



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - PROFIAP UFCG**

**HERLLEN DE FRANÇA ARAÚJO**

**ANÁLISE E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO CONTROLE E REGISTRO  
ACADÊMICO DA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE**

SOUSA, PB  
2018.



**HERLLEN DE FRANÇA ARAÚJO**

**ANÁLISE E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO CONTROLE E REGISTRO  
ACADÊMICO DA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE**

Trabalho Final de Curso apresentado à Universidade Federal de Campina Grande sob a forma de relatório técnico, como parte das exigências do Consórcio de PROFIAP, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP.

SOUSA, PB  
2018.

**HERLLEN DE FRANÇA ARAÚJO**

**ANÁLISE E PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS DO CONTROLE E REGISTRO  
ACADÊMICO DA PRÓ-REITORIA DE ENSINO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE  
CAMPINA GRANDE**

Trabalho de Conclusão Final (TCF) apresentado à Universidade Federal de Campina Grande como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública, Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Banca Examinadora:

---

Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa  
Orientadora

---

Dra. Edjane E. Dias da Silva  
Membro Interno

---

Dr. Ivanildo Fernandes Araújo  
Membro Externo

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, a Deus por estar sempre presente na minha vida, e tornar tudo possível, mesmo diante de todas as dificuldades.

À minha mãe, Maria Helena, minha maior incentivadora, meu maior exemplo de força, fé e superação e ao meu pai, Edmilson Araújo, por sempre ter feito tudo que estava ao seu alcance em prol da família.

A minha esposa, Talytha Araújo, pelo suporte nos momentos necessários e a minha amada filha, Ana Cecília Araújo, o motivo maior para eu não desistir.

A todos os professores (as) do Mestrado Profissional em Administração Pública PROFIAP/CCJS, por todos os ensinamentos. Em especial à minha orientadora, professora Dra. Maria de Fátima Nóbrega Barbosa, por disponibilizar seu tempo e todos os seus conhecimentos a respeito do tema e pela compreensão em todos os momentos.

Ao professor Dr. Ivanildo Fernandes Araújo, que participou da banca examinadora e deu sua contribuição para a conclusão deste trabalho.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que torceram por mim e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização desse trabalho de conclusão.

*“Ninguém ignora tudo. Ninguém sabe tudo.  
Todos nós sabemos alguma coisa. Todos nós  
ignoramos alguma coisa. Por isso  
aprendemos sempre”.*  
*Paulo Freire*

## RESUMO

A conjuntura atual tem demandado das instituições públicas transparência das informações e um melhor desempenho em relação aos serviços ofertados. Objetivando acolher essas demandas, este estudo apresentou instrumentos voltados para a melhoria dos processos. Com o objetivo principal de analisar os aspectos críticos nos processos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), o estudo apresenta característica descritiva e abordagem qualitativa, classificando-se ainda como estudo de caso. As informações foram compiladas qualitativamente. Após a identificação dos processos primários, quer dizer, os processos que têm conexão direta com os clientes internos e externos, foram apresentados os processos críticos e sugeridas melhorias para o aprimoramento dos serviços ofertados. O principal instrumento empregado para a coleta de informações foi à entrevista com os servidores do Controle e Registro Acadêmico. A verificação das informações foi realizada em duas etapas. Na primeira etapa foi usada a Matriz FC-P (Fatores-chave *versus* processos), sugerida por Rotondaro (2005), para encontrar os processos críticos. Na matriz são atribuídos pesos e notas, o resultado da aplicação dessa matriz proporcionou ordenar decrescentemente por grau de importância os processos. Em primeiro lugar, com 35 pontos, ficou o processo “Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)”, em segundo lugar ficou “Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários)” com 33 pontos e em terceiro lugar ficou, com 30 pontos, “Matrícula com quebra de pré-requisito”. A identificação dos elementos Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente (FEPSC) determinou os elementos para a criação dos fluxogramas dos processos. Os fluxogramas gerados para a padronização dos processos foram desenhados no *WinWord*. Na segunda etapa, o resultado do estudo aprofundado dos processos resultou na sugestão de melhorias para os processos, como a necessidade de utilizar um sistema eletrônico de informação e elaboração de um documento de orientação que englobasse todos os processos do Controle Registro Acadêmico padronizando os procedimentos e almejando uma redução de erros, de devoluções para correção e conseqüentemente redução no tempo de execução dos processos.

**Palavras chave:** Processos, Padronização, Processos Críticos

## ABSTRACT

The current situation has demanded from the public institutions transparency of the information and a better performance in relation to the services offered. In order to meet these demands, this study presented tools aimed at improving processes. With the main objective of analyzing the critical aspects in the Control and Academic Registry processes of the Pro-Rectorate of Teaching of the Federal University of Campina Grande (FUCG), the study presents a descriptive and qualitative approach, and is still classified as a case study. The information was compiled qualitatively. After the identification of the primary processes, that is to say, the processes that have direct connection with the internal and external clients, the critical processes were presented and suggested improvements for the improvement of the offered services. The main instrument used for the collection of information was the interview with the servers of the Control and Academic Registry. The information verification was carried out in two stages. In the first step, the FC-P Matrix (Key Factors versus processes), suggested by Rotondaro (2005), was used to find the critical processes. In the matrix are assigned weights and notes, the result of the application of this matrix allowed to order decreasingly by degree of importance the processes. First, with 35 points, was the process "Study Ability (Dispensation of disciplines)", in second place was "Registration of discipline code (Special Topics or Seminars)" with 33 points and in third place was with 30 points, "Prerequisite breaking tuition". The identification of the elements Supplier, Input, Process, Output, Customer (SIPOC) determined the elements for the creation of process flowcharts. The flowcharts generated for process standardization were designed in WinWord. In the second stage, the results of the in-depth study of the processes resulted in suggestions for improvements to the processes, such as the need to use an electronic information system and preparation of an orientation document that encompassed all the processes of the Academic Registry Control standardizing the procedures and aiming at a reduction of errors, of returns for correction and consequently reduction in the execution time of the processes.

**Keywords:** Processes, Standardization, Critical Processes

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**BPMN** - Business Process Modeling Notation

**CRA** - Controle e Registro Acadêmico

**FC** - Fatores-Chave

**FC-P** - Fatores-Chave versus Processos

**FEpsc** - Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente

**FHC** - Fernando Henrique Cardoso

**GESPÚBLICA** - Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

**IES** - Instituições de Ensino Superior

**ISO** - International Organization of Standardization

**O&M** - Organização e Métodos

**PDCA** - Plan, Do, Check, Act

**POP** - Procedimento Operacional Padrão

**PRE** - Pró-Reitoria de Ensino

**SCAO** - Sistema de Controle Acadêmico Online

**SEI** - Sistema Eletrônico de Informações

**SIPOC** - Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers

**TCF** - Trabalho de Conclusão Final

**TQC** - Controle de Qualidade Total

**UFCG** - Universidade Federal de Campina Grande

**UFPB** - Universidade Federal da Paraíba



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Referências

Quadro 2 - Símbolos para criação de fluxogramas

Quadro 3 - Outros símbolos de fluxogramas de modelagem

Quadro 4 - Símbolos utilizados nos fluxogramas de mapeamento de processos

Quadro 5 - Matriz FC-P (elementos-chave X processos) do CRA

Quadro 6 - Elementos FEPSC por processo

Quadro 7 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação do Aproveitamento de estudos (dispensa de disciplinas) no CRA

Quadro 8 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação do Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários) no CRA

Quadro 9 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula acima do limite de créditos do período no CRA.

Quadro 10 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula em disciplinas após o período de matrículas no CRA

Quadro 11 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula institucional após o período de matrículas no CRA

Quadro 12 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula mobilidade estudantil no CRA

Quadro 13 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula com quebra de pré-requisito no CRA

Quadro 14 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da reativação do aluno inativado por algum motivo no CRA

Quadro 15 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação dos Trancamentos extemporâneos de disciplinas no CRA

Quadro 16 - Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula em disciplina extracurricular no CRA

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Estruturas organizacionais por tipo

Figura 2 - Modelo de organograma vertical

Figura 3: Modelo de funcionograma

Figura 4 - Processo

Figura 5 - Estrutura dos processos

Figura 6 - Relacionamento entre processos

Figura 7 - Fases do Processo

Figura 8 - Elementos FEPSC

Figura 9 - Matriz Fatores-Chave versus Processos (FC-P)

Figura 10 - Fluxograma do Aproveitamento de estudos (dispensa de disciplinas)

Figura 11 - Fluxograma do Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais e Seminários)

Figura 12 - Fluxograma da Matrícula com extrapolação de créditos

Figura 13 - Fluxograma da Matrícula extemporânea

Figura 14 - Fluxograma da Matrícula institucional

Figura 15 - Fluxograma da Matrícula em mobilidade estudantil

Figura 16 - Fluxograma da Matrícula com quebra de pré-requisito

Figura 17 - Fluxograma da Reativação de vínculo

Figura 18 - Fluxograma dos Trancamentos extemporâneos de disciplinas

Figura 19 - Fluxograma da Matrícula em disciplina extracurricular

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>16</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>18</b>
<b>3. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 ESTRUTURA INSTITUCIONAL .....</b>	<b>19</b>
<b>3.2 GESTÃO DE PROCESSOS.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.1 Processos na visão da gestão da qualidade.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.2 Processos na visão da reengenharia .....</b>	<b>24</b>
<b>3.2.3 Conceituando processo.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.4 Gestão de processos.....</b>	<b>29</b>
<b>3.2.5 Etapas da efetivação da gestão de processos.....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 CRIAÇÃO DE MODELOS DE PROCESSOS (MODELAGEM DE PROCESSO).....</b>	<b>32</b>
<b>3.3.1 Mapeamento de processos.....</b>	<b>35</b>
<b>3.3.2 Gráficos de processos.....</b>	<b>37</b>
<b>3.3.3 Caracterizando processo crítico.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4 MATRIZ FC-P.....</b>	<b>40</b>
<b>3.5 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: Uma reflexão acerca da modernização..</b>	<b>41</b>
<b>4 - METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 MÉTODO.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2 TIPOS DE PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>4.3 UNIVERSO DA PESQUISA.....</b>	<b>46</b>
<b>4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4.5 ANÁLISES DOS DADOS.....</b>	<b>47</b>
<b>4.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS.....</b>	<b>49</b>

<b>5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>50</b>
<b>5.2 IDENTIFICAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS.....</b>	<b>52</b>
<b>5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS.....</b>	<b>66</b>
<b>5.4 ELEMENTOS FORNECEDORES, ENTRADA, PROCESSO, SAÍDA, CLIENTE (FEPSC) DOS PROCESSOS.....</b>	<b>68</b>
<b>5.5 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS.....</b>	<b>70</b>
<b>5.6 PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DOS PROCESSOS.....</b>	<b>81</b>
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>83</b>
<b>6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....</b>	<b>85</b>
<b>6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE EXPOSIÇÃO DE PROCESSOS.....</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO A – MODELO DE FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE ESCOPO DE PROCESSOS.....</b>	<b>92</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As instituições vêm sendo, cada vez mais, obrigadas a conhecer e controlar seus processos. Durante muito tempo, predominou nas instituições o modelo de gerenciamento funcional, caracterizado pela especialização das tarefas e divisão do trabalho. A baixa capacidade de coordenação limita o controle e o conhecimento dos processos administrativos nas instituições públicas, aumentando a necessidade de mecanismos de gerenciamento de processos.

O modelo de gestão guiado para os processos surgiu como opção para um ganho de produtividade e um aumento no desempenho institucional. Esse modelo envolve técnicas e conceitos para identificação, mapeamento, melhoria e modelagem dos processos institucionais, surgindo com argumentos fundamentados em diversas áreas como a da administração científica, da gestão da qualidade e da reengenharia.

O mapeamento indica os responsáveis por executar cada tarefa, além de procurar formas alternativas para efetivação dessas atividades. Ele é um dos instrumentos utilizados para identificação e diagnóstico de um processo administrativo. Esse não é a única ferramenta de apoio ao gerenciamento de processos administrativos, todavia é o mais conhecido e eficaz.

Com a absorção de tecnologias novas aos processos de trabalho, emergiu a necessidade de gerir informações mais complexas. A modelagem é um aperfeiçoamento do modelo de mapeamento, sendo mais eficiente no reconhecimento dos processos. Esse instrumento tem como objetivo a identificação dos fluxos das tarefas baseados em modelos de processos.

Na atualidade a sociedade tem cobrado, cada vez mais, do setor público, transparência das informações e eficácia e eficiência dos serviços prestados. Para se ajustar a esse novo panorama, as instituições públicas vêm utilizando ferramentas que possibilitem maior agilidade e flexibilidade de seus processos.

Baseado nesse cenário do setor público e partindo da necessidade de conhecer, padronizar e formalizar os processos do Controle e Registro Acadêmico da UFCG, este estudo foi realizado na Pró-Reitoria de Ensino (PRE) da

Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) onde foram analisados os aspectos críticos, padronizados, identificados e proposto melhorias para seus processos.

### **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA**

Há mais de um século, existem pesquisas que avaliam a estrutura das organizações baseado em manuais e organogramas. Pesquisas orientadas a gerenciamento de processos datam de poucas décadas, desenvolvidos com base em modelos prévios de Organização e Métodos (O&M). A gestão de processos vem se firmando como uma das melhores alternativas para gerenciar os processos de uma instituição (ARAÚJO, 2009).

Paim (2009) propõe para a gestão de processos três grupos de atividades: controlar, organizar e planejar os processos, incluindo técnicas de estabelecimento e mensuração de metas para melhoria dos processos administrativos, a exemplo da criação de modelos de processos. Essa pesquisa está direcionada para instituições que não dispõem seus processos administrativos padronizados, e almejam fazê-lo mediante esse modelo.

A criação de modelos evidencia graficamente a sequência das tarefas, representando de modo claro e objetivo, o esqueleto e o movimento básico dos processos. Esse é um instrumento básico, para qualquer instituição que deseja optar pela cultura da gestão de processos. Todavia, não essencialmente a instituição que elaborar a criação de modelos de processos deve implantar toda a cultura de gestão de processos.

O incentivo para a realização dessa pesquisa se deu, por não ter identificado no Controle Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da UFCG a padronização e formalização dos processos administrativos. O Controle e Registro Acadêmico foi escolhido para a criação de modelos de seus processos, pois é um setor de atividades de extrema relevância para a UFCG.

A UFCG é uma instituição pública orientada à prestação de serviços educacionais, técnicos e científicos. Nas últimas décadas, as instituições públicas vêm passando por uma modernização gerencial e estrutural. A partir de várias iniciativas de melhorar os procedimentos institucionais no setor público, o governo federal criou o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA em 2005, criando diretrizes para adesão da gestão da qualidade por instituições públicas, objetivando melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, otimizando recursos e desburocratizando os processos (BRASIL, 2011).

A discussão entre sociedade e governo, a respeito da melhoria da qualidade no ensino superior, não é nova, compete aos gestores, aos docentes, discentes das Instituições de Ensino Superior (IES) e à sociedade em geral colaborar para essa melhoria (PEREIRA, 2004). Na última década ocorreu um aumento grandioso no número de IES no Brasil e respectivamente o crescimento no número de alunos, professores e servidores (ALVES, 2010).

No sentido de acompanhar esse crescimento, são necessários instrumentos que ajudem as práticas de suporte às instituições públicas. A utilização da gestão de processos em instituições públicas orientadas à prestação de serviços educacionais gera contribuições importantes para a satisfação da sociedade tendo em vista que possibilita uma melhoria na prestação dos serviços oferecidos e uso eficaz dos recursos públicos.

Apoiado na idéia de identificar e na proposta de melhoria dos processos administrativos a problemática dessa pesquisa parte do seguinte questionamento: **Quais os aspectos críticos nos processos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande e como eles podem ser melhorados visando uma melhor qualidade dos serviços oferecidos?**

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Qualquer instituição que presta um serviço tem a obrigação de coordenar suas operações. Os instrumentos de controle e coordenação dessas operações se relacionam ao modo de como os recursos são disponibilizados e à forma de como as atividades são geridas no dia-a-dia.

Desse modo, é fundamental o conhecimento e padronização dos processos administrativos que são executados no Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da UFCG.

De acordo com Rotondaro (2012), para que uma instituição abrace a gestão de processos, como ferramenta básica para a melhoria dos seus negócios e aumento da competitividade empresarial é indispensável a admissão de um método de análise, avaliação, e melhoria da execução dos processos-chave que causem mais impacto na satisfação de todas as partes interessadas.

As vantagens de empregar a ferramenta de criação de modelos de processos administrativos são: a melhoria da gestão organizacional, a melhoria nos fluxos de informações, a padronização dos procedimentos em função da definição de um referencial de conformidade, a redução do tempo de execução e do retrabalho e a uniformização e entendimento sobre a forma como o trabalho é executado (PAIM, 2009).

A instituição em estudo, UFCG, é um órgão público com serviços dirigidos a atender os interesses da coletividade. Desse modo os processos administrativos serão analisados a partir do ponto de vista dos cidadãos, dos gestores e dos servidores da Pró-Reitoria de Ensino.

A criação de modelos de processos administrativos pode colaborar para uma maior agilidade, crescimento estruturado e harmonia dos processos.

Essa pesquisa será importante, pois empregará um método inédito na Pró-Reitoria de Ensino da UFCG, sendo a primeira vez que essa pró-reitoria realiza um procedimento de formalização de seus processos administrativos. Essas ações permitirão identificar e analisar os processos do Controle e Registro Acadêmico,



identificando problemas com mais facilidade e propondo melhorias em aspectos críticos dos processos.

Os aspectos críticos dos processos de uma instituição são os que mais agregam valor ao serviço produzido e conhecê-los colabora com a destinação de recursos físicos e humanos e o estabelecimento das prioridades, proporcionando uma análise mais garantida dos processos, podendo ser sugerido o redesenho do processo, a partir da identificação dos problemas (D'ASCENÇÃO, 2007).

