



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

JORDANA CAROLINA GONDIM GONÇALVES

A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO PÚBLICA: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA PRÓ-REITORIA
DE ASSUNTOS ESTUDANTIS

FORTALEZA

2013

JORDANA CAROLINA GONDIM GONÇALVES

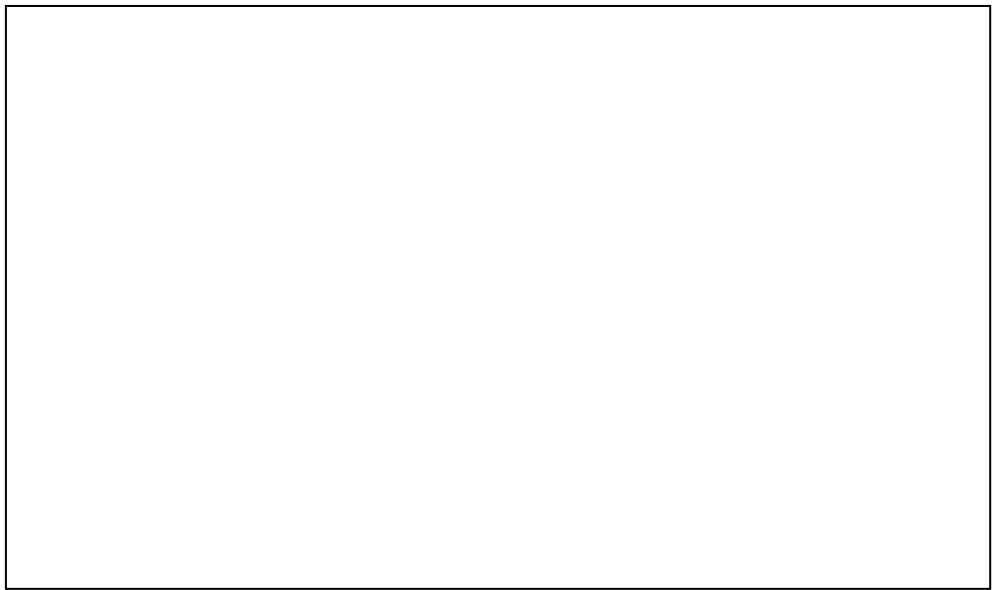
**A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO PÚBLICA: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA PRÓ-REITORIA
DE ASSUNTOS ESTUDANTIS**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães.

FORTALEZA

2013



JORDANA CAROLINA GONDIM GONÇALVES

**A IMPORTÂNCIA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO PÚBLICA: RELATO DE EXPERIÊNCIA EM UMA PRÓ-REITORIA
DE ASSUNTOS ESTUDANTIS**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ____ de _____ de 2013.

BANCA EXAMINADORA

	Nota
_____ Prof. Ms. Elidihara Trigueiro Guimarães (Orientador) Universidade Federal do Ceará (UFC)	_____
_____ Prof. Dra. Sueli Maria de Araújo Cavalcante Universidade Federal do Ceará (UFC)	_____
_____ Prof. Dr. Augusto Teixeira de Albuquerque Universidade Federal do Ceará (UFC)	_____

A Deus.

Aos meus pais e irmão, Elias, Vanderléia e
Jônatas.

AGRADECIMENTO

A realização deste trabalho se deu mediante o imenso apoio dado por meus pais, Maria Vanderléia de Souza Gondim e Elias dos Santos Gonçalves. Ambos são exemplo de persistência, luta, dedicação e caráter para a minha vida e me lembram todos os dias de agradecer a família maravilhosa na qual fui concebida, criada e educada.

Sou grata por todos os professores que me iniciaram no vício incurável do conhecimento e alimentaram a minha ânsia pela busca da sabedoria com humildade e generosidade em compartilhar com quem assim o desejar, em especial agradeço, entre estes competentes docentes, a professora Elidihara.

Agradeço profundamente aos meus amigos, e suas famílias, feitos durante a faculdade, em especial Jonas Vieira Xavier Neto, Vinicius Santos Daltro, Marcelo Victor Bezerra Ponciano, Lahis Muriel Feliciano dos Santos; e aos meus amigos feitos durante o curso da Casa de Cultura Francesa da UFC, que antes de tudo me deram fé na existência de seres de luz e aos diversos amigos feitos nos caminhos da vida. Todos foram meu estímulo e tiveram grande contribuição nos momentos de ânimo e, principalmente, nos momentos de imensa alegria.

Agradeço imensamente também à Esther Ellery e sua família que além de apoio, deu suporte e alegria na concretização desta monografia.

Agradeço também ao meu irmão que, mesmo distante, foi fonte de motivação para concluir meu primeiro curso de graduação e me mostrou que por mais estranha que seja a vida e por mais diferentes que nós sejamos, quando é chegada a hora de alcançar êxito, não há força maior que a de Deus e do destino que nos guie nessa jornada.

“A verdadeira viagem de descobrimento não consiste em procurar novas paisagens, e sim em ter novos olhos.”

Marcel Proust.

RESUMO

Este estudo teve por objetivo identificar a importância do mapeamento de processos na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis da Universidade Federal do Ceará (PRAE – UFC). Por classificação esta pesquisa foi qualitativa, e caracterizou-se quanto aos fins como descritiva e explicativa e quanto aos meios foi um relato de experiência. Sua abordagem foi fenomenológica, observacional, investigativa e realizada por meio de pesquisa participante. Seu referencial teórico contou com análise dos Processos, com seus conceitos, tipos e importância do seu estudo nas organizações; análise do Mapeamento de Processos, com suas ferramentas, etapas, melhoria e gerenciamento; Metodologia e Discussão Analítica. Os resultados encontrados, como as sugestões de modificação de estrutura, normas, programas e documentos, juntos à influência positiva do mapeamento para a melhoria da satisfação do consumidor, para a eficiência interna, para as relações internas de trabalho e para o reconhecimento da complexidade desta Pró-Reitoria, confirmaram a importância da realização do Mapeamento de Processos na PRAE.

Palavras-chave: Processos. Mapeamento. Universidade.

