

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
Gestão das Instituições Federais de Educação Superior

ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA:
Uma abordagem sobre as Instituições de Ensino Superior

SANTOS, Máira Barbosa

Belo Horizonte,

2019

MAÍRA BARBOSA SANTOS

ORGANIZAÇÃO DE PROCESSOS NA GESTÃO PÚBLICA:

Uma abordagem sobre as Instituições de Ensino Superior

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão Pública

Orientador(a): Profa. Dra. Walkiria França Vieira e Teixeira

Belo Horizonte

2019

S237o Santos, Maíra Barbosa, 1992-
TCC Organização de processos na gestão pública [manuscrito] :
uma abordagem sobre as instituições de ensino superior / Maíra
Barbosa Santos. - Belo Horizonte, 2019.
18 f. : enc,

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de
Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Orientadora: Walkiria França Vieira e Teixeira.
Bibliografia: f. 17-18.

1. Educação. 2. Universidades e faculdades -- Organização e
administração. 3. Fluxo de trabalho. 4. Planejamento administrativo.
5. Controle organizacional. 6. Controle administrativo. 7. Eficiência
organizacional. 8. Administração pública.

I. Título. II. Vieira e Teixeira, Walkiria França. III. Universidade
Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 378.1


DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Maira Barbosa Santos**, CPF **103.408.426-79**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020



Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

RESUMO

A organização de processos de trabalho tem sido cada vez mais discutida com o intuito de otimizar processos e ter resultados cada vez mais eficientes e satisfatórios. Neste sentido, o meio educacional está em constantes mudanças para atender à demanda social que é cada vez mais diversificada e ampla. A organização de processos de trabalho é fundamental na administração pública, são elementos que introduzem e facilitam a evolução dentro de uma Instituição Ensino Superior. Este artigo, através da metodologia da pesquisa bibliográfica, tem como objetivo discutir a necessidade de melhorar a organização de processo de trabalho em Instituições de Ensino Superior para melhor acolher a sociedade em sua diversidade, além de mostrar o papel das novas tecnologias e do mapeamento no aprimoramento e no desenvolvimento dos processos na Gestão Pública.

Palavras-Chave: Organização de processos; Gestão Pública; Administração Pública; Instituição de Ensino Superior; Mapeamento.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
1. Trabalho e Processo	7
2. Mudanças na organização e nos processos de trabalho	8
3. Administração e Gestão Pública	9
4. Gestão Pública e novas tecnologias	10
5. Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e organização do trabalho	11
6. Processos de trabalho dentro de uma IFES	13
7. Estrutura de uma IFES	15
CONSIDERAÇÕES FINAIS	17
REFERÊNCIAS	18

INTRODUÇÃO

A organização do trabalho passou por diversas transformações motivadas pelo capitalismo que intensificou o trabalho e os processos tiveram que se adequar às mudanças necessárias para controlar e organizar a produção e a mão-de-obra.

Estas mudanças se intensificaram com a Revolução Industrial através da adoção de máquinas, que impactaram a estrutura social, cultural e econômica da sociedade. Com estas mudanças, surgiram novos processos de trabalho que exigem do trabalhador habilidades para manejar e acompanhar as operações desenvolvidas pelas máquinas, que até então possuía domínio sobre todo o processo de trabalho.

Os recursos tecnológicos então começam a se desenvolver cada vez mais e mais e ampliam o acesso à informação e ao aprendizado, levando conhecimento à uma grande parcela da população.

O objetivo do presente estudo é discutir a necessidade de melhorar a organização de processo de trabalho em Instituições de Ensino Superior para melhor atender à sociedade em sua diversidade além de mostrar o papel das novas tecnologias no aprimoramento e no desenvolvimento dos processos na Gestão Pública.

Este estudo foi realizado através da pesquisa bibliográfica por meio da leitura de artigos e publicado sobre o tema, tomando conhecimento sobre as matérias e contribuições científicas existentes (QUIRINO, 2016).