Dessa forma espera-se dessa pesquisa uma contribuição para a formalização/padronização dos processos administrativos do Controle e Registro Acadêmico, a partir da utilização da técnica de criação de modelos de processos objetivando melhorar a qualidade dos serviços oferecidos.

## 2 OBJETIVOS

A finalidade da elaboração dos objetivos de uma pesquisa é estabelecer os resultados que se quer atingir. Segundo HENRIQUES (2000), esta fase corresponde ao momento do autor da pesquisa responder às questões: Por que fazer esta pesquisa? Para que realizá-la? A falta de clareza nos objetivos pode inviabilizar a pesquisa.

O objetivo geral é aonde o autor quer chegar com sua pesquisa. Em outros termos, é o foco da investigação científica, ele é o marco a ser atingido. É importante observar que para se atingir o objetivo geral da pesquisa é necessário fracioná-lo em dois ou mais objetivos menores. Estes, os objetivos específicos, não são outra coisa senão as várias etapas da pesquisa em si. A seguir serão apresentados os objetivos dessa pesquisa.

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os aspectos críticos nos processos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG).

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Identificar, diagnosticar e sistematizar os processos administrativos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da UFCG.
- ✓ Padronizar os processos administrativos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande.
- ✓ Propor melhorias para os processos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da UFCG.

### **3 REVISÃO TEÓRICA**

Para fundamentar este estudo será necessário realizar uma revisão da literatura relacionada ao tema em questão: mapeamento de processos. Com o propósito de construir um debate sobre esse tema, essa revisão teórica apresentará conceitos de estrutura institucional, gestão de processos, gestão pública, mapeamento e modelagem de processos e processos críticos.

#### **3.1 ESTRUTURA INSTITUCIONAL**

A gestão das instituições abrange diversos fatores, como acompanhamento, avaliação, controle, coordenação, priorização de processos, entendimento da estrutura e da natureza e os objetivos para os quais a instituição está orientada. A complexidade e a dinâmica do ambiente, onde as instituições estão inseridas, e as novas tecnologias de gestão impactam de modo direto no projeto institucional (PAIM, 2009).

D'Ascensão (2007) afirma que a estrutura institucional é a organização dos componentes da instituição, organizados de forma lógica e racional, de forma eficaz e eficiente, atuando de modo dinâmico, estruturado e organizado, almejando evitar desperdício de tempo, de recursos, humanos, financeiros e materiais. PAIM (2009) declara que planejar uma instituição consiste em definir a responsabilidade e a hierarquia das atividades compreendendo as relações entre a autoridade e coordenação dessas.

O padrão de estruturas funcionais também denominados de verticais foi empregado pelas instituições por muito tempo. Com o nascimento das técnicas de gestão de processos, essas estruturas verticais passaram a ser trocadas pela departamentalização por processos também denominada de horizontal. Essa troca não foi radical, ao ponto que as instituições empregassem apenas um modelo de estruturação. Ainda existem departamentalizações funcionais, inclusive

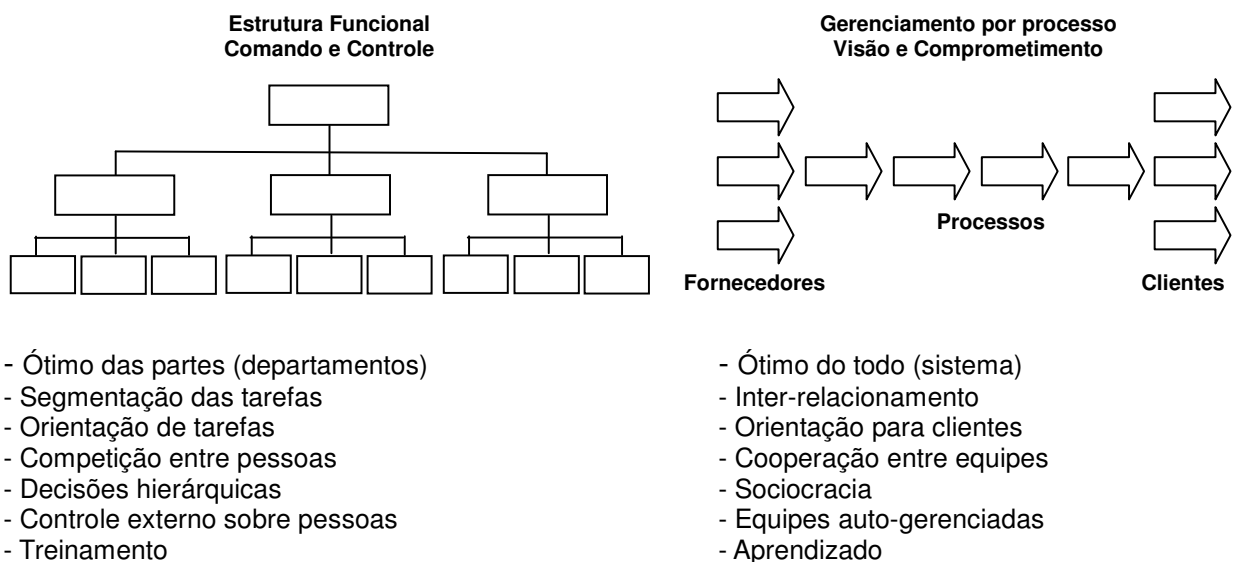
departamentalizações mistas, que utilizam mais de um tipo de estrutura (VALLE; COSTA, 2011).

O modelo de estrutura funcional guarda, como principais características, uma hierarquia rígida, uma comunicação deficiente, decisões centralizadas nos níveis mais altos, pouca flexibilidade e resistência a mudanças. Todavia as funções são bem definidas e, facilmente, identifica-se quem é o chefe. Essa forma de estrutura geralmente é utilizada por instituições que dispõem de um leque pequeno de produtos ou serviços (D'ASCENÇÃO, 2007).

Ainda de acordo com o entendimento desse autor, na estruturação por processos é analisada uma idéia de ininterrupção de fluxo. Os julgamentos são compartilhados e é possível visualizar onde as atividades se iniciam e são finalizadas. As organizações que são mais flexíveis a mudanças acolhem essa forma de estrutura.

A Figura 1 expressa graficamente os modelos de estruturas voltadas para processos e funcionais fazendo um comparativo entre suas características principais.

Figura 1: Estruturas organizacionais por tipo

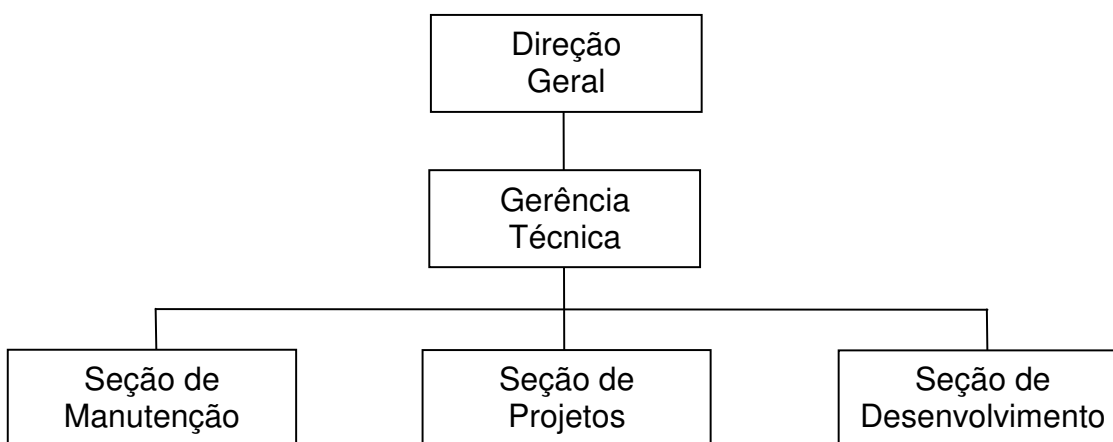


Fonte: Rotondaro (2012)

A estrutura de uma instituição pode ser idealizada por meio de gráficos organizacionais, a exemplo do funcionograma e organograma, eles permitem a compreensão da disposição dos setores, como eles se relacionam e do tamanho da instituição.

A figura 2 demonstra de forma simples o modelo de um organograma vertical.

Figura 2 - Modelo de organograma vertical



Fonte: adaptado de Chinelato Filho (2008).

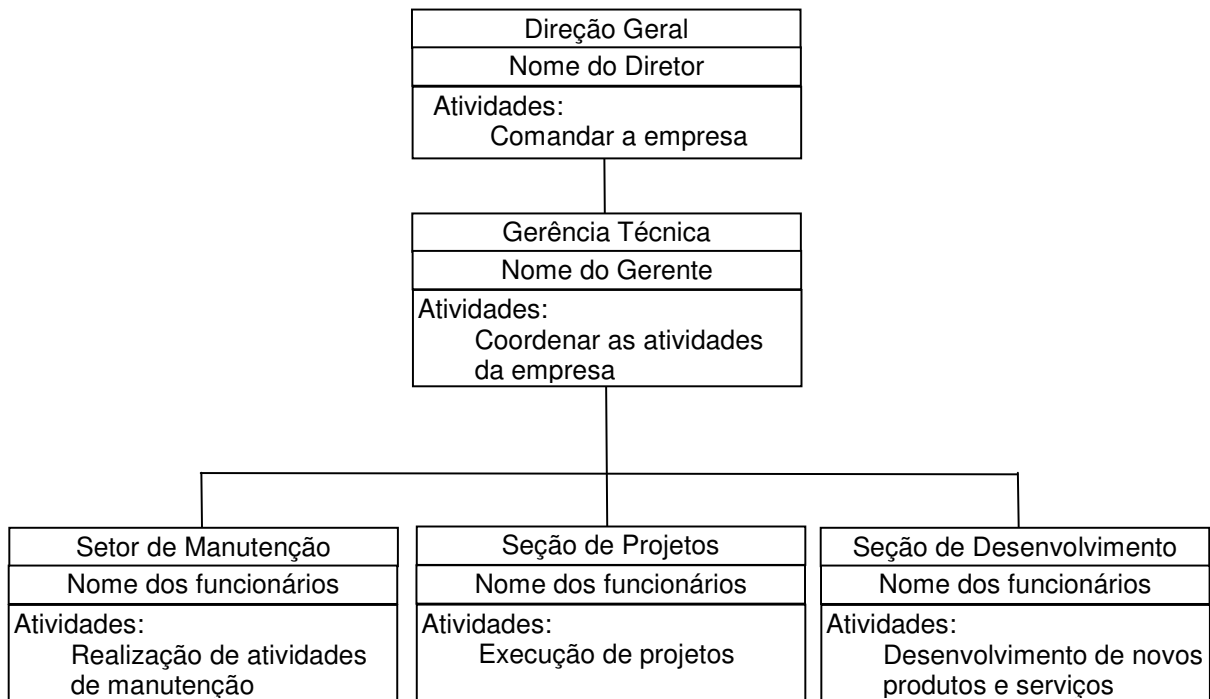
De acordo com Chinelato Filho (2008), o gráfico organograma expõem a estrutura formal da instituição, isto é, o arranjo hierárquico dos setores que constituem a instituição, podendo ser classificado por cinco tipos: organograma clássico ou vertical, funcional, horizontal, matricial e radial.

O organograma clássico ou vertical é simples deixando claros os níveis hierárquicos. É frequentemente usado por instituições tradicionais onde a perspectiva de hierarquia é dominante, a exemplo de organizações militares e religiosas.

De acordo com Chiavenato (2010) o horizontal se diferencia do vertical unicamente na direção do deslocamento sequencial, que nesse caso, é horizontal, conservando-se as mesmas convenções e símbolos do vertical. Seu objetivo volta-se para o estudo das pessoas, em contraposição com o foco na rotina, que é focalizado pelo vertical.

O funcionograma, representado na figura 3 caracteriza as atividades/tarefas que integram uma função que deu origem um departamento no organograma. Esse gráfico apresenta múltiplas vantagens, para processos de análise de distribuição do trabalho, de estudos de *layout*, de padronização de atividades e fluxos, de racionalização, entre outros (CURY, 2012).

Figura 3: Modelo de funcionograma



Fonte: Adaptado de Cury (2012)

Por sua natureza sistêmica, os processos se associam com outros conceitos, como conhecimento, estratégia, estrutura organizacional, informação, tecnologia, entre outros. Por meio da estrutura é possível compreender os fluxos dos processos de uma instituição e sua gestão pode ser um dos aspectos importantes na determinação ou re determinação dessa estrutura. O próximo tópico dedica-se a conceitos e práticas para implantação de um modelo de gestão de processos.

## 3.2 GESTÃO DE PROCESSOS

De acordo com Paim (2009), “o corpo de conhecimentos sobre gestão de processos está disperso e fragmentado na literatura, sendo geralmente apresentado de forma parcial e incompleta”. Isso ocorre pela essência multidisciplinar do assunto, seus princípios englobam múltiplas áreas do conhecimento, como administração, economia, engenharia, tecnologia da informação, entre outras.

Essa conexão da gestão de projetos com diversas áreas do conhecimento é preciso restringir as abordagens do tema. Esse tópico apresenta um resumo sobre os fundamentos da gestão de processos.

### 3.2.1 Processos na visão da Gestão da Qualidade

As teorias e práticas de gestão da qualidade avançaram desde a sua origem. De acordo com Paladini (2011), no início da gestão da qualidade era observada unicamente a qualidade final do produto, por meio do controle estatístico da produção e de métodos de amostragem. Shewhart (1931) trouxe contribuições para o estudo de qualidade nas organizações com a elaboração dos gráficos de controle e o ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Act* (CARVALHO, 2005).

Um dos primeiros a debater os custos da qualidade indagando o controle da qualidade a partir dos processos e considerando a organização como um sistema foi Juran. O Controle de Qualidade Total (TQC) foi elaborado por Feigenbaum, que aumentou os estudos da qualidade de forma sistêmica que, futuramente, inspiraria fortemente o modelo ISO - *International Organization of Standardization* (CARVALHO, 2005).

Conforme o supracitado autor, Deming influenciou o Controle da Qualidade ou o modelo japonês. Esse modelo japonês tinha como princípios basilares a eliminação de perdas, melhoria contínua e organização enxuta. Esse modelo se espalhou rapidamente, produzindo um intenso interesse nas organizações/

instituições pelos programas de qualidade. No final da década de 80, surgiu o modelo ISO, acrescentando novos fundamentos como foco no cliente, gestão das diretrizes e gestão de processos.

O aumento da competitividade, a globalização, a modernização de tecnologias e o enxugamento estrutural obrigaram as organizações e seus gestores deslocarem seu foco do produto para o cliente, objetivando a satisfação de suas necessidades. Hoje, a gestão da qualidade está focada para o controle dos processos produtivos, na qual toda organização é garantidora da qualidade, considerada qualidade total (PALADINI, 2011).

A evolução da qualidade e o resgate de conceitos possibilitam um entendimento da relação com processos. Muitos métodos de gestão de processos, que estão presentes no cotidiano das organizações, nasceram da gestão da qualidade. É praticável uma organização decidir pela simples metodologia de gerenciamento de seus processos, sem implementar toda a filosofia da gestão da qualidade. Todavia, não é possível falar de gestão da qualidade em uma organização, sem o estudo e a melhoria de processos.

### **3.2.2 Processos na visão da Reengenharia**

Os métodos de gestão empregados pelas organizações, em meados do século XX, eram tipificados pelas aplicações de recursos na melhoria contínua dos seus processos e técnicas de gestão. Na década de 80, as organizações estavam em um ambiente de competição acirrada com a globalização de mercados, o advento da rede mundial de computadores (internet) e o desenvolvimento e evolução de novas tecnologias. Esses elementos determinaram fortes mudanças nas organizações (PAULA, 2004).

Nasceu nas organizações a obrigação de produzir mais e melhor, diminuindo custos e buscando continuamente a qualidade. Os consumidores adquiriram novas necessidades de consumo. Algumas organizações não acompanharam as mudanças do mercado globalizado e tecnológico e com o passar do tempo tiveram



seus processos produtivos considerados obsoletos. Nesse contexto a Reengenharia surgiu (PAULA, 2004; ROTONDARO, 2012).

Conforme Hammer e Champy (1995), a reengenharia é “o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”.

Ela é uma ferramenta de mudança organizacional causadora de impactos marcantes nos resultados, repensando os processos, visando à melhoria da produtividade a partir de uma visão estratégica abrangente. A reengenharia propõe uma reorganização estrutural, cortando níveis hierárquicos. É indicado o uso de sistemas de informação e medição, a fim de aprimorar a distribuição de informações para facilitar o processo decisório (PAULA, 2004).

De acordo com Carli (2002), uma vez que a organização implemente a reengenharia nos seus processos, faz-se necessário mantê-los e implementá-los, serão propostos novos objetivos e meios de alcançá-los. O aprimoramento dos processos de negócio deverá ser contínuo.

