) chama atenção para a necessidade de a gestão de processos de negócio ter um acompanhamento contínuo e de ser atualizada sempre que necessário.

Para realizar a gestão de processos com sucesso é necessário levantar os pontos fortes e fracos de cada processo, bem como os impactos e riscos envolvidos (MIRANDA, 2010). Carvalho e Sousa (2017, p.11) afirmam que nas instituições públicas brasileiras os processos são caracterizados “pelo apego exagerado às normas, sem que haja um questionamento das rotinas de trabalho”. Por isto, torna-se importante a conscientização e a integração dos servidores envolvidos nos processos, fazendo com que se sintam parte do todo.

A partir disso, é necessário realizar o mapeamento dos processos críticos ou estratégicos, para então identificar os problemas, suas causas e avaliar as informações levantadas visando propor soluções que resultem na racionalização e melhoria desses processos.

4 O Mapeamento de Processos

Mapeamento de processos, de acordo com Vilela (2000, p.1) seria “uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos”.

Rocha *et. al.* (2014) dizem que o mapeamento de processos tem por finalidade representar os processos organizacionais, de forma que facilite a tomada de decisão, o controle e a análise das atividades dentro dos mais diversos setores da organização. No entanto, Jorge e Miyake (2016) alertam que mapas com grande conteúdo de informações implicam a necessidade de alimentá-los com mais dados, o que exige um esforço maior de observação e medição do processo em questão.

Diante do exposto, torna-se evidente a importância do mapeamento de processos dentro das organizações, haja vista que possibilita um maior conhecimento dos trabalhos realizados para minimizar ocorrência de falhas e excluir etapas desnecessárias na execução das atividades; além de facilitar a comunicação e compreensão das atividades e procedimentos desenvolvidos. (CARPINETTI, 2012)

5 Modelagem de Processos de Negócios

De um modo em geral a modelagem gera uma representação gráfica que faz parte de um processo de negócios existente ou proposto (ABPMP, 2013; PAVANI; SCUCUGLIA, 2011). Valle e Oliveira (2012) afirmam que modelar e otimizar processos engloba atividades que permitem gerar informações sobre o processo atual (*As Is*) e/ou a proposta de processo futuro (*To Be*).

De acordo com Mourão (2017), a modelagem auxilia na compreensão do funcionamento da organização por parte de todos os envolvidos nos processos, registrando tarefas, fluxos de informações, controles e problemas, podendo prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. Miranda (2010) ressalta que manter os processos sempre mapeados e atualizados é uma forma eficiente de planejar de baixo para cima.

Pradella, Furtado e Kipper (2012, p.13) reiteram a “importância da modelagem por sua função de registro, padronização e documentação histórica da organização”, pois a construção do aprendizado está diretamente ligada ao conhecimento e experiências passadas.

Oliveira e Almeida Neto (2012) apontam para o desconhecimento das organizações sobre a modelagem das atividades, que por muitas vezes acumulam diversos modelos de processos e por fim não se sabe o que fazer com eles. Para estes autores a “modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre o seu comportamento” (OLIVEIRA; ALMEIDA NETO, 2012, p. 39)

Jaques (2015) explica que na diagramação, as atividades são descritas em caixas, com nomes curtos e iniciando com verbos, para que haja um melhor entendimento. Para a criação desses diagramas havia disponível no mercado em 2012 cerca de 300 *softwares*, conforme endossa Oliveira e Almeida Neto (2012).

6 Procedimento Operacional Padrão (POP)

O Procedimento Operacional Padrão é uma ferramenta que orienta os usuários sobre atividades desenvolvidas através de dados sequenciais, garantindo a padronização do trabalho. O POP irá nortear os usuários do processo, descrevendo cada etapa de forma que seja assegurado que todas as ações tomadas para a execução serão sempre as mesmas, ou seja, garantindo a mesma qualidade independente de quem o atenda, do turno ou do dia. (VERGANI, 2006).

Além disso, o uso da padronização permite a redução de variações nos processos, podendo até eliminar totalmente a possibilidade de erros, proporcionando assim uma confiabilidade maior no serviço prestado. (WERKEMA, 2011)

Davenport (2005) afirma que as organizações precisam de um conjunto de padrões para atividades de processos, pois isso proporcionará uma comunicação interna mais fácil e eficiente.

Devido às particularidades que um POP deve conter, Vieira (2014) ressalta a importância de nunca copiar procedimentos padrões de outras organizações. Além do mais, o documento deve ser de fácil entendimento para todas as partes envolvidas no processo, direta ou indiretamente e também é necessário assegurar a participação desses na elaboração do documento. Para Santos (2018), isso também servirá de apoio psicológico para que o funcionário se sinta pertencente não somente ao processo, mas à instituição para a qual presta serviço, ajudando-o a desempenhar suas tarefas com mais engajamento e satisfação.

7 A importância da capacitação no serviço público

A administração pública vem passando por diversas mudanças ao longo do tempo, uma delas diz respeito a melhoria dos serviços prestados ao cidadão. Para isso, é necessário ter um quadro funcional com servidores capacitados. São os servidores com seus conhecimentos, habilidades e atitudes que desenvolvem as atividades visando atender as demandas da sociedade. (SILVA; SANTOS; MEDEIROS, 2020)

Amorim e Silva (2012), acreditam que as demandas da sociedade só serão atendidas com excelência pelas entidades públicas, quando houver um investimento no capital humano, com uma política de valorização de pessoal.

Chiavenato (2010), afirma que mudanças comportamentais podem ocorrer nas pessoas através do treinamento e do desenvolvimento, melhorando o trabalho em equipe e o atendimento ao público.