A importância deste trabalho se dá na questão de que no setor público os processos de trabalho, assim como suas melhorias, possuem pouca atenção e não passam por mudanças e adequações com muita frequência. Os benefícios e recursos trazidos pelas novas tecnologias facilitam para ter um atendimento mais eficiente e satisfatório para todos.

A Gestão Pública, em seus princípios, deve ter uma prestação de serviços públicos de excelência para toda a sociedade, para que, em sua diversidade, todos possam exercer sua cidadania.

1. Trabalho e Processo

Marx (1968) *apud* Coutinho (2009, p. 2), define o trabalho “como sendo toda a ação humana sobre a natureza com objetivo de transformá-la de acordo com uma necessidade”, estabelecendo uma relação clara e natural entre o ser humano e a natureza e que requer estratégias dinâmicas para que se ocorra processo de transformação.

Processo é um conjunto de atividades dinâmicas e interativas que envolvem pessoas, equipamentos, planejamento, procedimentos, controle, organização e informações para adicionar valor a um bem ou serviço. O desenvolvimento de uma determinada atividade exige habilidades técnicas, humanas e conceituais, na maneira de conduzir a atividade da melhor forma possível, com organização e eficiência (SILVA, 2008).

Assim toda atividade é um processo que objetiva a construção ou modificação de algo e exige planejamento, os processos são determinantes na execução de um trabalho.

2. Mudanças na organização e nos processos de trabalho

Após o século XVIII com a Revolução Industrial, os processos de trabalho passaram a ser analisados e remodelados, com a crescente necessidade de produção para atender à demanda do comércio, estes processos necessitam ser reorganizados. O trabalhador, até o momento, possui domínio sobre todo o processo de trabalho.

Com o aumento do mercado, aumenta também a escala de produção, surgindo a divisão do trabalho, na qual o trabalhador possui conhecimento sobre um processo produtivo. Ao executar tarefas repetitivas, este se especializa em funções específicas para otimizar os processos de produção e aumentar a produtividade e a substituição da força de trabalho física pelas máquinas, que requer um conhecimento especializado para o trabalhador operar e acompanhar a maquinaria nos processos de produção. (MARQUES, CAVALCANTI, 2016)

Com os avanços tecnológicos tem-se a necessidade de adequar os processos de trabalho para que estes possam ser cada vez mais eficientes e

produtivos, economizar tempo e custos de produção e valorizar o capital. Esta forte presença do capitalismo modifica a estrutura social, cultural e econômica da sociedade, assim como o comportamento humano, para atender às demandas do comércio e para se adaptar aos recursos tecnológicos que estão sempre se aprimorando, transformando toda a cultura organizacional e as relações sociais.

Os processos de trabalho buscam a maximização da produção, requerem estratégias e práticas gerenciais em que se destacam, a produtividade e a tomada de decisão, não só o trabalho como as condições de trabalho têm se modificado ao longo dos anos, evoluindo a gestão, segundo Marques e Cavalcanti (2016),

As mudanças no contexto político-social e econômico, seguidas pela emergência em se estabelecer condições dignas e humanas de trabalho, levaram a um redirecionamento e evolução nos processos de gestão, que passou a investir no potencial humano por meio de estruturação de ambientes, desenvolvimento de programas de qualidade de vida no trabalho e estudos motivacionais, com a finalidade de potencializar a produtividade e qualidade dos resultados. As novas concepções de trabalho, associadas à globalização, ao modelo tecnológico e à informação, trouxeram uma verdadeira revolução na forma de gerir pessoas que afetou tanto a administração privada quanto a pública (MARQUES, CAVALCANTI, 2016, p. 5).

Assim, o aprimoramento de dos processos que visa a qualidade e produtividade resultou em mudanças no setor privado e no setor público na oferta de bens e serviços para os cidadãos. A preocupação com a qualidade é determinante na produção de bens e serviços que atendam à necessidade do público alvo e de toda a sociedade, é uma forma de aumentar resultados e se manter presente e competitivo no meio em que se atua. Desta forma preocupa-se mais com o desenvolvimento dos serviços, pois eles dependem da eficiência dos processos para serem e terem qualidade.

