

Gestão de processos em instituições de ensino superior: caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias

Process management in higher education institutions: characterization of the elements organizational structure, people and technologies

Rosângela Alves¹, Vítor do Nascimento da Silva² e Maurício Rissi³

¹ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: rosangela.alves@ufsc.br

² Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Mestrado em Administração, e-mail: viktor.nascimento@ufsc.br

³ Universidade Federal de Santa Catarina, Brasil, Doutorado em Gestão Conhecimento, e-mail: mauriciorissiadm@gmail.com

Recebido em: 08/08/2020 - Revisado em: 04/02/2021 - Aprovado em: 15/03/2021 - Disponível em: 01/04/2021

Resumo

O estudo teve por objetivo evidenciar características dos elementos “estrutura organizacional”, “pessoas” e “tecnologias” necessários para a gestão de processos em Instituições de Ensino Superior (IES). É uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa; descritiva, quanto aos fins é pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica quanto aos meios. Aplicou-se a técnica snowball para seleção dos participantes e a coleta de dados foi feita por meio de entrevista com dez especialistas em gestão de processos de diferentes IES. Os resultados demonstram que em relação ao elemento “estrutura organizacional” considera-se viável a implementação da gestão de processos em estruturas funcionais existentes nas IES, desde que se incorpore a visão de processo “de ponta a ponta”, associada ao conceito de Gerenciamento de Processo de Negócio. É recomendada a criação de uma unidade destinada a gestão de processos, tal como o “Escritório de Processos”, sobretudo no início da implementação. Quanto ao elemento “pessoas” verificou-se que não são necessárias novas contratações e que é possível implementar a gestão de processos com as equipes existentes, desde que essas sejam capacitadas adequadamente. Em relação ao elemento “tecnologias”, ressaltou-se que os resultados positivos da utilização de tecnologias para gestão de processos pressupõem a existência de processos bem estabelecidos pela instituição e o compartilhamento de responsabilidade entre a área de processos e a área de tecnologia da informação. Por fim, concluiu-se que a adoção da gestão de processos em IES gera agilidade, flexibilidade e integração nos fluxos de trabalho das organizações e constitui-se uma ferramenta de aprimoramento da gestão universitária.

Palavras-chave: Processos. Gestão de Processos. Gestão Universitária. BPM.

Abstract

The study aimed to highlight characteristics of the elements “organizational structure”, “people” and “technologies” necessary to the management of processes in Higher Education Institutions (HEIs). It is applied research, with a qualitative approach; descriptive, as to the purposes and field research and bibliographic research as to the means. The snowball technique was applied to select the participants and the data collection was done through interviews with ten process management specialists from different HEIs. The results demonstrate that in relation to the element “organizational structure”, it is considered viable to implement process management in existing functional structures in HEIs, as long as it incorporates the “end-to-end” process view, associated with the concept of Business Process. It is recommended to create a unit for process management, such as the “Process Office”, especially at the beginning of the implementation. As for the “people” element, it was found that new hires are not necessary and that it is possible to implement process management with existing teams, as long as these are properly trained. Regarding the “technologies” element, it was emphasized that the positive results of using technologies for process management presuppose the existence of well-established processes by the institution and the sharing of responsibility between the process area and the information technology area. Finally, it was concluded that the adoption of process management in HEI generates agility, flexibility and integration in the organizations’ workflows and constitutes a tool for improving university management.

Keywords: Processes. Processes management. University Management. BPM

1. INTRODUÇÃO

Os processos envolvem a realização de atividades para se obter determinados resultados e estão relacionados aos fluxos de materiais, de informações, de capital, de conhecimento ou de ideias. Dado a sua natureza sistêmica, eles interagem com outros elementos organizacionais como estratégia; estrutura organizacional; desempenho; informações; competências individuais; tecnologia e cultura organizacional (PAIM, 2009) e impactam em toda a organização.

A compreensão dos processos organizacionais é uma premissa indispensável para os gestores. As pessoas realizam suas atividades e, muitas vezes, não visualizam o processo ao qual essas atividades estão inseridas. No mesmo sentido, os gestores, em muitas ocasiões, direcionam esforços para resolver situações pontuais, sem perceber o impacto das ações nos processos da instituição. Segundo Rosa (2016), a padronização das rotinas administrativas proporciona eficiência, economicidade, legalidade, transparência e aumentam a qualidade dos serviços prestados. De acordo com Garcia (2015) o estudo dos processos direciona as organizações à inovação e a torna mais competitiva.

A adoção da gestão de processos tem despertado interesse em diversas empresas, influenciando empresários, gestores e funcionários, haja vista a percepção de que a competitividade exige que as organizações sejam eficientes e eficazes na prestação dos seus serviços (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2011; LINHARES, 2012; SORDI, 2008).

Müller (2003) comenta que a organização é um agregado de processos inter-relacionados, em que o trabalho flui entre diversos departamentos. Somente quando

esse fluxo do trabalho é visualizado em sua totalidade é possível identificar os pontos de alavancagem para simplificá-los e as oportunidades de melhorias na organização. Oliveira e Freitas (2007) afirmam que a Gestão de Processos (GP) contribui com o aperfeiçoamento da comunicação, com a integração das pessoas, bem como, no planejamento e na liderança das instituições.

No âmbito das Instituições de Ensino Superior (IES), a melhoria dos processos tem se tornado evidente tanto em instituições públicas como em privadas. No caso das Instituições públicas, o aprimoramento da gestão é promovido por programas que possuem entre os objetivos desburocratizar o serviço público. Nas instituições privadas, segundo Garcia (2015), é enfrentado o aumento da concorrência, a necessidade de reestruturação e de redução de custos para permanência no mercado.