Nesse sentido, é possível entender que a prática educacional em uma instituição de ensino não pode ser compreendida apenas pelo que é realizado em sala de aula, toda a estrutura organizacional está envolvida diretamente no serviço fim, sendo portanto, imprescindível ações de desenvolvimento profissional que se articulam com o desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional para todos que atuam com o ensino, direta ou indiretamente, como é o caso da secretaria acadêmica. (LIBANEO, 2018).

8 Metodologia

Trata-se de um estudo de caso, realizado nas Secretarias de Pós-Graduação *Lato sensu Sensu* do Instituto Federal do Rio de Janeiro; uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva, de abordagem qualitativa, com a intenção de reunir o maior número de informações detalhadas para a construção do MPOP. Essa pesquisa também é aplicada, pois tem como “característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos” (GIL, 2008, p.27).

A coleta de dados foi empreendida através de pesquisas bibliográfica, documental, observacional não participante e entrevistas semiestruturadas.

A técnica bibliográfica foi utilizada para buscar e descrever as contribuições de diversos autores sobre o assunto abordado (GIL, 2002). Por meio dela, foi realizado um estudo, através de livros e artigos sobre gestão de processos e procedimentos operacionais padrão, que resultou no referencial teórico apresentado. A técnica documental foi utilizada na análise de documentação institucional, tais como editais, regimentos, regulamentos, formulários e manuais, com a intenção de identificar todas as atividades desenvolvidas nas SPGs.

A observação foi realizada no ambiente organizacional de três secretarias, acompanhando os procedimentos e atendimentos realizados, sempre com o cuidado de minimizar os impactos e possíveis perturbações no ambiente de trabalho, conforme orienta Creswell (2010).

A entrevista foi escolhida por ser uma técnica bem-sucedida quando se trata de levantar informações sobre os processos organizacionais (VALLE; OLIVEIRA, 2012). Foi realizada com coordenadores das secretarias acadêmicas de oito *campi* do IFRJ, através de um roteiro semiestruturado com o intuito de conhecer o dia a dia do setor, os processos considerados críticos e as opiniões sobre a padronização dos procedimentos.

Para tratamento das entrevistas foi utilizada a análise de conteúdo, uma técnica que tem como objetivo a descrição do conteúdo de mensagens e indicadores, permitindo a inferência de conhecimentos na produção ou recepção destas mensagens. (BARDIN, 2011).

Conforme a técnica de categorização temática sugerida por Bardin (2011), as entrevistas foram transcritas, analisadas e classificadas dentro de categorias e os dados foram registrados através de anotações, resumos e gravações, previamente autorizadas pelos participantes.

9 Análise de Dados

Primeiramente foi realizada a caracterização do Instituto Federal do Rio de Janeiro, seguida pela análise dos dados obtidos na análise documental, nas entrevistas e nas observações não participativas.

9.1 Instituto Federal do Rio de Janeiro

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio de Janeiro (IFRJ), objeto do presente trabalho, foi criado pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 por transformação do então Centro Federal de Educação Tecnológica de Química de Nilópolis (CEFET Química).

O IFRJ é uma instituição de Educação Básica e Superior, pluridisciplinar e *multicampi*, especializada na oferta de educação profissional e tecnológica, com autonomia universitária em diferentes modalidades: ensino, pesquisa e extensão.

A Reitoria é a administração central da instituição, sendo composta pelo Reitor, Pró-Reitores e Diretores Sistêmicos. Todas as unidades acadêmicas do IFRJ (*campus*, *campus* avançado ou *campus* em implantação) estão subordinadas à reitoria.

Os *campi* são dirigidos por Diretores-Gerais, nomeados pelo Reitor, para um mandato de quatro anos, após consulta à comunidade acadêmica. Cada *campus* possui sua própria estrutura, contando obrigatoriamente com uma Direção de Ensino. Atualmente o IFRJ conta com 15 (quinze) *campi* em funcionamento no Estado do Rio de Janeiro.

Antes da configuração descrita anteriormente, os gestores das secretarias acadêmicas de cada *campus* não tinham um setor central ao qual pudessem se dirigir ou buscar orientações para determinados procedimentos. Diante deste cenário, foram criadas as pró-reitorias e as diretorias sistêmicas, que atuam em conjunto com as diretorias dos *campi*.

A unidade escolhida para a pesquisa foi a Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação *Lato Sensu* (SPG) do IFRJ. Adicionalmente, com a conclusão deste trabalho, espera-se colaborar para o cumprimento de uma das metas do planejamento estratégico 2017-2021 (IFRJ, 2018), que estima a padronização de 75% dos processos e dos métodos de trabalho de todo o instituto até 2021.

9.2 Análise Documental

Todos os documentos relativos ao trabalho desempenhado pelas SPGs passaram por um processo de análise crítica. São eles: o regulamento geral dos cursos de pós-graduação *lato sensu*; regimento geral do Instituto Federal do Rio de Janeiro; e o regulamento geral dos trabalhos de Conclusão dos Cursos de Pós-Graduação *Lato sensu*. Em todos esses documentos, buscou-se verificar o papel atribuído à secretaria acadêmica em cada um deles.

No Regulamento geral dos cursos de pós-graduação *lato sensu* (2016), um dos requisitos para abertura de novos cursos é que haja uma “secretaria específica para cursos de pós-graduação” sendo o órgão responsável pelos procedimentos de matrícula, pela inscrição e pelo trancamento de disciplina dos cursos de pós-graduação *lato sensu*.” A secretaria também é descrita como o setor responsável por informar os alunos sobre os procedimentos pós-defesa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).