### **3.2.3 Conceituando processo**

Antes da definição de gestão de processos, é pertinente entender processo. De acordo com D’Ascensão (2007), é possível encontrar muitas conceituações para processos nas diversas áreas do conhecimento. O Quadro 1 apresenta algumas definições de processo:

Quadro 1 – Definições de processos

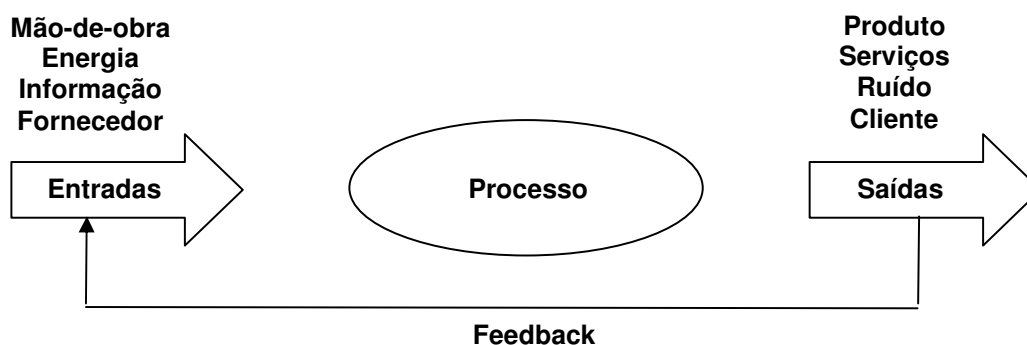
<b>DEFINIÇÃO DE PROCESSO</b>	
<b>AUTORES</b>	<b>DEFINIÇÕES</b>
Harrington, 1993	Grupo de tarefas que têm interligação lógica, baseadas no uso de recursos da empresa para gerar determinados resultados consistentes com seus objetivos.
Johansson; 1995	Conjunto de atividades interligadas capazes de transformar um insumo de forma a criar um produto ou serviço, visando agregar valor.
Bogan; English, 1994	Conjunto de atividades capazes de agregar valor para o cliente.
Davenport, 1994	Ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço; portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados.
Hammer; Champy, 1995	Conjunto de atividades com uma ou mais entradas, que cria uma saída que tem valor para o cliente.
Moreira, 1994	Conjunto de atividades, ligadas entre si, que ocorrem naturalmente na operação diária da empresa, tomando determinado insumo e transformando-o para criar um resultado.
Cross; Feather; Linch, 1995	Sequência de atividades, políticas, procedimentos e sistemas de suporte que são necessários para atender às necessidades dos clientes.
Harrinson; Pratt, 1995	Sequência de atividades capaz de atender às necessidades de um cliente seja ele interno ou externo à empresa.
Roberts, 1995	Conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

De acordo com Oliveira (2007) processo é “o conjunto estruturado de atividades lógicas e sequenciais”. As definições apresentadas no Quadro 1 representam ramos de estudos diversificados, entre eles, estratégia, produção e qualidade. Algumas dessas definições se completam, ou são semelhantes na sua definição.

Uma das definições que pode ser associada com esse estudo é a de Rotondaro (2012), que conceitua processo como “uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução”. A Figura 4 representa um processo, permitindo uma visualização melhor, diante da heterogeneidade de definições:

Figura 4 - Processo



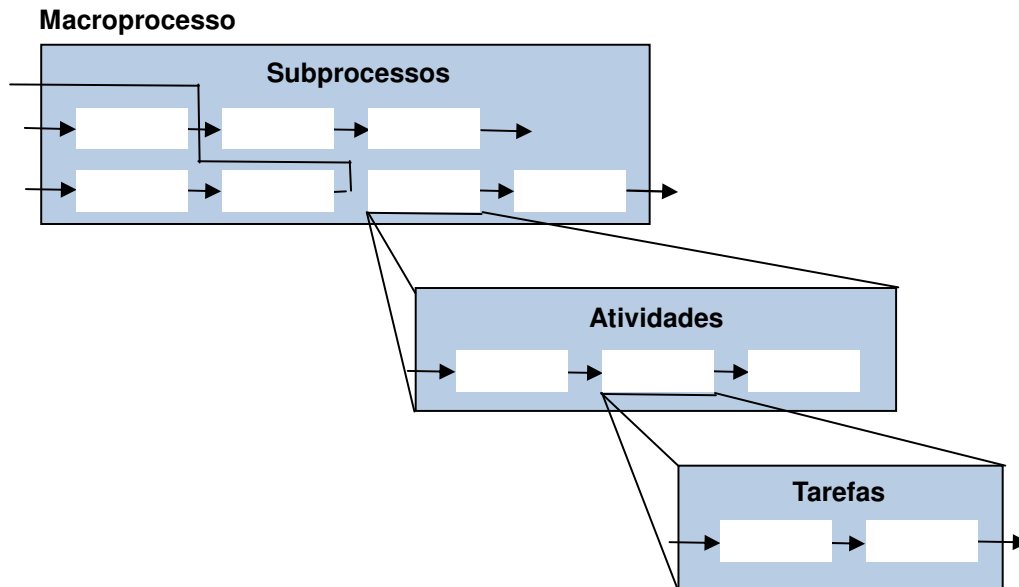
Fonte: Adaptado de Rotondaro (2012).

Os elementos de entrada são compostos de insumos como energia, fornecedor, informação e mão-de-obra. A etapa “processo” engloba a transformação das entradas, agregando valor às mesmas que resulta em elementos de saídas e que são compostos por clientes, produtos, serviços e ruídos. O *feedback* corresponde à resposta sobre os resultados gerados (ROTONDARO 2012).

A estrutura dos processos organizacionais é composta por macroprocesso, processo, subprocesso, atividade e tarefa. O macroprocesso é a atividade-chave de uma organização, envolve a integração da estrutura organizacional e possui impacto significativo no modo como a organização funciona (VILLELA, 2000).

Existem várias definições para processo mas em resumo ele pode ser compreendido como um conjunto integrado de atividades e tarefas de transformação de insumos em produtos ou serviço. Subprocesso é uma parte que se relaciona logicamente com outro subprocesso em pró de um objetivo específico em apoio ao macroprocesso. Atividade refere-se ao trabalho executado por máquinas ou pessoas com o propósito de transformar um insumo em um produto ou serviço, integram a maior parte dos fluxogramas. Finalizando, tarefa é o método específico de executar o trabalho podendo ser um único elemento ou um subconjunto de uma atividade (VILLELA, 2000; SOUSA, 2003; VALE; COSTA, 2011). A relação dessas estruturas é demonstrada na Figura 5.

Figura 5 - Estrutura dos processos



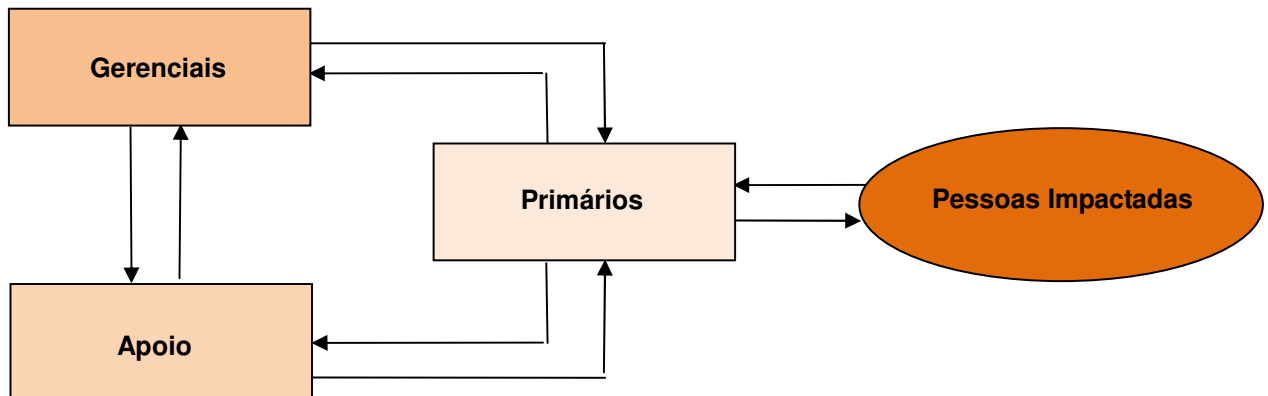
Fonte: Harrington (1993).

Os processos também podem ser classificados de diferentes formas, a seleção de um tipo de classificação ou qualificação, dependerá da finalidade do critério utilizado para identificar os processos.

De acordo com Cury (2012) os processos são classificados em três tipos: processos de cliente, processos administrativos e processos de gerenciamento. De forma parecida, Oliveira. S. (2011) usa a classificação: processos primários ou de negócios, processos de apoio e processos gerenciais.

A correspondência entre essas classes será mostrada na Figura 6. Os termos empregados pelos dois estudiosos sugerem a mesma compreensão sobre o reconhecimento dos processos e são parecidos em seus significados.

Figura 6: Relacionamento entre processos



Fonte: Adaptado Oliveira, S., (2011).

Os processos primários ou de negócios possuem maior importância, pois eles influenciam de modo direto os clientes externos, constituem a produção de um bem ou prestação de um serviço. Os processos de apoio garantem a execução dos primários ou de negócio, pode-se dizer que são a construção de produtos invisíveis. Os processos gerenciais favorecem a execução dos dois processos anteriores, ao passo que destinam, dirigem e coordenam recursos necessários ao bom desempenho organizacional, incluem as decisões dos gerentes (OLIVEIRA, S., 2011; CURY, 2012).

### 3.2.4 Gestão de processos

O comportamento das organizações de hoje está diretamente vinculado à globalização das economias, no acirramento da competitividade e na capacidade de adaptação. Nesse cenário a gestão de processos destaca-se como uma ferramenta de resposta para as mudanças do ambiente externo, promovendo melhoria contínua dos processos, coordenando os fluxos de atividades, ensinando as organizações a gerenciarem melhor seus processos (PAIM, 2009).

Araújo (2009) expõe que o modo como o trabalho é executado é priorizado pela gestão de projetos procurando revelar o que é feito na organização, de forma a desenvolver ferramentas de otimização do trabalho. Quando a organização está

orientada para o modelo de gestão de processos, os instrumentos, sistemas e processos administrativos existentes na organização devem estar comprometidos e interligados com os resultados (OLIVEIRA, 2007).

Paim (2009), alega que existe uma discordância na literatura, em relação as definições e conceitos de processos, gestão de processos, orientação por processos e estrutura organizacional orientada por processos. O autor mostra um conceito instrumental para gestão de processos, que pode ser compreendido como agrupamentos de tarefas orientadas para projetar ou pensar processos gerindo os processos diariamente promovendo o aprendizado.

De acordo com Paim (2009), a gestão de processos em uma organização deve seguir um caminho:

- ✓ Conscientização;
- ✓ Mapeamento dos processos;
- ✓ Seleção dos processos essenciais;
- ✓ Melhoria dos processos essenciais;
- ✓ Redistribuição de recursos;
- ✓ Adoção de um modelo estrutural, rompendo com as principais funções;
- ✓ Reformulação dos mecanismos de gestão,
- ✓ Implantação da gestão de processos.

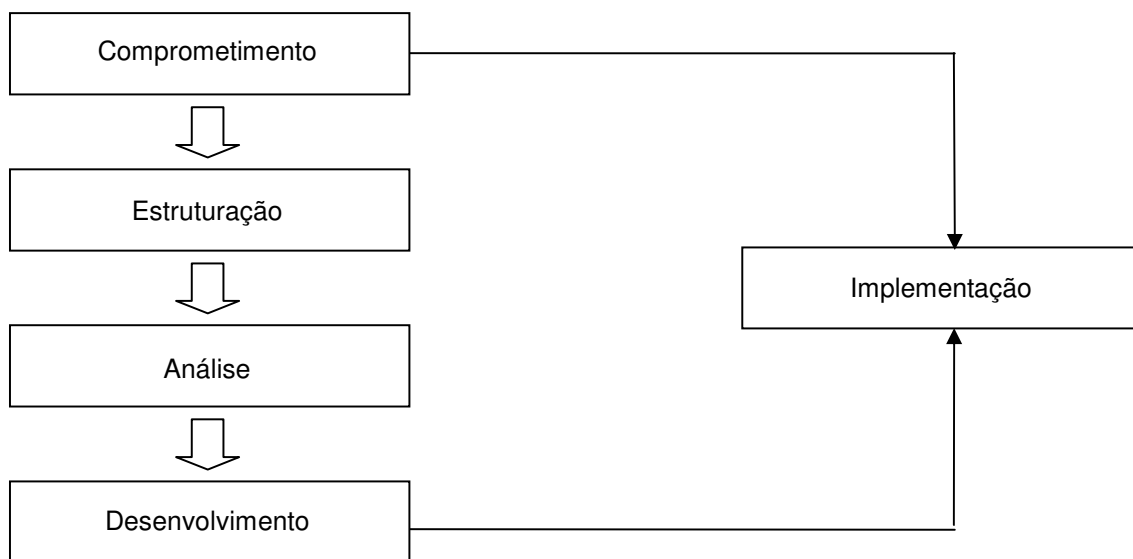
O caminho escolhido pelo gestor, para a implantação da gestão de processos, pode mudar de organização para organização, abrangendo todas essas fases; parte delas, ou adicionando novas fases que não estão nesse caminho. Nessa pesquisa foi realizada a segunda e terceira etapas, com o mapeamento dos processos do Controle e Registro Acadêmico e a seleção dos processos essenciais. A quarta etapa foi realizada parcialmente, pois são apenas sugestões de melhoria dos processos para o Setor que implantará se achar que são válidas.

### 3.2.5 Etapas da efetivação da gestão de processos

Para o acolhimento de um modelo de gestão de processos, por uma organização, é importante seguir um caminho lógico de etapas, adaptando essas etapas à realidade da organização. Rotondaro (2012) recomenda a aplicação de duas principais etapas: a primeira é a identificação, avaliação e seleção dos processos prioritários e a segunda, gestão e o aperfeiçoamento dos processos selecionados.

Todavia, Oliveira (2007) conceitua cinco fases principais que serão apresentadas na Figura 7.

Figura 7 - Fases do Processo



Fonte: OLIVEIRA (2007, p. 69).

A primeira fase, comprometimento, resume-se na apresentação, debate, organização geral aos profissionais envolvidos no processo. Tem como objetivo estabelecer a metodologia que será adotada; estruturação do modelo ideal para a organização; treinamento dos envolvidos e elaboração do planejamento para o processo de mudança. A estruturação identifica os aspectos que serão levados em consideração para a execução e desenvolvimento dos processos, assim como a elaboração das fases, etapas e atividades que deverão ser executadas. Vale salientar que as ações devem ser orientadas para os clientes (OLIVEIRA, 2007).

A fase da análise, de acordo com Oliveira (2011), caracteriza-se na estruturação final da gestão de processos. Devendo assinalar o processo principal, o que agrega mais valor, quais os recursos serão utilizados, quais as metas e desafios de melhoria dos processos, quais os ideais e o *benchmarking* dos indicadores de desempenho.

Já na fase do desenvolvimento a gestão de processos é consolidada, já deverá existir o consenso sobre a realidade nova da organização, buscando o ajustamento dos processos novos à estrutura da organização, implementando avaliações, padrões, procedimentos, sistemas e tecnologias a serem empregadas pela organização. A implementação, por fim, configura a operacionalização das quatro fases anteriores, não devendo ser vista como a finalização da efetivação da metodologia, pois gestão de processos é um movimento contínuo com avaliações constantes dos resultados (OLIVEIRA, 2007).

Nesse cenário a gestão de processos pode ser entendida como um meio de redução do tempo entre a identificação de um processo problema e a elaboração das soluções necessárias. Contudo, com o objetivo de reduzir esse tempo de resposta, a organização deve ter conhecimento dos seus processos e como eles são estruturados.

### **3.3 CRIAÇÃO DE MODELOS DE PROCESSOS (MODELAGEM DE PROCESSO)**

As inovações tecnológicas podem transformar os processos, e as organizações precisam estar prontas para essas mudanças. Johansson (1995) afirma que a criação de modelos de processos é um alargamento da metodologia de mapeamento de processos. A modelagem de processos brotou da necessidade de gerenciar processos mais complicados, constituindo-se numa forma mais efetiva na identificação, disseminação e domínio de processos complexos, reprimindo sobreposição e duplicação de atividades.

A modelagem de processos tem como objetivo o entendimento entre informações elementares e as ligações entre os conjuntos de informações, ao


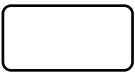
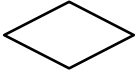
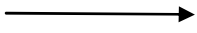
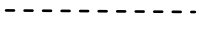

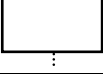




mesmo tempo em que o mapeamento de processos tenta compreender os processos existentes e futuros para melhorar o funcionamento da organização e aumentando a satisfação do cliente. As metodologias de modelagem e mapeamento não devem ser confundidas, uma não substitui a outra (VILLELA, 2000).

Pleiteando a melhoria contínua dos processos, a modelagem de processo deve alvejar os objetivos de aprendizado, documentação, entendimento, e melhoria contínua dos processos (ALMEIDA NETO, 2011). Para facilitar a utilização dessa metodologia, alguns registros foram desenvolvidos. A seleção do registro dependerá da cultura da organização, do grau de entendimento do modelo por parte dos envolvidos na modelagem e no grau de detalhamento e informações exigidos para o modelo. Destacam-se os registros: *workflow*, UML - Linguagem de Modelagem Unificada, modelos de simulação, BPMN - Registro para Modelagem de Processos de Negócio e arquiteturas de negócios (DÁVALOS, 2010; PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

O registro mais comum é o BPMN - *Business Process Modeling Notation*. Refere-se a um método voltado para a definição e documentação de processos de negócios com modelos de registros bem definidos. É um dos métodos mais completos e promissores utilizados na atualidade, com meramente quatro símbolos principais é possível arquitetar modelos de processos: atividades, eventos, gateways (decisões) e sequência de fluxo (ALMEIDA NETO, 2011). O quadro 2 mostra os símbolos mais utilizados no método BPMN.




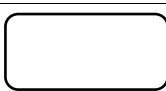
Quadro 2 - Símbolos para criação de fluxogramas

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	Eventos de início: indica o início do processo, representado pela cor verde
	Atividade: termo genérico para o trabalho que a empresa realiza
	Decisões / Gateways: usado para controlar as ramificações dos fluxos
	Fluxo de sequência: mostra a ordem em que as atividades são processadas.
	Associação: usado para relacionar informações com os objetos do fluxo
	Objeto de dados: não possuem nenhum efeito direto sobre o fluxo, acrescentam apenas informações sobre a atividade executada.
	Anotação: Mecanismo de informações adicionais para facilitar a leitura do processo
	Evento intermediário: mostra eventos que acontecem durante o processo, representado por dois círculos concêntricos na cor bege
	Evento de fim: indica o término do processo, representado pela cor vermelha

Fonte: Adaptado de Leitão (2012).