RESUMEN

Este estudio tuvo por objetivo identificar la importancia del mapeo de procesos en la Pro-Rectoría de Asuntos Estudiantiles de la Universidade Federal do Ceará (PRAE – UFC). Por clasificación esta pesquisa fue cualitativa y se caracterizó cuanto a los fines como descriptiva y explicativa y cuanto a los medios fue un relato de experiencia. Su abordaje fue fenomenológica, observacional, investigativa y fue realizada por medio de pesquisa partícipe. Su marco teórico ha abordado la análisis de los procesos, con sus conceptos, tipos e importância de su estudo en las organizaciones; análisis del mapeo de procesos, con sus herramientas, etapas, melhoria y gerencia; metodología y discusión analítica. Los resultados encontrados, así como las sugerencias de modificación de estructura, normas, programas y documentos, junto a la influencia positiva del mapeo para la mejoría de la satisfacción del consumidor, para la eficiencia interna, para las relaciones internas de trabajo y para el reconocimiento de la complejidad de esta Pro-Rectoría, confirmaron la importancia de la realización del Mapeo de Procesos en la PRAE.

Palabras-clave: Procesos. Mapeo. Universidade.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Quadro 01 – Tipos de Processos _____	19
Figura 02 – Simbologia dos Fluxogramas _____	26
Figura 03 – Fluxograma Vertical _____	27
Figura 04 – Fluxograma administrativo _____	28
Figura 05 – Simbologia do Fluxograma Global _____	29
Figura 06 – Fluxograma Global _____	30
Figura 07 – Gerência de Processo _____	33
Figura 08 – Organograma atual da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis _____	41
Quadro 09 – Metodologia para melhoria de processos KLUG _____	46
Quadro 10 – Elementos de Avaliação da Importância do Mapeamento de Processos _____	50
Quadro 11 – Aspectos Culturais da entidade estudada _____	52
Quadro 12 – Aspectos Avançados das Ações de Mapeamento _____	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EMBRAPA Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

MEC Ministério da Educação

PDI Plano de Desenvolvimento Institucional

PRAE Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

REUNI Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RU Restaurante Universitário

UFC Universidade Federal do Ceará

UNIFOR Universidade de Fortaleza

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 PROCESSOS: Contexto, Conceitos e Tipologias	16
2.1 Conceito de Processos	17
2.2 Tipos de Processos	18
2.3 Importância do Estudo dos Processos nas Organizações	20
3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	23
3.1 Ferramentas de mapeamento de processos	23
3.2 Etapas do mapeamento de processos	31
3.3 Análise e melhoria de processos	31
3.4 Gerenciamento dos processos	32
4 PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS DA UFC (PRAE)	35
4.1 História, Missão e Papel da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	39
4.2 Estrutura da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	40
4.3 Programas da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis	41
5 METODOLOGIA DO TRABALHO E RELATO ANALÍTICO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA PRAE	44
5.1 Método, Procedimentos, Instrumental e Objeto de Pesquisa	44
5.2 Relato de Experiência do Mapeamento de Processos na PRAE	45
5.2.1 Metodologia do Mapeamento de Processos	45
5.2.2 Procedimentos	46
5.2.3 Instrumental utilizado	48
5.2.4 Sujeitos participantes	48
6 RELATO E DISCUSSÃO ANALÍTICA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS	49
6.1 Descrevendo e analisando a trajetória	49
6.2.1 Dimensões analíticas	49
6.2.2 Aspectos Culturais da área estudada	52
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS	56
APÊNDICES	60

1 INTRODUÇÃO

As organizações como organismos vivos, alteram-se com a evolução das relações sócio-econômicas, necessitam, portanto, de adaptação e inovação ao passo que a competitividade dá o ritmo às interrelações organizacionais.

A sociedade e sua dinâmica exigem cada vez mais pessoas jurídicas capazes de superarem as expectativas quanto aos seus produtos e serviços, não sendo limitadas somente a instituições privadas, transcendendo suas exigências às instituições públicas também, visto que a postura dos clientes internos e externos se altera com o passar de gerações, tendendo à conscientização de que serviços de qualidade não são uma exigência supérflua, mas um direito que deve ser assegurado.

E apesar de instituições públicas serem menos vulneráveis à concorrência se comparadas às empresas privadas, ainda assim precisam se renovar visto que há constantes mudanças de tecnologias, de cenários econômicos e políticos que influenciam as expectativas e necessidades dos seus usuários.

Esta renovação pública não pode ser concretizada sem planejamento e estudo do cenário no qual se insere, ou mesmo sem conhecer a realidade atual operacional, tática e, por conseguinte, estratégica da instituição, ou seja, sem um diagnóstico. Este serve para entender o funcionamento da organização para posterior aplicação de mudanças em busca da excelência, o que pode ser concretizado através do mapeamento de processos, uma ferramenta de grande importância na busca da melhoria interna para quaisquer organizações.

Em meio a esse contexto, de busca de melhoria dos serviços oferecidos por instituições públicas e a possibilidade de uso do mapeamento de processos com fim de alcance da qualidade, que o presente trabalho teve inspiração.

A entidade escolhida para a pesquisa foi a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE), pois a mesma está realizando um mapeamento de processos que será concluído em agosto de 2013.

A problemática levantada para este estudo foi “Qual a dimensão de importância em se realizar um mapeamento de processos nesta Pró-Reitoria?”. Então partiu-se da hipótese de que mapeamento de processos viabiliza mudanças de melhoria para a PRAE a partir do conhecimento dos processos internos que não estão estruturados.

Para atestar ou não a veracidade desta hipótese foram estabelecidos: um objetivo geral e objetivos específicos.