O Regimento geral do IFRJ (2011), apresenta as competências das secretarias acadêmicas em um tópico próprio, separando-as por modalidade (ensino médio/técnico, graduação e pós-graduação).

Quanto às secretarias de pós-graduação, o regimento enumera as seguintes atribuições:

- I - efetuar os registros relativos à vida acadêmica do corpo discente matriculado nos cursos de pós-graduação;
- II - organizar e manter, sob sua custódia, os arquivos de registros individuais do corpo discente;

- III - efetivar os trâmites de matrícula, inscrição e trancamento em disciplina dos discentes nos cursos de pós-graduação do Campus;
- IV - expedir históricos escolares parciais, declarações de matrícula, diários de classe e identidades estudantis;
- V - atuar na formalização dos processos para emissão e registro de diplomas, certificados de conclusão de curso e históricos escolares do ensino de pós-graduação;
- VI - formar e informar processos relativos à vida acadêmica do corpo discente e docente;
- VII - manter sob custódia permanente os diários de classe devidamente preenchidos;
- VIII - preencher, anualmente, os bancos de dados dos órgãos reguladores referentes à pós-graduação.

No regulamento geral de TCC, a secretaria também aparece como responsável pela divulgação das bancas examinadoras e o artigo 21 instrui que:

Após a aprovação pela Banca Examinadora, deverá ser entregue à Secretaria Acadêmica de Pós-Graduação, no prazo máximo de 30 (trinta) dias, pelo menos 2 (dois) exemplares da versão definitiva do TCC: 1(um) impresso e encadernado em capa dura e 1 (um) em CD ou DVD, com um arquivo no formato pdf e um arquivo no formato em doc ou odt, acompanhado da Autorização de Entrega da Versão Definitiva (Anexo 8), e Certidão de Revisão Normativa (CRN) (Anexo 9) e Autorização para Publicação em Meio Eletrônico (Anexo 10), para fins de obtenção do certificado de conclusão.

Já o artigo 27, apresenta uma lista com diversas outras atribuições referentes somente ao processo de defesa de TCC:

- I - disponibilizar os documentos relacionados ao processo de elaboração do TCC;
- II - arquivar na pasta do aluno todos os documentos relacionados ao TCC;
- III - divulgar a composição das Bancas Examinadoras, os horários e as salas destinados à defesa do TCC;
- IV - agendar espaço e recursos didáticos solicitados para defesa do TCC;
- V - emitir declarações para o Professor Orientador (e, se for o caso, para o coorientador) e para os avaliadores da banca, bem como a ata de defesa;

É possível ver que a instituição se preocupa em manter documentado o papel da secretaria. No entanto, é necessário a junção do regimento geral e do regulamento geral de TCC para que os servidores da secretaria tenham total conhecimento das atividades pelas quais são responsáveis. Além disso, não constam, nos documentos analisados, no presente trabalho, os procedimentos ou uma orientação norteadora que ajude os servidores no bom desempenho dessas funções.

9.3 Análise da Observação Não-Participativa

Por meio da observação não-participativa foi possível perceber que as secretarias que atendem apenas a uma modalidade acadêmica, apresentam menos dúvidas e erros, tanto no atendimento, quanto na execução dos processos.

Em uma secretaria com servidores responsáveis por atender aos níveis médio e pós-graduação, observou-se que nenhum servidor tinha conhecimento aprofundado sobre os processos realizados nos cursos de pós-graduação. Vale ressaltar que foram os últimos cursos a serem implantados no *campus*

em questão, e os servidores não conseguiam responder dúvidas simples de alunos, como formulários ou documentação necessária para matrícula, transferindo sempre o interessado para a coordenação da secretaria. Esses servidores observados, informaram não ter tido nenhum treinamento e muitas vezes não recebem a orientação necessária para desenvolver o trabalho, corroborando com Alencar, Rodrigues e Figueiredo (2016) que relacionam pessoal bem treinado, bem administrado e motivado com a prestação de serviços de qualidade.

Também foi possível evidenciar que quando há espaço físico dividido entre as secretarias de diversas modalidades, mas com servidores separados, esse fato não representa uma boa experiência para o bom atendimento. Conforme Carpinteiro (2008), um espaço físico bem estruturado e pensado para determinado fim corrobora para o sucesso das atividades desenvolvidas nesse ambiente. Sendo assim, o fato dos dois setores estarem juntos no mesmo espaço, mas sem compartilhar e integrar o trabalho dos seus servidores, compromete o desempenho na prestação de um bom serviço de qualidade para o público alvo.

8.4 Análise das Entrevistas

As entrevistas foram realizadas com oito coordenadores de secretarias acadêmicas de pós-graduação do IFRJ, com duração média de 20 minutos. Foram gravadas com aparelho celular *smartphone*, depois transcritas e analisadas. Além do mais, foi utilizado o recurso de anotações. Para que não houvesse comprometimento das funções desempenhadas, foram previamente agendadas de acordo com a disponibilidade dos coordenadores em suas secretarias. O perfil dos entrevistados é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Perfil dos entrevistados

| Função | Formação | Tempo no IFRJ | Tempo no Setor |
|------------------------|---|---------------|-----------------|
| Secretário Acadêmico 1 | Licenciatura em Matemática e Especialização em Gestão Escolar | 13 anos | 10 anos |
| Secretário Acadêmico 2 | Pedagogia (em curso) | 3 anos | 1 ano e 3 meses |
| Secretário Acadêmico 3 | Gestão Pública | 10 anos | 2 anos |
| Secretário Acadêmico 4 | Ciência da Computação | 3 anos | 3 anos |
| Secretário Acadêmico 5 | História | 8 anos | 8 anos |
| Secretário Acadêmico 6 | Gestão Pública | 3 anos | 1 ano |
| Secretário Acadêmico 7 | Gestão Pública | 3 anos | 3 anos |
| Secretário Acadêmico 8 | Publicidade e Propaganda | 9 anos | 2 anos |

Fonte: Elaboração própria

Após a análise das entrevistas foi possível definir três categorias de análise: (a) Capacitação; (b) padronização de processos; e (c) Processos Críticos. As categorias emergiram tanto da literatura trabalhada nesta pesquisa, quanto da análise das entrevistas. Para preservar a identidade dos participantes, eles serão identificados como SA1, SA2, SA3, SA4, SA5, SA6, SA7, SA8, com numeração escolhida de forma aleatória.