3. Administração e Gestão Pública

Silva (2008), define administração como

Um processo que busca a dinamização dos fatores de produção de um empreendimento ou de uma organização, para que de forma cooperativa esse empreendimento ou administração atinja seus objetivos com eficiência, eficácia e efetividade, considerando o tempo e o espaço, a cultura, o público-alvo, a tecnologia, os recursos e os comportamentos das pessoas envolvidas nas organizações (SILVA, 2008, p. 8).

Administrar é governar e organizar processos para obter resultados planejados e buscar a otimização de processos adequando-se às transformações em um cenário inovador. A administração é necessária em todas as organizações e instituições privadas e públicas, ela está em todos os processos e funções como na administração de recursos de produção, recursos humanos e recursos financeiros e outros setores que necessitem de um acompanhamento com habilidade técnica (SILVA, 2008).

Assim, no âmbito do setor público, tem-se a administração pública que objetiva atender às necessidades da população em suas demandas sociais e realizar ações necessárias para efetivação de políticas públicas.

A palavra administração vem do latim *ad* (direção) e *minister* (obediência), ou seja, o administrador dirige obedecendo à vontade de quem o contratou. Assim, o administrador público vai conduzir o seu trabalho procurando atender à necessidade da população que o elegeu (obediência ao seu objetivo), (BÄCHTOLD, 2012, p.31).

Neste sentido, a administração pública deve governar para a população e tomar decisões que favorecerem à maioria, seguindo os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência“ no cumprimento de seu dever e seguindo também o princípio de isonomia, supremacia do interesse público, presunção de legitimidade, autoexecutoriedade, autotutela, hierarquia” (BACHTOLD, 2012, p.33). Todos estes princípios devem estar presentes no âmbito do setor público no planejamento, execução e efetivação de ações pública.

4. Gestão Pública e novas tecnologias

O setor público tem por finalidade a prestação de serviços à sociedade e o estado tem a obrigação de satisfazer a sociedade e buscar a excelência no atendimento a todos os cidadãos ao menor custo possível (GONCALVES *apud* OLIVEIRA e SILVA, 2015).

Assim, as práticas gerenciais públicas devem demonstrar respeito e consideração à sociedade como um referencial de excelência na qualidade do atendimento às demandas públicas e obter resultados eficientes na prestação de serviços público.

Segundo Oliveira e Silva (2015, p. 3) “a tecnologia é um produto da ciência que envolve métodos, técnicas e instrumentos que buscam trazer solução aos problemas identificados”. Neste sentido, a tecnologia tem se desenvolvido para melhorar o desempenho de processos, buscando solucionar problemas e necessidades identificadas.

Nos últimos anos, com os avanços das novas tecnologias, os processos de trabalho têm-se aprimorado e o setor público também teve que se aprimorar no desenvolvimento de suas funções, em busca de uma maior eficiência, transparência no andamento de todos os processos.

A organização de processos no setor público sofre influência de

[...] hierarquias rígidas, cultura do setor, estabilidade dos funcionários, mudanças periódicas de direção política, sendo que podem ser drásticas, e interesses políticos, muitas vezes enfatizando mudanças de curto prazo (BIAZZI *et al.*, 2011, p. 8).

Estas características interferem na melhoria e na continuidade de aprimoramento de processos do setor público, visto que as mudanças podem ter um efeito de curto prazo devido à períodos de mandatos políticos e por cultura do setor que, devido à estabilidade de cargos, não se vê na necessidade de melhorar o desempenho de suas funções, (BIAZZI *et al.*, 2011).

5. Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) e organização do trabalho

Bernardes (2006) *apud* Rizzetti *et al* (2014), defende que uma Instituição possua um perfil gerencial com iniciativas e ações inovadoras que desenvolvam a comunicação interpessoal, trabalho em grupo, competência, autonomia e comprometimento ético. A sustentabilidade também é relevante, pois ela está ligada a todos os processos e aumenta a eficiência dos resultados para toda a sociedade.