De acordo com Leitão (2012), quando existe a necessidade de modelar processos mais complicados, ainda existem outros símbolos que podem ser empregados para melhor detalhar as ações, é possível explicitar os eventos de início, intermediário e de fim, assim como acrescentar subprocessos. O quadro 3 mostra alguns dos símbolos utilizados no método BPMN.

Quadro 3 - Outros símbolos de fluxogramas de modelagem

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO
	Temporizador de início: o processo se inicia em um espaço de tempo (exemplo: a cada segunda 9h00)
	Mensagem de fim: denota a mensagem que será gerada ao final do processo
	Temporizador: demonstra um intervalo de tempo realizado no meio do processo
	Subprocesso: é um tipo de atividade, considerado um diagrama filho, pois é um processo menor dentro do macroprocesso.

Fonte: Adaptado de Leitão (2012).

Projetos de melhorias dos processos, normalmente não necessitam de investimentos vultosos em capacitação sobre registros. Nas organizações que a cultura de gestão de processos não está semeada é necessário que o responsável pela modelagem dos processos, utilize registros simples, considerando os cargos presentes no organograma da organização. Desse modo, os fluxos elaborados serão entendidos mais facilmente pelas partes envolvidas (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

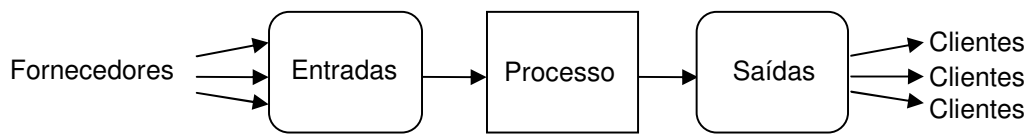
### **3.3.1 Mapeamento de processos**

Segundo Villela (2000), o mapeamento de processos é uma técnica gerencial, analítica e de comunicação que tem por objetivo melhorar os processos atuais ou introduzir uma estrutura orientada para processos em uma organização, é uma forma para compreender os processos existentes e extinguir ou melhorar os que necessitam de mudanças. Conforme Rotondaro (2012), no decorrer da realização das atividades diárias da organização, alterações no processo podem ocorrer, por diversos aspectos. Quando essas alterações passam a ser regulares novos procedimentos passarão a ser empregados para a realização da atividade conseqüentemente ocorrerá mutação do processo original.

Rotondaro (2012) afirma que antes de mapear os processos, é preciso conhecer os elementos FEPSC - Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente, demonstrado na figura 8. Esse elemento é conhecido por outros autores como SIPOC - *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Constumers*, que na realidade é a tradução em inglês dos nomes dos elementos.

Pavani Júnior e Scucuglia (2011) declaram que SIPOC é uma forma de documentação de processo, que proporciona uma visão geral das fronteiras, clientes, fornecedores e requisitos de um processo, de acordo com o problema a ser resolvido. Esse registro tem como vantagem a identificação das fronteiras do processo, solução dos conflitos de equipes, identificação dos requisitos básicos do processo, conseguindo ser mensuráveis ou não-mensuráveis.

Figura 8 - Elementos FEPSC



Fonte: Rotondaro (2012).

De acordo com Rotondaro (2012), para a definição de onde começam e terminam as atividades de um processo, o uso do registro FEPSC traz contribuições relevantes, pois é aplicado a todo tipo de trabalho. Para sua construção, o mapeador dos processos, deve acompanhar uma ordem:

- ✓ Definir o propósito do processo, buscando identificar quais são seus resultados;
- ✓ Avaliar as saídas identificando qual produto ou serviço é gerado, por qual caminho ele sai e onde o processo é finalizado;
- ✓ Entender os clientes;
- ✓ Avaliar as entradas e os fornecedores, conhecendo quais as informações ou matérias-primas, de onde elas vêm como estas influenciam o processo e o efeito dessas entradas no resultado final;
- ✓ Estabelecer as etapas dos processos, analisando o que ocorrem em cada input e que atividades de conversão ocorrem.

No mapeamento de processos um dos resultados atingidos é o gráfico de processos, que representa o fluxo de atividades, de documentos, de materiais, de pessoas e de sistemas relacionados ao processo estudado. Esse fluxo é representado através do fluxograma, um dos modelos de gráficos usados para representar processos.

### 3.3.2 Gráficos de Processos

Existem muitos modelos de gráficos que podem reproduzir os processos administrativos; o fluxograma é um gráfico universal, em inglês *flowchart*. Ele descreve o fluxo de qualquer documento, produto ou trabalho, têm como função basilar documentar um processo, para a identificação as áreas que necessitam ser aperfeiçoadas (CURY, 2012).

Os gráficos de processo possibilitam uma visualização precisa e rápida de fenômenos esquematizados, indicam os meios empregados para a obtenção dos resultados, permitindo a identificação dos recursos alocados no processo. Chinelato Filho (2008) depreende que o fluxograma é uma representação gráfica do fluxo de pessoas, documentos e materiais entre as muitas unidades da organização. Esses gráficos foram usados como instrumento para representação do resultado desse estudo.

Oliveira, D. (2011) descreve três tipos de fluxogramas: vertical, parcial ou descritivo e global ou de coluna. O fluxograma vertical é usado para representação de rotinas simples no processamento analítico de uma organização, pode ser impresso como formulário padrão, constituído de símbolos e convenções pré-impressas em colunas verticais (CURY, 2012; OLIVEIRA, D., 2011).

O fluxograma parcial ou descritivo reproduz o curso de ação e a movimentação de documentos, é mais complicado que o anterior por usar uma maior quantidade de símbolos e comumente utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades da organização. O global ou de coluna é o mais empregado pelas organizações tanto no levantamento quanto na descrição de novas rotinas, ele possibilita expor com maior clareza o fluxo de informações e documentos dentro e fora da organização (OLIVEIRA, D., 2011).








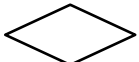

Ainda de acordo com o autor, os gráficos necessitam expor algumas informações básicas, são elas:

- ✓ Tipos de operações que integram o fluxo de informações;
- ✓ O sentido de circulação ou fluxo de informações;
- ✓ As unidades organizacionais em que são realizadas as operações;

- ✓ O volume das operações;
- ✓ Os níveis hierárquicos que intervêm nas operações.

Para mostrar as ocorrências em um fluxograma são usados símbolos, alguns já costumeiros, outros de uso questionado, mas existe uma inclinação para generalização e padronização dos símbolos. Ao usar um símbolo um pouco conhecido, sugere-se a utilização de legendas explicando seu significado (CURY, 2012; OLIVEIRA, D., 2011). O Quadro 4 apresenta alguns dos símbolos usados na formação de um fluxograma:

Quadro 4 - Símbolos utilizados nos fluxogramas de mapeamento de processos

<b>SIMBOLOGIA DE FLUXOGRAMAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS</b>	
<b>SIMBOLO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
	Terminal: é colocado no início e/ou no fim do processo
	Documento: serve para identificar qualquer tipo de documento
	Conector: permite simplificar a vinculação de sub-rotinas e/ou fluxogramas sem que haja intersecções de linhas
	Arquivo: representa qualquer tipo de arquivo, sejam provisórios ou definitivos
	Operação: mostra qualquer processamento que se realiza sobre um documento
	Demora ou atraso: representa o retardamento de um processo
	Material: representa qualquer tipo de material que circule pela empresa
	Decisão: utilizado para demonstrar um ponto do sistema, em que é necessário seguir por caminhos diferentes
	Sentido de circulação: indicam a direção que os símbolos caminham

Fonte: Adaptado de Oliveira, D., (2011)

Para representar o fluxo de processos outras metodologias analíticas podem ser utilizadas. O mapeamento de processos não é o único método para o

entendimento da sequência de atividades de um processo. Todavia, em termo de gestão de processos, o mapeamento é a metodologia mais conhecida e eficaz (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

### **3.3.3 Caracterizando processo crítico**

Alguns estudiosos usam a expressão “processo-chave” com o mesmo sentido de “processo crítico”. Rotondaro (2012) conceitua processos-chave como sendo os processos que impactam na satisfação dos gestores e clientes, Oliveira, S. (2011) define que os processos críticos são os causadores de maior impacto nos clientes internos da organização. Esses dois autores usam a mesma caracterização para temas diferentes. Nessa pesquisa vamos usar a expressão processo crítico.

A definição dos processos críticos da organização envolve uma das etapas de implantação da gestão de processos. Segundo Rotondaro (2012) os aperfeiçoamentos do desempenho em áreas críticas trazem como resultado a diminuição da complexidade, do retrabalho e dos custos dos processos da organização.

De acordo com Oliveira (2007), nas etapas de implementação da gestão de processos a definição dos processos críticos ocorre na etapa de análise. Para a análise, especificação e escolha dos processos críticos, Rotondaro (2012) propõe seguir a ordem:

- 1) Seleção dos objetos estratégicos de referência: estabelecer os resultados desejados para o negócio, derivando de uma análise da missão da organização, do planejamento estratégico e do mercado, proporcionando vantagem competitiva e agregando valor aos gestores e cliente;
- 2) Seleção dos fatores chave; é necessário definir variáveis críticas de sucesso, que permitam a organização alcançar os objetivos estratégicos definidos anteriormente;

- 3) Seleção dos processos relacionados aos fatores chave; é preciso classificar cada um dos fatores-chaves a todos os processos, o conjunto desses processos deve ser suficiente para atingir os objetivos do negócio.
- 4) Seleção dos processos prioritários significa destacar aqueles que têm maior impacto sobre os negócios e o pior desempenho.

### 3.4 MATRIZ FATORES CHAVE VERSUS PROCESSOS (FC-P)

Essa matriz é responsável pela avaliação dos impactos dos processos na organização, por intermédio da avaliação da intensidade da correlação (forte, média e fraca) e da atribuição de pesos aos fatores-chave (FC). O processo de criação, atribuições de pesos e somatórios desta matriz está representado na figura 9.

Figura 9: Matriz Fatores Chave versus Processos

	<b>FC1 P=3</b>	<b>FC2 P=2</b>	<b>FC3 P=2</b>	<b>FC4 P=1</b>	<b>FCN P= 3</b>	<b>Total</b>
<b>P1</b>	XXX	-	-	-	-	9
<b>P2</b>	-	XXX	XXX	-	-	12
<b>P3</b>	-	X	XX	XX	-	8
...	...	...	...	...	...	...
<b>Pn</b>	-	X	X	-	-	4

Legenda:  
 XXX - Correlação forte  
 XX - Correlação média  
 X - Correlação fraca

Fonte: Adaptado de Rotondaro (2012).

A matriz realiza a avaliação da qualidade dos processos, em função do atendimento às necessidades e expectativas da organização e dos clientes. Baseado na avaliação realizada através da matriz FC-P, são selecionados os



processos prioritários os que têm o maior impacto sobre a organização e o pior desempenho apresentado.

Deste modo, parte-se para a escolha dos processos prioritários, que deverá ser realizada a partir de avaliações de duas naturezas, em concordância no que explica Rotondaro (2012):

1. Avaliação do impacto sobre os processos da organização: através da atribuição de pesos aos fatores-críticos e da avaliação de força da correlação;
2. Avaliação da qualidade do seu desempenho: que decorre em função do atendimento as expectativas e necessidades.

A seguir será realizada uma reflexão acerca da modernização da gestão pública brasileira.

### **3.5 GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: Uma reflexão acerca da modernização**

Saldanha (2006) declara que administração pública, gestão pública e governo são vocábulos semelhantes, muitas vezes são confundidos, mas apresentam princípios diferentes, em múltiplos aspectos. Para o autor, governo “em sentido institucional, é o conjunto de poderes e órgãos constitucionais; em sentido funcional, é o complexo de funções estatais básicas; em sentido operacional, é a condução política dos negócios públicos” (SALDANHA, 2006).

De acordo com Di Pietro (2010), a palavra Administração traz uma essência de subordinação, hierarquia; no direito administrativo, alguns estudiosos dão ao termo definição ampla abrangendo a legislação e a execução. Na administração privada e na pública reside uma atividade subordinada a uma necessidade externa, individual ou coletiva, todavia na administração pública essa necessidade origina-se da lei que fixa a finalidade que o administrador deve alcançar.

Com relação ao vocábulo “administração pública”, Di Pietro (2010) entende que existem dois sentidos para defini-la. O primeiro sentido o vocábulo tem

característica subjetiva, formal ou orgânica, este determina os entes que atuam na atividade administrativa, tornando-se pessoas jurídicas, órgãos e agentes públicos. O segundo tem característica objetiva, material ou funcional, sendo capaz de ser conceituada como “a atividade concreta e imediata que o Estado desenvolve, sob regime jurídico de direito público, para a consecução dos interesses coletivos” (DI PIETRO, 2010).

A administração pública é subordinada a alguns princípios que constituem um papel importante para ela, pois propiciam à administração e ao judiciário determinar o equilíbrio entre as prerrogativas da administração e os direitos dos administrados. Esses princípios estão expressos no art. 5 da Constituição Federal de 1988. (DI PIETRO, 2010; SALDANHA, 2006). O princípio da legalidade e o princípio da supremacia do interesse público são dois princípios fundamentais dos quais se derivam os demais. Podem-se ressaltar como derivações os princípios da impessoalidade, moralidade, continuidade e igualdade (DI PIETRO, 2008).

No estado patrimonialista não há distinção entre os limites do público e do privado. Esse modelo de gestão é tipificado pelo casuísmo, formalismo e particularismo de procedimentos, padrões que embasam a administração burocrática (NASCIMENTO, 2010). A administração burocrática surgiu com o objetivo de preservar o patrimônio público da privatização do estado, esse estado aumentou seu papel social e econômico e seu modelo de gestão era baseado no controle hierárquico e formalização dos procedimentos (PEREIRA, 1998a).

Com o passar do tempo a administração burocrática se mostrou ineficiente, dado que o Estado se responsabilizou em prover cultura, educação, incentivos à tecnologia, proteção ao meio ambiente, saúde e seguridade social. Influenciada pelos modelos de gestão empregados pelas empresas privadas, surge à administração gerencial moderna, estabelecendo transparência das ações governamentais, combate à corrupção e combate ao nepotismo. O interesse administrativo do Estado passa a ser focado no cidadão e no interesse público (MOREIRA NETO, 1998; PEREIRA, 1998a).

Fernando Henrique Cardoso (FHC) foi quem apresentou a reforma gerencial no Brasil, na década de 90, essa reforma foi uma resposta à crise internacional da época. A crise foi marcada por dois fenômenos principais, o ajuste estrutural do Estado e o ajuste fiscal orientado para o mercado (PEREIRA, 1998a, 1998b).

De acordo com Cardoso (1998), essa reforma gerencial objetivava alterar a visão paternalista e assistencialista do Estado, conferindo a responsabilidade da produção de bens e serviços para a sociedade, com base na reestruturação dos critérios de gestão pública. Os efeitos desejados, e mais tarde alcançados, foram agregação de princípios de qualidade, resultados, produtividade e responsabilidade.

Foi criado, em 2005, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GESPÚBLICA. Esse programa foi o produto de várias tentativas do Governo Federal, de promover a disseminação de prática e conceitos de qualidade no setor público. Fundamentado no Modelo de Excelência da Gestão (MEG), da Fundação Nacional da qualidade, bastante utilizados pelas empresas privadas (BRASIL, 2011).

Esse programa é fundamentado pelos princípios constitucionais. O GESPÚBLICA estabelece 12 (doze) princípios que norteiam o Modelo de Excelência para a Gestão Pública partindo da ideia que é necessário ter excelência sem deixar de ser público. Um dos princípios é a “Orientação por Processos e Informações”, que considera o entendimento e a divisão das atividades e processos de uma organização pública, somando valor às partes envolvidas (BRASIL, 2011).

A seguir será apresentada a metodologia empregada para atingir os objetivos deste estudo.

## 4 METODOLOGIA

Para um melhor desenvolvimento desta pesquisa, será utilizada a metodologia seguindo os critérios relacionados aos tipos de pesquisa, aos sujeitos estudados; através do universo e amostra, bem como, a coleta e análise dos dados coletados, conforme se observa a seguir:

### 4.1 MÉTODO

O método é o caminho a ser percorrido pelo pesquisador, desde o início de sua jornada, com a elaboração de um problema, até a comprovação da resposta ao problema, ao finalizar a pesquisa. Pode-se entender como um conjunto de etapas que serão sistematizadas e vencidas na busca pela verdade.

Os métodos que possuem caráter mais geralista que são responsáveis pelo raciocínio utilizado no andamento da pesquisa, isto é, “procedimentos gerais, que norteiam o desenvolvimento das etapas fundamentais de uma pesquisa científica” (ANDRADE, 2001).

Dentre os métodos de abordagem de pesquisa (indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e o dialético) o utilizado será o indutivo que é o método responsável pela generalização, isto é, parte-se de algo particular para uma questão mais ampla, ou seja, geral. Para Marconi e Lakatos (2009):

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida nas partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

De acordo com Mezzaroba e Monteiro (2003) o seu objetivo é alcançar conclusões mais abrangentes do que o conteúdo estabelecido pelas premissas nas quais está fundamento.

Essa generalização não ocorre por meio das escolhas geralmente baseadas na experimentação. Isso denota que a indução parte de um fenômeno para chegar a uma lei geral por meio da observação e de experimentação, revelando-se na relação existente entre dois fenômenos para se generalizar.

## 4.2 TIPOS DE PESQUISA

Os aspectos relacionados aos tipos de pesquisa que foram utilizadas neste trabalho seguiram a classificação utilizada por Vergara (2004), quando a autora afirma que a pesquisa científica poderá seguir dois aspectos: Quanto aos fins e quanto aos meios.