(a) Capacitação

Para que uma secretaria acadêmica funcione com excelência é necessário que a gestão institucional se atente a um conjunto de habilidades (LIBÂNEO, 2018) e que a organização inclua, além de habilidades e estrutura física, uma qualificação prática adequada para atuação no setor.

Durante as entrevistas todos os secretários foram perguntados sobre a capacitação recebida antes de assumir a função e todos disseram que para atuar no setor não foram qualificados pela instituição para atuar na secretaria acadêmica. A única capacitação citada por quatro entrevistados se refere aos sistemas utilizados na Instituição que são essenciais para o cálculo orçamentário do governo federal.

De maneira geral, a falta de um documento que oriente os novos servidores do setor, assumindo a função da coordenação ou não, faz com que eles busquem formas para saber desenvolver as atividades, procurando alguém próximo e como mais experiência. No entanto, também não é possível afirmar que esta pessoa aprendeu por ter sido capacitada ou pela experiência do dia a dia.

[..] ligam pra gente, pedem alguma ajuda, [...] a gente sempre recebe e-mails, telefonemas de pessoas pedindo ajuda, orientação, as vezes pedindo algum procedimento. Perguntam 'Como vocês fazem em defesa?', 'Quais são os formulários que vocês usam?' 'Quais os modelos de declaração?'. Essas coisas assim. (Dados – Entrevista SA1)

[...]Mas o único treinamento que a gente recebeu foi da plataforma sucupira, que eu fui a Brasília. Mas no geral é sistema. Do SIGAA a gente fez um treinamento por vídeo conferência, uma coisa bem simples. Mas em relação aos outros procedimentos a gente foi vivendo, aprendendo, achando 'ah a gente pode fazer dessa forma', criando mesmo, criando esses processos. (Dados – Entrevista SA1)

Conforme visto anteriormente, Gianini e Gerardin Junior (2010), afirmam que essa é uma função de extrema importância e responsabilidade dentro de uma instituição, sendo assim, é necessária uma atenção maior com os que irão assumir esses cargos.

De acordo com Amorim e Silva (2012) as organizações precisam fornecer planos de treinamento e desenvolvimento para melhorar os processos de trabalho. No entanto, dos oito entrevistados, três informaram ter especialização em gestão pública e um em gestão escolar, capacitação que buscaram sem subsidio institucional, visando crescimento salarial e aprimoramento na área de atuação.

(b) Padronização de processos

A padronização de processos foi vista por todos os entrevistados como uma solução para diminuir a quantidade de erros advindos do trabalho realizado. Ademais, todos disseram já terem construído algum passo a passo dentro de seus setores, para nortear a si mesmos e suas equipes.

A padronização dos procedimentos trará um ganho absurdo pro instituto sobretudo pros novatos que acabam caindo de paraquedas, vamos dizer assim, na secretaria acadêmica eu cheguei a ter essa ideia e fiz um manual bem de forma amadora. (Dados – Entrevista SA4)

Eu acho isso maravilhoso [...] eu não nasci pra semente, nem na vida e nem na secretaria, muito menos na secretaria. Então, caramba, amanhã ou depois eu vou querer um outro desafio [...]. Então, aí o que acontece? vai vir uma pessoa, coitada, vai cair de paraquedas aqui e vai ficar perdida, pior que cego em tiroteio.

[...] eu tenho um manualzinho de balcão, se alguém chegar, justamente porque se acontecer alguma coisa, algum problema, eu não puder vir, nós temos monitores, os monitores vão saber se virar se lerem aquele manual. (Dados – Entrevista SA2)

[...] Quando a gente cria algum passo a passo, quando eu não estou na secretaria e a outra pessoa que é mais nova está aqui, ela não fica tão insegura em realizar uma atividades, ela não se sente insegura a ponto de me telefonar pra saber se está fazendo alguma coisa correta, então ela consegue resolver a situação porque existe um procedimento e ela tá segura. Eu acredito que isso torna um trabalho mais eficaz. (Dados – Entrevista SA1)

Eu tenho um passo a passo nas minhas anotações, mas não que existe na secretaria. Mas nada do início ao fim. Tenho o básico, os formulários que eu preciso, os documentos que eu vou precisar receber, desde o início até o final não. (Dados – Entrevista SA3)

A padronização dos procedimentos foi diversas vezes citada como sendo uma boa solução para criar uma identidade institucional, pois mostra ao público em geral uma organização e unicidade do setor, levando confiança para aqueles que dependem do serviço realizado pela secretaria. Esse entendimento dos coordenadores do setor é reforçado por Moraes (2017), que defende a padronização afirmando que contribui para maior compreensão da mensagem e qualidade do serviço oferecido.

Gomes (2017), expõe que o aprimoramento realizado nos processos institucionais traz diversos benefícios aos servidores que atuam diretamente com essas tarefas, pois é possível perceber a melhoria na qualidade e rapidez no serviço prestado. Neste sentido, também é possível evidenciar o entusiasmo dos entrevistados ao falarem sobre o engendramento de um manual com os procedimentos do setor.

