

A GESTÃO DO PROCESSO DE PROGRESSÃO FUNCIONAL DOCENTE NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRESSÃO FUNCIONAL DOCENTE MANAGEMENT AT UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Resumo: Considerada a gestão de processos em Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), ressalta-se a relevância da gestão de seus processos, dentre eles os de avaliação de desempenho. Sob tal perspectiva, este estudo buscou verificar como ocorre a gestão do processo de avaliação de desempenho chamado “Processo de Progressão Funcional Docente” na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), por meio da descrição da percepção de integrantes da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) da Instituição. Em termos metodológicos, o estudo fez uso da abordagem qualitativa e, no que se refere à estratégia, trata-se de um estudo de caso. Como técnicas de coleta de dados, foram utilizadas a bibliográfica, documental, levantamento de campo e entrevistas semiestruturadas, realizadas nos anos de 2014 e 2016. Os dados obtidos foram tratados por meio da análise de conteúdo. Os resultados indicaram que a gestão do processo de avaliação de desempenho em questão é parcialmente adequada e necessita de aperfeiçoamento. Nessa direção, foram feitas sugestões, tais como a definição e divulgação de um fluxograma, contendo todas as etapas e fases do Processo de Progressão Funcional Docente, a abertura de canal permanente de comunicação entre a CPPD e a Comunidade Universitária da UFSC e a readequação dos sistemas de informática utilizados.

Palavras-chave: Gestão de processos; Avaliação de desempenho; Progressão funcional docente.

Abstract: Considering the process management in Federal Institutions of Higher Education, it is important highlight the management processes relevance, among them, the performance evaluation. From this perspective, this study aims to verify how occurs the performance management named "Processo de Progressão Funcional Docente" at the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), by the perception description of the Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) members of the Institution. In methodological terms, this is a qualitative research and the strategy used was a case study. As data collection techniques, the option was bibliographical, documentary and semi-structured interviews conducted in the years 2014 and 2016. The content analysis was used by obtained data analysis. The results indicated that the performance evaluation process management in question is partly adequate and needs improvement. In this direction, suggestions were made, such as the definition and dissemination of a flow chart, containing all the stages and phases of the Processo de Progressão Funcional Docente, the opening of a permanent channel of communication between the CPPD and the UFSC University Community and the re-adaptation computer systems used.

Key-words: Process Management; Performance Evaluation; Professor Functional Progression.

1 INTRODUÇÃO

Todo trabalho realizado pelas organizações faz parte de um processo que resulta em algum produto ou serviço (GONÇALVES, 2000). Dessa forma, o modelo de gestão de processos caracteriza-se como ferramenta de criação, obtenção e transferência de conhecimento, quando promove o registro de informações para acompanhamento e revisão das atividades de forma colaborativa (FERREIRA; MOREIRA; TRINDADE, 2008).

Nessa perspectiva, para Brandão e Guimarães (2001), a avaliação de desempenho é um processo que tem por objetivo auxiliar os gestores de uma organização a entender como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos. Outro propósito, segundo os autores mencionados, é a possibilidade de verificar quais fatores contextuais ou exógenos podem limitar ou aumentar sua efetividade como gestores, uma vez que a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho.

Dessa forma, acredita-se que as organizações públicas contemporâneas, influenciadas pelo paradigma do New Public Management, (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006) ou Administração Pública Gerencial, que tem acentuada ênfase nos resultados - adquirir eficiência, reduzir custos e obter maior eficácia na prestação de serviços (MOTTA, 2013), também devem levar em consideração a visão sistêmica e a relevância da gestão de seus processos. No caso específico deste estudo, supõe-se que as Instituições de Ensino Superior (IES) públicas federais, organizações complexas, formadas por uma comunidade de sujeitos diversos, buscam o aperfeiçoamento contínuo, ao qual se inclui também, a trajetória da carreira docente (GRILLO, 2001).

Ressalta-se a importância da carreira docente para a sociedade de modo geral, já que, conforme Moita (2002) os resultados produtivos de docentes têm recebido cada vez mais atenção por parte das instituições governamentais de fomento, além da própria sociedade, que tem se interessado em saber como os recursos públicos são investidos na área da educação. Desse modo, crê-se que a pesquisa se mostra oportuna, visto que a prática da gestão de processos, em qualquer organização, tanto privada, quanto pública, gera aprendizado e promove melhorias nos fluxos de trabalho (PAIM; CARDOSO; CAULLIRAUX; CLEMENTE, 2009).

A partir do cenário apresentado, este estudo tem por objetivo verificar como ocorre a gestão do processo de progressão funcional docente na Universidade Federal de Santa Catarina. Para viabilizar a realização da pesquisa, buscou-se descrever tal processo, a partir da percepção de integrantes da sua Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), ocupantes do cargo de presidência ou de chefia de secretaria, por meio de entrevistas realizadas nos anos de 2014 e 2016.

O artigo está estruturado em cinco partes, além desta introdução. Na primeira delas contextualiza-se a gestão de processo e a avaliação de desempenho. A seguir, é apresentada a metodologia do trabalho. Por fim, são discutidos os resultados do estudo de caso, que buscou interpretar as evidências que emergiram partir da pesquisa de campo. As considerações finais destacaram as propostas de melhorias ao processo analisado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Sobre processos, Davenport (1994, p. 6) afirma que se trata de “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um

determinado cliente ou mercado”. O autor acrescenta ainda, que se refere a “uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT, 1994, p. 7). Para Gonçalves (2000), todo trabalho realizado pelas organizações faz parte de processos, que resultam em algum produto ou serviço; de maneira geral, os processos de negócios podem ser compreendidos como atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia.