Em estudo bibliométrico que antecedeu esta pesquisa, identificou-se que a gestão de processos é adotada por algumas Instituições de Ensino Superior e se percebeu a oportunidade de se ampliar os estudos sobre esta temática. A literatura encontrada demonstrou que a gestão de processos, ainda que incipiente nas Instituições de Ensino Superior (IFES), tem apresentado bons resultados, assim como em outros tipos de organizações.

As justificativas para a implementação da gestão de processos dizem respeito à capacidade das organizações superarem as limitações do modelo funcional de organização do trabalho e de incorporar agilidade, flexibilidade e integração nos processos organizacionais (PAIM, 2009).

A pesquisa teve como objetivo “Evidenciar as características dos elementos organizacionais estrutura organizacional, pessoas e tecnologias necessárias à implementação da gestão de processos em Instituições de Ensino Superior (IES)”.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica que sustentou a pesquisa envolveu os seguintes temas: (a) Gestão de Processo, (b) Elementos organizacionais (estrutura, pessoas e tecnologia) voltados para a gestão de processos; (c) Instituições de Ensino Superior; e (d) Gestão Universitária.

2.1 Gestão de Processos

O Guia de Gerenciamento de Processos – CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 35). Os autores Hammer e Champy (1994, p. 34) definem o processo como “um conjunto de atividades, com uma ou mais espécie de entrada, que cria uma saída de valor para o cliente”. Nesse mesmo sentido a norma NBR ISO 9001 (ABNT, 2008, p. vi), designa processo como “uma atividade ou conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas”.

Segundo Harrington (1993), não existe um produto ou serviço sem a presença de um processo, a lógica é aplicada inversamente, ou seja, também não há um processo sem um produto ou serviço. Assim, define-se o processo como “qualquer atividade que recebe uma

entrada (inputs), agrega-lhe valor e gera uma saída (outputs) para um cliente interno ou externo” (HARRINGTON, 1993, p. 10).

Biazzi (2007) apresenta três categorias de processos: (1) operacionais; (2) decisão e (3) administrativos. Os processos operacionais são aqueles que criam, produzem e fornecem bens ou serviços, são aqueles relacionados às atividades-fins da organização; os processos de decisão têm como resultado as decisões referentes aos processos operacionais; e os processos administrativos são aqueles que dão suporte a realização dos processos operacionais e de decisão.

A forma como os processos são gerenciados nas organizações são abordadas na literatura de duas formas principais, que são expressas nos seguintes termos: (a) Gestão por processos e (b) Gestão de processos. O Quadro 1 apresenta alguns conceitos de ambos os termos:

Quadro 1 – Conceitos de Gestão por processos e Gestão de processos

Gestão por processos	Gestão de processos	Autores
Proporciona um olhar organizacional que pensa sistematicamente, modificando drasticamente “o modelo mental de organograma para um modelo transversal ponta a ponta”	Direcionada para uma “visão orgânica funcional”.	Pavani Jr. e Scucuglia (2011)
Configura um tipo de gestão específica, em que se procura entender os processos que são geridos pela organização.	Significa “gerir a organização de acordo com os seus processos críticos”	Araújo, Garcia, Martines (2011, p. 26)
As pessoas estão integradas em uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional.	As pessoas executam suas atividades por departamentos funcionais responsabilizando-se por tarefas daquele setor	Sordi (2008)

Fonte: elaborado pelos autores

Percebe-se que a literatura associa os termos gestão por processos e gestão de processos ao conceito de *Business Process Management (BPM)*, cuja tradução literal é Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM). No Brasil, o BPM é entendido como gestão de processos de negócios, gestão por processos ou ainda gerenciamento de processos e é aplicado em diferentes contextos. Apresenta-se a seguir a definição de BPM reconhecida internacionalmente, extraída do Guia de Gerenciamento de Processos de Negócios (CBOK):

BPM é uma nova forma de articular e aplicar de modo integrado abordagens, metodologias, estruturas de trabalho, práticas, técnicas e ferramentas para processos que muitas vezes são aplicadas de maneira isolada. BPM é uma visão holística de organizar, estruturar e conduzir o negócio. BPM também reconhece o papel-chave de pessoas com habilidades e motivação, bem como o uso correto de tecnologias para entregar melhores produtos e serviços para os clientes (ABPMP BRASIL, 2013, p. 1).

O conceito de BPM utilizado mundialmente em muitas organizações com benefícios legitimados (SANTOS, 2006). É uma “disciplina voltada para a gestão de processos, que inclui uma série de atividades ou ciclos” (CHAMPLIN, 2013, p. 12), e caracteriza-se pelos seguintes aspectos, segundo ABMP BRASIL (2013):

- * É uma disciplina gerencial;
- * Não é uma prescrição de estrutura de trabalho, metodologia ou conjunto de ferramentas;

- * É uma capacidade básica interna;
- * Visa entregar valor para o cliente;
- * Trata o trabalho ponta a ponta e a orquestração das atividades ao longo das funções de negócio;
- * Trata O QUE, ONDE, QUANDO, POR QUE, COMO e POR QUEM o trabalho é realizado;
- * Os meios pelos quais os processos de negócio são definidos e representados devem ser adequados à finalidade e aptos para uso;
- * Processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a transformação;
- * Requer investimento nas capacidades de negócio;
- * A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades;
- * A tecnologia desempenha papel de apoio e não de liderança na implementação de BPM;
- * Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva;
- * Processos de negócio intensivos em conhecimento devem ser identificados e tratados adequadamente.

O Guia de Gerenciamento de Processos (ABPMP BRASIL, 2013, p. 40), enfatiza que BPM requer o comprometimento intenso da organização, pois engloba “estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança”.