- a) **Quanto aos fins:** Esta pesquisa se classificou como um estudo do tipo descritivo. Vergara (2004) afirma que a pesquisa descritiva é aquela que expõe “características de um determinado grupo de clientes. Pode também estabelecer correlações entre variáveis”. Por fim, este estudo caracterizou-se como estudo de caso, pois “é um estudo que analisa com profundidade um ou poucos fatos, com vistas à obtenção de um grande conhecimento com riqueza de detalhes do objeto estudado” (FIGUEIREDO, 2009).
- b) **Quanto aos meios:** Pode-se classificar esta pesquisa como um estudo documental e bibliográfico. Segundo Witter (1997), o estudo documental é aquele cujos objetivos ou hipóteses podem ser verificados através de análise de documentos bibliográficos ou não bibliográficos, requerendo metodologia compatíveis com os mesmos, já a pesquisa bibliográfica é aquela feita com base em documentos já elaborados, tais como livros, jornais entre outros (SANTOS, 2003).

Para Gil (2007), os estudos de campo procuram muito mais o aprofundamento das questões propostas do que distribuição das características da

população segundo determinadas variáveis. Esta foi composta de entrevistas com servidores da Pró-Reitoria de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande.

### **4.3 UNIVERSO DA PESQUISA**

Com 15 (quinze) anos de existência, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) foi criada a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) pela Lei 10.419, de 09 de abril de 2002, é uma instituição autárquica pública federal de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Campina Grande e âmbito de atuação no Estado da Paraíba, goza de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, a organização e o funcionamento da UFCG reger-se pela legislação federal atinente, pelo Estatuto, pelo Regimento Geral e por normas complementares e tem estrutura multicampi, distribuída no Estado da Paraíba.

Com a reitoria sediada na cidade de Campina Grande-PB, a instituição possui 7 (sete) campi. A pesquisa foi realizada em junho e julho de 2017 na Pró-Reitoria de Ensino no Controle e Registro Acadêmico localizada no campus de Campina Grande, no período de realização da pesquisa a pró-reitoria contava com um quadro de 29 (vinte e nove) servidores, sendo 22 (vinte e dois) técnicos, 2 (dois) terceirizados e 5 (cinco) professores.

O Controle e Registro Acadêmico é composto por 4 (quatro) servidores, todos com nível superior, nele passam quase todos os processos encaminhados para a Pró-Reitoria de Ensino.

A amostra para a pesquisa científica é uma parcela selecionada da população ou é um subconjunto da população, sendo este número definido de acordo com a aceitação e disponibilidade dos clientes entrevistados em fornecer as informações solicitadas (RUDIO, 1998).

#### **4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

O instrumento de coleta de dados deverá ser escolhido com o objetivo de propiciar uma comunicação entre o pesquisador e o entrevistado que fornecerá as informações (SILVA; MENEZES, 2001). Como ferramenta de comunicação, Valle, Oliveira e Braconi (2011) sugere um modelo de formulário, que está apresentado no ANEXO A. Ele serviu de parâmetro para criação do formulário utilizado nesse estudo. Para Richardson (1999) um questionário é uma entrevista estruturada, de onde podem ser obtidas informações que permitirão observar as características de um indivíduo ou grupo.

O questionário não pode ser exaustivo e o entrevistado deve responder à alternativa que mais se ajusta às suas características, ideias ou sentimentos, para que se possa ter um grau de verdade no mesmo (RICHARDSON, 1999).

Para a coleta de dados foram utilizados dados secundários. Os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, livros, revistas, dentre outros. Para Marconi e Lakatos (2009) as fontes secundárias possibilitam a resolução de problemas já conhecidos e explorar outras áreas onde os problemas ainda não se cristalizaram suficientemente.

#### **4.5 ANÁLISES DOS DADOS**

A análise de dados envolve a redução das informações acumuladas a uma grandeza administrável. Em estudos de caso não existe um sistema rígido para análise e interpretação das informações coletadas (COOPER; SCHINDLER, 2003; GIL, 1999).

A análise de dados é definida por Kerlinger (1980) como a, ordenação, categorização manipulação e sumarização das informações coletadas na pesquisa. Assim, as informações brutas foram agrupadas e sistematizadas objetivando a sua melhor mensuração e interpretação.

No estudo qualitativo, ao final da coleta de informações, o pesquisador tem uma vasta quantidade de dados, que deverão ser organizados e interpretados. Porém, procurar seguir modelos de análise quantitativa proporcionando calcular a frequência de algum fenômeno identificando as relações entre eles é uma tendência dos pesquisadores. As informações coletadas podem ser depoimentos, documentos e textos, sua interpretação se embasa em conceitos definidos em estágios anteriores do estudo (ROESCH, 2012).

Para alcançar os objetivos específicos desse estudo foram identificados os processos primários do Controle e Registro Acadêmico, ou seja, os processos que se relacionam imediatamente com os clientes internos e externos do setor.

Após especificar os processos primários, o registro Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente (FEPSC) foi utilizado para identificar as fronteiras do processo primário, onde tem início e terminam suas atividades, quem são os clientes e fornecedores, o “start” do processo e o resultado produzido.

O reconhecimento desses registros Fornecedor, Entrada, Processo, Saída, Cliente (FEPSC), as anotações nos formulários, o estudo de documentos institucionais e a atenção da execução dos processos, permitiram esboçar os modelos dos processos, entendendo o sentido do fluxo das atividades. Os modelos de processos foram representados graficamente através de fluxogramas.

Durante a elaboração dos fluxogramas foi necessário, que os responsáveis do Controle e Registro Acadêmico, validassem o modelo de processo. Em alguns momentos, as atividades não representam a realidade das ações realizadas. Nessas situações, foram feitas correções no modelo que foram submetidos a nova validação.

Com a identificação dos processos críticos foram considerados os fluxos desses procurando mensurar a complexidade do modelo. Essa observação permitiu sugerir melhorias aos processos críticos.



#### **4.6 CONSIDERAÇÕES ÉTICAS**

Ressalta-se que foram considerados os aspectos éticos que envolvem a pesquisa com seres humanos, garantindo o direito ao sigilo e o anonimato dos participantes (GIL, 2007).

Ciente das implicações éticas desse estudo os participantes dessa pesquisa foram esclarecidos sobre o tema, os objetivos, a justificativa e os métodos de pesquisa utilizados, bem como o caráter voluntário de sua participação, não havendo danos previstos ou qualquer tipo de encargo financeiro decorrente da participação.

## 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

A Pró-Reitoria é um órgão assessor da direção superior incumbido de planejar, coordenar e supervisionar as atividades de ensino nos cursos de graduação, sequenciais e de educação básica em todas as suas modalidades.

O Regimento da Reitoria da UFCG define as competências da Pró-Reitoria de Ensino:

1. promover, em articulação com a Pró-Reitoria de Pesquisa e Extensão e Pró-Reitoria de Pós-Graduação, a integração do ensino, da pesquisa e da extensão;
2. assessorar o reitor e os Órgãos Deliberativos Superiores da Universidade em assuntos relacionados às atividades de ensino;
3. expedir instruções, portarias e demais atos necessários ao fiel desempenho das suas atribuições;
4. fiscalizar o cumprimento das decisões da Câmara Superior de Ensino e do reitor, no âmbito do ensino;
5. fiscalizar o andamento das atividades didáticas, em sua área de atuação, notificando os dirigentes de órgãos da Administração Setorial, no que se refere a distorções ou irregularidades eventualmente identificadas;
6. supervisionar, em articulação com a Pró-Reitoria de Pós-Graduação, a política de pessoal docente executada pela Secretaria de Recursos Humanos;
7. autorizar a expedição e registro de diplomas de graduação;
8. determinar o setor de exercício dos servidores lotados na Pró-Reitoria;
9. supervisionar a execução dos programas acadêmicos;
10. gerir os créditos provisionados e os recursos repassados que se destinem à execução de suas atividades;

11. cumprir e fazer cumprir as deliberações da Câmara Superior de Ensino;
12. supervisionar e controlar as atividades dos setores que lhe são subordinadas;
13. fiscalizar o andamento das atividades inerentes à sua área de atuação, notificando os dirigentes de órgãos da administração, no que se refere a distorções ou irregularidades eventualmente identificadas;
14. exercer, no âmbito de sua atuação, outras atribuições não especificadas neste Regimento e que sejam decorrentes, explícita ou implicitamente, de disposições da legislação federal de ensino e da legislação interna da Universidade, bem como as que lhe sejam eventualmente delegadas pelo reitor.

A PRE tem por objetivo trabalhar para o melhor desempenho das atividades acadêmicas da Instituição exigindo um esforço continuado na avaliação dos índices acadêmicos, zelo pelas normas institucionais, sensibilidade para propor alterações de procedimentos para garantir a máxima eficiência do trâmite processual e fundamentalmente, o contato diário com toda a comunidade acadêmica.

#### Estrutura funcional da Pró-Reitoria de Ensino

- ✓ Gabinete do Pró-Reitor;
- ✓ Recepção;
- ✓ Divisão de Informática;
- ✓ Coordenação de Controle Acadêmico;
- ✓ Controle e Registro Acadêmico;
- ✓ Divisão de Pastas Acadêmicas;
- ✓ Divisão de Diplomas;
- ✓ Coordenação Geral de Graduação;
- ✓ Divisão de Currículo
- ✓ Coordenação de Programas e Estágios.

## 5.2 IDENTIFICAÇÃO E SISTEMATIZAÇÃO DOS PROCESSOS

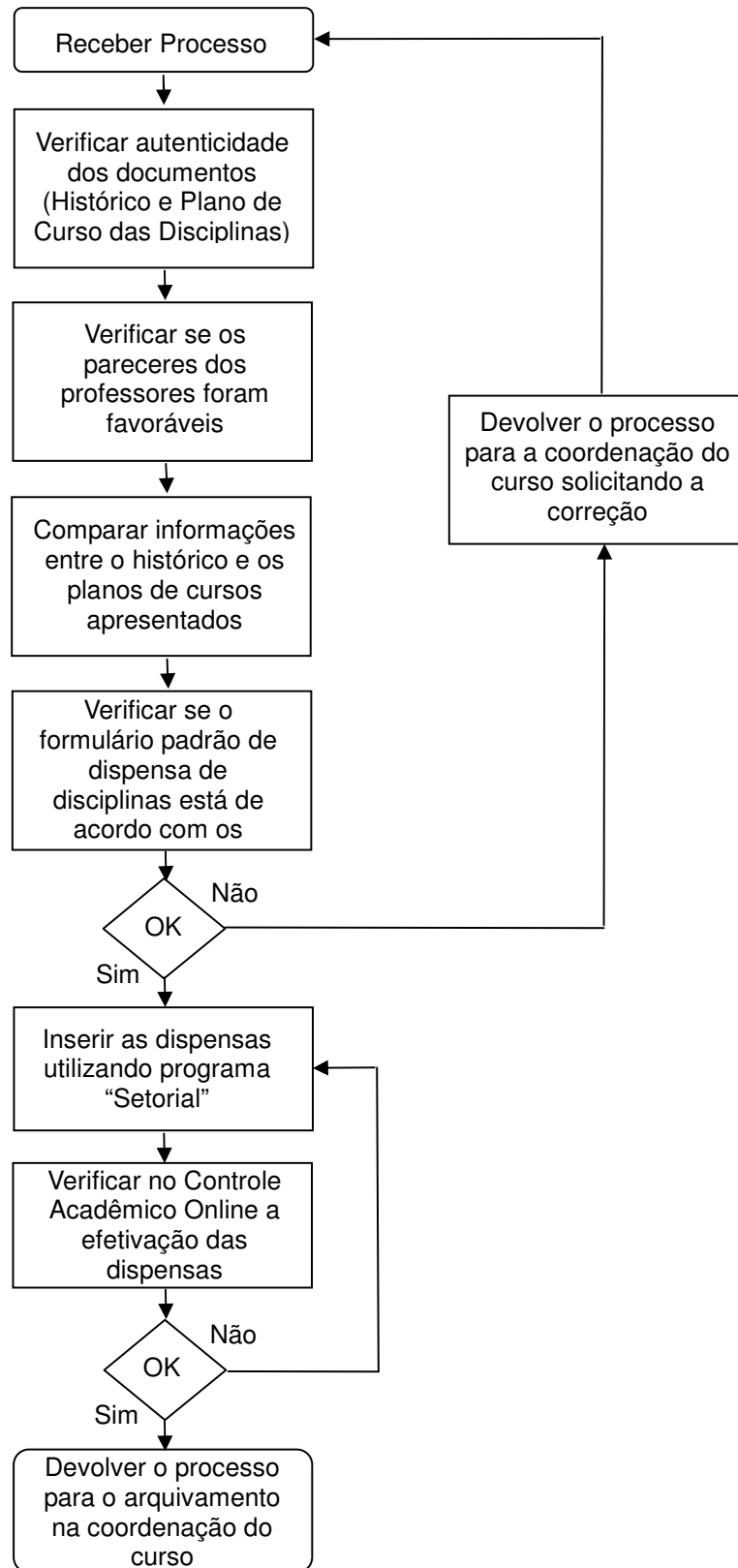
Nessa pesquisa, foram gerados fluxogramas dos processos. Esses fluxogramas foram elaborados no WinWord. Os fluxogramas foram validados pelo coordenador do Controle e Registro Acadêmico. Em alguns deles não estavam em consonância com as ações realizadas no CRA, quando isso ocorria eram corrigidos para serem submetidos a uma nova validação.

### 1) Processo A: Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)

No Aproveitamento de Estudos (Dispensa de disciplinas) o aluno pode solicitar aproveitamento de disciplinas que cursou antes do ingresso na UFCG ou em regime de convênio, durante seus estudos o registro do aproveitamento será realizado como dispensa em disciplina com a carga horária constante no currículo do curso, não há complementação de carga horária, o registro deverá ser realizado até 20% do período letivo autorizando a matrícula em disciplinas subsequentes.

O fluxograma, representado na figura 10, indica as atividades que devem ser seguidas para a efetivação do aproveitamento de estudos no Controle e Registro Acadêmico.

Figura 10 - Fluxograma do Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

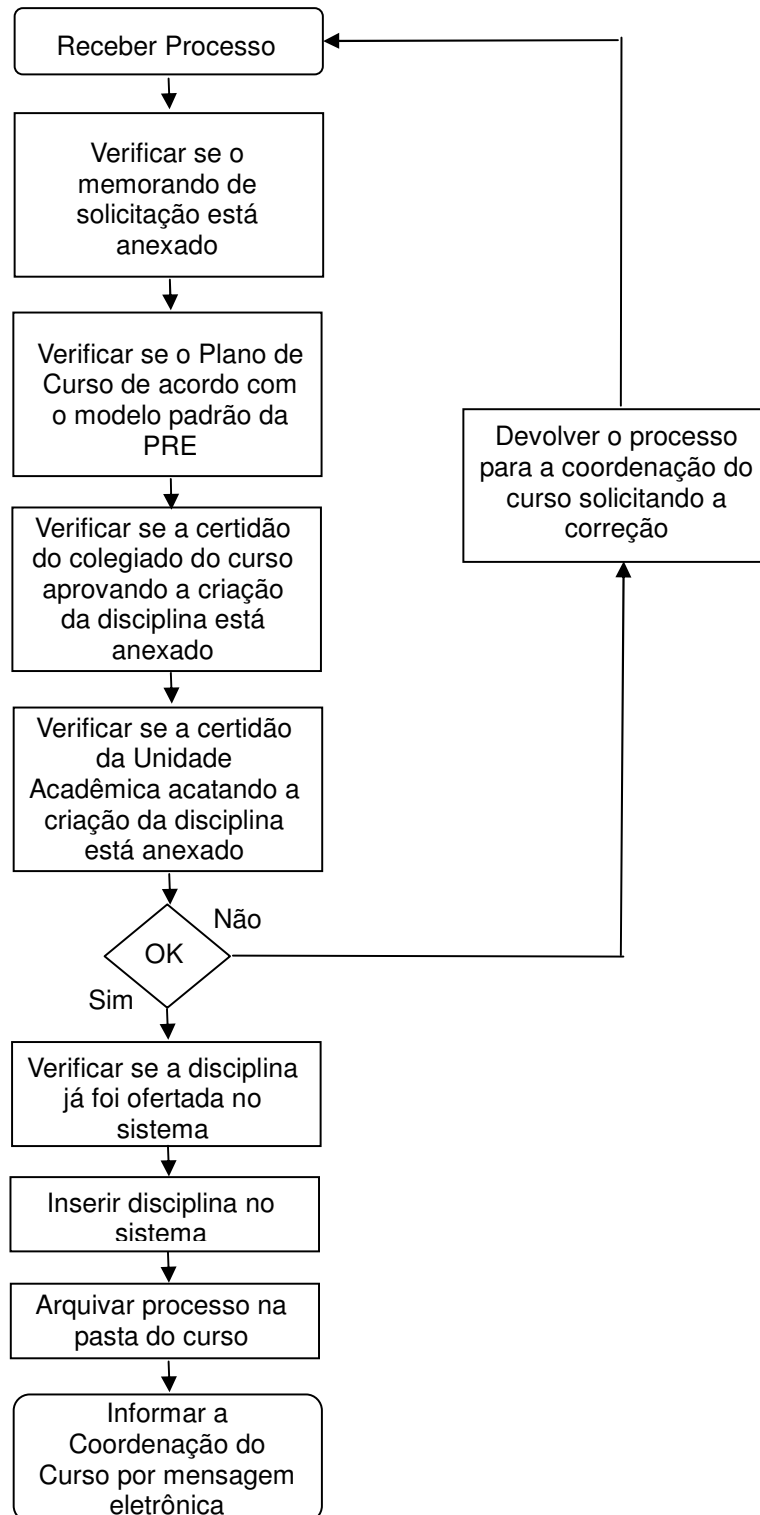
Caso o aluno esteja matriculado em disciplina objeto da dispensa o registro da dispensa determina o cancelamento da matrícula, o aluno deve solicitar as dispensas o mais rapidamente possível, as dispensas só serão implantadas no histórico acadêmico com a presença dos respectivos pré-requisitos do Projeto Pedagógico do Curso e a dispensa é realizada com nota, nos casos em que a disciplina foi realizada na UFCG e sem nota nos outros casos.