Biazzi *et al.* (2011, p. 2), afirma que, no setor público, "os processos de trabalho são, tradicionalmente, baseados no modelo burocrático, ocorrendo muitas vezes um apego excessivo às normas, que passam a ser consideradas absolutas", assim, as novas dificuldades e problemas são analisadas baseando-se em soluções utilizadas anteriormente em casos similares e pela experiência, fatores que constituem uma cultura no desenvolvimento de processos.

A organização de processos busca informar, sensibilizar e envolver as pessoas nas mudanças, utilizando, por exemplo, a capacitação e qualificação das pessoas, que facilite a compreensão da necessidade de organização dos processos para melhor se desenvolver as atividades administrativas e para terem um contato eficiente que atenda à diversidade que conquistou seu espaço e seus direitos no meio acadêmico. Assim, a busca pela maximização do desempenho de processos também influencia na cultura da Instituição de Ensino Superior, dos que nela atuam e na cultura da sociedade (BIAZZI *et al.*, 2011).

As Instituições de Ensino Superior são responsáveis pela formação e transformação, desempenham um papel importante na produção do conhecimento científico, através do ensino e a ampliação das possibilidades de acesso ao conhecimento trazido pelas novas tecnologias, estimulam o aluno ao desenvolver sua autonomia. Segundo Oliveira e Silva (2015),

O ensino superior tem como prioridade facilitar a capacitação do aluno em investigar, processar, assimilar, interpretar, e refletir sobre as informações que recebe, para assim desenvolver a autonomia do discente, sendo importante o discernimento do docente no que diz respeito à relevância do uso de ferramentas tecnológicas, como recursos facilitadores da construção do conhecimento, e ampliador de possibilidades à formação de novos pesquisadores. (OLIVEIRA e SILVA, 2015, p. 4).

Segundo Biazzi, em uma Instituição de Ensino Superior o “[...] maior benefício é a manutenção do princípio da equidade, ou seja, da necessidade de se oferecer resultados imparciais a todos os indivíduos, um dos princípios da democracia” (BIAZZI *et al.*, 2011, p. 2). A IFES neste sentido, deve oferecer condições iguais a todos, a fim de garantir a democracia e permitir que todos tenham acesso ao ensino oferecido.

Os avanços da tecnologia possibilitam novos meios de acesso à educação para atender à necessidade de ampliar o acesso à aprendizagem na formação profissional e de garantir a inclusão social, sendo um facilitador no processo de aprendizagem.

As grandes mudanças decorrentes da evolução tecnológica e alta competitividade no mercado de trabalho têm alterado características valorizadas no perfil do trabalhador, as organizações têm buscado mão de obra cada vez mais flexíveis e capacitadas a desenvolver suas atividades, considerando também eventuais futuros (OLIVEIRA E SILVA, 2015, p. 5).

As novas tecnologias, através dos meios de comunicação e a internet, que são cada vez mais eficientes na disseminação da informação, favorecem o contato entre todas as pessoas, facilitando também o diálogo dentro de uma IFES entre funcionários, docentes, alunos e comunidade externa. Esta interação fortalece vínculos e proporciona trocas de experiência com outras Instituições de Ensino Superior e com a sociedade (BIAZZI *et al.*, 2011).

6. Processos de trabalho dentro de uma IFES

Os processos de trabalho possuem um papel importante no desenvolvimento das atividades devido ao seu papel de atender às necessidades da sociedade e seguindo os objetivos e missões da Instituição.

Na gestão de processos, a capacitação dos envolvidos é fundamental e necessária para se identificar pontos frágeis e buscar formas de melhorar e obter resultados eficientes no desenvolvimento dos processos. É importante a participação e o envolvimento de todos nos processos de

mudanças, para que todos se comprometam a contribuir, dentro da sua função, para se alcançar as melhorias propostas.

A análise de processos objetiva identificar problemas, falhas, gargalos, oportunidades de melhoria e de aperfeiçoamento. Aspectos como simplificação e racionalização também precisam estar presentes na análise do processo, para torná-lo mais ágil e próximo ao ideal. (OLIVEIRA, 2016, p. 42).

