



**APLICABILIDADE DA MATRIZ GUT PARA IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS: O ESTUDO DE CASO DO DEPARTAMENTO DE DIREITO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Rosangela Alves  
Universidade Federal de Santa Catarina  
rosangela.alves@ufsc.br

Geovana Fritzen Kinchescki  
Universidade Federal de Santa Catarina  
geovana.f.k@ufsc.br

Viviane Regina da Silva  
Universidade Federal de Santa Catarina  
viviane.regina@ufsc.br

Prof. Dr. Humberto Pereira Vecchio  
Universidade Federal de Santa Catarina  
hpvecchio@ufsc.br

Prof. Dr. Cláudio Ladeira de Oliveira  
Universidade Federal de Santa Catarina  
claudio.ladeira@ufsc.br

Prof. Dr. Mikhail Vieira de Lorenzi Cancelier  
Universidade Federal de Santa Catarina  
mikhail.cancelier@ufsc.br

**RESUMO:** Este artigo tem por objetivo identificar os principais processos críticos do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina e classificá-los quanto a sua gravidade, urgência e tendência sob a ótica da matriz GUT. O estudo se caracteriza como exploratório-descritivo como base em uma metodologia triangulação de dados como estratégia de integração dos métodos qualitativos e quantitativos no processo de pesquisa. Por intermédio da ferramenta denominada Matriz GUT, foram elencados todos os processos críticos executados pela secretaria administrativa do Departamento de Direito e definidos os 5 (cinco) processos prioritários para análise da pesquisa, sendo eles: Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD); Efetuar procedimentos administrativos (PA) para contratação de professores efetivos; Realizar PA para contratação de professores substitutos; Executar PA para viabilização de avaliação de estágio probatório dos docentes, e Atendimento da Comunidade Interna e Externa. Além disso, sua aplicabilidade evidenciou os problemas críticos do setor e auxiliará a equipe no processo de tomada de decisões futuras.

**Palavras-Chave:** Gestão Universitária. Processos Críticos. Matriz GUT.

## **INTRODUÇÃO**

O sucesso de uma organização depende de sua capacidade de planejamento, bem como, da habilidade de responder aos desafios e exigências da sociedade. Com as constantes mudanças que vêm ocorrendo, principalmente, no campo da ciência e da tecnologia, planejar e tomar decisões nas organizações é uma tarefa eminentemente complexa, razão pela qual, a compreensão dos processos de trabalho revela-se essencial para o gestor.

De acordo com Belfort (2007), no âmbito organizacional a incerteza é um dos grandes desafios, pois antecipar e preparar-se para futuro, significa lidar com o novo, reagir ao inesperado, adaptar-se ou mesmo provocar uma mudança. Neste contexto, a identificação das atividades críticas num ambiente organizacional auxiliará os gestores na elaboração do Planejamento Estratégico e conseqüentemente na tomada de decisão.

O objetivo desta pesquisa é identificar os principais processos críticos do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina e classificá-los sob a ótica da matriz GUT, metodologia que qualifica problemas e define prioridades.

Por meio desta ferramenta é possível analisar os problemas prioritários, com base na gravidade, urgência e tendência, considerando o que esses problemas podem representar para o ambiente organizacional, uma vez que a matriz GUT busca responder às seguintes perguntas: o que devemos fazer primeiro? Por onde começar?

Para o alcance do objetivo deste artigo, foram realizadas entrevistas não estruturadas com o chefe do Departamento de Direito, atual e anterior, e reuniões com as servidoras técnicas administrativas do setor utilizando o método de observação direta. O artigo está estruturado em seções que tratam sobre concepções de Universidade, Gestão por processos, Matriz Gut, metodologia e resultados.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONCEPÇÃO DE UNIVERSIDADE**

Na literatura encontramos diversos autores e concepções, contudo, é unânime, entre os que teorizam o tema Universidade, que o seu objetivo maior é o de ser transmissora do saber. Apesar de tratar-se de uma instituição secular, com diferentes características e objetivos ao longo da história proporcionou à sociedade moderna um exemplo ímpar de uma instituição genuinamente democrática.

À luz dos acontecimentos históricos, Souza (2009, p. 30) apresenta a sequência cronológica dos modelos de Universidades: a) Universidade Francesa, cuja finalidade era a estabilidade política do estado; b) Universidade Alemã; voltada integralmente para a pesquisa; c) Universidade Inglesa, este modelo tinha como foco a aspiração do indivíduo ao saber; d) Americana, este modelo teve como pretensão o progresso da sociedade, para tanto, apresenta como instituição democrática a serviço geral da nação; e) Soviética; caracterizada como um instrumento de formação profissional, cujo objetivo era a construção de uma sociedade comunista.

Considera-se que as primeiras universidades foram idealizadas para desempenhar o papel de guardiãs e transmissoras do conhecimento, da cultura. O seu desenvolvimento histórico ocorreu entre os séculos XII e XVIII e a missão primordial era o ensino, sendo que durante todo esse período existiram para atender exclusivamente a esses propósitos.