## 2) Processo B: Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais e Seminários)

A criação de Tópicos Especiais e Seminários tem como objetivo aprofundar/aumentar o conhecimento ofertado aos alunos dos curso do graduação da Universidade Federal de Campina Grande além do que é oferecido no Projeto Pedagógico do Curso.

A figura 11 apresenta as atividades que devem ser seguidas para a efetivação do Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais e Seminários).

Figura 11 - Fluxograma do Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais e Seminários)



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

Os problemas mais encontrados nesse processo são a falta da certidão do colegiado do curso aprovando a criação da disciplina e da certidão da Unidade Acadêmica acatando a criação da disciplina está anexado quando ocorrem esses

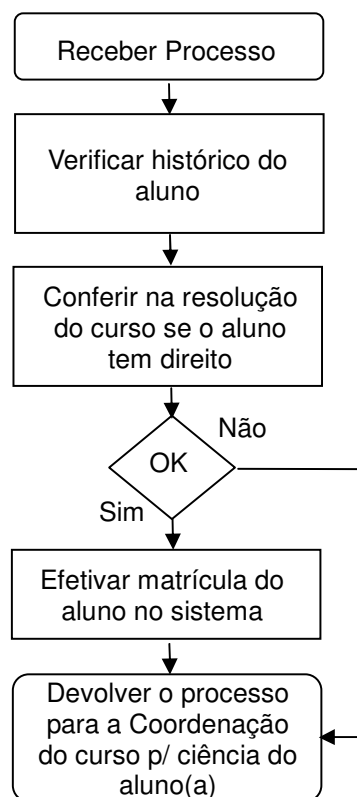
problemas o setor envia o processo para a Coordenação do curso solicitando que sejam anexados os documentos faltantes.

### 3) Processo C: Matrícula com extrapolação de créditos

A matrícula acima do limite de créditos do período é válida para os cursos de graduação da Universidade Federal de Campina Grande que possuem quantidade de créditos variável por semestre, não são todos os cursos que essa matrícula perderá ser efetivada.

A figura 12 apresenta as atividades que devem ser seguidas para a efetivação da Matrícula com extrapolação de créditos.

Figura 12 - Fluxograma da Matrícula com extrapolação de créditos



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.



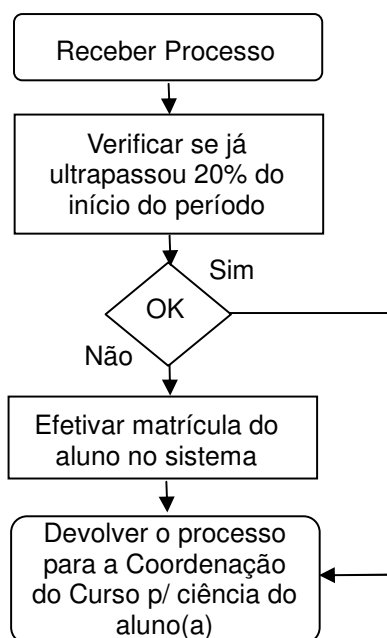
O problema mais encontrado nesse processo é que a resolução do curso não dá esse direito a matrícula com extrapolação de créditos para o aluno e mesmo assim a coordenação envia o processo para a Pró-Reitoria de Ensino para que ela indefira o pedido e o aluno recorra à Câmara Superior de Ensino.

#### 4) Processo D: Matrícula extemporânea

O aluno pode solicitar matrícula extemporânea após a efetivação do aproveitamento de disciplinas (dispensa de disciplinas) que cursou antes do ingresso na UFCG ou em regime de convênio. Para que o pedido seja autorizado o registro do aproveitamento de estudos deve ocorrer até 20% do período letivo.

A figura 13 apresenta as atividades que devem ser seguidas para a efetivação da Matrícula extemporânea.

Figura 13 - Fluxograma da Matrícula extemporânea



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

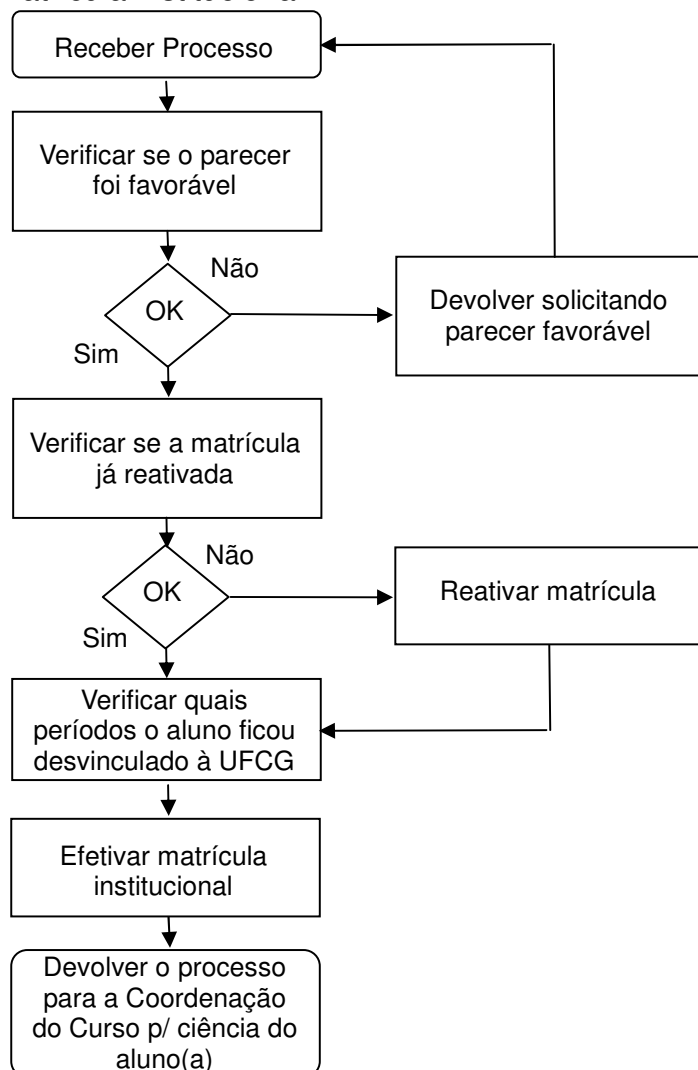
O problema mais encontrado nesse processo é que já ultrapassou 20% do início do período e essa matrícula não poderá ser efetivada, o Controle e Registro Acadêmico despacha indeferindo a solicitação solicitando ainda a ciência do aluno.

## 5) Processo E: Matrícula institucional

A Matrícula Institucional é concedida pela Pró-Reitoria de Ensino para os alunos que não puderam efetuar matrícula regular justificadamente, de forma a garantir o vínculo institucional com a UFCG, ela é uma forma de interrupção de curso, não sendo possível nenhum registro de disciplinas no período referente a matrícula institucional sendo realizada por período acadêmico e não há nenhuma operação para desfazê-la, basta a matrícula regular do aluno do período acadêmico seguinte ao da matrícula.

A figura 14 apresenta as atividades que devem ser seguidas para a efetivação da Matrícula Institucional.

Figura 14 - Fluxograma da Matrícula institucional



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

O problema mais encontrado nesse processo é a falta de parecer favorável na qual o processo deveria nem ir para a Pró-Reitoria de Ensino, deveria ser arquivado na pasta do aluno na Coordenação e em alguns casos os alunos já foram reativados ou já está com uma matrícula nova.

#### 6) Processo F: Matrícula em mobilidade estudantil

A matrícula em mobilidade estudantil é concedida pela Pró-Reitoria de Ensino para os alunos regularmente matriculados em cursos de graduação da UFCG, que tenham concluído pelo menos vinte por cento da carga horária de integralização do curso de origem e ter no máximo duas reprovações acumuladas nos dois períodos letivos que antecedem o pedido de mobilidade.

O aluno participante deste Convênio terá vínculo temporário com a IFES receptora, dependendo, para isto, da existência de disponibilidade de vaga e das possibilidades de matrícula na(s) disciplina(s) pretendida(s) é uma forma de garantir o vínculo institucional com a UFCG não sendo possível nenhum registro de disciplinas no período referente a matrícula em mobilidade sendo realizada por período igual ao que o mesmo permanecerá na outra instituição de ensino.

A integralização de créditos, por período fixado nos programas específicos, em IFES com quais a UFCG mantenha convênios a ele será assegurado o vínculo na Instituição, bem como sua vaga no curso ao qual estiver vinculado.

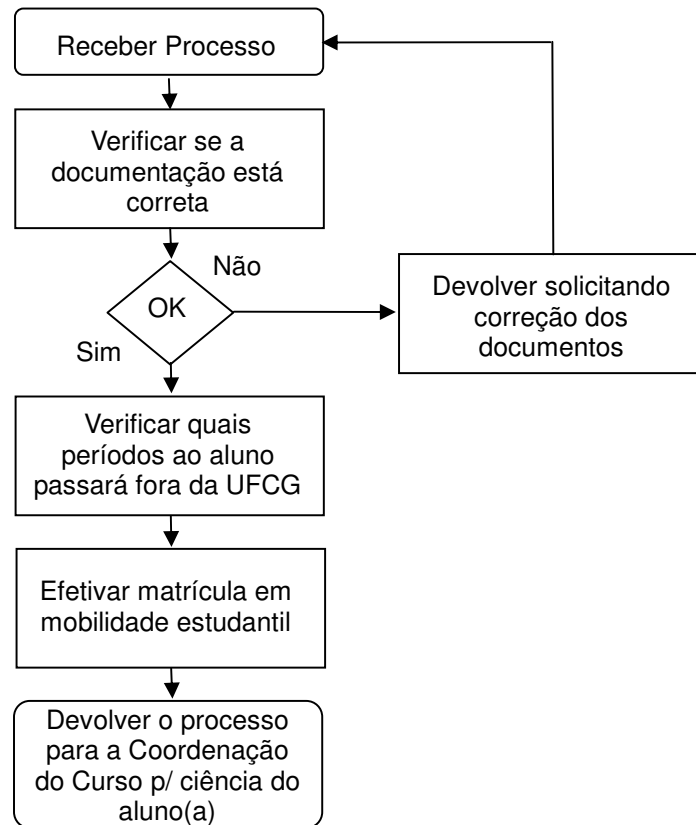
O fluxograma, representado na figura 15 apresenta as atividades que devem ser seguidas no Controle e Registro Acadêmico para a efetivação da matrícula em mobilidade estudantil.

O período de afastamento por vínculo temporário do aluno com outra IFES será computado no tempo máximo para integralização curricular fixado na resolução do curso e as disciplinas cursados pelo aluno, serão registrados no seu Histórico Acadêmico, por ocasião do término do vínculo temporário, como dispensa ou atividade complementar a critério da Pró-Reitoria de Ensino.

O aluno que for reprovado em disciplina cursada em mobilidade acadêmica será desligado do programa e perderá o vínculo com a UFCG quando decorrido o

prazo de afastamento não efetuar matrícula em disciplinas no seu curso de origem no período letivo subsequente.

Figura 15 - Fluxograma da Matrícula em mobilidade estudantil



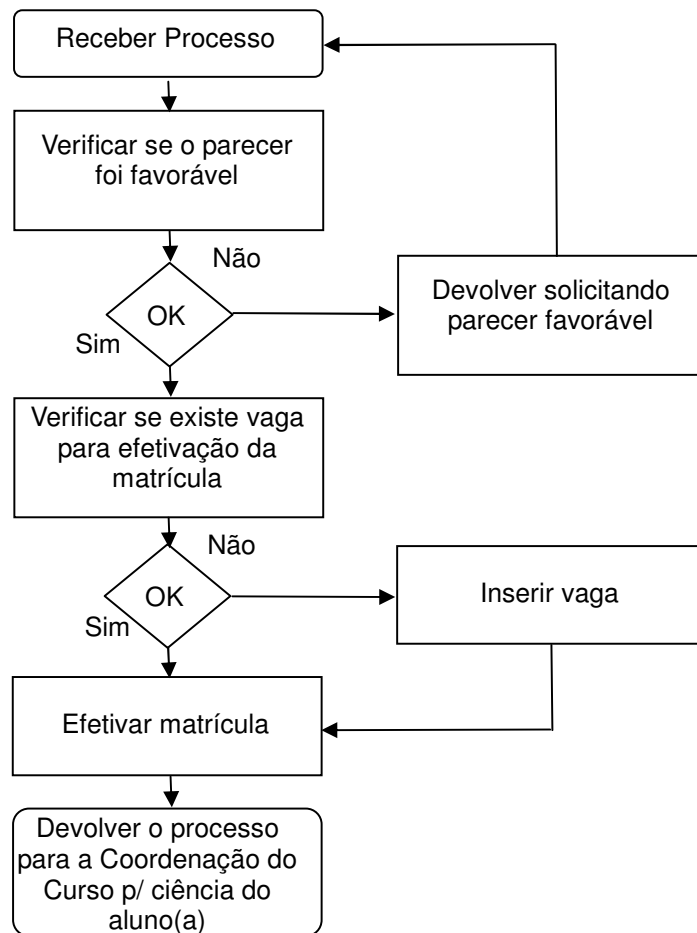
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

O problema mais encontrado nesse processo é a falta de documentação, documentação incorreta e falta de informações de quanto tempo o aluno passará fora da instituição, neste caso o setor devolve o processo para a coordenação do curso solicitando as informações faltantes.

#### 7) Processo G: Matrícula com quebra de pré-requisito

A Matrícula com quebra de pré-requisito só poderá ser efetivada com o parecer favorável à quebra de pré-requisito da Câmara Superior de Ensino e existindo comprovação de vaga para sua efetivação.

Figura 16 - Fluxograma da Matrícula com quebra de pré-requisito



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

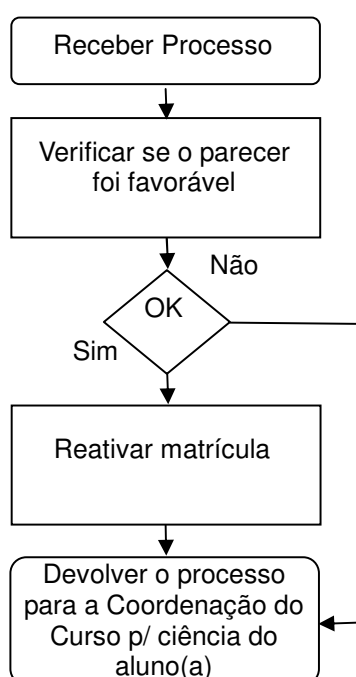
Os problemas mais encontrados nesse processo é a falta de parecer favorável e vagas para o aluno ser matriculado, quando falta parecer o setor devolve o processo para a coordenação do curso solicitando o parecer favorável e quando não existem vagas para curso que está solicitando a matrícula o operador do sistema busca a vaga ofertadas para outro curso.

#### 8) Processo H: Reativação de vínculo

A reativação excepcional de vínculo se dá ao aluno que foi reprovado 03 (três) vezes na mesma disciplina e ficará condicionada à obtenção de média igual ou

superior a quatro na disciplina no período da solicitação e será compulsória a matrícula naquela disciplina no período em que esta for concedida a reativação, ao aluno a quem for concedida a reativação somente será assegurada a permanência no curso mediante aprovação na disciplina naquela 4ª matrícula, excepcionalmente concedida se reprovado na disciplina objeto do pedido de reativação será desvinculado do curso, não sendo possível nova solicitação.

Figura 17 - Fluxograma da Reativação de vínculo



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

O problema mais encontrado nesse processo é a falta de parecer favorável, pois o aluno não tem direito à reativação, neste caso o processo é devolvido para coordenação do curso pedindo a ciência do aluno.

## 9) Processo I: Trancamentos extemporâneos de disciplinas

A solicitação da interrupção de estudos de alunos regularmente vinculados à UFCG, para alunos após o primeiro ano do curso pode ser realizada no Sistema de Controle Acadêmico Online SCAO, desde que o período em trancamento não

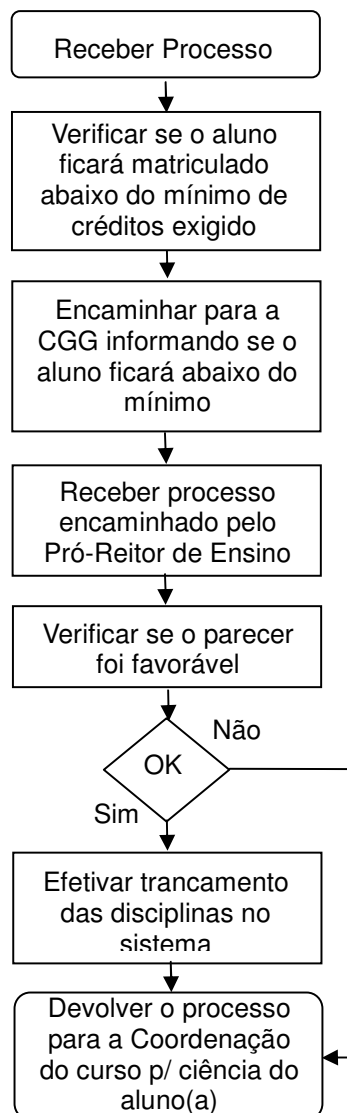
exceda a metade do tempo mínimo do curso e a solicitação seja realizada até o 33º dia letivo.

A solicitação de trancamento é realizada por período letivo, e deve ser renovada no próximo período caso haja a necessidade.

Nas demais situações, o aluno deve fazer sua solicitação formalizando processo administrativo em formulário próprio, é vedado o trancamento no primeiro ano de curso, da decisão da Pró-Reitoria de Ensino cabe recurso à Câmara Superior de Ensino.

A figura 18 é o fluxograma gerado com os passos que o setor deverá seguir para a efetivação dos trancamentos extemporâneos de disciplinas.

Figura 18 - Fluxograma dos Trancamentos extemporâneos de disciplinas



O problema mais encontrado nesse processo é a falta de parecer favorável, pois o aluno não tem direito ao trancamento extemporâneo de disciplinas, neste caso o processo é devolvido a coordenação para ciência do aluno que poderá recorrer a Câmara Superior de Ensino.