De acordo com o posto, é possível compreender que processo é um conjunto de elementos que interagem de forma ordenada e, em um dado momento, com o objetivo de atender a uma demanda organizacional interna ou externa. Nessa perspectiva, a gestão de processo caracteriza-se como um meio de criação, obtenção e transferência de conhecimento quando promove o registro de informações para acompanhamento e revisão das atividades de forma colaborativa (FERREIRA; MOREIRA; TRINDADE, 2008).

Segundo Keen (1997), em um sentido mais amplo, pensar nos processos em termos de coordenação – em vez de fluxos de trabalho – torna-se um quesito importante para poder identificar e tratar processos não industriais como importantes ativos. Tal fato, de acordo com o autor, possibilita a análise de qualquer tipo de processo, já que, para ele, processos são a fonte das competências específicas das organizações.

Nessa direção, Lehnert, Linhart e Röglinger (2016) argumentam sobre o *Business Process Management* (BPM) – em português Gerenciamento de Processos de Negócios, do papel deste na gestão de desempenho dos processos organizacionais, em que capacidades desenvolvidas nesse tipo de gestão podem englobar a melhoria de processos individuais, de forma integrada aos negócios, ao passo que o desempenho é conceituado com um constructo multidimensional. Exemplos de áreas do BPM são o desenho e a modelagem de processos, as habilidades de processos e conhecimentos, normas relacionadas com o processo, indicadores, valores e crenças de processos.

Spanyi (2003) preconiza que o gerenciamento de processos deve englobar a definição, o aperfeiçoamento e a administração dos processos relacionados ao negócio da organização, desde o início até o final. Nessa concepção, os sistemas de informações gerenciais têm papel relevante, pois se constituem “em soluções integradas, as quais suportam processos de negócios dentro e entre organizações. Eles também apoiam as atividades do núcleo de ramos especializados, tais como registros médicos, [...] os registros dos alunos e administração na educação” (LEONARD; HIGSON, 2014, p. 63).

Ademais, as pesquisas na área de BPM tem considerado o alinhamento desta aos sistemas de informação, ou seja, aos *Process-Aware Information Systems* (PAISs), dado que resultam em contribuições consistentes, ao discutirem opções para a melhoria da qualidade, do desempenho e da viabilidade econômica dos processos de negócios, em que os exemplos disso vão desde as chamadas “melhores práticas” individuais, até a proposta de *frameworks* abrangentes, relativos à aferição da qualidade dos processos analisados (LOHRMANN; REICHERT, 2016)□.

Willaert et al. (2007) lembram, também, que ter uma visão geral do processo permite agilidade de modificação e solução proativa de problemas originários do processo. Desse modo, como primeiro passo para administrá-los, as organizações devem formalizar seus processos, representando-os por meio de uma linguagem comum e de entendimento uniforme, visto que tal ação auxilia na resposta às questões críticas sobre o seu negócio, como: o que está sendo feito? por que está sendo feito? onde? por quem? quando? e de que forma é feito?

Vale destacar o posto por Davenport (1994) sobre os elementos que envolvem a gestão de processos de negócios, quais sejam: estrutura, foco, medição, propriedade e clientes, fatores que implicam diretamente na performance do trabalho realizado pelas organizações. Assim, para realizar um levantamento de dados de processos de uma organização, algumas etapas devem ser consideradas, sendo uma delas a escolha dos métodos para operacionalizar e coletar os dados a serem analisados, sendo os responsáveis pela coleta aqueles que definirão os instrumentos a serem utilizados para cada etapa (ARAÚJO, 2007; CARREIRA, 2009).

Cita-se como um, dentre tais instrumentos, o fluxograma, que pode ser definido como “uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência de um processo, bem como sua análise e desenho” (D’ASCENÇÃO, 2001, p. 110). Operacionalizado o levantamento de dados, Oliveira (2009) indica a necessidade de considerar determinados elementos, conforme apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Elementos inerentes à análise de processos.

Elemento	Descrição
Visão sistêmica	– Conhecer e realmente entender do significado do termo “administração de processos”, com foco na melhoria de processos, considerando a organização como um todo.
Suporte organizacional	– Ter efetivo interesse e apoio da alta administração e, assim, obter acesso aos demais instrumentos administrativos necessários.
Estruturação do trabalho	– Estabelecer uma metodologia de desenvolvimento e implementação da gestão de processos.
Atenção ao cliente da organização	– Conscientização dos envolvidos na análise de processos da relevância dos clientes e que estes podem dar os rumos das mudanças necessárias aos processos.
Clareza nas ações	– Definir os resultados esperados explicitamente, além de dirimir dúvidas integrando assim os envolvidos.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Oliveira (2009).

Com base no exposto, acredita-se que, no contexto das organizações públicas, principalmente influenciadas pelo paradigma do *New Public Management* (HONDEGHEM; HORTON; SCHEEPERS, 2006; MOTTA, 2013), a adoção da visão sistêmica dos processos é bastante conveniente e vantajosa para as organizações, já que as decisões que ocorrem na gestão podem repercutir nos resultados e no desempenho organizacional.

No contexto das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), o desempenho organizacional também é medido pelo desempenho de seus Servidores em suas carreiras. Para tanto, a avaliação de desempenho, segundo Akim e Mergulhão (2015), pode ser utilizada como instrumento de aferição, mediante indicadores de qualidade e produtividade, no sentido de atender aos requisitos de desempenho previstos nos marcos regulatórios, neste caso específico, da carreira docente do magistério superior.

Nessa perspectiva, o plano de carreira ou de cargos está relacionado com a avaliação de desempenho, na medida em que possibilita o delineamento das trajetórias dos colaboradores dentro das organizações. Dessa forma, a gestão do Processo de Progressão Funcional Docente, foco deste estudo, com foco na proposição de melhorias, vai ao encontro do que é proposto pela Administração Pública Gerencial. Porém, como afirma Grillo (2001), a avaliação de desempenho docente não é um processo consolidado nas universidades brasileiras.