O objetivo geral foi o de *analisar pela ótica do observador participante os elementos que corroborem a importância da realização do mapeamento de processos na PRAE.*

Já os objetivos específicos foram: *abordar referencial teórico que contemple processos e mapeamento de processos; apresentar quem é a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; relatar o trajeto do mapeamento de processos nesta; e identificar as principais mudanças decorrentes do mapeamento de processos conforme o parecer do pesquisador participante.*

Desta feita, o estudo foi iniciado pela Introdução, seguiu com um capítulo destinado a Processos, tratando dos conceitos, suas tipologias e importância do estudo dos processos nas organizações; um capítulo abordando o Mapeamento de Processos, apresentando sua definição, ferramentas, etapas, análise e melhoria dos processos e gerenciamento dos processos nas organizações; o seguinte foi destinado a apresentar a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) – UFC, que tratou da realidade atual desta instituição, com sua história, missão, papel, estrutura e programas sob sua coordenação. Logo após foi abordada a Metodologia que conduziu este estudo; em seguida foi feito o Relato de Experiência mapeamento de processos na Pró-Reitoria em questão, que seguiu junto ao relato analítico da experiência vivida e a pesquisa se encerra com o tópico de considerações finais, onde culminou a conclusão se houve alcance da resposta para problema que guia o estudo, além da apreciação sobre a hipótese levantada e os objetivos geral e específicos propostos.

2 PROCESSOS: Contexto, Conceitos e Tipologias

É importante guiar todo e qualquer confronto de ideias de uma pesquisa partindo primeiramente do rebuscamento teórico. Isto é essencial para atestar o desenvolvimento das linhas de pensamento que evoluíram com o passar do tempo. Deste modo o estudo dos processos não foge à regra, portanto seu tratamento teórico permite entender a sua evolução dentro do universo da gestão.

E abordar a evolução das organizações é remeter a quebras de paradigmas, e foi em uma dessas quebras que a abordagem funcional difundida por Taylor (1856-1915) – engenheiro que desenvolveu os primórdios da Administração Científica (1911) – começou a se tornar obsoleta mediante um contexto de foco na melhoria, redução de custos e procura da qualidade, o que se passou em meados do século XX, por conta de Michael Hammer e James Champy, que trouxeram o enfoque nos processos em detrimento da administração funcional. Esta se baseava na supervisão múltipla de tarefas, sendo os supervisores especialistas em suas áreas, um trabalho cujo conceito é de *process owner* (dono do processo) onde uma só pessoa é responsável pelo desempenho do processo como um todo (GONÇALVES, 2000b).

Apesar de serem conflitantes, essas duas abordagens se destacam e perdem força em pontos diferentes. Ao ser feita a análise da funcional, pode-se perceber que ela levanta a bandeira do conhecimento especializado, mas também gera maior complexidade de controle e manutenção de disciplina, por conta dos inúmeros supervisores que estão na mesma escala de hierarquia.

Ainda de acordo com o autor, a gestão por processos, por sua vez, caracteriza-se pela concentração da responsabilidade, manutenção e controle apenas com próprio executante da atividade, o que facilita a constatação e correção de problemas. E mesmo sendo uma forma de gestão inovadora para a época, a maior parte das organizações se estrutura, *a priori*, por funções, e somente quando há uma chance de mudança é que o fazem, entretanto grande parte não se prepara para as resistências que surgem nesta transição como, por exemplo, ter uma cultura organizacional inadequada para o novo tipo de configuração e manter relações de hierarquia fora de contexto a essa gestão. Desta forma a condução para o processo de mudanças parte da reorientação dos setores funcionais para uma visão total da empresa, visando à integração dos setores.

Foi em meio à mudança de paradigma da administração por funções, por conta da necessidade de não só atender aos clientes, mas satisfazê-los, superando suas expectativas,

que Champy e Hammer realizaram seus estudos e experiências por meio de processos, não se prendendo aos laços de hierarquia, dando enfoque à eficácia e eficiência.

Concomitantemente houve a maior autonomia dos colaboradores na execução das atividades, realizando diversas tarefas de um mesmo processo e participando das decisões inerentes a elas, ganhando assim agilidade e eficiência na realização de serviços.

2.1 Conceito de Processos

Com a mudança gradual de gestão para este novo enfoque, muitos conceitos de processos passaram a ser construídos. Por exemplo, Werkema (1995, p.06) afirma a máxima de que “um processo é uma combinação dos elementos equipamentos, insumos, métodos ou procedimentos, condições ambientais, pessoas e informações do processo ou medidas, tendo como objetivo a fabricação de um bem ou o fornecimento de um serviço”.

Na mesma linha de pensamento, Hammer e Champy (1994, p.24) conceituam processo por “um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Não distante dos autores citados anteriormente, para Adair-Heeley e Murray (1996, p.27) o processo é “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquina, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, usados para fins específicos por seu receptor”.

Percebe-se que as diversas definições de processos se aproximam da ótica da engenharia que destaca a entrada de insumos, agregação de valor para o cliente e saída de resultados ou produtos.

Mas Davenport (1993) levanta outro ponto de vista, que é o da maneira como o trabalho é realizado e define um processo como um conjunto de atividades estruturadas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado, sendo, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim além de entradas e saídas claramente identificadas.

Já Costa, et al., (1997) relata que muitas vezes, o processo pode ser simplificado ou melhorado apenas pela análise do mapa do processo, e ressalta que a empresa deve estar completamente envolvida e comprometida com este processo de melhoria, sendo possível obter esse comprometimento através de treinamento informal.

E com o apanhado de conceitos, tire-se que de uma forma geral, um processo pode ser em resumo definido como um conjunto de atividades que transformam recursos (entradas) em resultados (saídas).

2.2 Tipos de Processos

Para manipular e entender os processos é preciso saber classificá-los para melhor entendê-los, o que implica em reuni-los e ordená-los em grupos com semelhanças. E muitas são as formas de classificação, entretanto há a predominância da adoção nas organizações de algumas classificações.

Uma das formas é a de “hierarquia do processo” proposta por Reis e Blattman (2004, p.08) que definem como “a forma de classificar os processos de acordo com o seu grau de abrangência na organização”. Segundo os autores, os processos podem ser enquadrados como:

- Macroprocesso: tipo de processo que não raro envolve mais de uma função da organização. Operar um macroprocesso traz impactos significativos nas demais funções e a depender da sua complexidade pode ser dividido em subprocessos;
- Subprocessos: partes menores do macroprocesso; dotados de objetivos específicos e são organizados seguindo linhas funcionais; eles recebem entradas e geram suas saídas em um único setor;
- Atividades: partes menores dos subprocessos e são compostos por tarefas.