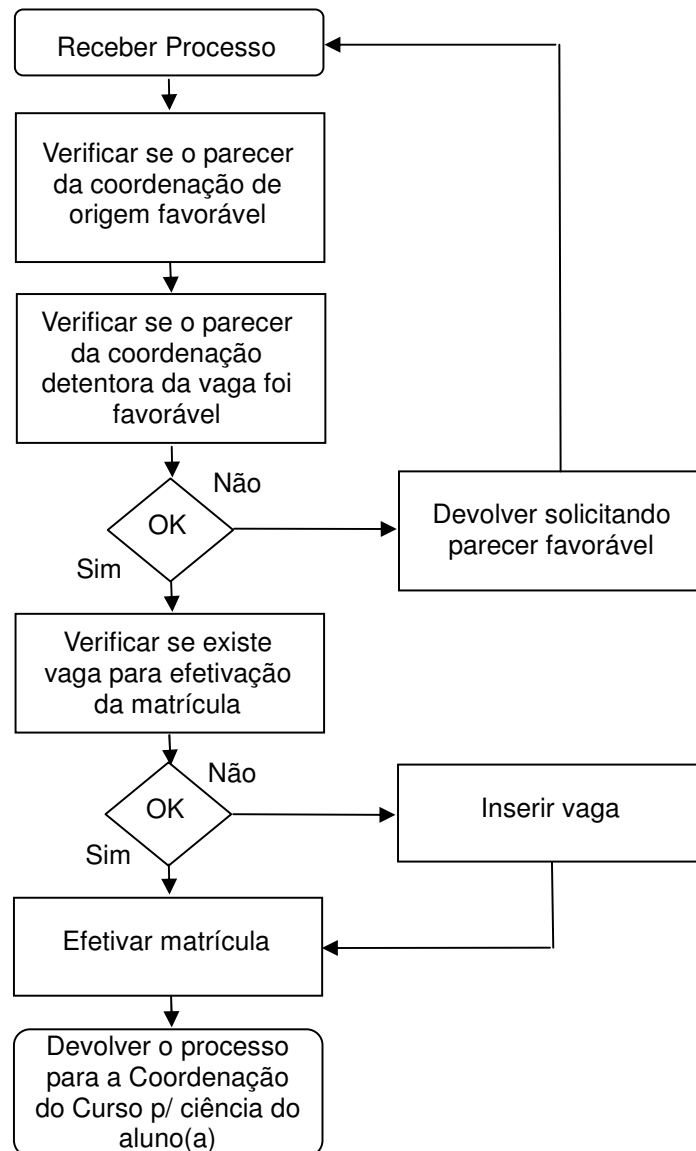
#### 10) Processo J: Matrícula em disciplina extracurricular

Na matrícula em disciplina que não consta na estrutura curricular no curso ao qual o aluno é vinculado, os alunos da instituição podem integralizar no máximo 16 créditos em disciplinas extracurriculares, ele estará autorizado a frequentar as aulas após a efetivação de sua matrícula em disciplina extracurricular que solicitou a informação da disponibilidade de vaga deve incluir Código e Nome da Disciplina, bem como a turma que o aluno deseja frequentar.

A figura 19 é o fluxograma gerado com os passos que o setor deverá seguir para a efetivação da matrícula em disciplina extracurricular.



Figura 19 - Fluxograma da Matrícula em disciplina extracurricular



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

Os problemas mais encontrados nesse processo é a falta de pareceres favoráveis da coordenação de origem e da coordenação detentora da vaga onde o aluno que cursar a disciplina, neste caso o processo é devolvido para coordenação do curso solicitando os pareceres faltantes.

### 5.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

O Controle e Registro Acadêmico não realiza apenas um serviço, foram identificados mais de 10 (dez) serviços, porém os 10 (dez) primários são aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas), cadastro de código de disciplina, matrícula com extrapolação de créditos, matrícula extemporânea, matrícula institucional ou mobilidade, matrícula com quebra de pré-requisito, reativação de vínculo e trancamentos extemporâneos, baseado na identificação dos dez serviços primários e suas atribuições foram definidos, junto com o Coordenador de Controle e Registro Acadêmico, os elementos-chave para a determinação dos processos críticos: **agilidade, legalidade e qualidade**. Esses elementos foram definidos baseados na burocracia do setor, que deveriam estar orientados pelas legislações que norteiam as atividades ligadas à educação.

Para cada um dos elementos-chave foi estabelecido um peso, segundo a importância que cada um desempenha no setor. A legalidade foi definida como elemento mais importante, pois todos os processos devem seguir o princípio da legalidade, por este motivo foi atribuído peso 3. Foi atribuído o peso 2 ao elemento qualidade, esse elemento afere a qualidade do serviço prestado às partes interessadas e para o elemento agilidade foi atribuído peso 1, pois se a execução e a entrega do produto demorarem ocorrerá a formação de filas e, conseqüentemente, quebra na qualidade na prestação do serviço. Após a atribuição de pesos aos elementos, os servidores lotados no Controle Registro Acadêmico preencheram a matriz FC-P, correlacionando os elementos-chave aos processos especificados. O quadro 5 mostra a totalização das notas obtidas pelos elementos-chaves.

Quadro 5: Matriz FC-P (elementos-chave X processos) do CRA

Processos	Elementos-chave			Total	Colocação
	Legalidade (P3)	Qualidade (P2)	Agilidade (P1)		
Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)	18	12	5	35	1º
Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários)	18	12	3	33	2º
Matrícula extemporânea	18	6	3	27	6º
Matrícula com extrapolação de créditos	18	6	5	29	5º
Matrícula institucional	12	4	2	18	9º
Matrícula em mobilidade estudantil	18	8	5	31	4º
Matrícula com quebra de pré-requisito	18	6	6	30	3º
Matrícula em disciplina extracurricular	15	8	3	26	7º
Reativação de vínculo	6	8	2	16	10º
Trancamentos extemporâneos de disciplinas	12	10	2	24	8º

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

Após o preenchimento da Matriz foram totalizadas as notas e esse total foi multiplicado pelo peso do elemento-chave. Como exemplo, na célula de cruzamento do processo “Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)” e elemento-chave “legalidade”, foram somadas as notas atribuídas ( $3+3=6$ ). Em seguida foi multiplicado esse resultado pelo peso do elemento-chave ( $6*3=18$ ). Esse procedimento foi repetido para os demais elementos.

Após ter o resultado dos três elementos-chave para o processo “Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)”, foram somados os três

resultados (18+12+5), o total da soma deu 35. Esse procedimento foi repetido para todos os outros processos.

Após a totalização dos resultados, os processos foram ordenados para uma visualização mais fácil dos processos críticos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino. De acordo com o ordenamento em primeiro lugar, com 35 pontos, ficou o processo “Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)”, em segundo lugar ficou “Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários)” com 33 pontos e em terceiro lugar ficou, com 30 pontos, “Matrícula com quebra de pré-requisito”. Depois da percepção dos processos críticos foram sugeridas melhorias processuais visando a otimização dos seus resultados.

#### **5.4 ELEMENTOS FORNECEDORES, ENTRADA, PROCESSO, SAÍDA, CLIENTE (FEPSC) DOS PROCESSOS**

Depois de listar os processos primários do Controle e Registro Acadêmico foram definidos os elementos de Fornecedores, Entrada, Processo, Saída, Cliente (FEPSC) desses processos no quadro 6.

Quadro 6: Elementos FEPSC por processo

<b>Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Inserir dispensa de disciplina no Controle Acadêmico Online
Saída	Dispensa realizada
Cliente	Aluno
<b>Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais e Seminários)</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Inserir de disciplina no currículo do curso no Controle Acadêmico Online
Saída	Código de disciplina cadastrado
Cliente	Coordenação do curso
<b>Matrícula com extrapolação de créditos</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar matrícula acima do limite de créditos do curso
Saída	Disciplinas matriculadas
Cliente	Aluno
<b>Matrícula extemporânea</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar a matrícula em disciplinas fora do período de matrícula
Saída	Matrícula realizada
Cliente	Aluno
<b>Matrícula institucional</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar a matrícula institucional
Saída	Matrícula realizada
Cliente	Aluno
<b>Matrícula em mobilidade Estudantil</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar a matrícula em mobilidade Estudantil
Saída	Matrícula realizada
Cliente	Aluno
<b>Matrícula com quebra de pré-requisito</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar a matrícula em disciplinas com quebra de pré-requisito
Saída	Matrícula realizada
Cliente	Aluno
<b>Reativação de vínculo</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar a reativação de vínculo de aluno
Saída	Vínculo reativado
Cliente	Aluno
<b>Trancamentos extemporâneos de disciplinas</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar o trancamento de matrícula fora do período estabelecido para trancamento
Saída	Trancamento realizado
Cliente	Aluno
<b>Matrícula em disciplina extracurricular</b>	
Fornecedor	Coordenação de curso
Entrada	Processo administrativo
Processo	Realizar matrícula que não consta no currículo do aluno
Saída	Matrícula realizada
Cliente	Aluno

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

Esses elementos ajudaram a estabelecer onde iniciam e acabam todas as atividades. Com a caracterização desses elementos seguiu uma lógica, que segue abaixo:

1. Entender o objetivo do processo.
2. Destacar o resultado produzido pelo processo.
3. Compreender o cliente, ou seja, quem era o recebedor do resultado produzido pelo processo.
4. Compreender os fornecedores, evidenciando as entradas e seus efeitos no resultado final.
5. Determinar os fluxos desses elementos no processo permitindo uma elaboração prévia dos modelos de processos.

## **5.5 PADRONIZAÇÃO DOS PROCESSOS**

Baseada na metodologia empregada nessa pesquisa foi possível revelar os processos existentes no Cadastro e Registro Acadêmico (CRA) e deles foram listados os 10 (dez) principais processos relacionados diretamente com os clientes internos e externos do setor, alunos, professores e servidores.

A seguir serão apresentados os 10 (dez) processos primários do Controle e Registro Acadêmico:

### **1 Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas);**

O quando 7 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação do aproveitamento de estudos (dispensa de disciplina), incluindo os passos no programa, "Setorial", que é utilizado para a efetivação da implantação do aproveitamento.

Quadro 7: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação do Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas) no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Inserir os aproveitamentos de estudos (Dispensa de disciplinas) oriundos de outros cursos de graduação que o aluno tenha cursado antes de seu ingresso na UFCG no histórico do aluno.
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que o processo estiver correto - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa "Setorial"
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber o processo encaminhado pela coordenação do curso,</li> <li>2. Verificar autenticidade dos documentos,</li> <li>3. Comparar as informações entre o histórico e os planos de ensino apresentados,</li> <li>4. Verificar os pareceres dos professores,</li> <li>5. Verificar se o formulário padrão para dispensa de disciplina está de acordo com os pareceres dos professores das disciplinas,</li> <li>6. Abrir o programa "setorial" inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>7. Clicar no atalho "alunos",</li> <li>8. Clicar em "dispensa de disciplina",</li> <li>9. Clicar em "individual",</li> <li>10. Digitar a matrícula do aluno,</li> <li>11. Digitar o código da disciplina a ser aproveitada,</li> <li>12. Digitar o ano,</li> <li>13. Digitar o período,</li> <li>14. Inserir a nota ou não (disciplinas cursadas na UFCG serão implantadas com notas, caso seja de outra instituição de ensino serão implantadas sem nota),</li> <li>15. Clicar em "ok".</li> <li>16. Verificar o histórico no Controle Acadêmico Online a efetivação do aproveitamento de estudos.</li> <li>17. Devolver processo para arquivamento na do curso</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

## 2 Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários);

O quando 8 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação do Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários), incluindo os passos no programa, "Setorial", que é utilizado para a efetivação da implantação do cadastro.

Quadro 8: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação do Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários) no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários)
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Aprofundar o conhecimento ofertado aos alunos além do que é oferecido no Projeto Pedagógico do Curso
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que o processo estiver correto - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa "Setorial"
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Verificar se o memorando de solicitação está anexado</li> <li>3. Verificar se o plano de curso de acordo com o modelo padrão da PRE está anexado</li> <li>4. Verificar se a certidão do Colegiado do Curso aprovando a criação da disciplina está anexado</li> <li>5. Verificar se a certidão unidade acadêmica que acata a criação afirmando que ofertará a disciplina está anexado</li> <li>6. Verificar se o tópico ou seminário já foi ofertado para não haver duplicidade de códigos</li> <li>7. Abrir o programa "setorial" inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>8. Clicar no atalho Currículos, Disciplinas</li> <li>9. Procurar a unidade acadêmica que oferecerá o tópico ou seminário</li> <li>10. Apertar em "insert" no teclado</li> <li>11. Inserir dados das disciplinas</li> <li>12. Procurar o curso que oferecerá o tópico ou seminário e entrar no currículo</li> <li>13. Apertar em "insert" no teclado quando na disciplina</li> <li>14. Inserir dados das disciplinas</li> <li>15. Arquivar processo na pasta do curso.</li> <li>16. Informar a Coordenação do Curso por mensagem eletrônica</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

### 3 Extrapolação de créditos;

O quando 9 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação da matrícula acima do limite de créditos do período, incluindo os passos no programa, "Coordenação", que é utilizado para a efetivação da implantação da extrapolação de crédito.



Quadro 9: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula acima do limite de créditos do período no CRA.

<b>O que (Ação)</b>	Efetivar matrícula acima do limite de créditos do período
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Cursos com quantidade de créditos variável por semestre
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que o processo estiver correto - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa “Coordenação”
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Verificar históricos dos alunos</li> <li>3. Conferir na Resolução do Curso se o aluno tem direito</li> <li>4. Abrir o programa “Coordenação” inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>5. Clicar no atalho Matrícula, Matrícula normal</li> <li>6. Digitar a Matrícula do Aluno;</li> <li>7. Digitar a turma e o Código da disciplina</li> <li>8. Clicar em OK;</li> <li>9. Devolver processo para a Coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

#### 4 Matrícula extemporânea;

O quadro 10 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação da matrícula em disciplinas após o período de matrículas, incluindo os passos no programa, “Coordenação”, que é utilizado para a efetivação da implantação da matrícula.

Quadro 10: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula em disciplinas após o período de matrículas no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Efetivar matrícula em disciplinas após o período de matrículas
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Efetivar matrículas após a inclusão do aproveitamento de estudos de alunos oriundos de outras instituições de ensino ou de outros cursos da UFCG
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Até 20% do início do período - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa “Coordenação”
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Verificar se está no tempo estipulado para a implementação da matrícula extemporânea (se não ultrapassou 20% do início do período).</li> <li>3. Abrir o programa “Coordenação” inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>4. Clicar no atalho Matrícula, Matrícula normal</li> <li>5. Digitar a Matrícula do Aluno;</li> <li>6. Digitar a turma e o Código da disciplina</li> <li>7. Clicar em OK;</li> <li>8. Devolver processo para a Coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

## 5 Matrícula institucional;

O quadro 11 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação da matrícula institucional, incluindo os passos no programa, “Coordenação”, que é utilizado para a efetivação da implantação da matrícula.

Quadro 11: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula institucional após o período de matrículas no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Efetivar matrícula institucional
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	A matrícula institucional se dá quando o aluno teve seu vínculo reativado com a UFCG após 20% do início do período letivo.
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que necessário - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa “Coordenação”
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Verificar se o parecer do Pró-Reitor de Ensino ou a Câmara Superior de Ensino foi favorável.</li> <li>3. Verificar se a matrícula do aluno já está ativa.</li> <li>4. Verificar quais períodos o aluno passou sem vínculo com a UFCG.</li> <li>5. Abrir o programa “Coordenação” inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>6. Clicar no atalho Matrícula, Matrícula Institucional</li> <li>7. Digitar a Matrícula do Aluno;</li> <li>8. Digitar os períodos das matrículas</li> <li>9. Clicar em OK;</li> <li>10. Devolver processo para a Coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

## 6 Matrícula em mobilidade estudantil;

O quadro 12 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação da matrícula mobilidade estudantil, incluindo os passos no programa, “Coordenação”, que é utilizado para a efetivação da implantação da matrícula.

Quadro 12: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula mobilidade estudantil no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Efetivar matrícula em mobilidade estudantil
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	A matrícula em mobilidade se dá quando o aluno está fora da instituição por está inserido em algum convênio de mobilidade estudantil da UFCG para ele não perder o vínculo com a instituição
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que necessário - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa “Coordenação”
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Verificar se a documentação está correta.</li> <li>3. Verificar quais períodos o aluno passará fora da UFCG.</li> <li>4. Abrir o programa “Coordenação” inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>5. Clicar no atalho Matrícula, Mobilidade Estudantil</li> <li>6. Digitar os períodos da matrícula</li> <li>7. Digitar a Matrícula do Aluno;</li> <li>8. Digita o tipo de Mobilidade estudantil</li> <li>9. Digita os dados da mobilidade estudantil (Instituição ou País dependendo do tipo de mobilidade)</li> <li>10. Clicar em OK;</li> <li>11. Devolver processo para a Coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

## 7 Quebra de pré-requisito;

O quando 13 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação da matrícula em disciplinas na qual o aluno não tem o pré-requisito necessário para cursá-la, incluindo os passos no programa, “Coordenação”, que é utilizado para a efetivação da implantação da quebra de pré-requisito.

Quadro 13: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula com Quebra de pré-requisito no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Efetivar matrícula em disciplinas na qual o aluno não tem o pré-requisito necessário para cursá-la
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Antecipar a conclusão do curso
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que o processo estiver correto - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa "Coordenação"
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Conferir se o parecer da Câmara Superior de ensino foi favorável à quebra de pré-requisito</li> <li>3. Verificar se existe vaga para a efetivação da matrícula</li> <li>4. Abrir o programa "Coordenação" inserindo o "login" específico e a senha do usuário,</li> <li>5. Clicar no atalho Matrícula, Matrícula normal</li> <li>6. Digitar a Matrícula do Aluno;</li> <li>7. Digitar a turma e o Código da disciplina</li> <li>8. Clicar em OK;</li> <li>9. Devolver processo para a Coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

## 8 Reativação de vínculo;

O quadro 14 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação da reativação do aluno inativado por algum motivo, incluindo os passos no programa, "SCA Módulo PRE", que é utilizado para a efetivação da implantação da reativação.