2.2 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E CARREIRA DOCENTE

Nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), são duas as carreiras de servidores públicos: Servidores Docentes e Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAEs). No que diz respeito aos primeiros, foco deste estudo, são regidos pela Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe, dentre outros, sobre o Plano de Carreiras e Cargos do Ensino Básico Federal e do Magistério Federal. No que diz respeito à Carreira de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico é composta das seguintes classes: I - D I; II - D II; III - D III; IV - D IV; e V – Titular (BRASIL, 2012).

Já, no que tange à Carreira de Magistério Superior, é estruturada em cinco classes: A, B, C, D e E. Essas Classes receberão diferentes denominações, de acordo com a titulação do ocupante do cargo (Redação dada pela Lei nº 12.863, de 2013): I - Classe A, com as denominações de: a) Professor Adjunto A, se portador do título de doutor; b) Professor Assistente A, se portador do título de mestre; ou c) Professor Auxiliar, se graduado ou portador de título de especialista; II - Classe B, com a denominação de Professor Assistente; III - Classe C, com a denominação de Professor Adjunto; IV - Classe D, com a denominação de Professor Associado; e V - Classe E, com a denominação de Professor Titular (BRASIL, 2012, 2013).

Diante do fato de que o processo de progressão funcional docente, objeto desta pesquisa, relaciona-se à avaliação de desempenho, subsistema da área de Gestão de Pessoas aplicado à carreira de docente da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), é relevante mencionar, brevemente, aspectos relativos à carreira e avaliação de desempenho relacionando-os à progressão funcional docente. Desse modo, para Shigunov Neto (2000, p. 36), “a avaliação de desempenho é uma técnica de diagnóstico do desempenho do funcionário em determinado período de tempo, podendo ser utilizados diversos instrumentos e técnicas”.

Conforme argumenta Pontes (2002), o plano de carreira ou de cargos está relacionado com a avaliação de desempenho, à medida que possibilita o delineamento das trajetórias dos colaboradores dentro das organizações. O mencionado autor diz, ainda, que a promoção na carreira pode ocorrer de duas maneiras, a saber: a) promoção vertical: que significa a ascensão do colaborador para um cargo superior ao atualmente ocupado, por meio da aferição de habilidades, conhecimentos, bem como outros requisitos de qualificação profissional, além do desempenho do funcionário; e b) promoção horizontal: trata-se do crescimento salarial do colaborador dentro do cargo ocupado, devido seu desempenho (PONTES, 2002).

Em termos de aferição do desempenho, Franco-Santos et al (2007) explicam que pode ser compreendida como um conjunto de processos que uma organização precisa para gerenciar a implementação da estratégia, comunicar o cumprimento de regulamentos, bem como seu progresso, influenciar o comportamento dos funcionários, servindo de base para a melhoria do desempenho organizacional. De acordo com Heinrich (2003), o objetivo da avaliação de desempenho é ajudar os gestores a entender como suas ações e decisões estão ligadas aos resultados obtidos e quais fatores contextuais ou exógenos podem limitar ou aumentar sua efetividade como gestores, uma vez que, segundo Brandão e Guimarães (2001), a competência humana é expressa em função do desempenho da pessoa no trabalho.

Nesse sentido, Snell & Bohlander (2009, p. 300) comentam que “do ponto de vista do desenvolvimento pessoal, a avaliação fornece o *feedback*, essencial para discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários e também para aprimorar o desempenho”. Dal Ri e Floro (2015, p. 67) sustentam que:

[...] não há trabalho humano desvinculado do processo avaliativo, visto que esse processo subsidia o diagnóstico da realidade, orienta a escolha de estratégias de intervenção e realiza o acompanhamento do processo de intervenção, respaldando a análise dos resultados. Nisto consiste a teleologia da avaliação, ou seja, cumprir as funções de diagnosticar, intervir e acompanhar as ações humanas sobre uma dada realidade, por isso, a avaliação é o ato de reflexão sobre as etapas de um dado trabalho, que antes de ser materializado é precedido de intenções.

Por outro lado, de acordo com Grillo (2001), a avaliação de desempenho docente não é um processo consolidado nas universidades brasileiras, ao contrário da realidade de outros países. No entanto, para o autor, a avaliação de desempenho visa melhorar os níveis de qualidade da própria universidade, por meio do crescimento e desenvolvimento de seus docentes, além de propiciar a ascensão desses colaboradores em suas carreiras. Assim, esse processo é de fundamental importância para ambos, bem como para a sociedade em geral, pois, são as pessoas que garantirão, ou não, que as metas quantitativas e qualitativas estabelecidas para a Instituição sejam cumpridas.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Em termos metodológicos, utilizou-se a abordagem qualitativa, uma vez que houve a estruturação de dados e a utilização de variáveis não mensuráveis, relacionadas à organização em estudo (ROESCH, 1999). Quanto aos objetivos, a pesquisa caracterizou-se como descritiva, à medida que delineou o processo de progressão funcional docente, com a demonstração de suas fases e os aspectos legais que o contemplam, por meio da análise da legislação vigente. O estudo classificou-se, ainda, como aplicado, porque, diante do objetivo geral proposto, houve a proposição de melhorias que podem ser colocadas em prática na Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD (ROESCH, 1999).

Quanto à estratégia, trata-se de um estudo de caso, uma vez que se alinha ao proposto por Yin (2010, p. 24), quando diz que “[...] o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como [...] os processos organizacionais e administrativos [...]” e ocorreu no segundo semestre do ano de 2014, com atualização no ano de 2016, concentrado na Secretaria da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) da UFSC. Baseada em Vergara (2010), no que se refere às técnicas, utilizou-se a pesquisa de campo realizada na CPPD. Além disso, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, por meio da qual foram trazidas exposições de teorias que fomentam as áreas em estudo, somada à pesquisa documental, realizada em Resoluções da UFSC.