São apresentadas nove áreas de conhecimento essenciais para aplicação de iniciativas para BPM, em duas perspectivas: a organizacional e a de processos, as quais são descritas no Quadro 2, a seguir:

Quadro 2 - Áreas de conhecimento para aplicação BPM

Perspectiva organizacional	
Gerenciamento Corporativo de Processos	Aplicação de princípios, métodos e práticas de BPM em uma organização para (a) assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos ponta a ponta com a estratégia e os recursos da organização e (b) proporcionar um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM (ABPMP BRASIL 2013, p. 330).
Organização do Gerenciamento de Processos	Apresenta os tópicos para a definição de uma organização orientada por processos, além de considerações culturais referentes ao trabalho interfuncional, bem como, outros elementos, a exemplo da governança de processos e estruturas.
Perspectiva de Processos	
Gerenciamento de Processos de Negócios	Apresenta os conceitos de BPM, abrangendo definições chave fornecendo bases para as demais áreas de conhecimento, entre eles o conceito de processo de negócio, que consiste em “um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos”(ABPMP BRASIL, 2013, p. 35).
Modelagem de Processos	A área de modelagem de processos abrange um conjunto de técnicas que viabilizam às pessoas compreenderem os principais componentes de negócio, sendo uma atividade relevante para o gerenciamento da organização.
Análise de Processos	Abarca a compreensão dos processos de negócio, permitindo o entendimento das atividades e resultados em relação às metas estabelecidas. A análise é executada por meio de diversas técnicas, incluindo-se modelagem, entrevistas, simulações, sendo fundamental para verificar como os processos de negócios estão no estado atual
Desenho de Processos	Explora e examina papéis, técnicas, princípios e boas práticas de processos. É necessário compreender o processo ponta a ponta, ou seja, todas as áreas funcionais, assim como, entender como as atividades são realizadas nessas áreas funcionais, portanto, “o desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado” (ABPMP BRASIL, 2013, p. 144).

Continua.....

Gerenciamento de Desempenho de Processos	Compreende a área que trata do monitoramento formal e o acompanhamento do desempenho, cujo objetivo é conferir a eficiência e eficácia dos processos. É utilizado para apontar o gerenciamento nos níveis: fluxo de processo (interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional).
Transformação de Processos	Apresenta mudanças em processos, assim, diversas abordagens de melhoria, redesenho, reengenharia e mudança são abordadas. De forma complementar, discorre sobre gerenciamento de mudança, ponto chave para o sucesso da transformação.
Tecnologias de BPM	Aborda os sistemas, arquiteturas, ambientes e tecnologias para a implementação de BPM nas organizações.

Fonte: ABPMP BRASIL (2013).

2.2 Elementos organizacionais (estrutura, pessoas e tecnologia) voltados para a gestão de processos

Tendo em vista que a pesquisa se propôs evidenciar as características dos elementos organizacionais estrutura organizacional, pessoas e tecnologias necessárias para a gestão de processos, serão apresentados a seguir fundamentos teóricos sobre esses elementos.

A estrutura organizacional consiste na ordenação dos elementos que formam uma organização, incluindo as relações entre as pessoas e sua distribuição em posições determinadas por diferentes tarefas (divisão de trabalho), normas e regulamentos, níveis de autoridades e responsabilidade (ANGELONI, 2002; ROCHA, 1983). De acordo com Mintzberg (1995, p. 10) a estrutura de uma organização pode ser entendida “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”. Paim (2009) afirma que a estrutura organizacional interfere na forma como os processos são gerenciados, haja vista, que caracteriza o modo pelo qual a organização divide e coordena o trabalho para alcançar determinado propósito.

No contexto das estruturas organizacionais adequadas a gestão de processos, o Guia de Gerenciamento de Processos – CBOOK (ABPMP BRASIL, 2013) afirma que a maioria das organizações estão constituídas em torno de estruturas funcionais, entretanto, a medida em que atingem novos níveis de maturidade em processos, podem ser implementadas novas competências e estruturas de gerenciamento. Davenport (1994, p. 7) explica que a “estrutura hierárquica é, tipicamente uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades, e das relações de subordinação”, enquanto estrutura de processo é uma visão dinâmica, em grau superior, da forma pela qual a organização produz valor.

Paim (2009) afirma que a criação de unidades responsáveis por organizar ações em gestão de processos tem auxiliado as organizações no sentido de obter melhores resultados quanto ao desenho dos processos e sua gestão. Nessa perspectiva, o Guia de Gerenciamento de Processos – CBOOK (ABPMP BRASIL, 2013) destaca que a implementação de um “Escritório de Processos” na estrutura organizacional é fundamental para alavancar uma cultura de processos por meio da criação de políticas e normas e apresenta as atribuições desse escritório, listadas a seguir:

- a) Definir princípios, práticas e padrões de BPM;
- b) Proporcionar ferramentas e métodos comuns;
- c) Formar e educar sobre práticas e princípios de gerenciamento de processos de negócio;
- d) Difundir a cultura BPM na organização;

- e) Fornecer orientação, monitoria e treinamento em melhores práticas e padrões, reforçando a conformidade;
- f) Prover recursos (humanos, ferramentas) para projeto de análise e desenho;
- g) Identificar, monitorar, apoiar, consolidar e relatar a situação em diversos projetos de transformação de processos pela organização;
- h) Garantir que os princípios e práticas de BPM;
- i) Proporcionar governança no desenho global de processos;
- j) Integrar processos de negócios em nível corporativo;
- k) Criar e manter um repositório de processos;
- l) Fomentar a inovação e mudanças de paradigma.

Além da estrutura organizacional, a pesquisa também abordou as características do elemento “pessoas” no contexto da gestão dos processos.

Oliveira (2009, p. 4), enfatiza que “a administração está principalmente baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco de conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da empresa”. Angeloni (2002) ressalta que é no diversificado repertório de conhecimentos humanos que reside o valor das pessoas para as organizações.