Concomitantemente com o desenvolvimento, entendido como um processo de mudanças socioeconômicas, a Universidade circundada pelas transformações históricas, e

tendo que acompanhar as inovações e seus processos e estruturas, adaptando-se às diferentes realidades, no contexto global, são instituições dedicadas à produção e transmissão de conhecimento, funções que são exercidas, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão (SILVA, 2013).

Percebe-se que a função essencial que a universidade vem desempenhando ao longo de sua existência, sem dúvida, é a de ser uma escola superior de ensino. Dentre as diversas concepções, observa-se que alguns elementos são comuns nas respectivas definições, quais sejam:

A universidade é instituída pela sociedade como entidade promotora do bem comum; 2) seu objetivo é dominar, ampliar e difundir o saber humano; 3) sua produção científica deve estar voltada para o aproveitamento dos recursos nacional e para o estudo de sua realidade social, promovendo a criatividade cultura autônoma; 4) tal resultado só será possível pelo desenvolvimento agudo de sua função crítica (FRAGOSO; FILHO, 1984, p.14).

No Brasil, no entanto, até 1920, consta que inúmeras iniciativas foram infrutíferas na criação de uma Universidade, apesar de já existirem muitos estabelecimentos de ensino superior. Ao comentar a questão, Luckesi (2003, p. 33,34) descreve que até 1808, o ensino superior era cursado, pelos brasileiros, nas Universidades Europeias. “Portugal não permitia, apesar dos esforços dos jesuítas, a criação de uma universidade” na Colônia. Com a vinda da Família Real, em 1808, surgiram os primeiros locais para o ensino superior. A partir desta época começam as faculdades e escolas superiores, mas não uma universidade. Em 1808, foi criada a Faculdade de Medicina da Bahia; em 1854, as Faculdades de Direito de São Paulo e Recife. Em 1874 foi criada a Escola Militar e a Escola Politécnica do Rio de Janeiro. Somente no ano de 1920, por meio do Decreto nº 14343, de 07 de setembro institui-se a Universidade do Rio de Janeiro, atualmente, denominada Universidade do Brasil. (LOUREIRO,1974).

No Brasil, de acordo com a Constituição Federal (1988) as universidades são Instituições de Ensino Superior que “gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecem ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão”(BRASIL, 1988).

Diante da evolução, tanto do ensino, como das estruturas das Instituições Universitárias, estas precisam adaptar-se para fazer frente à complexidade da Sociedade Contemporânea. Neste sentido, a seguir tratar-se-á da gestão por processos, metodologia que resulta no desempenho organizacional.

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

É importante mencionar que encontramos na literatura autores que utilizam a terminologia gestão de processos, ao passo que outros usam gestão por processos, que será adotado neste estudo. Sordi (2014), entende que a gestão de processos possui uma abrangência parcial, enquanto a gestão por processos, é uma abordagem administrativa sistêmica, pois envolve diferentes áreas da organização. A fim de compreender a gestão por processos torna-se essencial conceituar processo, à luz dos especialistas. Na visão de Davenport (1994), processo representa um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado.

Por sua vez, Harrington (1993), define processo como uma ação que recebe uma entrada (*input*), transforma (agregando valor) e gera uma saída (*output*). Esse mesmo entendimento é destacado por Cruz (2011), ao destacar que o processo envolve a introdução de insumos, denominados inputs ou entradas, num ambiente envolto por procedimentos,

normas e regras, que ao processarem os insumos, convertem-se em resultados, ou seja, outputs ou saídas, que serão encaminhados aos usuários do processo. Desta forma, pode-se dizer que os processos representam as atividades necessárias para administrar ou conduzir uma organização.

Ao tratar o processo Juram (1995, p.16) concebe o termo como “uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta”. Observa-se que esse conceito, para o autor, permite uma aplicação em todas as atividades da organização e não apenas nos processos produtivos.

Na perspectiva de Bergue (2011) o conceito de processo é complexo, entretanto é fundamental quando se pensa o trabalho. Neste sentido, no âmbito dos processos de trabalho, na gestão, o conceito envolve a racionalização, a eficiência, a produtividade.

De maneira geral as organizações públicas necessitam constante evolução em seus modelos burocráticos, aperfeiçoar seus desempenhos, buscar ferramentas que lhes tornem mais eficientes, eficazes. De acordo com Escrivão Filho e Perussi Filho (2010, p. 10), cabe destacar que o conceito de burocracia teve sua origem em Max Weber, o qual formulou um “tipo ideal” de organização estruturada na utilização de instrumentos normativos, fundamental à racionalização das tarefas administrativas.

As organizações necessitam estar frequentemente se reestruturando, adequando-se às mudanças de um mundo que está permanentemente em constante transformação.

Araujo (2009), ao comentar a gestão por processos, enfatiza que é uma metodologia pela qual o trabalho é realizado de forma otimizada melhorando significativamente cada etapa do processo.