Para se compreender o funcionamento de uma organização é preciso realizar um mapeamento de processos na Instituição para identificação e entendimento do funcionamento e objetivos das atividades, a fim de se pensar em melhorias e aperfeiçoamento. Este procedimento permite uma visualização clara de todas as tarefas, identificando os setores e locais que possuem falhas ou processos ineficientes.

Rizzetti *et al* (2014) afirma que:

O mapeamento desses processos é extremamente importante para as organizações, pois permite que as mesmas conheçam, desenvolvam e aperfeiçoem suas rotinas de trabalho, possibilitando o alcance dos resultados pretendidos, com otimização do tempo, minimização de falhas, identificação e eliminação de gargalos proporcionando também, a visão global de tais processos, à medida que tornam públicas todas as atividades envolvidas nos mesmos. (RIZZETTI *et al*, 2014, p. 2).

O mapeamento apresenta de forma clara e objetiva a estrutura dos processos ao representar a rotina do desenvolvimento de cada atividade, sendo indispensável na gestão de processos. Rizzetti *et al* (2014, p.13) fala sobre o mapeamento no processo de melhoria nos processos de trabalho para se identificar a

[...] racionalização dos processos; definição de prioridades; orientação para informatização; redução do tempo do trâmite do processo; melhoria no fluxo de informações a partir do conhecimento do andamento do processo; uniformização das etapas do processo com maior eficiência; e, maior conhecimento sobre cada processo. (RIZZETTI *et al*, 2014, p. 13).

Desta forma, a tecnologia auxilia no mapeamento dos processos de uma IFES desde a sua estruturação interna até o atendimento ao público e

seus benefícios são observados aos agentes públicos envolvidos na realização dos processos e por toda a sociedade que utiliza os serviços de uma IFES. A tecnologia também favorece a comunicação interna e externa ao aproximar os agentes envolvidos e toda a sociedade de forma integrada.

7. Estrutura de uma IFES

Uma Universidade, como apontado por Rosa (2013, p. 31), deve ter como objetivo “ser reconhecida como uma Instituição de excelência na construção e difusão do conhecimento”. O desenvolvimento e o crescimento de uma IFES depende de sua gestão institucional, que é regida por Leis Federais que normatizam e regulamentam a Instituição e que prevê o cumprimento dos princípios da administração pública. Estas diretrizes precisam ser conhecidas por todos os agentes públicos envolvidos na organização de processos administrativos e no mapeamento de atividades.

Uma IFES é constituída por setores como diretoria, parte administrativa, corpo docente e alunos, todos os setores atuam em conjunto, são interligados e devem estar sempre em sintonia para se alcançar o sucesso acadêmico nos diversos níveis de ensino, seja graduação, pós-graduação, cursos técnicos e todas as modalidades de ensino sendo elas EAD, semipresencial e presencial. (SAMPAIO, 2014).

Existem vários procedimentos internos necessários na execução de cada processo solicitado pelo público externo e interno como, por exemplo, todos os procedimentos processamento e efetivação de matrícula, rematrícula, transferência, negociações, recebimentos e emissão de documentos, que são os mais frequentes. (SAMPAIO, 2014).

Um estudo realizado na Faculdade de Atenas – Paracatu (MG), com objetivo de identificar os pontos e fracos e propor melhorias para todos os envolvidos, com pessoas que possuem de dois a sete anos de experiência identificou alguns problemas nas Instituições de Ensino conforme Oliveira (2016),

Por meio da modelagem, entrevistas e observação direta do local identificou-se os seguintes problemas: a) o processo de matrícula é muito demorado; b) em cada setor, o candidato

enfrenta filas; c) há várias etapas para serem executadas; d) o candidato tem de estar presente em todas as etapas; e) há desperdício de recursos, por exemplo, humanos, materiais, tempo e financeiros; f) o sistema informatizado é pouco explorado. Entre esses problemas, o principal deles é o tempo gasto para um candidato efetuar sua matrícula na instituição. Segundo relato nas entrevistas, o tempo de espera é em torno de dez a quinze minutos em cada setor e pode variar de acordo com o período em que ela ocorre. (OLIVEIRA, 2016, p. 83).