O Guia de Gerenciamento de Processos – CBOOK (ABPMP BRASIL, 2013), apresenta o papel das pessoas na gestão de processos, os quais são sintetizados no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Papéis das pessoas e suas responsabilidades

Responsável	Atribuição
Dono de processos	Pessoa ou grupo com a responsabilidade e a prestação de contas pelo desenho, execução e desempenho de um ou mais processos de negócios.
Gerente de processos	Coordena e gerencia o desempenho dos processos cotidianamente.
Analista dos processos	Responsável pela análise, além de criarem modelos de estado atual (“AS-IS”). Sugerem melhorias e alternativas de desenhos.
Designer de processos	Incumbido de desenhar novos processos e transformar. Tem habilidades analíticas, criativas e de descrição visual dos fluxos do processo.
Arquiteto de processo	Responsáveis por desenvolver um modelo de arquitetura corporativa de processos e implementar.
Representante funcional	São os gestores funcionais, incluindo membros de equipes operacionais que executam atividade no processo de negócio ponta a ponta.
Analista de negócios	Responsável pelo levantamento de requisitos e propostas de solução de tecnologia da informação. Tem a função de ligação entre as áreas funcionais da organização e a área de TI.

Continua.....

Especialista	Corresponde ao indivíduo com profunda compreensão de determinadas funções de negócio e operações.
Patrocinador	Proporciona apoio político e recursos financeiros, humanos, materiais para uma iniciativa de transformação de processos.
Tecnólogo	Auxiliam a definir soluções de tecnologia de suporte. Existem diversos papéis na área de IT que são importantes: arquitetos de solução, analistas de sistemas, especialistas em configuração de ferramentas, desenvolvedores de sistemas.

Fonte: Adaptado do CBOK – ABPMP BRASIL (2013).

A dimensão tecnológica é um dos elementos pesquisados no estudo, dada a sua importância para a gestão dos processos. Entende-se por tecnologia o conjunto de conhecimentos que são aplicados para operacionalizar da melhor forma possível as diferentes atividades da organização (ANGELONI, 2002; OLIVEIRA; FREITAS, 2007).

O Guia de Gerenciamento de Processos – CBOK (ABPMP BRASIL, 2013) afirma que a tecnologia da informação desempenha um papel expressivo na determinação da evolução da organização e na sua capacidade de criar um ambiente flexível de mudança. Da mesma forma, Sordi (2008) comenta que os processos de negócios são cada vez mais colaborativos, envolvem inúmeras empresas, ultrapassam as fronteiras da organização abrangem uma diversidade de sistemas de informação.

Apresenta-se a seguir as sete tecnologias voltadas para a gestão de processos, no contexto do BPM, com base no Guia de Gerenciamento em processos (ABPMP BRASIL, 2013):

a) Business Process Analysis - (BPA): a tradução para o português corresponde à análise de processo negócios. Como abordagem de análise de processos, é uma forma de descrever e visualizar os processos envolvidos em diagramas e imagens para melhor ser compreendidos pelos participantes;

b) Enterprise Architecture (EA): corresponde à arquitetura empresarial, cuja finalidade é a modelagem em múltiplas direções, considera a construção de projetos empresariais complexos;

c) Business Rules Management Systems (BRMS): denominado como sistemas de gerenciamento de regras de negócios, são ferramentas que proveem suporte à identificação, definição, racionalização e qualidade de regras de negócios e técnicas;

d) Business Process Management Suite (BPMS): é um software criado para dar suporte à gestão de processos, considerado a evolução do *workflow*. Representa a unificação da gestão de processos e sua execução.

e) Business activity Monitoring (BAM): tem por objetivo propiciar uma visão do desempenho das operações do negócio, permitindo adoção de medidas corretivas;

f) *Service Oriented Architecture e Enterprise Application Integration (SOA/EAI)* – Arquitetura orientada a serviços e integração. Abordagem para agregação de recursos para obter ou apresentar dados em um esquema sob demanda;

g) *Enterprise Repository* – Repositórios corporativos que apresentam capacidade de reunir a maioria das informações relativas ao funcionamento da organização.

2.3 Instituições de Ensino Superior (IES)

As Instituições de Ensino Superior no Brasil, de acordo com as Diretrizes e Bases da Educação Nacional, Lei nº 9.394/1996 (BRASIL, 1996) são classificadas em categorias administrativas, sendo públicas ou privadas. A referida lei define as instituições públicas como aquelas que são mantidas e administradas pelo poder público, enquanto, as privadas referem-se àquelas que são administradas por pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, as quais são agrupadas nas seguintes categorias:

a) particulares: são as instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado;

b) comunitárias: Aquelas instituídas por grupos de pessoas físicas ou por uma ou mais pessoas jurídicas, inclusive cooperativas educacionais, sem fins lucrativos, que incluam na sua entidade mantenedora representantes da comunidade;

c) filantrópicas: Aquelas que prestam serviços à população, em caráter complementar às atividades do Estado.

Em relação à classificação acadêmico-administrativa, de acordo com o Ministério da Educação (BRASIL, 2018) as instituições podem ser classificadas em: universidades; centros universitários; faculdades e institutos federais.

2.4 Gestão Universitária

No âmbito das Ciências da Administração, as organizações universitárias apresentam particularidades. Encontra-se na literatura a expressão “Administração Universitária”, que envolve a combinação dos termos “administração” e “universidade”, e é definida como um campo científico em que as organizações de educação superior, universitárias ou não, são objeto de estudo. Incluem-se nesse conceito os termos: administração/gestão de IES; gestão universitária; administração/gestão do ensino superior; administração/gestão da educação superior (SCHLICKMANN, 2013).

A “Gestão Universitária, enquanto área de estudo, preocupa-se com a estrutura, o funcionamento e o comportamento das pessoas e grupos que atuam nas organizações

Universitárias” (COLOSSI, 2004, p. 21). Constitui-se de duas modalidades, a primeira compreende os serviços administrativos, incluindo a infraestrutura; e a segunda corresponde à dimensão acadêmica. Essas modalidades continuam um complexo campo de trabalho para os gestores (SOUZA, 2009). Especificamente no âmbito das instituições de ensino superior públicas, acrescenta-se como obstáculo aos gestores, a influência da administração pública (MEYER JÚNIOR, 2014).

Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior precisam, necessariamente, aperfeiçoar continuamente os seus processos, de forma que o fundamento que “deve nortear a gestão universitária é o enfoque sistêmico” (REIS, 2003, p. 75). A gestão universitária deixou de ser assunto para amadores, sendo preciso mesclar as capacidades acadêmicas e administrativas para o alcance de “objetivos comuns e globais sem inibir ou amordçar a capacidade individual de gerar ideias, conhecimentos e tecnologias” (SILVA FILHO, 2000, p. 1).

Nas Instituições de Ensino Superior do setor público, segundo estudo de Santos *et al* (2014) cultura organizacional e gestão de pessoas — considerando-se os pressupostos da abordagem de orientação para processos de negócio (Business Process Orientation/BPO) as iniciativas de implantação de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) ainda não são maduras e os resultados são limitados, em razão das normas e das estruturas organizacionais hierarquizadas. Já no setor privado, observa-se maior flexibilidade para adaptações organizacionais haja vista menor restrição legal. Contudo, sejam nas instituições de ensino superior públicas ou privadas, a adoção da gestão de processos é uma ferramenta importante para o alcance dos objetivos organizacionais.

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa; classificada, quanto aos fins, como descritiva e, quanto aos meios, como pesquisa de campo e pesquisa bibliográfica.

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica, com revisão sistemática de literatura em sete bases de dados (*Redalyc, Oasis, Scielo, EbscoHost, Scopus, Web of Science* e o Catálogo de Dissertações e Teses da Capes), por meio da qual identificou-se os estudos publicados entre 2010 e 2017 acerca do tema gestão de processos em IES. As consultas foram realizadas em novembro de 2017.

A coleta de dados foi realizada entres os meses de agosto e outubro de 2018 e adotou a técnica *snowball*, ou *snowball sampling* (Bola de Neve), que corresponde a uma espécie de cadeia em rede, em que os primeiros participantes indicam outros, assim sucessivamente, até atingir o ponto de saturação, obtido quando os novos participantes repetem os conteúdos já colhidos nas entrevistas anteriores, sem novas contribuições (BALDIN; MUNHOZ, 2011) hoje, demonstra a ampla diversidade de saberes sociais que predominam nessa área. Esse quadro resulta numa multiplicidade de trabalhos que finalizam por serem, também, conseqüentes da diversidade de formação dos pesquisadores que atuam na área e que têm diferentes vivências universitárias e escolares.

Essa tão rica rede de ofertas possibilita uma gama de metodologias ou técnicas de pesquisas. Uma delas, refere-se às pesquisas de Educação Ambiental Comunitárias. Nesse

encaminhamento, o presente artigo tem por objetivo destacar a metodologia snowball ou “Bola de Neve” como uma ferramenta para pesquisas em Educação Ambiental aplicadas em comunidades. Nesse sentido, os resultados da pesquisa aplicada em duas comunidades de áreas de Bacias Hidrográficas distintas (mas com características históricas, sociais e econômicas semelhantes). Por meio de análise de currículo do círculo de contatos do grupo de pesquisa, chegou-se a três sujeitos de pesquisa iniciais, e a cada nova indicação procedia à análise do currículo para verificar atuação prática e teórica em gestão de processos em IES.

Os sujeitos participantes são oriundos de oito diferentes instituições de ensino superior: Universidade Federal de Santa Catarina, (UFSC); Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC); Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC/SC); Centro Universitário Municipal de São José (USJ); Universidade Federal do Amapá (UNIFAP); Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC); Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); Centro Universitário Campo Limpo Paulista (UNIFACAMP), das quais foram entrevistados onze sujeitos da pesquisa, com atuação prática em gestão de processos em IES, entre os meses de agosto e outubro de 2018.

Delimitou-se como escopo da pesquisa os elementos “Estrutura”, “Pessoas” e “Tecnologia” e suas respectivas características necessários para a gestão de processos em Instituições de Ensino Superior. A análise dos dados foi feita por meio de análise interpretativa.

Por fim, cabe informar que a pesquisa foi submetida à apreciação de um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP), com base na Resolução nº 466/12 e a Resolução n. 510/16 e aprovado sob o nº 94322618.0.0000.0121 – CAAE (Certificado de Apresentação para Apreciação Ética).

4. RESULTADOS

Os resultados da pesquisa apresentam as características dos elementos “estrutura organizacional”, “pessoas” e “tecnologia” necessárias para a gestão de processos nas instituições de ensino superior.

4.1 Estrutura Organizacional

Identificou-se que o tipo de estrutura ideal para a implementação da gestão e processos é a estrutura horizontal ou por processos, por serem estruturas mais flexíveis. Entretanto, considerando que nas Instituições de Ensino Superior é predominante a estrutura funcional, verificou-se que é possível se adotar a gestão de processos sem, necessariamente, alterar a estrutura dessas instituições, desde que se incorpore uma visão de processo de ponta a ponta, tendo bem definidos os processos de gestão, de negócio e de apoio e que a metodologia a ser implementada se adapte às características da instituição.

É oportuno mencionar que na estrutura funcional, a organização das atividades são “funcionais”, em que a visão das funções dos departamentos recebe maior ênfase do que o

fluxo do trabalho horizontal e, com isso, as etapas do processo tendem a ser aumentadas. Os processos, por sua vez, são interfuncionais e interdepartamentais. Logo, a implementação da gestão de processos nas estruturas funcionais das instituições de ensino superior exige um necessário esforço de mudança cultural, para que a organização tenha o foco no processo como um todo e não apenas nas funções dos departamentos ou setores separadamente.