Uma diferente classificação é proposta por Gonçalves (2000a). Em um primeiro momento é avaliada a capacidade de geração de valor, logo podem ser considerados como primários ou de suporte. Os primeiros são todos os processos que geram valor direto ao cliente, enquanto que os de suporte compõem as atividades de apoio necessários para que os processos primários ocorram.

E em um segundo momento os processos, também chamados processos empresariais, dividem-se em três categorias: processos de negócio (ou de cliente), processos organizacionais e processos gerenciais.

De acordo com a definição de Dreyfuss (1996 apud GONÇALVES, 2000a) os processos de negócio (ou de cliente) são ligados ao cerne de funcionamento da organização e têm como base outros processos internos da empresa, resultando em um produto ou serviço para o cliente externo.

Em contrapartida os processos organizacionais normalmente são imperceptíveis para os clientes externos, sendo processos internos que dão suporte para a realização satisfatória dos processos de negócio; são, portanto, os responsáveis por permitir o funcionamento da maneira correta de vários subsistemas de uma organização.

Já os processos gerenciais, segundo Garvin (1998 apud GONÇALVES, 2000a), possuem enfoque nos gerentes e suas relações, como também na avaliação e controle do desempenho organizacional, como mostra o Quadro 01.

QUADRO 01 – Tipos de Processos

Processos	Tipo	Capacidade de geração de valor	Fluxo básico	Exemplo
De negócio (de cliente)	De produção física	Primários	Físico	Fabricação de bicicletas
	De Serviço	Primários	Lógico	Atendimento de pedidos de clientes
Organizacionais (apoio aos processos produtivos)	Burocráticos	De suporte	Lógico	Contas a pagar
	Comportamentais	De suporte	Lógico	Integração Gerencial
	De mudança	De suporte	Lógico	Estruturação de uma nova gerência
Gerenciais	De direcionamento	De suporte	De informação	De definição de metas da empresa
	De negociação	De suporte	De informação	De definição de preços com o fornecedor
	De monitorização	De suporte	De informação	Acompanhamento do planejamento e orçamento

Após analisar as definições e as classificações comuns dos processos, percebe-se que todos compartilham características comuns, como corrobora Pamponet (2009) ao mencionar que:

- Todo processo têm clientes e fornecedores;
- Os processos consistem em múltiplas etapas, tarefas, operações ou funções executadas ordenadamente, ocorrendo simultaneamente ou sequencialmente;
- Geram um resultado que pode ser um produto físico, um relatório, dados, informações verbais, documentos escritos ou eletrônicos; ou um serviço identificável de uma série de etapas;
- O resultado de um processo possui um destinatário, que define sua finalidade, suas características e seu valor; esse receptor um cliente externo ou interno;
- Sua natureza pode ser interna (quando têm início, são executados e terminam dentro da mesma empresa) ou externa (quando têm início dentro da empresa, são executados e terminam fora da empresa);
- Passam geralmente por diversas áreas funcionais (interfuncionalidade) para serem concluídos.

O conhecimento teórico dos processos faz perceber que estão presentes em toda a magnitude das organizações, não podendo ter sua existência tomada por insignificante, mesmo que essa consciência não tenha ocorrido instantaneamente ao redor do mundo, mas paulatinamente ao longo dos anos. Por isso é preciso abordar como se dão as etapas da importância dos processos dentro das organizações.

2.3 Importância do Estudo dos Processos nas Organizações

Mesmo que a apuração dos processos e sua gestão seja vista hoje como importante para a competitividade e destaque no mercado, muitas organizações partiram de uma estruturação baseada no funcionalismo, ou seja, possuíam setores agrupados em departamentos para desempenhar as funções das empresas, o que aos poucos, por conta das pressões de mercado, levaram a se tornar obsoletas, exigindo estruturas mais flexíveis e dinâmicas. E foi assim que surgiu o conceito de Organizações por Processos.

Apesar das mudanças rápidas do ambiente empresarial, o paradigma da mudança de organizações funcionais para organizações por processos pode ocorrer em diferentes

velocidades e diferentes fases. Segundo Gonçalves (2000b) esta evolução se divide em cinco fases distintas:

- a) As organizações na primeira fase não têm consciência da sua composição ser por um conjunto de processos responsáveis pelo alcance de seus objetivos. Por conta da ignorância desses conhecimentos a melhoria interna é ausente.
- b) Na segunda fase, começam a identificar a existência dos próprios processos. Mesmo assim a melhoria interna é rudimentar e as melhorias são pontuais, com pouco impacto global na organização. A maneira de agir e se estruturar continua sendo a que já estava enraizada na organização, mantendo foco nas funções.
- c) Empresas na terceira fase passam por uma modificação um pouco mais profunda, através de melhorias nos processos essenciais da organização, fazendo-os mais racionais, diminuindo ou eliminando atividades que não agregam valor ao processo. Contudo a estrutura hierárquica verticalizada se mantém por conta do pensamento funcional enraizado dos funcionários, mantido na cultura das organizações.
- d) Na quarta fase, a organização é vista como mais eficiente por saber distribuir melhor os recursos que possui nos processos, e não nas funções. Entretanto ainda resta dissonância entre a forma original de organização que é a funcional e a organização por processos, mesmo com as melhorias perceptíveis após a aplicação das mudanças internas. Nessa fase ocorre a nomeação de um dono do processo, para liderar e se responsabilizar por cada processo.
- e) Organizações na quinta e última fase representam a maneira ideal da gestão por processos. É nesta fase que a organização passa a conhecer a lógica dos seus processos essenciais. Toda sua gestão é fundamentada para a integração desse tipo de processo, assim como seus parâmetros e metas.

É importante ressaltar que a depender dos ambientes nos quais as organizações estão inseridas, podem ocorrer retardo da evolução nas etapas de processos ou podem ocorrer saltos nessas etapas. As contingências ambientais darão o ritmo das mudanças das organizações que passam por essa transição.

Uma organização administrada por processos redistribui seus recursos organizacionais e define os donos dos processos, atribuindo responsabilidades aos indivíduos, tornando mais fácil o acompanhamento do processo fazendo uso de comunicação com menos ruídos, mais direta e por consequência agilizando a tomada de decisões. Segundo Gonçalves

(2000b) a organização por processos realiza a redistribuição dos recursos (materiais e humanos) com um centro de atenção: os processos essenciais. Estes parametrizam a melhor forma de desenvolver os processos, a realocação de recursos e podem modificar até a distribuição física de uma empresa, alterando unidades, setores e equipes.