Quadro 14: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da reativação do aluno inativado por algum motivo no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Reativar a matrícula do aluno inativado por algum motivo
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Restabelecer vínculo do aluno com a UFCG
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que o processo estiver correto - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa “Coordenação”
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Conferir se o parecer do Pró-Reitor de Ensino ou da Câmara Superior de ensino foi favorável à reativação do vínculo com a UFCG</li> <li>3. Abrir o programa “SCA Módulo PRE” inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>4. Clicar na aba “CRA”</li> <li>5. Digitar a Matrícula do Aluno;</li> <li>6. Selecionar o motivo da reativação (Determinação da Câmara, Procedimento Administrativo, Decisão Judicial, Aluno inativado indevidamente ou Fim de Suspensão Temporária)</li> <li>7. Clicar em Reativar marcados;</li> <li>8. Devolver processo para a Coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

## 9 Trancamentos extemporâneos de disciplinas

O quadro 15 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação dos trancamentos extemporâneos de disciplinas, incluindo os passos no programa, “Coordenação”, que é utilizado para a efetivação da implantação do aproveitamento.

Quadro 15: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação dos Trancamentos extemporâneos de disciplinas no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Trancamentos extemporâneos de disciplinas
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Trancamento de disciplinas informando a situação excepcional ou extraordinária que justifique o pedido.
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que o processo estiver correto - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa “Coordenação”
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber o processo encaminhado pela coordenação do curso,</li> <li>2. Verificar se o aluno ficará matriculado em disciplinas abaixo do mínimo exigido.</li> <li>3. Encaminhar para análise da Coordenação Geral de Graduação (CGG) informando se o aluno ficará matriculado abaixo do limite mínimo de créditos no período</li> <li>4. Receber processo deferido pelo Pró-Reitor de Ensino</li> <li>5. Verificar se o parecer foi favorável ao pedido</li> <li>6. Inserir o trancamento no sistema</li> <li>7. Abrir o programa “Coordenação” inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>8. Clicar no atalho “interrupções”,</li> <li>9. Clicar em “Trancamento de disciplinas”,</li> <li>10. Digitar a matrícula do aluno,</li> <li>11. Selecionar as disciplinas que o aluno solicitou trancamento</li> <li>12. Clicar em “ok”.</li> <li>13. Devolver para coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

#### 10. Matrícula em disciplina extracurricular:

O quadro 16 apresenta detalhadamente os passos que deverão ser seguidos para efetivação da matrícula em disciplina extracurricular, incluindo os passos no programa, “Coordenação”, que é utilizado para a efetivação da implantação do aproveitamento.

Quadro 16: Procedimento Operacional Padrão (POP) para a efetivação da matrícula em disciplina extracurricular no CRA

<b>O que (Ação)</b>	Efetivar matrícula em disciplina extracurricular
<b>Para que (Justificativa / benefícios)</b>	Enriquecimento curricular
<b>Quem (Responsável)</b>	Servidor do Controle e Registro Acadêmico
<b>Quando (Prioridade)</b>	Sempre que o processo estiver correto - Prioridade Alta
<b>Onde (Qual área)</b>	Controle e Registro Acadêmico no programa “Coordenação”
<b>Como (Atividades necessárias p/ implementar)</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receber processo no Controle de Tramitação Online</li> <li>2. Conferir se o parecer da Coordenação de origem é favorável à matrícula</li> <li>3. Conferir se existe a declaração da coordenação do curso detentora da vaga da disciplina favorável à matrícula</li> <li>4. Verificar se existe vaga para a efetivação da matrícula</li> <li>5. Abrir o programa “Coordenação” inserindo o SIAPE e a senha do usuário,</li> <li>6. Clicar no atalho Matrícula, Matrícula normal</li> <li>7. Digitar a Matrícula do Aluno;</li> <li>8. Digitar a turma e o Código da disciplina</li> <li>9. Clicar em OK;</li> <li>10. Devolver processo para a Coordenação p/ ciência do aluno(a).</li> </ol>

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017.

Com a criação desses quadros qualquer servidor que venha a integrar o quadro do Controle Registro Acadêmico aprenderá mais facilmente os processos do setor evitando erros, o próximo item versará sobre sugestões de melhoria para o setor.



## 5.6 PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DOS PROCESSOS

Apoiado nos procedimentos anteriormente praticados, a identificação dos processos, a identificação dos fatores FEPSC (Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente) dos processos, a criação dos fluxogramas por meio do mapeamento dos processos e a revelação dos processos críticos, vamos oferecer sugestões de melhorias aos três processos críticos revelados na pesquisa: “Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)”, “Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários)” e “Matrícula com quebra de pré-requisito”.

Uma sugestão de melhoria para todos os processos, que possibilitaria agilidade e confiabilidade, seriam a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) nos processos do Controle e Registro Acadêmico e um sistema de Certificação Digital.

Outra sugestão seria o Controle e Registro Acadêmico desenvolver um planejamento estratégico determinando ações que propiciem a prática das ferramentas da Gestão de Processos, pois os frutos desse estudo oferecem ferramentas que podem ser aproveitadas tanto pelo Controle e Registro Acadêmico quanto pelos outros setores da Pró-Reitoria de Ensino e quem sabe na própria Universidade Federal de Campina Grande, pois é mais fácil para a UFCG alinhar suas ações e procedimentos ao planejamento estratégico.

Em relação ao processo de “Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas)”, as sugestões de melhoria são:

- ✓ Criação de um documento orientativo de procedimentos para implantação do Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas), conseqüentemente seria proporcionada uma padronização de procedimentos administrativos.
- ✓ Melhorar a comunicação entre as coordenações de cursos e o Controle e Registro Acadêmico, evitando o retrabalho;
- ✓ Criação de um modelo padrão de parecer para o aproveitamento de estudos.

No processo “Cadastro de código de disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários)”, Podemos sugerir:

- ✓ Melhorar o programa de cadastro de disciplina, inserindo a busca por código de Unidade Acadêmica e a inclusão automática sequencial do código da disciplina, pois na atualidade o técnico tem que verificar qual o último código implantado podendo ocorrer erros gerando disciplinas com o mesmo código.
- ✓ A utilização do Sistema Eletrônico de Informações é importante para esse processo, pois os documentos e certidões são elaborados em arquivos de texto, alguns padronizados outros não, que afeta o elemento-chave “agilidade”, pois a padronização dos arquivos, o preenchimento dos dados e a atualização das datas poderiam ser automatizadas;

Para o terceiro processo crítico, “Matrícula com quebra de pré-requisito”, não há grandes sugestões de melhorias, mesmo ele se mostrando como um dos mais burocráticos dos 10 (dez) elencados, pois as decisões não são tomadas no setor, são tomadas na Câmara Superior de Ensino. Avaliando as notas atribuídas a ele concluímos que o processo foi categorizado com crítico porque foi o que recebeu a maior pontuação no elemento-chave “agilidade”. Esse processo precisa cumprir prazos estipulados pelo calendário da Câmara Superior de Ensino e essa demora processual traz prejuízos aos alunos, pois muitos processos chegam ao Controle e Registro Acadêmico após o final do período, se fosse utilizado o Sistema Eletrônico de Informações provavelmente o processo tramitaria mais rápido.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma instituição estruturada por processos é caracterizada pela compreensão das várias etapas dos processos. A esquematização sequencial dessas etapas favorece para a redução de custos, do tempo de execução dos processos e na melhoria do serviço prestado.

As instituições públicas procurando a melhoria contínua na qualidade dos serviços prestados têm adotado novos mecanismos, sempre de acordo com a legislação, para atender as expectativas da sociedade em geral. Desse modo as ações desenvolvidas pelo setor público necessitam estar em harmonia com os princípios constitucionais da legalidade, moralidade, eficiência.

Por ser uma instituição pública, a Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) deve direcionar suas ações em conformidade com os princípios da administração pública atendendo as exigências legais. Esse estudo teve como objetivos analisar os aspectos críticos nos processos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande (UFCG), modelar os processos administrativos do Controle e Registro Acadêmico, identificar e sistematizar os processos administrativos do Controle e Registro Acadêmico e propor melhorias para os processos do Controle e Registro Acadêmico da Pró-Reitoria de Ensino da UFCG. Podemos proclamar que esses objetivos foram alcançados.

Ao determinar os processos primários do Controle e Registro Acadêmico, esse estudo deu sua contribuição para o setor, na incorporação e internalização de conceitos e práticas para uma maior efetividade na gestão dos seus processos.

Foram elaborados fluxogramas dos processos com a utilização do programa WinWord que facilitou a visualização gráfica deles proporcionando a observação de falhas de execução e prováveis melhorias, que poderá agilidade o andamento dos processos reduzindo o acúmulo de documentos em conformidade com a legislação.

A aplicação da metodologia da Matriz FC-P (fatores-chave versus processos) facilitou a identificação dos aspectos críticos. Sendo eles: Aproveitamento de estudos (Dispensa de disciplinas); Cadastro de código de

disciplina (Tópicos Especiais ou Seminários); Matrícula com quebra de pré-requisito. Esses três processos obtiveram as maiores pontuações atribuídos no Controle e Registro Acadêmico da instituição.

Foi sugerida melhoria em comum a todos os processos; adoção do Sistema Eletrônico de Informações a fim reduzir o acúmulo de papéis aumentando a confiabilidade dos dados processuais.

Com esse trabalho, o Controle e Registro Acadêmico possuirá um conjunto de informações que incentivarão a implantação da Gestão de Processos no setor. Os processos examinados nesse trabalho devem ter acompanhamento contínuo, pois elementos externos influenciam na realidade administrativa do setor tanto na parte estrutural quanto na documental.

## **6.1 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS**

- ✓ Mapear e padronizar processos de outros setores da Pró-Reitoria de Ensino;
- ✓ Mapear e padronizar os processos de outros setores da UFCG;
- ✓ Estabelecer indicadores de desempenho para cada processo;
- ✓ Redesenhar os processos críticos a partir das oportunidades de melhorias identificadas;
- ✓ Analisar a relação processual entre os setores da Pró-Reitoria de Ensino.

## **6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Pode ser lembrado como limitação desta pesquisa, o fato da pesquisa ter sido desenvolvida apenas em um setor da Pró-Reitoria de Ensino da Universidade Federal de Campina Grande o que impossibilitou retratar a realidade de toda pró-reitoria.

## 7 REFERENCIAS

ALMEIDA NETO, Mario de Araújo. **Técnicas de modelagem:** uma abordagem pragmática. In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

ALVES, Mary Lidyene de Souza. **Identificação do potencial de melhorias no programa de pós-graduação em administração da Universidade Federal da Paraíba a partir do mapeamento dos processos.** 2010. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração). Curso de Administração. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2010.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. vol 1. 4. ed. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e gestão. Secretaria de Gestão. **Guia de gestão de processos de governo.** Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização - GesPública. 2011. Disponível em: <<http://www.governoeletronico.gov.br/biblioteca/arquivos/guia-de-gestao-de-processos-de-governo/view?searchterm=guia%20gest%C3%A3o>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

CARDOSO, Fernando Henrique. **Reforma do estado.** In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. (Orgs.). Reforma do estado e administração pública gerencial. Tradução: Carolina Andrade. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CARLI, Wilson Pedro. **Estudo de caso:** a aplicação da reengenharia de negócios com orientação a objetos em uma indústria têxtil. 2002. Dissertação de Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2002. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2445.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2017.

CARVALHO, Marly Monteiro de. **Histórico da gestão da qualidade.** In: CARVALHO, Marly Monteiro de.; PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da qualidade: Teoria e Casos. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHINELATO FILHO, João. **O &M integrado à informática:** uma obra de alto impacto na modernidade das organizações. 13 ed. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

COOPER, Donald R. SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração.** Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

- COSTA, F. J. Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2011
- CURY, Antonio. **Organização e métodos**. uma visão holística. 8. ed. rev. e ampl. 6. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.
- D'ASCENÇÃO, Luis Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2007.
- DÁVALOS, Ricardo Villarroel. **Modelagem de processos**: livro didático. 4. ed. rev. e atual. Palhoça: UnisulVirtual, 2010. Disponível em: <<http://cntic.files.wordpress.com/2008/11/modelos-de-procesos.pdf>>. Acesso em: 5 jun. 2017.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito administrativo**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- FIGUEIREDO, N. M. A. **Métodos e metodologia na pesquisa científica**. 3. ed. São Caetano do Sul: Yendis, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- Hammer, M.; Champy, J. (1995). **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Trad. Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Campus.
- HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.
- Harrington, H.J. (1991). **Business process improvement**. New York: McGraw Hill.
- HENRIQUES, Antônio. **Monografia no curso de direito**: metodologia e técnicas de pesquisa, da escolha do tema a apresentação gráfica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- JOHANSSON, H. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KERLINGER, Fred Nichols. Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: um tratamento conceitual / Fred N. Kerlinger; [tradução Helena Mendes Rotundo; revisão técnica José Roberto Malufe]. São Paulo: EPU: EDUSP – Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

LEITÃO, Márcio Balduino. BPMN: **Business process modeling notation**. 2012. Disponível em: <<http://portal.cjf.jus.br/sigjus/documentacao/SigJusApostila%20Sintese%20Curso%20BizAgi.doc/view>>. Acesso em: 6 jun. 2017.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEZZAROBA, Orides. MONTEIRO, Cláudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 2 ed. Saraiva, 2003.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Rev. Direito, v. 2, n.4, jul/dez. 1998. Disponível em: <[http://www.camara.rz.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est\\_adminpublica.pdf](http://www.camara.rz.gov.br/setores/proc/revistaproc/revproc1998/revdireito1998B/est_adminpublica.pdf)>. Acesso em: 12 jun. 2017.

NASCIMENTO, Edson Ronaldo. **Gestão pública**. 2. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Qualificando os processos de sua organização**. In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1. ed. 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. 11 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011.

PAULA, Gilda Aparecida. **Análise da reengenharia e terceirização dos processos ligados à tecnologia da informação: o caso fiat programa it excellence**. 2004. Dissertação de Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2004. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS4709.pdf>>. Acesso em: 19 jun. 2017.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos - BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2011.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Da administração pública burocrática à gerencial**. In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. (Orgs.). **Reforma do estado e administração pública gerencial**. Tradução: Carolina Andrade. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998b.



PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado.** In: PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. (Orgs.). Reforma do estado e administração pública gerencial. Tradução: Carolina Andrade. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998a.

PEREIRA, Raquel da Silva. **Evolução qualitativa na educação superior.** In: OLIVEIRA, Otávio J. (Org). Gestão da qualidade: tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso.** Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. 6 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por Processos.** In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos. 2a. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda. 2012.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** 23. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

SALDANHA, Clezio. **Introdução à gestão pública.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, I. E. **Métodos e técnicas de pesquisa científica.** 4. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2003.

SHEWHART, W. Economic control of quality of manufactured product. New York: D. Van Nostrand Company, 1931.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** - 3. ed. rev. atual. - Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

SOUSA, Tarcita Cabral Ghizoni. **Modelo de gestão por atividades para empresas contábeis.** 2003. Dissertação de Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3824.pdf>>. Acesso em: 05 jun. 2017.

VALLE, R.; COSTA, M. M. **Gerenciar os processos, para agregar valor à organização.** In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011. p.1-14.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B.; BRACONI, J. **Descrivendo os processos de sua organização**. In: VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). 1. ed. 3. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011. p. 28-36

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação de Mestrado (Mestre em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2000. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS1148-D.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2017.

WITTER, G. P. **Produção científica**. Campina: Alínea, 1997.

**APÊNDICE A - FORMULÁRIO DE EXPOSIÇÃO DE PROCESSOS**  
**FORMULÁRIO DE EXPOSIÇÃO DE PROCESSOS**

NOME DO PROCESSO:	
RESPONSÁVEL:	
OBJETIVO DO PROCESSO:	
SETORES EXTERNOS QUE INTERAGEM COM O PROCESSO:	
EVENTO DE INÍCIO/ENTRADA:	FORNECEDORES DA ENTRADA:
DECISÕES SÃO TOMADAS DURANTE O PROCESSO:	RESULTADOS DAS DECISÕES:
EXISTE SUBPROCESSO DENTRO DO PROCESSO PRINCIPAL? NÃO SIM, QUAL?	
DOCUMENTOS GERADOS DURANTE O PROCESSO:	
EVENTOS INTERMEDIÁRIOS:	
RESULTADOS DO PROCESSO/SAÍDAS:	CLIENTES DO PROCESSO:
FATORES CRÍTICOS:	EXPECTATIVAS DO CLIENTE:
OBSERVAÇÕES	

## ANEXO A – MODELO DE FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE ESCOPO DE PROCESSOS

### FORMULÁRIO DE DESCRIÇÃO DE ESCOPO DE PROCESSOS

Nome do processo:	
Nome do subprocesso:	
Responsável:	
Entrevistador:	
Entrevistados:	
Escopo:	
Objetivo:	
Condição de início do processo:	
<b>FORNECEDORES</b>	<b>ENTRADAS RECEBIDAS</b>
1.	
2.	
3.	
4.	
<b>SAÍDAS FORNECIDAS</b>	<b>CLIENTES SUBPROCESSOS/</b>
1.	
2.	
3.	
<b>EXPECTATIVA DO CLIENTE:</b>	
<b>FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO:</b>	
<b>SUBPROCESSOS/ATIVIDADES DO PROCESSO</b>	
<b>OBSERVAÇÕES</b>	

Fonte: VALLE; OLIVEIRA; BRACONI (2011, p. 33).