A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com três membros da CPPD, Servidores Técnico-Administrativos em Educação (STAEs) e Servidores Docentes, sendo que, entre os entrevistados, encontram-se ocupantes do cargo de presidência ou de chefia de secretaria. Os entrevistados foram selecionados por acessibilidade, quando “o pesquisador seleciona elementos a que tem acesso [...], para representar o universo” (GIL, 2009, p. 94) e denominados para este estudo como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2) e Entrevistado 3 (E3). Optou-se por esse método diante da especificidade do processo de progressão funcional docente, devido ao alinhamento necessário à delimitação do problema de pesquisa e pelo conhecimento aprofundado dos membros, os quais atuam diretamente nas diversas fases de tramitação processual.

Para o tratamento dos dados foi estabelecido o elemento de análise de Gestão de Processo, que engloba aspectos relativos à compreensão dos entrevistados sobre o tema –

progressão funcional docente, bem como a forma como a CPPD se comunica com os envolvidos nesse processo e a maneira como os entrevistados avaliam sua atual gestão. Para a análise e interpretação dos dados, o método de Análise de Conteúdo foi utilizado, visto que este tem por finalidade identificar o que foi dito acerca de determinado conteúdo.

Desse modo, foram analisadas as comunicações, a partir de procedimento sistemático (categoria), cujo instrumento de coleta – a entrevista; permitiu, com base em Bardin (1977) e Vergara (2010), se obter conhecimentos sobre o conteúdo de tais comunicações e/ou mensagens. Para viabilização do estudo, além das entrevistas, foram ainda analisados os documentos disponíveis no *website* da CPPD, bem como, a legislação aplicável ao processo em estudo. Ressalta-se que, apesar de o foco desta pesquisa recair sobre os processos de avaliação de desempenho dos servidores docentes, com vistas às progressões de suas carreiras, estes não foram entrevistados, pois, apesar de serem os interessados e requerentes desses processos, o foco do estudo recai sobre os STAEs e Docentes responsáveis pela gestão e avaliação dos referidos processos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) foi criada por meio da Lei n.º 3.849, de 1960 (NECKEL; KÜCHLER, 2010), com o objetivo de promover o ensino, a pesquisa e a extensão (UFSC, 2016). A UFSC é uma Universidade multicampi, pública e gratuita, com sede em Florianópolis. A estrutura acadêmica da Instituição está disposta em cinco *campi*: Araranguá, Blumenau, Curitibanos, Joinville e *campus* Reitor João David Ferreira Lima, em Florianópolis. No *campus* Florianópolis, são 11 centros de ensino, além do Colégio de Aplicação e do Núcleo de Desenvolvimento Infantil, criados em 1961 e 1980, respectivamente (UFSC, 2015).

Segundo dados do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2015-2019 da UFSC, a Instituição mantém um quadro de aproximadamente 2.100 Servidores Docentes efetivos do Magistério Superior e 100 Servidores Docentes efetivos da Educação Básica (UFSC, 2015). Assim, para realizar a gestão da carreira dos docentes, a UFSC conta com a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD), criada pelo Decreto n.º 94.664/87 e regulamentada pela Portaria n.º 475/87 do Ministério da Educação (UFSC, 2017). Atualmente a referida Comissão está vinculada à Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) da UFSC e se constitui em órgão de assessoramento ao Conselho Universitário para a formulação e o acompanhamento da execução da política de pessoal docente da UFSC (UFSC, 2008). Ressalta-se que essa estrutura é comum em todas as Instituições Federais de Ensino Superior.

Ressalta-se que a pesquisa se limitou a verificar como ocorre a gestão do Processo de Progressão Funcional Docente. Nesse sentido, foi possível abordar aspectos relacionados à prática, pela CPPD, da gestão de processos. Diante do exposto, quanto aos dados secundários relacionados à tramitação do processo de progressão e promoção funcional docente, tem-se que, na UFSC, este é regido por quatro resoluções, são elas: Resolução n.º 009/CUn/2000, de 25 de julho de 2000; Resolução n.º 18/Cun/2006, de 24 de agosto de 2006; Resolução n.º 007/Cun/2007, de 24 de abril de 2007 e Resolução Normativa n.º 40/CUn/2014, de 27 de maio de 2014 (Republicada com as alterações promovidas pela Resolução Normativa n.º 69/CUn, de 31 de maio de 2016, e pela Resolução Normativa n.º 76/CUn, de 17 de junho de 2016).

Elas tratam, respectivamente, sobre: a avaliação de desempenho dos integrantes das carreiras do magistério em estágio probatório; os critérios de concessão de progressão

funcional vertical e horizontal dos docentes integrantes da Carreira do Magistério Superior; os critérios de concessão de progressão funcional vertical e horizontal dos docentes integrantes da Carreira do Magistério de 1º e 2º graus; e os critérios e os procedimentos a serem utilizados para a promoção à classe E (Titular) dos integrantes do Magistério Superior da UFSC (UFSC, 2000, 2006, 2007, 2014). Ressalta-se que as avaliações disciplinadas nessas resoluções compreendem períodos completos e sucessivos.