Quanto ao organograma, verificou-se também que a existência de um organograma claramente definido impacta na implantação, na manutenção e no desenvolvimento de uma gestão de processos eficaz.

A pesquisa permitiu perceber que é relevante que as instituições possuam em suas estruturas organizacionais, unidades responsáveis pela orientação e controle das fases de implementação da gestão de processos. Considera-se que essa estrutura denominada “Escritórios de Processos” é fundamental no início da implementação, possui um papel estratégico para criação de uma cultura de processos. Entende-se que o Escritório de Processos deva ter autoridade suficiente para transitar entre todas as áreas da instituição e, haja vista, sua ação estratégica deveria ser estar vinculado diretamente ao Gabinete da Reitoria, ou a uma Pró-Reitoria relacionada ao planejamento da instituição. Quanto as atribuições do Escritório de Processos, os entrevistados deram maior ênfase as seguintes: disseminação da cultura de gestão de processos; estabelecimento de regras, ferramentas e modelos; facilitador da implementação na organização.

4.2 Pessoas

A pesquisa verificou que a gestão de processos nas Instituições de Ensino Superior pode ser implementada considerando os recursos humanos já existentes na instituição sem a obrigatoriedade de efetuar novas contratações, tendo em vista que é possível ampliar as atribuições das equipes atuais de forma a torná-las aderentes às necessidades da gestão de processos. Observa-se que é essencial se regatar e se aproveitar o conhecimento e a experiência dos “donos” dos processos, visto que são as pessoas que dominam os processos e são responsáveis pelas entregas.

Destaca-se a importância de se identificar nas instituições pessoas com perfil para desempenhar papéis como: gerente de processos, analistas de processos, donos dos processos e facilitadores, e capacitá-los no intuito de potencializar suas competências voltadas a gestão de processos e prepará-los para as mudanças necessárias.

Neste sentido a utilização de estratégias de comunicação e de sensibilização das pessoas é indispensável, tendo em vista que a resistência à mudança é comum nas organizações. Como exemplo cita-se que nas Instituições de Ensino Superior é provável que os termos utilizados em BPM como “negócio” e “processo de negócio”, os quais no âmbito da gestão de processos referem-se aos processos relacionadas a atividade-fim da organização, não sejam bem compreendidos, podendo ser associados equivocadamente à desvalorização das atividades acadêmicas ou a mercantilização do ensino.

Considera-se também que é fundamental a realização de capacitações em todos os níveis da organização, desde os gestores para que compreendam e fomentem a gestão de processos até os responsáveis pela execução das atividades, para que entendam o processo de ponta a ponta e a implicação do seu desempenho individual nos resultados do processo como um todo.

Em relação à equipe que deverá formar o Escritório de Processos, sugere-se que se dê preferência para os recursos humanos da própria instituição, a fim de diminuir a resistência, além de se valorizar o conhecimento interno.

No que se refere às características específicas dos profissionais para a gestão de processos em Instituições de Ensino Superior, a pesquisa identificou como necessárias, entre outras, as seguintes competências: capacidade de envolvimento e convencimento; proatividade; capacidade de análise técnica; conhecimento de métodos e de ferramentas de gestão estratégica e de processos; visão sistêmica; capacidade de trabalhar em equipe.

Outro aspecto analisado na pesquisa foi a presença de profissionais especializados em determinadas áreas (como por exemplo médicos, engenheiros, docentes) afetam a gestão de processos. Os entrevistados comentam que os profissionais especializados podem auxiliar a se pensar no processo de ponta a ponta e podem contribuir para que haja um ambiente multidisciplinar com formações acadêmicas distintas, percepções e experiências diferentes. Alerta-se, por outro lado, que se deve estimular nesses profissionais uma visão sistêmica do processo, o que ultrapassa a atuação deles em suas funções específicas.

Observa-se também que muitos profissionais altamente especializados (mestres, doutores, pós-doutores) atuam na administração das instituições, mas não têm formação na área de gestão, portanto se deve atentar para que também esses gestores possuam uma visão sistêmica dos processos organizacionais.

4.3 Tecnologia

Descreve-se a seguir os principais resultados quanto aos aspectos tecnológicos para a gestão de processos em Instituições de Ensino Superior.

Primeiramente cabe mencionar que a questão tecnológica não é, necessariamente, um problema para a implantação de gestão de processos em uma IES. Entende-se que a ausência de ferramentas tecnológicas não são impedimentos para se iniciar a adoção de gestão de processos, pois o que efetivamente é necessário ser feito é o entendimento do processo de ponta a ponta, seus requisitos, as competências das pessoas envolvidas e suas respectivas atribuições.

A questão tecnológica adquire importância em um segundo momento, na medida em que ferramentas tecnológicas sirvam para auxiliar nos processos que já estão definidos, consolidados e conhecidos pelas pessoas. Elas permitem a otimização de várias etapas, bem como permite a implementação de controles automatizados.

Em relação aos *softwares* utilizados, o *Bizagi* foi citado pela maior parte dos entrevistados. Também foram mencionadas a utilização de ferramentas avançadas de gerenciamento de processos de negócio e de ferramentas mais simples como o “*Trello*”, o “*Excel*” e o “*Word*”, a depender da necessidade e das possibilidades de cada instituição.

No que se refere às regras de negócio e sua relação com os tecnologias adotadas verificou-se que as Instituições de Ensino Superior devem investir primeiramente nas pessoas e na definição das regras de negócio, antes de se investir em qualquer sistema robusto, pois as regras bem definidas e os fluxos em bom funcionamento precedem a adoção de qualquer *software*. O desafio inicial é entender os processos, porque as regras compõem os processos e, somente depois, partir para a aplicação de tecnologias. Diante disso, enfatiza-se que as instituições devem dominar suas regras de negócios e considerar a tecnologia um meio

para facilitar o trabalho. Por outro lado, se a instituição não domina a regra de negócio não conseguirá atingir os objetivos, e a tecnologia mal utilizada poderá até prejudicar a execução dos processos.