A evolução e a propagação da gestão por processos traz a perspectiva das organizações como um conjunto de processos internos e externos que devem ser entendidos e mapeados, de maneira que as atividades não sejam definidas segundo a função dos departamentos, mas de acordo com as ações que proporcionarão maior valor agregado à organização, bem como, aos serviços prestados.

Diante de novos desafios, a universidade precisa se preparar para dar maior atenção à gestão de pessoal, propiciando condições adequadas para que seus colaboradores desenvolvam suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútua, por meio de ações dirigidas para o sucesso da instituição. Para se alcançar uma gestão de pessoal condizente com as reais necessidades da universidade, é imprescindível que se respeite a especificidade da instituição, pois trata-se de uma instituição complexa, com objetivos múltiplos e especializados, visando a criação e difusão do conhecimento (GRILLO, 2011).

Bergue (2011) afirma que uma das primeiras reações do gestor público, ao se dar conta da falta de servidores, seja por motivo de aposentadoria ou outro, aliado ao aumento da demanda, é dar início a reposição de recursos humanos, buscando a reposição ou a ampliação do quadro técnico administrativo, resultando na expansão do aparelho administrativo (estrutura) e por conseqüentemente custo de manutenção.

Entretanto, considerando que no serviço público, muitas vezes, a opção de contratação está fora do alcance, por questões orçamentárias, resta ao gestor redesenhar os processos de trabalhos. Nesse contexto, segundo Bergue (2011, p. 499, 500) a análise das condições de trabalho, aqui refere-se aos métodos e processos organizacionais, tem por finalidade reconhecer as etapas, ou seja, “as atividades críticas, os gargalos, e especialmente as atividades do processo, que não agregam valor ao produto ou o fazem de forma menos eficiente”. Especificamente, no setor público, o autor, salienta que em face das especificidades deve-se levar em consideração, o conteúdo do trabalho.

## **2.3 MATRIZ GUT**

De acordo com Bastos (2014) a técnica GUT foi desenvolvida por Kepner e Tregoe, especialistas na solução de questões organizacionais. O objetivo desta técnica é orientar decisões mais complexas, para tanto é empregada para definir as prioridades dadas às diversas alternativas de ações.

Hékis et al (2013, p.23) afirmam que essa ferramenta responde racionalmente às questões “o que devemos fazer primeiro?”, e “por onde devemos começar?”. Assim, a matriz GUT atua diretamente nesse aspecto. Num primeiro passo é necessário qualificar os problemas, e na sequência atribuir uma pontuação correspondente as variáveis estabelecidas na matriz, cujo objetivo é priorizar as ações de forma racional, levando em consideração a Gravidade, Urgência e Tendência de um determinado problema.

Idêntica concepção é reforçada por Chiavenatto (1999), que afirma ser uma metodologia que qualifica problemas e conseqüentemente define prioridades, bem como, as estratégias a serem adotadas no sentido das ações a serem implementadas.

Na mesma linha de pensamento, Carvalho (2015), afirma que a matriz Gut é uma ferramenta essencial para o planejamento estratégico, considerando que seus resultados fornecem suporte para a formulação de estratégias, sendo um complemento da análise SWOT, (Strengths ,Weaknesses,Opportunities, Threats).

Daychoum (2011), a define como uma ferramenta que serve para priorizar os problemas e tratá-los. Para tanto, considera os fatores Gravidade, Urgência e Tendência, e para cada qual atribui uma pontuação numa escala de 1(um) a 5 (cinco), em que Gravidade diz respeito a não resolução do problema, e indica o impacto, principalmente, em relação aos resultados, e processos que surgirão em longo prazo. A urgência é a variável relacionada com a disponibilidade de tempo necessário para resolução de determinada situação, a Tendência analisa a tendência ou o padrão da evolução, redução ou eliminação do problema.

**Quadro 1: Matriz GUT**

<b>MATRIZ GUT</b>				
<b>Pontos</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>G xU x T</b>
	<b>Gravidade Consequência se nada for feito.</b>	<b>Urgência Prazo para tomada de decisão.</b>	<b>Tendência Proporção do problema no Futuro.</b>	
5	Os prejuízos ou dificuldade são extremamente graves	É necessária uma ação imediata.	Se nada for feito, o agravamento da situação será imediato.	5x5x5 125
4	Muito Graves.	Com alguma urgência.	Vai piorar em curto prazo.	4x4x4 64
3	Graves	O mais cedo possível	Vai piorar em médio prazo.	3x3x3 27

2	Pouco Graves.	Pode esperar um pouco.	Vai piorar em longo prazo	2x2x2 8
1	Sem gravidade	Não tem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar	1x1x1 1

Fonte: Daychoum, (2011)

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta características que permitem classificá-lo como um estudo exploratório-descritivo, pois procura relatar a realidade vivida por servidores de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Segundo Gil (2010, p. 29) a pesquisa exploratória “tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Inicialmente a pesquisa traz uma fundamentação teórica baseada no levantamento bibliográfico já existente na literatura, permitindo maior conhecimento sobre o tema a ser estudado. O presente estudo utilizou-se da metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 1979; NAVARRO; DIAS, 1994) dos documentos oficiais da Universidade Federal de Santa Catarina, tais como o Regimento Geral da UFSC (2017b); o Plano de Desenvolvimento Institucional (2015-2019) (UFSC, 2017f); o Projeto Político Pedagógico do Curso de Graduação em Direito da UFSC (2017a); o calendário acadêmico do primeiro da UFSC 2017 (UFSC, 2017d) e o Regimento Interno do Departamento de Direito da UFSC (2017e).