A padronização de procedimentos traz celeridade, mais rapidez com que a gente vai responder certas demandas, tendo em vista que a gente já sabe que como é esse trâmite. (Dados – Entrevista SA5)

La otimizar, facilitar, a gente ia ter onde se encontrar. Pelo menos eu que cheguei na secretaria e nunca tive um contato antes, eu ia ter por onde começar não ia ficar tão perdida. (Dados – Entrevista SA3)

Eu sou a favor de um manual e acho que todo mundo que trabalha em secretaria é a favor que isso aconteça, eu espero que isso aconteça, sinceramente, porque eu sei que é possível. (Dados – Entrevista SA1)

Criaria-se um padrão inclusive das secretarias, de formulário, de tudo. Porque as vezes um desenvolve um de um jeito, outro desenvolve outro de outro jeito, mas e aí, qual é o melhor? As vezes, aquele que nem é o melhor, está fazendo um serviço que ta prejudicando ele, mas ele não ta enxergando, ele enxerga de outra coisa, mas daquilo não ta enxergando como poderia melhorar e isso ta desgastando ele sem necessidade. E aí são todos se desgastando em algum ponto, em pontos diferentes, sem a menor necessidade. (Dados – Entrevista SA2)

Todos os entrevistados demonstraram acreditar que um manual padronizado contendo as atividades desenvolvidas nas SPGs traria muitos benefícios e proporcionaria a melhoria da qualidade do serviço prestado, além de auxiliar na identificação e solução de problemas, corroborando com o pensamento de Oliveira (2012), quando afirma que a realização da modelagem dos processos padroniza muito mais do que conceitos.

(c) Processos Críticos

Nesta etapa da entrevista os coordenadores das secretarias foram motivados a relatar em quais processos encontravam mais dificuldades e quais tarefas demandavam mais tempo e mais atenção. Também, neste quesito, os coordenadores foram ouvidos quanto às dúvidas que essas tarefas traziam para o dia a dia.

A defesa do TCC, como que é feita a solicitação, como que é feito o agendamento, que documento tem que preencher? [...] É preencher o formulário, agendar com professor e a banca e a secretaria pega esses dados e agenda a sala, imprime os documentos que precisam ser assinados, monta, ata e, enfim, aí, depois de tudo com as assinaturas, o aluno apresenta. (Dados – Entrevista SA6)

Falando exclusivamente da Secretaria de Pós-graduação, eu posso citar [...] o (processo) de agendamento de defesa. No agendamento de defesa a gente começa a iniciar a fase final do aluno no curso, então é quando a gente tem que corrigir tudo que ficou pra trás de pendência, onde não deveria ser um procedimento, mas

acabou tornando-se um procedimento, a gente fazer uma verificação total da pasta do aluno. Pra ver se esse aluno durante o período de matrícula entregou todos os documentos, se ele possui na sua pasta todos os formulários, de aceite de orientação, de co-orientação, de aceite de versão prévia do TCC, se ele está ciente dos próximos passos, então, procedimentos como esse que deveriam ter sido feitos ao longo da vida acadêmica do aluno no campus, acabam virando um procedimento no final. (Dados – Entrevista SA7)

As tarefas mais difíceis para gente é a parte de defesa dos alunos, toda a documentação que a gente levanta pra defesa e o cuidado que precisa ter, porque a gente lida também com professores externos, então a gente precisa, além de toda a documentação, também dar orientação para esse professor, então isso requer um certo trabalho. [...] O que dá mais trabalho pra gente é que as vezes o aluno não sabe em que momento ele precisa marcar defesa, em que momento ele procura o orientador, em que momento ele precisa procurar a secretaria, em que momento precisa procurar a coordenação do curso, então como não tem isso bem esquematizado, essa é a maior dificuldade. (Dados – Entrevista SA8)

Após as entrevistas, foi possível identificar que um dos processos que mais gera dúvida e que é considerado mais complicado para aqueles que atuam na secretaria são os procedimentos de defesa do trabalho de conclusão de curso.

O segundo processo mais citado pelos responsáveis das SPGs foi a solicitação de diploma e histórico final, que é realizada após a entrega de toda a documentação de TCC aprovado. O aluno é incumbido de requerer a documentação final na secretaria, com preenchimento de um formulário e atualização de documentos pessoais, quando necessário, em seguida, a secretaria é responsável por dar andamento no processo. Em algumas secretarias, o próprio setor realiza a abertura do processo no sistema e em outras secretarias, é necessário que a documentação seja enviada para a unidade protocolizadora, em outro setor.