Para a implementação da gestão por processos, antes de tudo deve-se assegurar haver o conhecimento de todos os processos da organização, incluindo as ligações entre setores e processos críticos, para que possam ser controlados e que ao conhecê-los se alcancem os objetivos organizacionais com maior eficiência.

É uma das ferramentas usadas para conhecer bem os processos internos é o mapeamento de processos, que faz uso de fluxogramas, que são gráficos que sistematizam a execução das atividades das organizações tornando mais fácil a visualização dos processos como um todo para então serem feitas possíveis melhorias. A abordagem do mapeamento é feita no capítulo a seguir.

3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta que pode ser melhor compreendida junto aos conceitos de processos apresentados nos capítulos anteriores. Ele se enquadra nas diversas aplicações e esforços das organizações que procuram se superar continuamente.

Conforme De Mello (2008), a opção pelo mapeamento de processos como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que, ao serem empregados de maneira correta, permitem registrar os elementos que compõem um processo e retificar aqueles que estiverem com problemas. O mapeamento é, portanto, uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor. Para Rother e Shook (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma imagem de todo o processo produtivo, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos pode utilizar diferentes técnicas, que apresentam diferentes enfoques, mas o fundamental é a sua correta interpretação. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo da finalidade do mapeamento.

3.1 Ferramentas de Mapeamento de Processos

De acordo com De Mello (2008, p. 27), algumas das técnicas apresentadas pela literatura são:

- Método SIPOC: é uma ferramenta usada por uma equipe para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes do trabalho ser iniciado (SIMON, 2010). As siglas no nome remetem aos Fornecedores de seu processo (o “S” em SIPOC), aos Inputs (o “I”), ao Processo a ser melhorado (o “P”), aos Outputs do processo (o “O”) e aos Clientes (o “C”). Segundo Simon (2010), esta ferramenta é particularmente útil quando não estiver claro: quem provê contribuições ao processo; que especificações são colocadas nas contribuições; quem são os verdadeiros clientes do processo e quais são as exigências dos clientes. Fernandes (2006) reforça esta como uma das ferramentas mais adequadas a ser utilizada para identificar os problemas que definem as fronteiras do projeto, ou seja, quais os fornecedores e clientes do processo em estudo e também quais as principais “entradas” a serem processadas, além da relação das características mais críticas aos clientes quanto às “saídas” geradas. Simon (2001) aponta alguns passos para aplicar o diagrama SIPOC de forma fácil:

1. Criar uma área de anotações que permitirá a equipe adicionar observações ao diagrama de SIPOC;

2. Inicie mapeando o processo;

3. Identificar os outputs do processo;

4. Identificar os clientes que receberão o produto deste processo.

5. Identificar as entradas requeridas para o processo funcionar corretamente.

6. Identificar os fornecedores das estradas requeridas pelo processo.

7. Opcional: Identificar as exigências preliminares dos clientes.

8. Converse com os responsáveis pelo projeto e outros stakeholders para que verifiquem o andamento.

- **Blueprinting:** representa um modelo das transações integrantes do processo de prestação de serviço (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 1998). Essa ferramenta utiliza linhas de visibilidade, separando no mapa desenhado, as atividades onde os clientes constatarem evidências tangíveis do serviço das atividades de retaguarda, não presenciadas pelo cliente. Santos e Varvakis (2002) relatam que desde o surgimento do *blueprinting*, algumas técnicas para projeto e análise de processos de serviços têm sido desenvolvidas sendo que a maioria delas segue a lógica desse modelo, que considera a participação do cliente nos processos de serviços. Os autores relatam algumas aplicações para o *blueprinting* como:

1. Identificação dos pontos de falha do processo;

2. Identificação dos gargalos do processo;

3. Planejamento da capacidade e tempos de execução;

4. Análise de custos do processo;

5. Projeto de trabalho e melhoria da produtividade;

6. Identificação dos processos-chave e áreas estratégicas de decisão.

- **Diagrama homem-máquina:** Consiste em se registrar com exatidão quando o ser humano e máquina trabalham ou esperam. Tem por objetivo o estudo da interrelação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho (BARNES, 1982).

- Fluxograma: técnica bastante difundida no mundo e que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real; serve para registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhoria. Representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, ou durante uma série de ações. Há um desdobramento dessa técnica chamada de mapofluxograma, que segundo Barnes (1982), é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo. Para Araujo (2001), fluxograma é o termo utilizado para todo e qualquer gráfico que represente algum fluxo, que procure apresentar o processo passo a passo, ação por ação. Já Cury (2010) define fluxograma como um gráfico universal que representa a sequência normal de qualquer tipo de trabalho, produto ou documento, que é utilizado com a finalidade de implantação e/ou revisão de um sistema, com suas rotinas, formulários, métodos e processos de trabalho, para obter clareza e compreensão do público interno e externo; ou mesmo a análise de um sistema já existente, contudo não bem definido, para que sejam elaboradas instruções visando definir e uniformizar seu entendimento – das rotinas de trabalho, objetivando racionalização – pela organização;

Das ferramentas vistas, o fluxograma é uma das técnicas mais comuns no mapeamento de processos. Harrington (1993 apud CURY, 2010) torna claro que a função básica de um fluxograma, é facilitar a identificação de áreas que precisam ser aperfeiçoadas a partir da documentação de um processo e Miller (1998 apud ARAUJO, 2001), corrobora que o fluxograma tem como objetivo a identificação de cada etapa de um processo, de modo a facilitar sua real utilidade para a execução do processo como um todo. Além disso, os fluxogramas também são utilizados na análise e alteração da sequência das operações, para observar como essas alterações podem trazer vantagem para o processo, em termos de custos ou agilidade dos mesmos.