Quanto aos procedimentos técnicos para coleta de dados primários, importa evidenciar que os autores se utilizaram do método de observação direta, bem como do método de entrevista não estruturada com o Chefe do Departamento de Direito, atual e anterior e reuniões com as servidores técnico-administrativos do setor. Esta pesquisa define-se como estudo de caso (YIN, 2001), pois se reporta a um recorte específico da análise do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina. Neste contexto importa evidenciar que os autores são formados por 03 (três) servidores técnicos-administrativos, sendo duas administradoras, localizadas no Departamento de Direito, e uma Assistente em Administração da Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Ciências Jurídicas da Universidade Federal de Santa Catarina.

Complementarmente, este artigo teve a participação de 03 (três) professores doutores do Departamento de Direito da UFSC, dentre eles Chefe do Departamento de Direito da UFSC, atual e anterior, e o Coordenador do Observatório de Direitos da Personalidade e Inovação.

Pode-se inferir que o presente artigo possui um corpo de autores com ampla experiência prática em gestão universitária de modo que a coleta de dados primários foi simplificada pelo fácil acesso às informações do Departamento de Direito da UFSC. Os autores se utilizaram da metodologia de triangulação de dados (KELLE, 2001), como estratégia de integração dos métodos qualitativos e quantitativos no processo de pesquisa, a fim de descrever um retrato mais holístico e completo do fenômeno de estudo, por intermédio da complementaridade, validação mútua e da descoberta de paradoxos e contradições do Departamento de Direito da UFSC sob a ótica da Matriz GUT.

### 4 RESULTADOS

#### 4.1 Estudo de Caso: Os processos críticos do departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina sob a ótica da matriz GUT

A Universidade Federal de Santa Catarina criada pela Lei nº 3.849, de 18 de Dezembro de 1960, reunindo as Faculdades de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia. (UFSC, PDI 2015-2019).

Em relação à estrutura, a UFSC possui onze centros de ensino no campus de Florianópolis e com adesão em 2007 ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais Brasileiras (REUNI), expandiu -se com a instalação de quatro novos campus no interior do Estado: Araranguá; Curitiba; Joinville e Blumenau.

A base da pesquisa está relacionada ao Departamento de Direito da UFSC, que mantém os Cursos de Graduação em Direito (Diurno e Noturno); de Pós-Graduação - Programa de Mestrado Acadêmico; Profissional e Doutorado.

Quanto à criação do Curso de Direito, cabe destacar que este é a continuidade da Faculdade de Direito de Santa Catarina, fundada em Florianópolis no dia 11 de fevereiro de 1932 e incorporada à UFSC quando de sua criação. Em janeiro de 1997 o Centro de Ciências Jurídicas passou a dispor de prédio próprio dentro do Campus Universitário, sendo concentrados os departamentos existentes do curso de Direito, em um único, denominado Departamento de Direito (DIR). Este é uma subunidade, do Centro de Ciências Jurídicas/CCJ, ao qual compete o exercício das atribuições previstas no Estatuto e Regimento Geral da Universidade, na área do Direito, além de outras arroladas no seu Regimento. (PROJETO PEDAGÓGICO DO CURSO, 2004).

A partir de uma análise quantitativa dos dados primários do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, constatou-se o registro de 62 (sessenta e dois) professores efetivos e 10 (dez) professores substitutos no primeiro semestre de 2017. Neste mesmo período foram registrados 506 (quinhentos e seis) alunos no turno matutino e 514 (quinhentos e quatorze) no período noturno. Destaca-se ainda a ocorrência do registro de 54 (cinquenta e quatro) discentes procedentes de outras instituições de ensino que se dirigiram ao Departamento de Direito da UFSC a fim de obter matrícula na modalidade de “Disciplina Isolada” no primeiro semestre de 2017. Também, observou-se que 09 (nove) alunos intercambistas originários de outros países também se dirigiram ao Departamento no primeiro semestre de 2017 a fim de garantir alterações de matrícula no curso de Direito da UFSC. Faz-se necessário destacar que para atender todo este quantitativo de público interno do Departamento de Direito juntamente com a comunidade externa da UFSC foram designadas para o quadro de técnicos administrativos apenas 2 administradoras imediatamente subordinadas ao Chefe do Departamento de Direito.