O estudo aponta que o principal problema é o tempo gasto para realizar as atividades, sendo que, em todas elas, é necessária a presença do candidato, e ao final de cada processo, ele é encaminhado a outro setor, devendo novamente aguardar para ser atendido. A demora no atendimento e em setores diferentes é ineficiente, pois exigem tempo e um número maior de funcionários e, conseqüentemente, material e recursos necessários ao atendimento. Além disso, algumas das etapas dos processos poderiam ser realizadas on-line como informações de ficha cadastral, tornando os processos mais eficientes tanto para o candidato quanto para a Instituição. (OLIVEIRA, 2016).

Um outro estudo realizado na Divisão de Protocolo da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) com o objetivo de investigar os processos administrativos para “identificar e propor melhorias à formação processual numa IFES, visando à qualificação dos serviços prestados à comunidade e à eficiência da gestão pública”. (ROSA, 2013, p. 32). O estudo faz uma abordagem qualitativa analisando a legislação e normatização acerca do tema, uma análise documental e entrevista sobre 100 processos administrativos conforme levantamento dentre os anos 2000 a 2012. (ROSA, 2013).

Neste estudo identificou-se a necessidade de implementação de processos eletrônicos para facilitar e agilizar processos administrativos, ao se cadastrar no sistema e possuir uma assinatura digital, o usuário possui mais praticidade e os procedimentos ficam mais seguros para ele e para a IFES. Foi proposta a criação de um “Manual de padronização dos processos administrativos da UFSM” para dar suporte ao aprimoramento das atividades desenvolvidas e uniformizar procedimentos. (ROSA, 2013, p. 231).

Os estudos citados possuem objetivos semelhantes de identificar pontos que necessitam de mudanças em seus processos de trabalho para

aumentar a eficiência da IFES utilizando os recursos tecnológicos disponíveis para aumentar a qualidade da prestação de serviços e aumentar a satisfação do público que utiliza estes serviços. As necessidades levantadas, como a necessidade de redução de tempo no atendimento e a necessidade de implementação de processos eletrônicos são imprescindíveis para o bom andamento de toda IFES.

Neste sentido, o mapeamento de processos tem sido entendido como estratégia estrutural na gestão de processos de atividade para a redução de tempo na execução de processos e atividades, ordenando cada atividade para se tornar procedimentos mais claros e através de uma visão ampla, reduzir o seu tempo de realização, visando melhorias no desenvolvimento das atividades e aumentando a eficiência dos resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão pública em sua função de prestação de serviços à sociedade deve objetivar a excelência no atendimento às demandas públicas organizando os processos de trabalho e desenvolvendo estratégias e planejamentos que tornam os processos mais eficientes e satisfação com os resultados.

A gestão de processo em IFES pública é semelhante por se tratar de Instituições públicas. Por não objetivar lucros e não serem atuantes no meio da concorrência, os processos não se modificam como no setor privado. A gestão de processos de trabalho dentro de uma IFES precisa ser mais eficiente, como identificado nas pesquisas realizadas na Faculdade Atenas – Paracatu (MG) ou na UFSM (RS).

A partir do mapeamento de processos e da estruturação das atividades, pode-se propor mudanças nos processos de trabalho que, aliadas às novas tecnologias, traz vários benefícios como a praticidade e agilidade nos processos que contribuem para a economia de custos e de tempo, tornando os processos mais eficientes.

Um dos problemas mais relevantes é o tempo utilizado nos procedimentos que poderia ser mais eficiente e prático. Os avanços tecnológicos permitem uma flexibilidade e praticidade no desenvolvimento dos

processos e, conseqüentemente, na qualidade do atendimento, que seria um benefício para a Instituição, para os funcionários e para o aluno.