Os fluxogramas possuem simbologias com significados específicos, que ao todo representam um processo. Os símbolos determinam a origem da informação, seja escrita ou oral, o processamento e seu destino ou conclusão. Como seu uso corriqueiro faz alguns dos símbolos serem mais usados que outros e há uma tendência em ocorrer um padronização do seu uso, para uma compreensão independente do local e tipo de organização que o utiliza (OLIVEIRA, 2009).

Segundo exemplo de Araujo (2001), que pode ser visto na figura 02 a seguir, os fluxogramas seguem uma simbologia comum. É adequado o uso de legendas para melhor assimilação desse tipo de linguagem gráfica:

FIGURA 02: Simbologia dos Fluxogramas

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO		
	PROCESSAMENTO Um grupo de instruções que executam uma função de processamento do programa.	PROCESSAMENTO	ENTRADA/SAÍDA
	ENTRADA/SAÍDA Qualquer função de um dispositivo de entrada/saída (fornecimento, informações para processamento, gravação, posicionamento da fita etc.	CARTÃO PERFURADO	FITA PERFURADA
	DECISÃO Símbolo utilizado para indicar a possibilidade de desvios para diversos outros pontos do programa, de acordo com situações variáveis.	DOCUMENTO	FITA DE TRANSMISSÃO
	MODIFICAÇÃO DE PROGRAMA Uma instrução ou grupo de instruções que modificam o programa.	FITA MAGNÉTICA	ACESSO ARBITRÁRIO DE DISCO OU DE TAMBOR
	PROCESSAMENTO PREDEFINIDO Um grupo de operações não incluídas no diagrama de blocos.	MEMÓRIA FORA DE LINHA	EXIBIÇÃO
	TERMINAL O ponto de início, término ou interrupção de um programa.	TECLADO EM LINHA	CLASSIFICAÇÃO INTERCALAÇÃO
	CONEXÃO Uma entrada ou uma saída de/ou para uma outra parte do diagrama de blocos.	OPERAÇÃO MANUAL	OPERAÇÃO AUXILIAR
	CONEXÃO DE PÁGINA Uma conexão utilizada para indicar uma entrada ou saída de/ou para outra página do diagrama.	OPERAÇÃO DE TECLADO	LINHA DE COMUNICAÇÃO
	DIREÇÃO DO FLUXO A direção do fluxo de dados ou de processamento.	FLUXO	
	SÍMBOLO SUPL. PARA DIAGRAMAS DE BLOCOS E FLUXOGRAMAS ANOTAÇÃO Inclusão de uma explicação adi-		

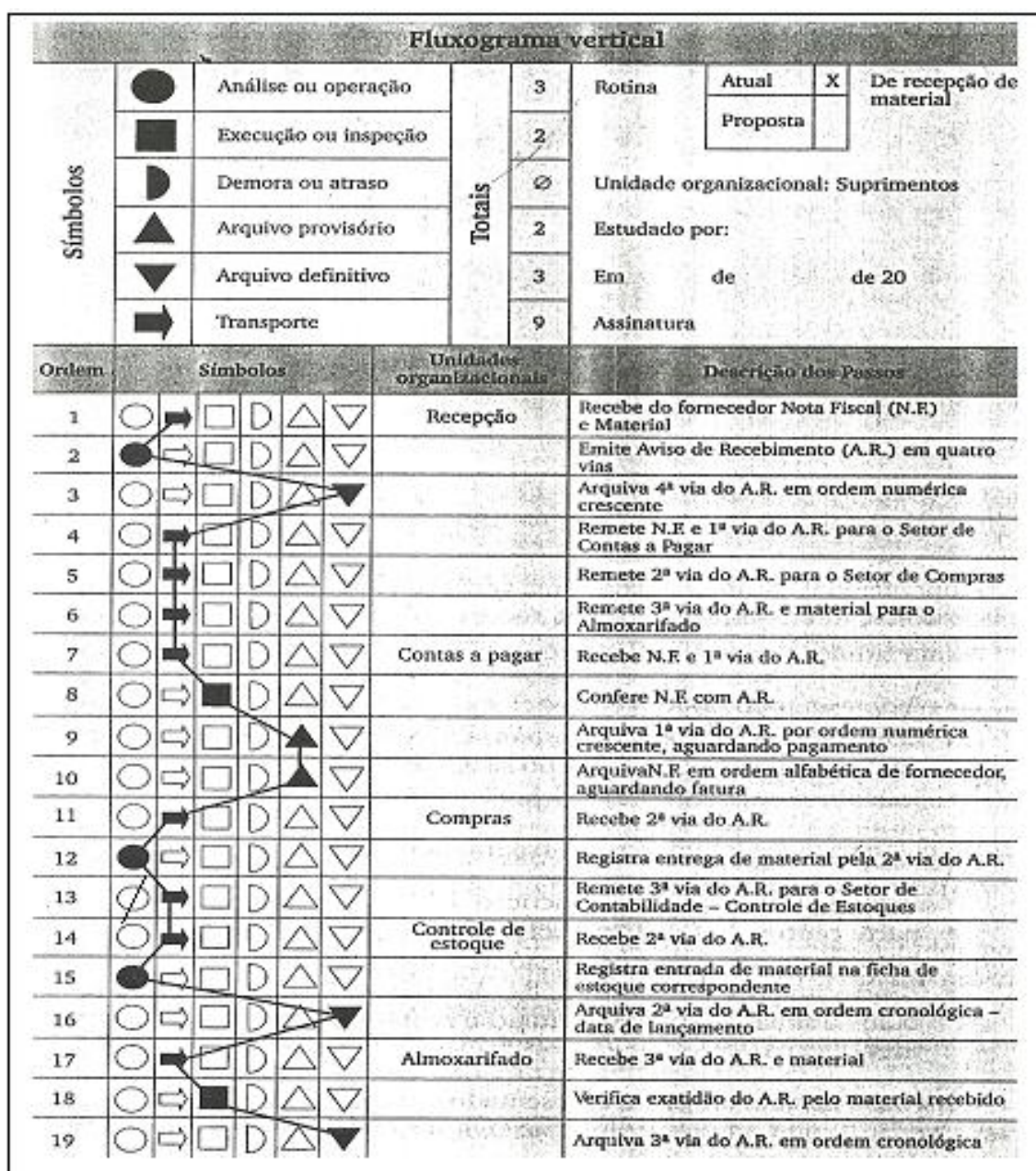
Fonte: Araujo (2001, p.70)

Quanto a sua classificação, dividem-se, conforme Cury (2010), em três tipos distintos: fluxograma vertical, fluxograma global (de colunas) e o fluxograma administrativo (rotinas de trabalho). Dos três tipos, o primeiro é o mais utilizado tanto para levantamento de informações quanto para padronização de formulários, Oliveira (2009) afirma que sua

representação acontece por colunas verticais, com símbolos e descrições que em conjunto formam as rotinas de um setor de uma organização.