As atribuições dos Departamentos estão estabelecidas no Regimento Geral da UFSC no Capítulo IV, Art. 26:

- I – elaborar as normas do seu funcionamento, atendidas as diretrizes fixadas pelo Conselho Universitário;
- II – eleger o Chefe e o Subchefe;
- III – aprovar o Plano de Aplicação dos Recursos;
- IV – aprovar o Plano de Trabalho do Departamento;
- V – ministrar o ensino das disciplinas a ele pertinentes;
- VI – promover o desenvolvimento da pesquisa, em articulação com o ensino e a extensão;
- VII – apreciar a relotação, admissão ou afastamento dos servidores docentes e técnico-administrativos;
- VIII – promover e estimular a prestação de serviços à Comunidade, observando a orientação geral do Conselho Universitário;
- IX – orientar e fiscalizar todas as atividades de ensino, pesquisa e extensão, bem como estágios supervisionados dos alunos no âmbito do Departamento, nos diversos níveis de estudos universitários, de acordo com as normas estabelecidas;

X – examinar, decidindo em primeira instância, as questões suscitadas pelos Corpos Docente e Discente, encaminhando ao Diretor da Unidade, informados e com parecer, os assuntos cuja solução transcenda suas atribuições;

XI – deliberar sobre os pedidos de afastamentos de servidores docentes e técnico-administrativos para realização de estudos no País e no exterior;

XII – exercer outras atribuições previstas por Lei, Regulamento, Estatuto e Regimento da Universidade e no seu próprio Regimento.

§ 1º As decisões do Departamento serão tomadas sempre pela maioria dos membros presentes, obedecido o disposto no art. 2º deste Regimento. Em caso de urgência e inexistindo quorum para o funcionamento, o Chefe do Departamento poderá decidir ad referendum do Departamento, ao qual a decisão será submetida dentro de trinta dias.

§ 2º Persistindo a inexistência de quorum para nova reunião, convocada com a mesma finalidade, será o ato considerado ratificado.

§ 3º É facultado ao Departamento deliberar mediante colegiados especiais, sendo a composição e as atribuições desses colegiados definidas de acordo com critérios estabelecidos no Regimento do Departamento. (UFSC, 2017).

Considerando que o Centro de Ciências Jurídicas (CCJ), possui um único Departamento e que o fluxo de processos é numeroso, acreditou-se ser oportuno apresentar a lista de processos críticos, pois a administração deve estar orientada para quebrar paradigmas, tendo como princípios básicos a evolução do pensamento administrativo e o desenvolvimento de metodologias administrativas que sejam capazes de sustentar o processo de mudança evolutiva (OLIVEIRA, 2009).

Como ferramenta para a construção de nossa pesquisa foi utilizada a Matriz GUT, a fim de apresentar, pontuar e classificar os processos críticos do Departamento de Direito. Abaixo segue a Matriz GUT para melhor visualização dos processos:

**Quadro 2: Processos Críticos do Departamento de Direito da UFSC à Luz da Matriz GUT**

Nº	PROCESSOS CRÍTICOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL	PRIORIDADE
1	Realizar os procedimentos administrativos atrelados ao Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD)	5	5	5	125	1
1.1	Coletar informações dos professores sobre o horário de disciplina	5	4	5	100	1
1.2	Viabilizar a documentação para a contratação, renovação de contrato ou desligamento dos professores substitutos	5	4	5	100	1
1.3	Realizar procedimentos administrativos para viabilizar a designação da comissão do Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD)	5	4	5	100	1
1.4	Efetuar procedimentos administrativos para viabilizar consolidação do Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD)	5	4	5	100	1



1.5	Expedir lista frequência das disciplinas e entrega do diário de classe para os professores	3	4	5	60	8
1.6	Executar procedimentos administrativos para viabilizar o afastamento de longa duração para docentes	3	4	2	24	16
1.7	Efetuar procedimentos administrativos para viabilizar o afastamento de curta duração dos docentes	2	3	3	18	20
1.8	Realizar procedimentos administrativos para viabilizar o afastamento dos docentes (licença para tratamento de interesses pessoais, licença para tratamentos de saúde, etc.)	3	4	4	48	8
1.9	Executar procedimentos administrativos para viabilizar férias dos docentes	2	4	3	24	18
2	Efetuar procedimentos administrativos para contratação de professores efetivos	5	4	5	100	2
3	Realizar procedimentos administrativos para contratação de professores substitutos	5	4	5	100	3
4	Executar procedimentos administrativos para controle da frequência dos técnicos-administrativos do setor	3	4	3	36	11
5	Efetuar procedimentos administrativos para viabilização de matrículas das disciplinas isoladas	3	4	5	60	7
6	Proceder à digitação Notas*/e alterações no Sistema de Controle Acadêmico de Graduação (CAGR)	3	4	4	48	9
7	Realizar Procedimentos administrativos para viabilização de matrículas dos alunos procedentes de intercâmbio	5	4	3	60	6
8	Executar procedimentos administrativos para viabilização de avaliação de estágio probatório dos docentes	4	4	5	80	4
9	Efetuar impressão das provas para os alunos a pedido dos professores	2	4	5	40	10