As instituições necessitam mudar processos e estratégias no relacionamento para valorizar a sociedade em sua diversidade para que todos se sintam acolhidos e possam desenvolver sua autonomia no processo de aprendizagem e na prática de suas habilidades profissionais no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

BÄCHTOLD, Ciro. **Noções de Administração Pública**. INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA – PARANÁ – EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA. Curitiba, 2012. Acesso em 28/09/2019. Disponível em: http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/Livros%20Curso%20Servi%C3%A7os%20P%C3%ABlicos/M%C3%B3dulo%20I/Capa%20Nocoos%20Administracao%20Publica_IFAP/Livro%20Nocoos%20Administracao%20Publica.pdf

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur and BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gestão & Produção**, 2011, vol.18, n.4, p.869-880. Acesso em: 02/08/2019. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v18n4/a13v18n4.pdf>

COUTINHO, Maria. Chalfin. Sentidos do trabalho contemporâneo: as trajetórias identitárias como estratégia de investigação. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 12, n. 2, p. 189-202, 2009. Acesso em 26/09/2019. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cpst/v12n2/a05v12n2.pdf>

GESTÃO DE PROCESSOS DA EMPRESA SAMPAIO RICCI FOTOGRAFIAS. 2016. Disponível em: <http://eventos.livera.com.br/anais/147/paperfile/147-1040661_24_06_2016_23-04-31_7213.PDF>. Acesso em 27/09/2019.

MARQUES, Janaína de Lima Benites; CAVALCANTI, Margareth Rose Ramos de Macedo. **GESTÃO DE PESSOAS: ESTRATÉGIAS DE VALORIZAÇÃO DO SERVIDOR COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO**. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Brasília, 2016. Acesso em 17/07/2019. Disponível em: <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-06-02.pdf>

OLIVEIRA, Enilma Borges de. **Gestão por processos como alternativa para melhoria do processo de matrícula de uma Instituição de Ensino Superior**. Universidade Metodista de Piracicaba – Faculdade de Gestão e Negócios, Mestrado Profissional em Administração. Piracicaba, 2016. Disponível em: <https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/docs/13092016_150547_enilmaborgesdeoliveira_ok.pdf>. Acesso em 15/09/2019.

OLIVEIRA, Nayron Carlos de Oliveira; SILVA, Adriana Lopes Barbosa. Docência no Ensino Superior: O Uso de Novas Tecnologias na Construção da Autonomia do

Discente. **Revista Saberes**, Rolim de Moura, vol. 3, n. 2, jul./dez., p. 03-13, 2015. ISSN: 2358-0909, 2015. Acesso em: 20/07/2019. Disponível em: <<https://facsao paulo.edu.br/wp-content/uploads/sites/16/2018/05/ed3/1.pdf>>.

QUIRINO, Raquel. **Metodologia Científica**. Universidade Federal de Minas Gerais – Faculdade de Educação, Pós-graduação Lato Sensu Gestão de Instituições Federais de Educação Superior, 2016. Disponível em: <https://virtual.ufmg.br/20172/pluginfile.php/373188/mod_resource/content/1/Apostila%20Metodologia%20Cent%C3%ADfica.pdf>. Acesso em: 02/12/2019.

RIZZETTI, Daniele Medianeira et al. Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. In: XI **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia** (SBSR), 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34920383.pdf>>. Acesso em 24/12/2019.

ROSA, CLEBER DOMINGOS TRINDADE DA. **A ORGANIZAÇÃO DOS PROCESSOS ADMINISTRATIVOS NO ÂMBITO DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO SUPERIOR - IFES** 17/12/2013 255 f. Mestrado Profissional em GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS Instituição de Ensino: UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, Santa Maria Biblioteca Depositária: Setorial – CESH. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=84420>. Acesso em 17/01/2020.

SAMPAIO, Kleber Rocha. A Gestão da qualidade das Instituições de Ensino Superior. **Faculdade Cearense em Revista**, vol. 8, nº 2, 2014. Disponível em: <<http://ww2.faculdadescearenses.edu.br/revista2/edicoes/vol8-2-2014/artigo1.pdf>>. Acesso em: 09/10/2019.

SILVA, Marivaneda. **TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ. Ijuí: Editora Unijui, 2008. Acesso em: 02/08/2019. Disponível em: <<http://bibliodigital.unijui.edu.br:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/207/Teoria%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf?sequence=1>>.