10 Construção do Manual de Procedimento Padrão

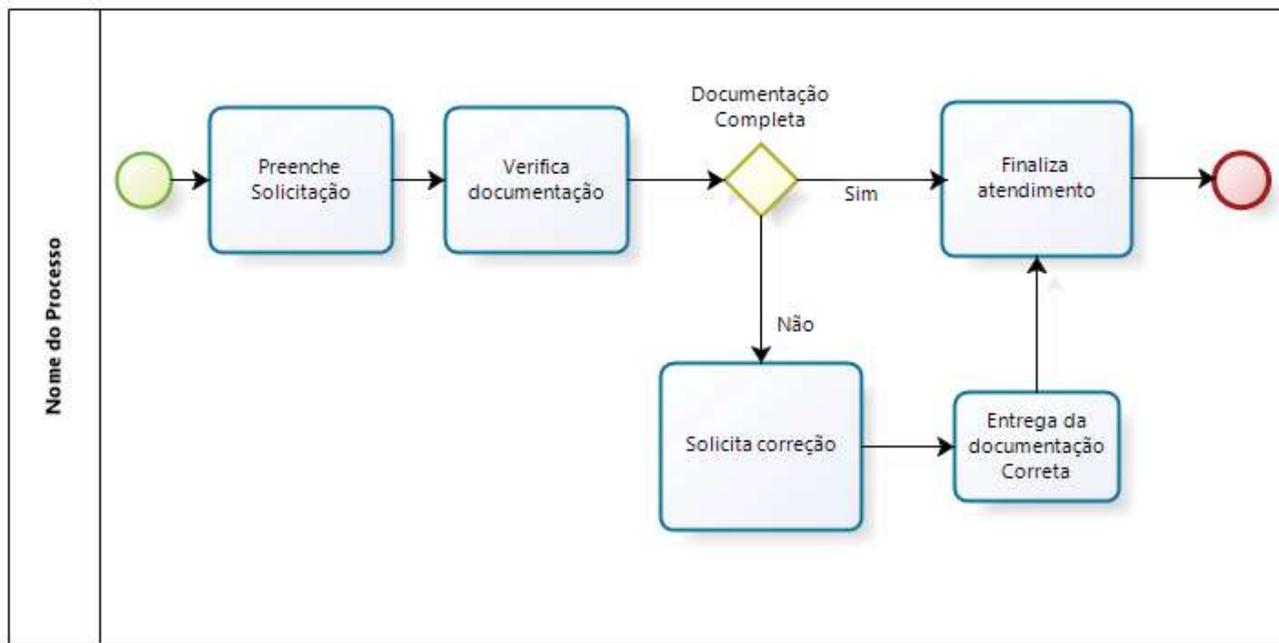
Ao considerar os problemas e dificuldades apontadas pelos entrevistados, foi possível identificar que uma das soluções possíveis seria a elaboração de um manual de procedimento padrão, cuja formalização é reconhecida pela Capes (2019) como um dos tipos de produto técnico/tecnológico.

Com base nisso, foi desenvolvido um manual de procedimentos acadêmicos, ou Manual de Procedimento Padrão (MPOP), com o intuito de possibilitar a facilitação dos trabalhos desenvolvidos no dia a dia das secretarias acadêmicas de pós-graduação do IFRJ. Para isto, foi desenvolvida uma versão preliminar do manual, que foi colocada em discussão com a participação de parte dos coordenadores das SPGs, da qual emergiu importantes considerações. A partir disso, esta versão foi aprimorada, resultando na versão final do manual, que é constituída de cinco sessões: apresentação, competências administrativas, documentos norteadores, formulários utilizados e passo a passo na prática. A última sessão, foi dividida em cinco sub sessões: abertura do semestre, matrícula, inscrição em disciplinas, finalização do curso e processo de diploma.

Por meio das entrevistas e observações, foram identificados quatro processos considerados críticos na secretaria: Matrícula, Inscrição em disciplinas, Defesa de TCC e Solicitação de diploma e histórico final. Nesse estudo, processos críticos constituem todo processo que apresenta qualquer problema ou dificuldade para a sua execução e, como tal, que prejudica o bom desempenho das atividades das secretarias estudadas (Oliveira, 2012).

Para esses processos, foi desenvolvida a modelagem no software Bizagi, resultando em um Diagrama de Processos de Negócios (DPN), de fácil visualização e entendimento, que permitirá aos servidores recorrerem a eles sempre que julgarem necessário. A modelagem foi realizada seguindo o fluxo de tarefas de cada processo (Figura 1) e utilizando os elementos fundamentais da notação (Tabela 3).

Figura 1: Exemplificação do fluxo de tarefas utilizado no MPOP



Fonte: Elaboração própria

Tabela 3: Descrição dos símbolos utilizados nos diagramas

| Símbolo | Usado para representar |
|---------|---------------------------------|
| | Início do processo |
| | Atividade, ação ou procedimento |
| | Decisão |
| | Indica a direção do fluxo |
| | Término do fluxo |

Fonte: Oliveira, 2014

O MPOP contemplou todas as etapas realizadas nas secretarias estudadas, desde o momento de entrada de um aluno até sua efetiva formação. Além de abordar as atividades burocráticas, o manual também apresenta dicas e recomendações para os servidores agilizarem atendimento e procedimentos.

Além das tarefas desenvolvidas no atendimento do setor, o manual também contemplou as atividades realizadas no sistema acadêmico (SIGAA), conforme exemplificado na Figura 2.

Figura 2: Procedimento de Abertura de Semestre descrito no MPOP

ABERTURA DO SEMESTRE

Após o período de matrícula, é necessário realizar diversos procedimentos no SIGAA para iniciar o semestre. Veja abaixo o que fazer:

➤ **SUBMETTER PROPOSTA DO CURSO:**

Para utilizar esta funcionalidade, acesse o SIGAA → Módulos → Lato sensu → Curso → Cadastrar Proposta de Curso Lato sensu.

Tela 1: Preencher todos os dados com *

Preencher todos os dados com *, que são obrigatórios para avançar no procedimento.

Fonte: MPOP das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação Lato Sensu do IFRJ (2020)

11 Conclusão e Recomendações

O desenvolvimento deste estudo possibilitou uma análise sobre a relevância da secretaria acadêmica e o papel estratégico desempenhado em uma instituição de ensino, mas sem deixar de considerar a estrutura disponível e o conhecimento adquirido para exercer a função.

Após a análise documental, observação e entrevistas, foi possível verificar que diversos regulamentos que regem o trabalho das secretarias estão defasados e não condizem mais com a realidade do setor, o que gera muitas dúvidas para quem precisa realizar os procedimentos e não tem um documento norteador.