10	Registrar os documentos oficiais no Sistema de Processos Administrativos (SPA)	3	4	3	36	13
11	Elaborar documentos oficiais	3	4	3	36	12
12	Secretariar reuniões dos Colegiados Pleno e Delegado do Departamento de Direito	3	4	3	36	14
13	Atualizar o site do Centro de Ciências Jurídicas (CCJ) com assuntos pertinentes ao departamento de direito	3	4	3	36	15
14	Atender a comunidade interna e externa (telefone, e-mail, presencial)	5	3	5	75	5
15	Realizar Procedimentos administrativos para viabilização da progressão funcional dos docentes	3	4	2	24	19
16	Arquivar documentos administrativos	3	2	2	12	21
17	Atualizar a lista de contatos dos docentes (escaninhos, e-mails, telefones, endereços e demais dados pessoais)	2	2	3	12	22
18	Realizar o controle e manutenção de material expediente	2	1	2	4	23
19	Efetuar procedimentos administrativos sobre os pedidos de afastamentos de servidores técnico-administrativos para realização de estudos no País e no exterior	3	4	2	24	17

Fonte: Os autores (2017)

À luz dos arcabouços teóricos preconizados por Daychoum (2011) e Chiavenatto (1999), sabe-se que a Matriz GUT se caracteriza como um instrumento de gestão administrativa utilizado para escalonar a gravidade, a urgência e a tendência das atividades executadas por uma organização, de modo contribuir para a dimensionar os problemas e definir as prioridades, auxiliando na construção de um Planejamento Estratégico e consequentemente corroborando com o processo de tomada de decisão.

No Quadro 2, intitulado “Processos Críticos do Departamento de Direito à luz da Matriz GUT”, pode-se observar que os processos críticos elencados pelos autores são

exclusivamente aqueles executados pela Secretaria Administrativa do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina. Logo, não estão incluídas neste quadro todas as competências dos Departamentos da UFSC descritas no Regimento Geral da UFSC (2017b), mas tão somente àquelas concernentes às atividades administrativas e burocráticas do Departamento de Direito. Complementarmente, para construir o quadro supramencionado, os autores se utilizaram do calendário acadêmico do primeiro e segundo semestre dos cursos de graduação e pós-graduação semestrais de 2017 (UFSC, 2017d) para complementar a descrição dos processos críticos concernentes às atividades administrativas atribuídas aos departamentos da UFSC. Há de se destacar ainda, que a eleição dos processos críticos, a atribuição de pontuação na matriz GUT e a eleição de prioridades elencadas no Quadro 2 se deu a partir do método de observação direta, bem como de entrevista não estruturada com o Chefe de Departamento de Direito, atual e anterior, e reuniões com servidoras técnicas-administrativas da secretaria administrativa do departamento de Direito.

Conceitualmente, o Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD), em conformidade com o artigo 16, da Resolução nº053/CEPE/95, de 31 de agosto de 1995 (UFSC, 2017c), é definido como “o instrumento de planejamento semestral das atividades de ensino, de pesquisa, de extensão, de formação e de administração a serem realizadas pelos docentes nele lotados”. Dentre todos os processos críticos elencados no Quadro 2, percebe-se que o Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD) destaca-se como o processo mais crítico. Por se tratar de um processo que demonstra um maior nível de gravidade, urgência e tendência, dentro do PAAD, foram relacionadas na Matriz GUT, nos itens 1.1 ao item 1.9 os seus principais sub-processos os quais também foram valorados em sua maioria em maior grau.

O PAAD recebeu a pontuação mais elevada pois foi considerado que, se o planejamento das atividades do Departamento não ocorrerem dentro dos prazos estabelecidos serão graves as consequências para o Curso de Direito da UFSC, tanto no curto quanto a médio prazo. Como consequências negativas da falta de priorização do PAAD dentre as atividades administrativas do Departamento de Direito da UFSC, podem ocorrer por exemplo a falta de contratação de professores, a impossibilidade dos alunos de realizarem suas matrículas, a indisponibilidade de vagas nas turmas, o não agendamento de salas de aula para ministração das disciplinas, a falta de planejamento do horário das disciplinas, dentre outras.

É possível observar, a partir da análise do Quadro 2 que os processos críticos número 2 e 3, respectivamente intitulados “Efetuar procedimentos administrativos (PA) para contratação de professores efetivos” e “Realizar PA para contratação de professores substitutos” se caracterizam como processos críticos extremamente graves para o Departamento de Direito, tendo em vista que atingem diretamente a atividade fim da universidade. Destaca-se neste cenário que tais processos possuem uma urgência controlável dentro dos prazos regimentais. No entanto, se não forem resolvidos com celeridade, irão causar danos imediatos às atividades acadêmicas do departamento, tais como a falta de professores para ministrar aulas durante o período letivo dos alunos.

Na quarta posição de criticidade de processos do Departamento de Direito, têm-se o item de número 8 (oito), intitulado “Executar PA para viabilização de avaliação de estágio probatório dos docentes”. Na perspectiva dos gestores em consonância com o ponto de vista adotado pelas servidoras técnico-administrativas, concluiu-se que tal atividade é considerada crítica na medida em que possui o grau máximo de gravidade e um elevado índice de urgência. Este entendimento se dá devido ao fato de que a não tramitação do processo dentro dos prazos estabelecidos na legislação específica, poderá afetar o Planejamento, causando prejuízos no que tange ao retrabalho das atividades. Importa destacar que a não realização da avaliação de estágio probatório poderá resultar em outros desdobramentos administrativos.