Segue exemplo na Figura 03 de fluxograma vertical com seus principais símbolos e aplicação:

FIGURA 03: Fluxograma Vertical

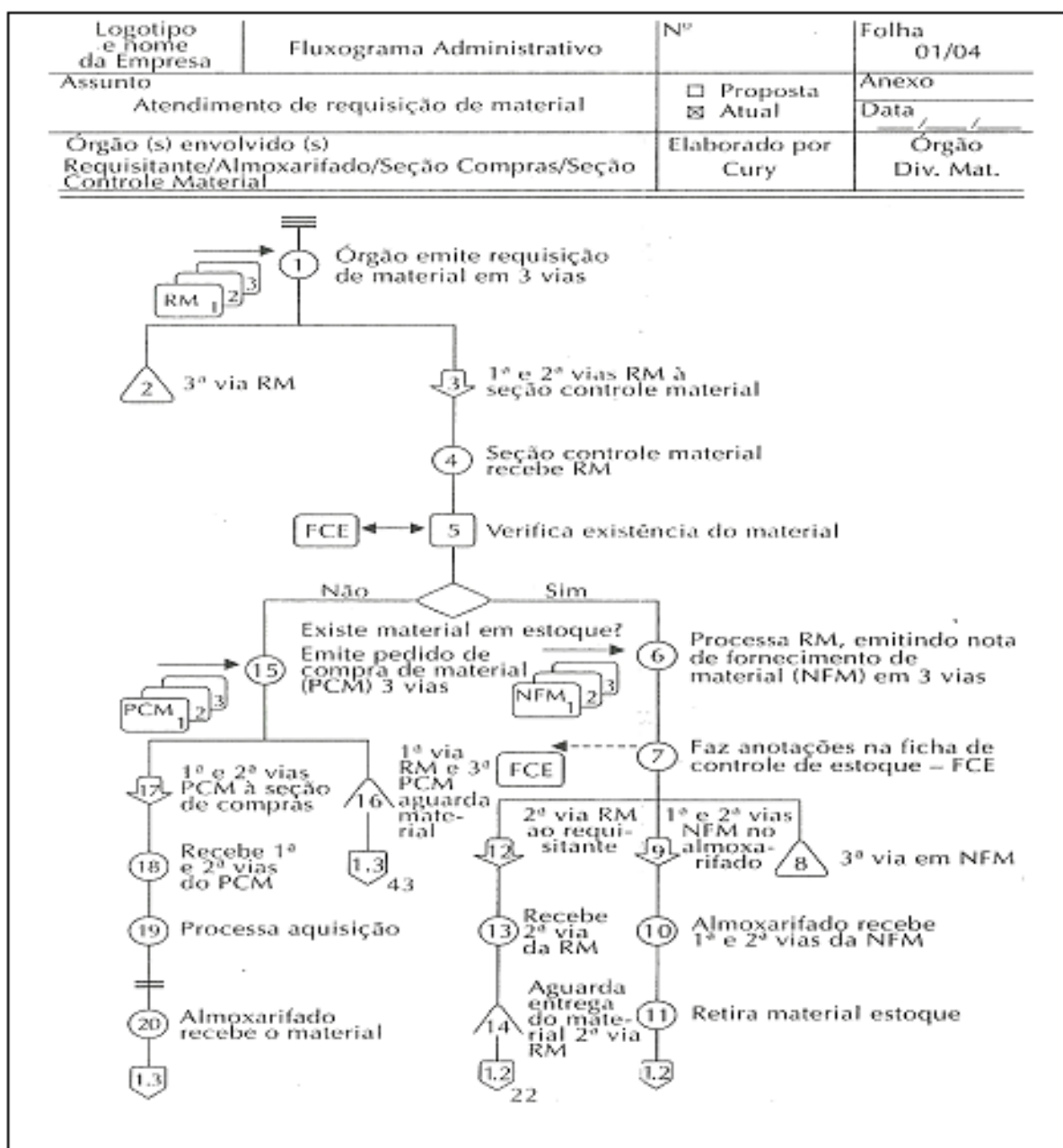


Fonte: Oliveira (2009, p.268)

Já em um fluxograma administrativo ou de rotina de trabalho, a diferença não reside nos símbolos que são usados, pois são os mesmos símbolos do fluxograma vertical, mas no

detalhamento do que do trabalho descrito. Sua vantagem, conforme Cury (2010), é a facilitação do estudo do trabalho por conta da sua subdivisão, proporcionando uma visão mais profunda das falhas tanto de layout, processamento do trabalho, quanto de distribuição de cargos. Como exemplo de fluxograma administrativo temos:

FIGURA 04: Fluxograma Administrativo



Fonte: Cury (2010, p.364)





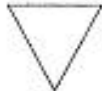







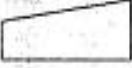
O terceiro tipo de fluxograma é o chamado fluxograma global ou de colunas, representa a organização como um todo, incluindo os setores ou responsáveis que a compõem

(CURY, 2010). De acordo com Oliveira (2009), este tipo de fluxograma facilita a visualização do transcorrer de informações e documentos dentro e fora da unidade organizacional; e é usado no levantamento e nas descrições de novas rotinas de procedimentos.

Percebe-se uma diversificação na simbologia do fluxograma global para os demais tipos apresentados pelo fato da sua representação global, não abordada nos demais.