Além disso, outro ponto observado nas Instituições de Ensino Superior é o fato de que as alterações periódicas na alta administração das instituições (mudanças de Reitores, Pró-reitores, entre outros) tende a alterar as regras de negócio, devido à criação de alguns setores e da extinção de outros e mudanças nas políticas e procedimentos da organização. Nessa situação, as tecnologias podem funcionar como uma ferramenta para consolidação das novas regras de negócio, na medida em que os *softwares* incorporarem as mudanças. Com isso, diminui-se o risco de as pessoas não atualizarem seus processos de trabalho.

Analisou-se também as vantagens e desvantagens de se utilizar um ou mais sistemas na instituição foi possível verificar que é difícil encontrar um único sistema capaz de dar conta nas inúmeras especificidades da instituição e que se desconhece um sistema robusto e completo que contemple a gestão dos processos finalístico e de apoio à gestão das Instituições de Ensino Superior. Ao mesmo tempo, verificou-se que para a gestão de processos específicos a utilização de diversos sistemas parece se mais vantajosa, entretanto, se percebem desafios quanto a interoperabilidade entre esses sistemas. Contudo, fazendo um balanço entre vantagens e desvantagens de se adotar um sistema robusto ou de se possuir diversos sistemas, percebeu-se que parecer ser mais viável a utilização de sistemas que conversem entre si, é melhor do que de um possível sistema robusto que não consiga atender todos os processos satisfatoriamente.

Quanto a responsabilidades pelas tecnologias a serem adotadas nas instituições, a pesquisa identificou que a responsabilidade deve ser compartilhada entre a área de processos (Escritório de Processos ou equivalente) e a área de tecnologia da informação (TI), tendo em vista que cabe ao Escritório de Processos a definição de regras, o mapeamento dos processos, entre outros e à TI as condições técnicas e o suporte necessário para implementação do softwares a ser utilizado, incluindo infraestrutura de rede, segurança, entre outros.

Apresenta-se no Quadro 4 a síntese das características dos elementos organizacionais estrutura organizacional, pessoas e tecnologias necessárias à implementação da gestão de processos em Instituições de Ensino Superior (IES):

Quadro 4 - Classificação acadêmico-administrativas das IES

Elementos Organizacional	Características necessárias para gestão de processo em IES
Estrutura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• A estrutura funcional (verticalizada) não é impedimento para implementação da gestão de processos, mas é necessário que todos os departamentos e setores adquiram a visão de processo de ponta a ponta• É importante que o organograma da instituição esteja definido e formalizado• Recomenda-se a criação de uma unidade voltada a gestão de processos (Escritório de Processos), sobretudo na fase inicial de implementação
Pessoas	<ul style="list-style-type: none">• Não há obrigatoriedade de novas contratações de pessoal.• A gestão de processos pode ser implementada com as equipes existentes na instituição, desde que recebam capacitação adequada, se desenvolvam e/ou potencialize as competências necessárias para a gestão de processos.• Recomenda-se a capacitação da alta administração para que fomentem a cultura de processos na instituição.• Deve-se atentar para que os profissionais altamente especializados não se tornem barreiras à gestão de processos, mas que contribuam para a solidez dos processos.

Continua.....

Tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> • Ressalta-se que a definição dos processos e das regras de negócio antecedem a implementação de tecnologias. • É ampla a possibilidade de tecnologias a serem utilizadas, de softwares mais simples e genéricos (como <i>Word</i> e <i>Excel</i>) até sistemas mais avançados e específicos como o <i>Bizagi</i>. • Considera-se mais viável a utilização de mais de um sistema que atendam às necessidades de cada processo e que interajam entre si do que se buscar um sistema robusto, mas que não consiga atender as particularidades de todos os processos. • A responsabilidade pela tecnologia deve ser compartilhada entre a área de processos e a área de tecnologia
-------------	--

Fonte: elaborado pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa permitiu evidenciar as características dos elementos organizacionais “estrutura organizacional”, “pessoas” e “tecnologia” necessárias à implementação da gestão de processos em Instituições de Ensino Superior.

Identificou-se que as estruturas organizacionais horizontais são as mais adequadas para a implementação da gestão de processos. No entanto, haja vista a predominância da estrutura funcional (vertical) nas Instituições de Ensino Superior, foi possível concluir que é viável a adoção da gestão de processos nas estruturas funcionais, desde que a organização incorpore a visão de processo “ponta a ponta”, de forma que todos os setores compreendam que os processos permeiam a organização com um todo e que suas funções fazem parte de um processo mais amplo. Conclui-se, portanto, que é viável a implementação de gestão de processos nas estruturas organizacionais existentes nas IES.

Ainda em relação a estrutura organizacional, constatou-se a importância da criação de setor destinado a gestão de processos (Escritório de Processos), com atribuições para normatizar a gestão de processos, disseminar a cultura de processos e alinhar as tecnologias necessárias. Quanto à localização, essa unidade deverá estar vinculada a alta administração, preferencialmente ao Gabinete da Reitoria ou à Pró-Reitora de Planejamento.

Quanto as necessidades de recursos humanos para a gestão de processos nas Instituições de Ensino Superior, conclui-se que é possível a implementação da gestão de processos sem obrigatoriedade de novas contratações, visto que que é recomendado utilizar-se das equipes existentes, as quais poderão ser capacitadas para obtenção ou consolidação de competências como: proatividade, capacidade de análise técnica, conhecimento de métodos e ferramentas de gestão estratégica e de processos, visão sistêmica, capacidade de trabalhar em equipe, entre outras.

As instituições devem se atentar para que os profissionais com alto nível de especialização sejam envolvidos na gestão de processos a fim de que suas especialidades contribuam para a solidez dos processos, para a complementariedade entre os diversos envolvidos, evitando o risco de que se tornem barreiras à visão sistêmica.