No que tange à tramitação dos Processos de Avaliação de Desempenho para fins de Progressão Funcional Vertical e Horizontal, tanto a Resolução nº 18/Cun/2006, de 24 de agosto de 2006 (UFSC, 2006), quanto a Resolução nº 007/Cun/2007, de 24 de abril de 2007 (UFSC, 2007) seguem, basicamente, os mesmos procedimentos. Em ambas, o prazo máximo para a conclusão do processo de avaliação de desempenho é de 30 dias. Ainda, segundo as referidas Resoluções, deve ser dada ciência do resultado da avaliação ao interessado, no prazo de 48 horas após o término do processo de avaliação e, no caso de não obtenção da pontuação mínima necessária para a progressão, o processo poderá ser susinado e reativado seis meses depois, para nova avaliação, anexando-se os documentos comprobatórios das atividades realizadas no novo período e se observando todos os passos previstos na primeira avaliação, sendo que esse processo poderá ser repetido, a cada seis meses, até que o docente obtenha a pontuação mínima (UFSC, 2006, 2007).

Na sequência, o processo de progressão, seja da Carreira do Magistério Superior ou da Carreira do Magistério de 1º e 2º graus, é submetido à aprovação de determinadas instâncias. No caso do primeiro, quem aprova é: I – Colegiado do Departamento, nos casos de progressão horizontal, exceto nos níveis da Classe de Professor Associado; II – Conselho da Unidade, nos casos de progressão horizontal na Classe de Professor Associado; III – Conselho da Unidade, nos casos de progressão vertical. Já para a Carreira do Magistério de 1º e 2º graus, quem aprova é: I – Colegiado dos órgãos de lotação, nos casos de Progressão Horizontal;

III – Conselho da Unidade, nos casos de Progressão Vertical dos docentes do Colégio de Aplicação e do Núcleo de Desenvolvimento Infantil (UFSC, 2006, 2007).

No caso de aprovação, os processos em questão serão submetidos à apreciação da CPPD que, após análise e parecer, o submeterá à autoridade Competente para homologação. Em seguida, serão encaminhados ao setor de Gestão de Pessoas da Instituição, para emissão de portaria de concessão da progressão, registros nos assentamentos funcionais do professor e o pagamento dos valores pertinentes. Após o encerramento dos trâmites pertinentes, o processo é encaminhado para ciência do requerente e arquivamento (UFSC, 2006, 2007).

Têm-se, ainda, os casos de docentes em estágio probatório. A avaliação para fins de progressão funcional horizontal do docente em estágio probatório é realizada e conduzida por meio de comissão a ser designada pela chefia ou direção do órgão de lotação, composta por três docentes e respectivos suplentes, integrantes de classe igual ou superior à do avaliado (trata-se da mesma comissão que acompanha e orienta o docente no estágio probatório). Decorrido o interstício de dois anos, contado da data de entrada em exercício do docente, considerar-se-ão os resultados das avaliações parciais do estágio probatório: três avaliações, sendo uma referente ao primeiro e a segunda referente ao segundo semestre de efetivo exercício no cargo e uma terceira avaliação, referente aos doze meses seguintes de efetivo exercício no cargo (UFSC, 2000).

No caso de manifestação favorável da mencionada Comissão à concessão da progressão, relatório referente à avaliação deverá ser encaminhado à CPPD, para as providências pertinentes e posterior encaminhamento às autoridades competentes, para fins de

homologação e emissão da respectiva portaria. Decorrido novo interstício de dois anos, a avaliação para a concessão de nova progressão funcional horizontal será efetuada pela mesma Comissão, observando-se as normas vigentes na Instituição (UFSC, 2000).

Quanto à tramitação do processo de Promoção à classe E – Titular da Carreira do Magistério Superior, não será descrita neste estudo, visto que não foi objeto da coleta de dados, realizada por meio de entrevistas realizadas no ano de 2014 e 2016. Porém, ressalta-se que, dentre os critérios e requisitos para que o docente seja promovido a Titular, apresenta-se a necessidade de aprovação em processo de avaliação de desempenho, a partir da análise de um memorial, doravante denominado “Memorial da Avaliação de Desempenho” (MAD), descritivo das atividades acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão e administração), sendo que a avaliação do MAD constitui-se na primeira etapa do processo de promoção à classe E (UFSC, 2014).

No que se refere aos dados primários, inicialmente, menciona-se o perfil dos participantes da pesquisa. Trata-se de um grupo composto por servidores técnico-administrativos e docentes, sendo que, entre os entrevistados, encontram-se ocupantes do cargo de presidência ou de chefia de secretaria. Dessa maneira, os entrevistados foram arguidos se a CPPD realizava a gestão do Processo de Progressão Funcional Docente. Em resposta, E1 (2014) disse que “A CPPD faz a gestão do processo; ela confere se a legislação competente foi devidamente aplicada”. Já E2 (2014), “[...] que a CPPD não realiza a gestão do Processo de Progressão Funcional.” e E3 (2014), que “A CPPD não faz a gestão do Processo de Progressão Funcional Docente”.

A partir do exposto pelos entrevistados, infere-se que não há uma compreensão consensual sobre a realização da gestão do referido processo, pois foram descritas somente as ações pontuais relativas à legislação aplicável, já que, nesse processo, dois dos respondentes disseram não haver gestão do processo de progressão funcional docente. Por outro lado, percebe-se que há a observância de requisitos para a gestão de processos conforme asseveram Araújo (2007) e Carreira (2009), quando foi solicitado aos entrevistados que falassem acerca do uso de ferramentas para a visualização das etapas e dos procedimentos que compõem o processo de progressão funcional docente, pois todos citaram a utilização de um roteiro de etapas daquele processo.

Além disso, quando arguidos sobre como acontece o levantamento de dados para a análise do processo de progressão funcional docente, os entrevistados foram unânimes em citar que a análise ocorria por meio de utilização de bases documentais e legais. Ou seja, que havia a utilização de ferramentas para auxiliar na visualização do processo, bem como a preocupação com a busca de subsídios teóricos para a realização do trabalho de gestão, o que é ressaltado por Davenport (1994).