Pensando na minimização de possíveis erros, é importante que todos estejam seguros para a realização do trabalho na secretaria acadêmica, principalmente o coordenador do setor, que precisa gerenciar uma equipe de forma correta e organizada. Medidas simples, como treinamentos para atendimento ao público e de conhecimento dos regimentos internos, fariam com que os servidores ficassem resguardados quanto às ações executadas, pois se sentiriam mais confiantes para realizá-las.

Diante disso, este artigo conclui que o Manual de Procedimento Operacionais Padrão das Secretarias Acadêmicas de Pós-Graduação do IFRJ servirá de guia na execução dos processos realizados no setor e contribuirá para que os servidores, experientes ou não, tenham uma visão ampliada de seus papéis dentro da secretaria, atuando com mais confiança.

O objetivo proposto foi alcançado a partir da identificação dos processos críticos realizados e das maiores dificuldades enfrentadas pelos servidores nas SPGs. A partir disso foram elaborados os itens necessários para um MPOP descrito com clareza e de fácil entendimento.

No entanto, é recomendado também que o Manual de Procedimentos Operacionais Padrão da Secretaria seja atualizado sempre que houver necessidade e que esta atualização seja realizada por um grupo formado por coordenadores de secretarias acadêmicas, pois estes têm a vivência diária do setor e são os mais capacitados para essa função.

Para trabalhos futuros é recomendado o mapeamento dos demais processos da secretaria acadêmica de pós-graduação e das demais secretarias do IFRJ.

Referências

ALENCAR, T.C.S.B.D; RODRIGUES, M. N. D; FIGUEIREDO, F. J. S. A Qualidade do Atendimento no Serviço Público. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XXXVI, 2016. João Pessoa. **Anais Eletrônicos**. Enegep, 2016. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_226_324_30026.pdf . Acesso em: 10 de nov. de 2020.

AMORIM, T.N.G.F; SILVA, L.B. Treinamento no Serviço Público: Uma abordagem com servidores técnico-administrativos de Universidade. Teoria e Prática em Administração, v. 2, n. 1, p. 1-28, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/15419/treinamento-no-servico-publico---uma-abordagem-com-servidores-tecnico-administrativos--de-universidade/i/pt-br> . Acesso em: 13 de nov. de 2020.

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – **ABPMP - BRASIL**. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento, 2013. Disponível em http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf . Acesso em: 16 de mai. De 2020.

BALDAM, R. Ciclo de Gerenciamento de BPM. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2012. p. 109-115.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERLITZ, F. A. Análise crítica de experiência com redesenho de processos em um laboratório clínico. **Jornal Brasileiro de Patologia e Medicina Laboratorial**, v. 47, n. 3, p. 257-269, 2011. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-24442011000300009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 12 de fev. de 2020.

BRASIL. **Lei nº 11.892**, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 30 dez. 2008a, Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm. Acesso em: 20 de mai. de 2020.

CAPES. Produção Técnica: grupo de trabalho. Disponível em: http://capes.gov.br/images/novo_portal/documentos/DAV/avaliacao/10062019_Produ%C3%A7%C3%A3o-T%C3%A9cnica.pdf. Acesso em: 06 de mai. de 2020.

CAPOTE, G. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. Florianópolis: Bookess, 2012

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012

CARPINTEIRO, A.C.; ALMEIDA, J.G. **Teorias do espaço educativo**. 1 ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2008

CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, 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-para-as-instituicoes-publicas-de-ensino-superior-/i/pt-br>. Acesso em: 13 jul. 2018.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAVENPORT, T. H. The coming commoditization of processes. **Harvard business review**, v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005. Disponível em https://www.researchgate.net/publication/7799378_The_Coming_Commodization_of_Processes. Acesso em: 12 de ago. de 2020.

GIANINI, V. C.; GERADIN JUNIOR, U. Gestão Educacional: A atuação do profissional Secretário nas organizações Educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 1, n. 2, p. 32-52, 2010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32/81>. Acesso em: 13 de mar. de 2020.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, R.L.C. Gestão por processos no setor público: Estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal da Paraíba. 2017. 65 f. Monografia (Bacharelado em Administração) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2017. INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regulamento Geral dos Cursos de Pós-Graduação Lato sensu**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2019. Disponível em: <https://www.ifrj.edu.br/proppi/documentos>. Acesso em: 19 de dez. de 2019.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Plano estratégico IFRJ: 2017 – 2021**. Rio de Janeiro: IFRJ, 2018. Disponível em: <https://www.ifrj.edu.br/institucional/documentos-institucionais-e-norteadores>. Acesso em 20 de abr. de 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regimento Interno**, estabelecido pela Resolução n.º 16 do Conselho Superior do IFRJ em 10 de agosto de 2011. Disponível em: <https://www.ifrj.edu.br/sites/default/files/webfm/images/REGIMENTO%20GERAL%20IFRJ.pdf>. Acesso em: 20 de abr. de 2018.

INSTITUTO FEDERAL DO RIO DE JANEIRO. **Regulamento Geral dos Trabalhos de Conclusão dos Cursos de Pós-Graduação Lato Sensu**, 2011. Disponível em: https://ufrj.edu.br/sites/default/files/IFRJ/Mesquita/regulamento_-_tcc_-_versao_set2011.pdf. Acesso em: 20 de abr. de 2018.