Por fim, a partir da análise do Quadro 2 é possível perceber que a quinta prioridade identificada pelos autores constitui-se no “Atendimento da Comunidade Interna e Externa”. Este processo crítico foi identificado pelos autores como detentor de um grau máximo de gravidade e de tendência, possuindo ainda um índice intermediário de urgência. Importa esclarecer que o não cumprimento da atividade de atendimento à comunidade interna pode trazer prejuízos ao Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD) e afetar o desempenho das atividades fins da universidade.

Os demais processos críticos apresentados na matriz GUT se destacam por apresentar uma pontuação considerável porém eles podem esperar para serem realizados dentro do prazo estipulado sem grandes prejuízos ao Departamento.

## 5 CONCLUSÃO

Para fins de contextualização e dimensionamento quantitativo do Departamento de Direito da Universidade Federal de Santa Catarina, o presente estudo apontou o registro dos seguintes dados no primeiro semestre de 2017: a) O quadro de docentes é formado por 62 (sessenta e dois) professores efetivos e 10 (dez) professores substitutos, totalizando 72 professores; b) O quadro de discentes é composto por 506 (quinhentos e seis) alunos matriculado no período matutino e 514 (quinhentos e quatorze) no período noturno; 54 (cinquenta e quatro) discentes, procedentes de outras instituições matriculados na modalidade de “Disciplina Isolada” e 09 (nove) alunos intercambistas, oriundos de diversos países; c) O quadro de servidores técnicos-administrativos é formado por 2 (duas) administradoras imediatamente subordinadas ao Chefe do Departamento.

A partir da análise da aplicação da Matriz GUT no Departamento de Direito, verificou-se a existência de 19 (dezenove) processos críticos com 9 (nove) sub processos concernentes ao Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD).

Constatou-se que os 5 (cinco) principais processos críticos de maior prioridade para o Departamento de Direito são: Planejamento e Acompanhamento das Atividades Docentes (PAAD); Efetuar procedimentos administrativos (PA) para contratação de professores efetivos; Realizar PA para contratação de professores substitutos; Executar PA para viabilização de avaliação de estágio probatório dos docentes, e Atendimento da Comunidade Interna e Externa

A aplicabilidade da matriz GUT nos processos críticos do Departamento de Direito proporcionou aos gestores e aos servidores técnico-administrativos a possibilidade de dimensionar os problemas e mapear as prioridades, de modo que também se caracterizou como um instrumento capaz de facilitar a construção do Planejamento Estratégico do Departamento e auxiliar no processo de tomada de decisão.

O planejamento com base em previsões, segundo Bergue (2011, p. 425) é o mais utilizado pela administração pública, pois, por meio deste, é possível definir as condições futuras de operação, constituindo-se um “elemento indissociável do que se possa entender por administração ou gestão”.

É sabido que muitos outros processos executados numa organização não considerados críticos também são relevantes. Um dos renomados teóricos da administração, Fayol (1981, p.26), em sua teoria afirmou que administrar também é prever. Este autor, sustenta que “prever é perscrutar o futuro e traçar o plano de ação”.

Neste sentido, apesar da pesquisa não tratar da análise quantitativa dos Servidores Técnicos Administrativos localizados no setor, acredita-se, ser relevante mencionar para que os gestores possam repensar a questão, já que esse item, apesar de não ser incluído como um fator do processo crítico, foi observado, considerando que a equipe técnica é composta por

duas administradoras, ou seja, em relação ao total de docentes do primeiro semestre 2017, acima identificados, o percentual de técnicos-administrativos corresponde a 2,77 (dois, virgula setenta e sete), para atendimento, acompanhamento, execução das atividades arroladas.

Assim, para que o Departamento de Direito possa continuar realizando suas atividades com eficiência, eficácia e efetividade, sugere-se a ampliação do número de servidores técnicos-administrativos, à luz do entendimento de Bergue (2011) ao relatar a preocupação do gestor público, em dar início à reposição de recursos humanos, quando da alta demanda das atividades em função das aposentadorias ou outros motivos, muito embora, este autor afirme que é possível redesenhar os processos.

Na pesquisa, a opção por redesenhar os processos, aparentemente, parece não ser a solução, considerando a quantidade de atividades elencadas como processos críticos mencionados no quadro 2.

Por essa razão, sugere-se outros estudos nessa direção, não somente em relação à aplicabilidade da matriz GUT, mas acrescentando-se como um possível problema a escassez de técnicos-administrativos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, L. C. G. **Organizações, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 2. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.

BASTOS, M. **Ferramentas da Qualidade – Matriz Gut**, 2014. Disponível em <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em 06/08/2017.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em Organizações públicas: Teorias e Tecnologias gerenciais para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul, RS: Edusc, 2011.