Na sequência, foi trazida para a entrevista, a temática das formas de análise de processos aplicáveis ao processo de progressão funcional docente; quanto à adequação dos sistemas de informática da Instituição, os quais contemplariam as tramitações do referido processo. A maioria dos entrevistados apontou que havia necessidade de modificação ou ampliação dos sistemas de informática que sustentam os processos, a fim de permitir uma forma mais efetiva de análise. Portanto, considerando que os atuais sistemas foram tidos como parcialmente adequados, acredita-se que há, ainda, espaço para a melhora dos sistemas informatizados, de tal modo que atendam plenamente as demandas dos seus usuários, considerando que tais sistemas apoiam o que Leonard e Higson (2014) chamam de atividades núcleo, as quais compreendem a gestão administrativa nas universidades.

Evidenciou-se, ainda, a existência de problemas relacionados à inserção de informações nos processos, tais como: dados incorretos, faltantes e desnecessários, por parte dos requerentes. Diante de tal fato, acredita-se que é preciso destacar que a comunicação com os usuários do processo contribui para diagnosticar falhas e auxilia na análise de dados que subsidia decisões futuras. Nesse sentido, Oliveira (2009) menciona a importância das organizações aplicarem à gestão de processos a filosofia de permitir que os usuários possam direcionar, por meio da informação, as mudanças necessárias.

Nessa direção, os entrevistados foram arguidos sobre a existência de canais de comunicação entre a CPPD, os requerentes e os servidores técnico-administrativos, para sugestões e críticas à gestão do Processo de Progressão Funcional Docente. As respostas obtidas apontaram a existência dos citados canais, dentre os quais os entrevistados relataram: “A CPPD utiliza sua página da CPPD, telefone, Internet e pessoalmente” (E2, 2014). Verificou-se, no entanto, que esses canais não são específicos para a interação com os usuários do Processo de Progressão Funcional Docente, mas são utilizados para tratar de todos os assuntos relacionados à CPPD, fato que pode gerar dificuldades na gestão de relacionamento com os usuários desse processo.

Outro ponto abordado na entrevista diz respeito à capacitação dos envolvidos para atuarem no processo de progressão funcional docente. Dessa maneira, foi solicitado aos entrevistados que destacassem questões relativas ao treinamento destinado a orientar os interessados e os servidores técnico-administrativos que atuam no Processo de Progressão Funcional Docente. Nesse sentido, o relato do E3 (2014) aponta que:

[...] até o ano de 2012 foram ofertados cursos de capacitação sobre os processos tratados pela CPPD, incluindo o Processo de Progressão Funcional Docente. Mas, atualmente não há cursos e treinamentos em andamento, embora haja a intenção de retomada desse trabalho.

Os entrevistados informaram, ainda, que a CPPD disponibilizava uma cartilha de orientações chamada “Processos Administrativos Docentes: uma rotina a ser aprimorada”, criada em maio de 2011. Outro ponto tratado na entrevista foi o nível de compreensão das resoluções pertinentes ao processo de progressão funcional docente por parte dos envolvidos, sejam eles requerentes ou servidores que atuam no processo. Segundo os entrevistados, o nível de compreensão é insuficiente. Entretanto, um dos sujeitos da pesquisa argumentou o seguinte: “As legislações que regem o trâmite desse processo estão adequadas e servem até mesmo de referência para outras instituições, mas há reclamações sobre a forma de avaliação das progressões, classificadas como burocráticas e com muitas instâncias” (E3, 2014)

A partir da análise das falas dos entrevistados, pode-se identificar que a gestão de processos necessita de ações permanentes de *feedback* com os envolvidos nos processos. Embora existam documentos de orientação, o treinamento se faz necessário para melhorar a dinâmica dos trabalhos e o relacionamento com os usuários do processo. Determinadas reclamações apontadas podem estar ligadas à falta de análise para além da burocracia, em que é preciso conhecer a origem de cada regramento contido nos processos e a relevância de se observar as etapas e procedimentos necessários para garantir a legalidade, a celeridade e a efetividade do processo.

Em seguida, registra-se que emergiu da entrevista o tema da cultura organizacional, em que os entrevistados relataram que esta interfere na gestão do processo em estudo. Destaca-se, nesse sentido, a seguinte fala: “alguns ‘vícios’ que predominam na cultura

organizacional da UFSC refletem nas ações relacionadas à constituição e tramitação do processo de progressão funcional” (E2, 2014).

Nota-se, pela fala do E2 (2014), que a gestão do Processo de Progressão Funcional Docente não se faz apenas com infraestrutura tecnológica ou programas de treinamento; é preciso, ainda, a formulação de estratégias de conscientização da importância da gestão de processos, não somente para facilitar os trabalhos, mas também para buscar um maior comprometimento com o bem de toda a instituição.

Nesse contexto, cabe ressaltar que, considerando que os dados foram coletados em 2014, as autoras buscaram atualizar os dados no mês de junho de 2016, para verificar se houve alguma modificação no processo estudado. A partir disso, foi realizada uma nova entrevista com o Presidente da CPPD, o qual relatou que os cursos de capacitação acerca do Processo de Progressão Funcional Docente haviam sido retomados no ano de 2014 (após esta pesquisa), a partir da inserção destes como módulos do Programa de Formação Continuada.

Além disso, de acordo com o entrevistado, em 2016 foram ministrados dez cursos por semestre, incluindo todos os campi da UFSC, voltados para a prática da instrução do processo e para o correto preenchimento da tabela de progressão funcional, que se trata de um dos componentes da avaliação realizada pela Comissão designada para verificar o processo analisado. Observa-se, portanto, pelos dados coletados na entrevista, que a CPPD tem buscado melhorar a gestão do Processo de Progressão Funcional Docente por meio de ações de capacitação.