Sobre os aspectos tecnológicos para a gestão de processos nas Instituições de Ensino Superior, verificou-se que as ferramentas tecnológicas contribuem para a automatização e controle dos processos, entretanto, mas a ausência de softwares específicos não são um impedimento para se iniciar a implementação da gestão de processos, visto que o essencial

é que a instituição incorpore a visão de processo de ponta a ponta, conheça os requisitos da gestão de processos, envolva e capacite as pessoas, pois são elas que executam os processos, sejam eles automatizados ou não. Nesse sentido, conclui-se que as tecnologias são ferramentas importantes, mas só trarão bons resultados se os processos e regras de negócio estiverem bem claras e consolidadas.

Por fim, conclui-se que a gestão de processos nas Instituições de Ensino Superior contribui para o aperfeiçoamento da gestão universitária e para que as instituições atuem de forma mais ágil, flexível e integrada, com processos mais sólidos e eficientes, que atendam às necessidades e expectativas dos beneficiários dos serviços prestados por essas instituições.

REFERÊNCIAS

ABPMP BRASIL, Association Of Business Process Management Professionals. **BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. Versão 3.0 ed. [S. l.: s. n.]. E-book.

ALVES, Rosângela. **Gestão de processos em Instituições de Ensino Superior : caracterização dos elementos estrutura organizacional, pessoas e tecnologias**. 2019. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019.

ANGELONI, Maria Terezinha (Org.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002. E-book.

ARAÚJO, Luis Cesar G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos. melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011. E-book.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. **EDUCAÇÃO AMBIENTAL COMUNITÁRIA: UMA EXPERIÊNCIA COM A TÉCNICA DE PESQUISA SNOWBALL (BOLA DE NEVE)**. **REMEA - Revista Eletrônica do Mestrado em Educação Ambiental**, [S. l.], v. 27, n. 0, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.14295/remea.v27i0.3193>. Acesso em: 26 jun. 2020.

BIAZZI, Monica Rottmann de. **Instituições públicas de ensino superior: estudo de casos de aperfeiçoamento de processos administrativos**. 2007. text - Universidade de São Paulo, [s. l.], 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.3.2007.tde-09082007-181330>. Acesso em: 25 jun. 2020.

BRASIL, Republica Federativa do. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional** 20 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 3 maio. 2019.

BRASIL, Ministério da Educação (MEC). **Divisão de Temas Educacionais**. [s. l.], 2018. Disponível em: <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura-cursos.html>. Acesso em: 10 maio. 2018.

CHAMPLIN, Brett. Definindo a profissão em Gerenciamento de Processos de Negócio. *In: BPM CBOOK V 3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento*. [S. l.]: ABPMP, 2013. *E-book*.

COLOSSI, Nelson. A dicotomia crise mudança no comportamento de instituições de ensino superior. *In: COLOSSI, Nelson; PINTO, Marli Dias de Souza (Orgs.). Estudos e perspectivas em gestão universitária*. Blumenau: Nova Letra, 2004. *E-book*.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. *E-book*.

GARCIA, Marcos José. **Adoção de BPM pelas IES brasileiras: características e oportunidades de melhoria**. 2015. text - Universidade de São Paulo, [s. l.], 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/D.96.2016.tde-15122015-153810>. Acesso em: 25 jun. 2020.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James; KORYTOWSKI, Ivo. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994. *E-book*.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993. *E-book*.

JANNE, Henri. **Princípios gerais do planejamento universitário**. Fortaleza: Edições UFSC, 1981. *E-book*.

LINHARES, Roberto Cardoso. Análise das precondições essenciais para a implementação da gestão de processos na seção de materiais e patrimônio de uma empresa pública de pesquisa. [S. l.], 2012. Disponível em: <http://tede.unifacs.br:8080/tede/handle/tede/131>. Acesso em: 25 jun. 2020.

MEYER JÚNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, [S. l.], p. 12–26, 2014.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995. *E-book*.

MULLER, Claudio Jose. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). [S. l.], 2003. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/3463>. Acesso em: 25 jun. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009. *E-book*.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; FREITAS, Sydney. **Design: gestão, métodos, projetos, processos**. Rio de Janeiro (RJ): Ciência Moderna, 2007. *E-book*.

PAIM, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. [S. l.: s. n.]. E-book. Disponível em: <http://site.ebrary.com/id/10794873>. Acesso em: 25 jun. 2020.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos - BPM: business process management**. São Paulo: M. Books, 2011. E-book.

REIS, José Fábio Garcia dos. **Perspectivas da gestão universitária**. Taubaté: Cabral Editora e Livria Universitária, 2003. E-book.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e métodos: uma abordagem pratica**. 4ª ed. São Paulo (SP): Atlas, 1983. E-book.

ROSA, Juliana Vaccari de Abreu da. Padronização de processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância UAB. [S. l.], 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/172178>. Acesso em: 25 jun. 2020.

SANTOS, Adelcio Machado dos. **Gestão universitária: a complexidade na era do conhecimento**. [S. l.]: Ed. do Autor, 2006. E-book.

SANTOS, Nathália de Melo *et al.* Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional. **BBR - Brazilian Business Review**, [S. l.], v. 11, n. 3, p. 106–129, 2014.

SCHLICKMANN, Raphael. Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil. [S. l.], 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103549>. Acesso em: 26 jun. 2020.

SILVA FILHO, Roberto Leal Lobo e. Gestão universitária e seus desafios. **Lobo & Associados Consultoria**, [S. l.], 2000. Disponível em: <http://institutolobo.org.br/imagens/pdf/artigos/art-008.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2018.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2ª ed. São Paulo (SP): Saraiva, 2008. E-book.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento**. 2009. - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2009. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/93410>. Acesso em: 2 maio. 2019.