BELFOR, A. **Estratégia em Condições de Incerteza**. 2007. Disponível em: <<http://www.macroplan.com.br/Documentos/ArtigoMacroplan2010211174954.pdf>> Acesso em: 08 jun 2017.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 05 de outubro de 1988**. 44. ed. São Paulo: Saraiva, 2010

CARVALHO, C.P. SENNA, N.N. Planejamento Estratégico. Estudo De Caso No Mercado De Farmácia De Manipulação. Enegep XXXV, Fortaleza 2015, anais.

CHIAVENATO, I. **Princípios da Administração: o essencial em teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

DAYCHOUM, M.. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2011.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**. São Paulo: Campus, 1994.

ESCRIVÃO, F. E.; PERUSSI, F. S. (org). **Teorias da Administração**: Introdução ao estudo do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FRAGOSO FILHO, C.. **Universidade e Sociedade**. Campina Grande: Edições Grafset, 1984.

FREITAS, O. de G. et al. **Reestruturando o modelo de universidade pública brasileira para atender aos novos desafios gerenciais**. In XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária (CIGU). Desafios da Gestão Universitária no Século XXI Mar del Plata – Argentina, 2015. Disponível em [https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136255/104\\_00273.pdf](https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/136255/104_00273.pdf), Acesso em 03 ago. 2017

GIL, A. C.. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GRILLO, A. N. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, 2001.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. . São Paulo: MakronBooks, 1993 Disponível em <https://pt.scribd.com/document/71563367/APERFEICOANDO-PROCESSOS-EMPRESARIAS>. Acesso em 03 ago. 2017.

HÉKIS et al. **Análise GUT e a gestão da informação para tomada de decisão em uma empresa de produtos orgânicos do Rio Grande do Norte**. Disponível em: <<http://periodicos.unifor.br/tec/article/view/4485>>. Acesso em 04 ago. 2017.

JURAM, J. M. **Juran Planejando para a qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.

KELLE, U. **Sociological Explanations Between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods**. V.2. N.1. 2001. Disponível em <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/966/2109>. Acesso em 01 de ago 2017.

LOUREIRO, M. A. S. (Coord.). **Historia das universidades**. São Paulo: Estrela Alfa, 1974.

LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J.; BAPTISTA N. **Fazer Universidade**: uma Proposta Metodológica. 13º ed. São Paulo: Cortez, 2003.

NAVARRO, P.; DIAZ, C. Análisis de Contenido. In: **Métodos y técnicas de Investigación em Ciencias Sociales**. Editores: Juan Manuel Delgado y Juan Gutiérrez. Editorial Síntesis Madrid. 1994.

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

SILVA, F. M. . **Universidade e Compromisso Social**: a prática da Universidade Federal de Santa Catarina no Núcleo de Estudos da Terceira Idade. Dissertação de Mestrado em Administração/UFSC, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/103497>>. Acesso em 06 ago. 2017

SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 4º ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SOUZA, I. M. **Gestão das Universidades Federais Brasileiras**: uma abordagem fundamentada na gestão do conhecimento. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/wp-content/uploads/2010/06/Irineu-Souza.pdf>>. Acesso 24/06/2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Projeto Pedagógico do Curso de Graduação em Direito da UFSC, 2004**. Disponível em <<http://ccj.ufsc.br/files/2014/09/Curr%C3%ADculoDirUFSC-2004-projetopedag%C3%B3gico.pdf>>. Acesso em 30 jul. 2017a.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Regimento Geral**. Disponível em [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/177812/Regimento\\_Geral](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/177812/Regimento_Geral), acesso em 31 jul. 2017b.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 053/CEPE/1995, de 31/08/1995**. Estabelece normas para distribuição das atividades do magistério superior para fins de elaboração do plano de atividades do departamento. Disponível em: <<http://den.prograd.ufsc.br/files/2016/05/Resolucao-053-CEPE-95-PAAD.pdf>>. Acesso em 06 ago. 2017c.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 56/2016/CUn, de 25 de outubro de 2016**. Estabelece o Calendário Acadêmico do primeiro e segundo semestre dos cursos de graduação e pós-graduação semestrais de 2017. Disponível em: <<http://propg.ufsc.br/files/2016/12/R56CUn2016-Calend%C3%A1rio-de-Gradua%C3%A7%C3%A3o-2017.pdf>>. Acesso em 06 ago. 2017d

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução nº 002/CCJ/2002 de 20 de dezembro de 2002**. Regimento Interno do Departamento de Direito. Disponível em: <<http://ccj.ufsc.br/files/2016/07/Regimento-do-Departamento-de-Direito-2003-Resolu%C3%A7%C3%A3o-002-CCJ-2002.pdf>>. Acesso em 06 ago. 2017e.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Plano de Desenvolvimento Institucional 2015 a 2017**. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis : UFSC,

2015. Disponível em: <<http://pdi.ufsc.br/files/2015/05/PDI-2015-2019-1.pdf>>. Acesso em 06 ago. 2017f.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** 2 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.