Por fim, foi constatado, após a entrevista realizada em 2016, que a Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD) abriu uma consulta pública, no segundo semestre do ano de 2017, sobre o tema da progressão funcional docente, por meio do site Institucional: consultapublica.ufsc.br, intitulada: “Proposta da Comissão Permanente do Pessoal Docente – CPPD para uma nova resolução que trata das Progressões e Promoções do Magistério Federal na UFSC (prorrogada para 12/07/2017)”. Assim, abriu-se um novo canal de comunicação que repercutiu na tramitação do processo objeto deste estudo, junto à Comunidade Universitária da UFSC, a qual pode acessar a proposta com a minuta de resolução e enviar as suas sugestões. Esse procedimento favorece a transparência, o entendimento e a participação de todos no processo, inclusive dos que estão diretamente envolvidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve por objetivo verificar como ocorre a gestão do Processo de Progressão Funcional Docente na UFSC. A partir disso, buscou-se conhecer como ocorre o processo de avaliação da progressão e qual era a percepção dos membros da secretaria da CPPD.

Emergiu dos dados da pesquisa a interferência da cultura organizacional da UFSC na tramitação do processo de progressão funcional docente, o que pode caracterizar um tipo de resistência, causando dificuldades na gestão e tramitação do referido processo. Por outro lado, ao entrevistar novamente o Presidente da CPPD, no ano de 2016, com o intuito de atualizar dados, constatou-se que foram retomados, a partir de 2014, os cursos de capacitação que eram ofertados até o ano de 2012. Assim, entende-se que a gestão do referido processo é tida como relevante para aqueles que tomam decisões e atuam nas atividades que repercutem na melhoria dele.

Além disso, a partir das evidências trazidas ao longo da seção que tratou da análise e discussão de dados, indica-se como sugestão de melhoria a definição e divulgação de um

fluxograma, contendo todas as etapas e fases do Processo de Progressão Funcional Docente, pois, entende-se que isso poderia facilitar a compreensão tanto dos interessados, quanto dos servidores responsáveis pelo encaminhamento daquele processo à CPPD. Assim, acredita-se que haveria menor resistência em seguir as etapas necessárias, diminuição de “vícios” nos processos e mais agilidade no trâmite, além potencializar a participação dos envolvidos na tramitação.

Ainda, apesar de canal de comunicação entre a CPPD e a Comunidade Universitária da UFSC ter sido aberto por meio de Consulta Pública, sugere-se que outro canal seja aberto, por meio do Site da CPPD. A Consulta Pública tem data de início e término, caracterizando-se, assim, como canal temporário. Desse modo, com a abertura de um permanente, os usuários e envolvidos no processo poderão enviar suas sugestões a qualquer momento, o que vai ao encontro do que diz Oliveira (2009), quando ressalta a importância desse tipo de dinâmica na gestão de processos.

Quanto às limitações da pesquisa, menciona-se o fato de que o estudo de uma única organização do setor público – mesmo que de uma instituição consideravelmente representativa como a UFSC – possui características e peculiaridades que delimitam a possibilidade de aplicação de suas conclusões a outros casos. Apresenta-se, ainda, a especificidade do tipo de processo analisado, o que restringe a pesquisa a um contexto específico.

Recomenda-se, com base no dissertado, a readequação dos sistemas de informática utilizado, colhendo-se a opinião dos envolvidos no processo, possibilitando, assim, a criação de indicadores de desempenho. Esses indicadores ajudariam na tomada de decisão e na elaboração de estratégias de gestão a curto e médio prazo. Também, para pesquisas futuras, sugere-se que seja ampliado o universo de instituições pesquisadas, utilizando-se de estudos de casos múltiplos, com o intuito de oferecer uma gama maior de evidências para análise.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKIM, É. K.; MERGULHÃO, R. C. Panorama da produção intelectual sobre a medição de desempenho na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, v. 49, n. 2, p. 337-366, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução Luis Antero Neto; Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. de. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.

BRASIL. Lei n.º 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; sobre a Carreira do Magistério Superior, de que trata a Lei n.º 7.596, de 10 de abril de 1987, sobre o Plano de Carreira e Cargos de Magistério do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico e sobre o Plano de Carreiras de Magistério do Ensino Básico Federal, de que trata a Lei n.º 11.784, de 22 de setembro de 2008 [...] e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 31 dez. 2017. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112772.htm>. Acesso em: 5 mar. 2014.

_____. Lei n.º 12.863, de 24 de setembro de 2013. Altera a Lei nº12.772, de 28 de dezembro de 2012, que dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; altera as Leis nºs11.526, de 4 de outubro de 2007, 8.958, de 20 de dezembro de 1994, 11.892, de 29 de dezembro de 2008, 12.513, de 26 de outubro de 2011, 9.532, de 10 de dezembro de 1997, 91, de 28 de agosto de 1935, e 12.101, de 27 de novembro de 2009; revoga dispositivo da Lei nº12.550, de 15 de dezembro de 2011; e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 25 set. 2013. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12863.htm>. Acesso em: 5 mar. 2014.

CARREIRA, D. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

DAL RI, N. M.; FLORO, E. F. Trabalho docente e avaliação de desempenho: o caso dos professores que atuam na carreira de educação básica, técnica e tecnológica. **Interfaces da Educação**, v. 6, n. 16, p. 66-98, 2015.

DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Cambridge: Harvard Business Press, 2013.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, P. S.; MOREIRA, D. A.; TRINDADE, M. H. C. de. Inovação e aprendizagem organizacional por meio da gestão por processos: um estudo de caso. In: XXXII EnAnpad – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 1994. p. 1-16.

FRANCO-SANTOS, M. et al. Towards a definition of a business performance measurement system. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 27, n. 8, p. 784-801, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed, São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis: CAD/UFSC, 2001.