JAQUES, N.D. Modelagem de Processos Orientada para o Mapeamento das Competências Funcionais: Construção de um Modelo. 2015. 251 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), Seropédica, 2015. Disponível em: <http://institucional.ufrj.br/crmi/files/2016/05/Disserta%C3%A7%C3%A3o-da-Nat%C3%A1lia-Completo-PDF.pdf>. Acesso em: 19 de dez. de 2019.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço. **Production**, v. 26, n. 3, p. 590-613, 2016. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132016000300590&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 21 de mai. de 2020.

LIBÂNEO, J.C. **Organização e Gestão da Escola** - Teoria e Prática. 6 ed. São Paulo: Editora Heccus, 2018.

LISBOA, M. J. A importância do gerenciamento de processos de negócios (BPM) na otimização e melhoria contínua de processos de TI. 2018. 15f. Monografia (Curso de Especialização em Governança de TI em Governança de Tecnologia da Informação) - Universidade do Sul de Santa Catarina. (UNISUL). Disponível em: https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/5726/MARCIO_JOSE_LISBOA-Re%5b11299-2-751008%5d_GTI_4698_MARCIO_JOSE_LISBOA_artigoFinal.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em 19 de jul. de 2020.

MARTINS, J.J.P. **Administração escolar: uma abordagem crítica do processo administrativo em educação**. São Paulo: Atlas, 1991.

MEIRA, M. M.; SOUZA, C.A.L. **Interação e organização na gestão de uma secretaria acadêmica de cursos a distância**. 2006. Disponível em <http://www.abed.org.br/seminario2006/pdf/tc053.pdf> Acesso em: 25 de abr. de 2020

MIRANDA, S. A gestão da informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**. v. 61, n. 1, p. 97-112 2010. Disponível em <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39> Acesso em: 15 de jun. de 2020.

MORAES, H.S. A importância da padronização dos documentos oficiais para a consolidação da identidade institucional: Normatização de documentos oficiais do IFTM, 2017. Dissertação (Mestrado em Assessoria de Administração) – Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto (ISCAP), Porto, 2017.

MOURÃO, G. G. O. Gestão de Processos de Negócio: BPM em Processos de Exportação. Monografia (Bacharelado em Engenharia de Produção). Curso de Engenharia de Produção. Universidade Federal Fluminense (UFF), Rio das Ostras, 2017.

OLIVEIRA, S.B. **Gestão por processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação – Foco no Sistema de Gestão da Qualidade com base na ISO 9000: 2005 e ISO 9001: 2008**. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

OLIVEIRA, S. B.; ALMEIDA NETO, M. A. Análise e modelagem de processos In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, S. B. A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio. In: SIMPEP – SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, XIII, 2006. São Paulo. **Anais eletrônicos**. Bauru, 2006. Disponível em: <https://docplayer.com.br/850254-A-gestao-de-processos-de-negocio-e-suas-ferramentas-de-apoio.html> Acesso em 25 de mai. de 2020.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio de objetos**. 1. ed. São Paulo: M. Books do Brasil Ltda., 2011.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C; KIPPER, L. M. **Gestão de processos: da teoria à prática. Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de Processos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RIZZETTI, D. M.; CUNHA, D. E.; SCHLOSSER, A. L. C.; MOURA, G. L. Padronização de Processos em uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2016. Disponível em: <http://www.cadtecmpa.com.br/ojs/index.php/httpwwwcadtecmpacombrojsindexphp/article/view/94/92> Acesso em: 25 de mai. de 2020.

ROCHA, T.A.H.; RODRIGUES, J.M.; SILVA, N.C.; BARBOSA, A.C.Q. Gestão de Recursos Humanos em Saúde e Mapeamento de Processos: Reorientação de Práticas para Promoção de Resultados Clínicos Satisfatórios. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 11, n. 3, p. 143-159, 2014. Disponível em: <http://revistas.face.ufmg.br/index.php/rahis/article/view/2075/1363>. Acesso em: 29 de jun. de 2020.

SANTOS, A. M. G; VIERA, C. S; TOSO, B. R. G. de O; BARRETO, G. M. S.; SOUZA, S. N. D. H. de. Clinical application of the Standard Operating Procedure of Positioning with Premature Infants. **Revista Brasileira de Enfermagem**. v. 71, n. 3, p. 1280-1286, 2018. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-71672018000901205&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 25 de mai. de 2020.

SILVA, A. R. A; SANTOS, E.A.C.; MEDEIROS, E. R. B. A capacitação dos servidores na Administração Pública Federal. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 3, n. 2, p. 31-38, 2020. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/administracao-publica-federal?pdf=46760> . Acesso em: 10 de nov. de 2020

TABARES BETANCUR, M. S.; LOCHMULLER, C. Propuesta de un espacio multidimensional para la gestión por procesos: un estudio de caso. **Estudios Gerenciales**, v. 29, n. 127, p. 222-230, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592313000119> Acesso em 22 de mai. de 2020.

VERGANI, A. **Procedimento Operacional Padrão - POP: Orientações para Elaboração**. Disponível em: <https://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/POP%20-%20Procedimentos%20Operacionais%20Padr%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 01 de jul. de 2020.

VIEIRA, K.K. A Importância do Procedimento Operacional Padrão como ferramenta na gestão de qualidade em uma Clínica de Nefrologia. 2014. 80f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar). Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Joinville, 2014. Disponível em <http://joinville.ifsc.edu.br/~bibliotecajoi/arquivos/tcc/gh2014/130946.pdf> Acesso em: 25 de jul. de 2020.

VILLELA, C. S. S., Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. 2000. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 15 de abr. de 2020

WERKEMA, M. C. **Lean Seis Sigma: Introdução às ferramentas do Lean Manufacturing**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 13-80, 2011.

Submetido em: 29.08.2020

Aceito em: 23.11.2020