HEINRICH, C. J. Measuring public sector performance and effectiveness. In: B. Guy Peters; John Pierre. **Handbook of Public Administration**. London: Sage, 2003.

HONDEGHEM, A.; HORTON, S.; SCHEEPERS, S. Modelos de gestão por competências na Europa. **Revista do Serviço Público**. Brasília, v. 57, n. 2, p. 241-258, 2006.

LEHNERT, M.; LINHART, A.; RÖGLINGER, M. Value-based process project portfolio management: integrated planning of BPM capability development and process improvement. **Business Research**, v. 9, n. 2, p. 377-419, 2016.

LEORNARD, J.; HIGSON, H. A strategic activity model of Enterprise System implementation and use: Scaffolding fluidity. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 62-86, 2014.

LOHRMANN, M.; REICHERT, M. Effective application of process improvement patterns to business processes. **Software and Systems Modeling**, v. 15, n. 2, p. 353-375, 2016.

MOITA, M. H. V. **Um modelo para Avaliação da Eficiência Técnica de Professores Universitários Utilizando Análise de Envoltória de Dados**: o caso dos professores da área de engenharias. Tese (doutorado) - - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2002.

MOTTA, P. R. M. O estado da arte da gestão pública. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 82-90, Fev. 2013.

NECKEL, R.; KÜCHLER, A. D. C. (Org.) **UFSC 50 anos**: trajetórias e desafios. Florianópolis: UFSC, 2010.

OLIVEIRA, D. P. R. D. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PONTES, R. B. **Avaliação de desempenho nova abordagem**: métodos de avaliação individual e de equipes (8a ed.). São Paulo: LTR Editora Ltda, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

SHIGUNOV NETO, A. **Avaliação de desempenho**: as propostas que exigem uma nova postura dos administradores. Rio de Janeiro: Editora Book Express Ltda, 2000.

SNELL, S.; BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos** (14a ed.). São Paulo: Cengage, 2009.

SOBREIRA NETTO, F. Gerenciamento de processos de negócio - BPM segundo a gestão empresarial e a tecnologia da informação: uma revisão conceitual. In: XXXIII - EnAnpad – Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 33, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009. p. 1-16.

SPANYI, A. **Business Process Management is a Team Sport**. Tampa: Anclote Press, 2003.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC). **Resolução n.º 009/CUn/2000, de 25 de julho de 2000**. Dispõe sobre a avaliação de desempenho dos integrantes das carreiras do magistério em estágio probatório e dá outras providências.

Disponível em: <

[http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/a80cd41cf68d7b69042569830066913f?OpenDocument&Highlight=2,009%2FCUn%2F2000&Click=032563450063D3EF.e76df07f9eae094b0325653d0064827e/\\$ACTIONS/0.1AA](http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/a80cd41cf68d7b69042569830066913f?OpenDocument&Highlight=2,009%2FCUn%2F2000&Click=032563450063D3EF.e76df07f9eae094b0325653d0064827e/$ACTIONS/0.1AA)>. Acesso em: 8 mar. 2014.

_____. **Resolução n.º 018/CUn/2006, de 24 de agosto de 2006**. Dispõe sobre os critérios e os procedimentos para a concessão de progressão funcional vertical e horizontal dos docentes integrantes da carreira do magistério superior da Universidade Federal de Santa Catarina, nas classes de Professor associado, adjunto, assistente e auxiliar. Disponível em:

<<http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/0ab2d6bc33e978708325720c007128c5?OpenDocument&Highlight=2,018%2FCun%2F2006>>.

Acesso em: 8 mar. 2014.

_____. **Resolução n.º 007/CUn/2007, de 24 de abril de 2007**. Dispõe sobre os critérios e os procedimentos para a concessão de progressão funcional vertical e horizontal aos docentes integrantes da carreira do magistério de 1º e 2º graus da Universidade Federal de Santa Catarina, nas classes “B”, “C”, “D”, “E” e Especial. Disponível em:

<<http://notes.ufsc.br/aplic/RESOCONS.NSF/eab68f213e7101c80325638c005e9041/f86b1eab2c5a2dec832574f100649ca8?OpenDocument&Highlight=2,007%2FCun%2F2007>>. Acesso em: 8 mar. 2014.

_____. **Resolução n.º 014/CUn, de 28 de abril de 2008**. Aprova o Regimento Interno da Comissão Permanente de Pessoal Docente - CPPD. Disponível em:

<<http://conselhos.paginas.ufsc.br/files/2011/08/R014CUN2008.pdf>>. Acesso em: 8 mar. 2014.

_____. **Resolução Normativa n.º 40/CUn/2014, de 27 de maio de 2014** (Republicada com as alterações promovidas pela Resolução Normativa nº 69/CUn, de 31 de maio de 2016, e pela Resolução Normativa nº 76/CUn, de 17 de junho de 2016). Dispõe sobre os critérios e os procedimentos a serem utilizados para a promoção à classe E (Titular) dos integrantes do Magistério Superior da Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: <http://cppd.ufsc.br/files/2016/07/Resolu%C3%A7%C3%A3oNormativa_40-com_altera%C3%A7%C3%B5es_promovidas_pela.Res_.Norm_.69-2016-CUn_CORRIGIDA_pela_R.76.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2014.

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2019**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 2015.

_____. **Estrutura**: Informações sobre a estrutura da UFSC. Disponível em: <www.estrutura.ufsc.br>. Acesso em: 11 set. 2016.

_____. **Comissão Permanente de Pessoal Docente**: Apresentação. Disponível em: <<http://cppd.ufsc.br/>>. Acesso em: 30 jun. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WILLAERT, P. et al. The process oriented organization: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity. In: International BPM Conference, 5th, 2007, Brisbane. **Anais...** Brisbane, 2007. p. 24-47.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.