As Figura 05 e Figura 06 a seguir são um exemplo da simbologia e de um exemplo de fluxograma global:

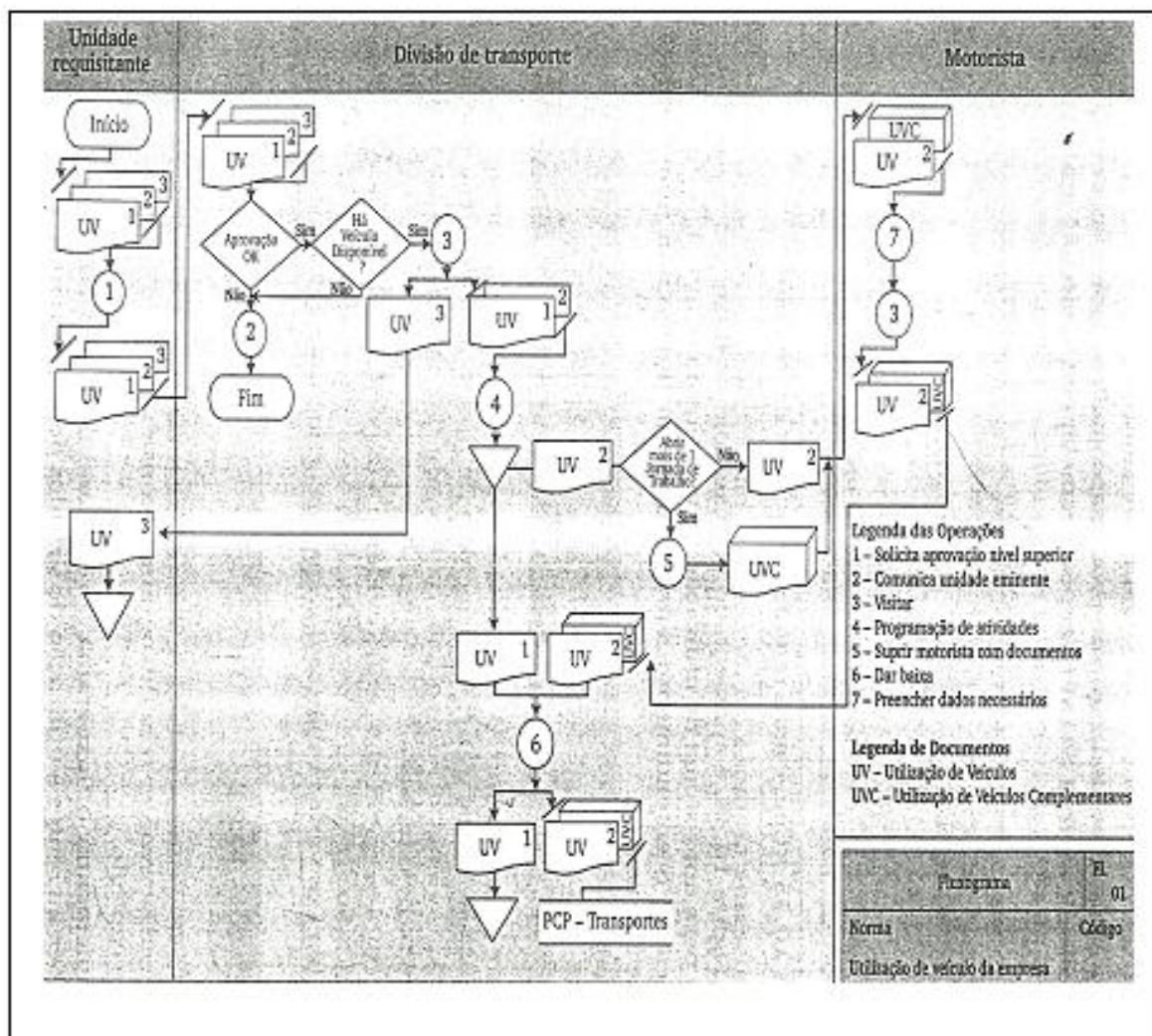
FIGURA 05: Simbologia do Fluxograma Global

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
			
	Demora ou atraso		Material

Fonte: Oliveira (2009, p.273)

Na Figura 5 os símbolos do fluxograma global e seus respectivos significados são importantes para deixar clara a linguagem e mensagem que o realizador do mapeamento quer passar para todos os tipos de usuários que façam uso desse tipo de fluxograma.

FIGURA 06: Fluxograma Global



Fonte: Oliveira (2009, p.294)

Na figura 6 é possível ver o exemplo do uso do fluxograma global e conforme dadas as legendas, torna-se fácil a compreensão do fluxo do processo.

As informações levantadas sobre os diferentes tipos e usos de fluxograma demonstram a sua grande utilidade como ferramenta gráfica que facilita a visualização dos processos nas organizações. Estas podem optar no mapeamento de processos por um ou mais tipos de fluxograma para representar as suas rotinas.

3.2 Etapas do mapeamento de processos

Conforme Biazzo (2000), o mapeamento de processos pode ser desenvolvido de diversas maneiras com o uso de diferentes técnicas dependendo dos objetivos determinados e

dos recursos disponíveis, porém de forma geral o mapeamento de processos passa por três fases distintas listadas a seguir:

- a) Definir qual processo será mapeado e deixar aqueles que atuam no processo conscientes desse procedimento, assim como também devem ficar cientes os clientes finais; e definir as fronteiras de início e fim do processo, assim como inputs e outputs .
- b) Entrevistar os responsáveis por cada atividade dentro do processo e não negligenciar o levantamento de informações através de documentos já existentes na organização.
- c) Após coletadas as informações, deve-se criar um modelo do processo e revisar todos os passos que o compõem, levando-se em consideração os elementos que já atuam no processo e futuros atuantes.

Para Costa, et al., (1997) no mapeamento de processos todas as informações pertinentes devem ser levantadas, descrevendo-as e classificando-as tomando o cuidado de manter as atividades da forma mais correta possível, visto que sua realização incorreta pode gerar resultados insatisfatórios para a organização, como a desmotivação os envolvidos no processo de melhoria.

3.3 Análise e melhoria dos processos

A análise de processos é parte informal do mapeamento de processos, pois durante todo o processo de coleta de informações são feitas ponderações pelos agentes a respeito de cada detalhe informado pelos entrevistados. É necessário haver o levantamento de dados como subsídio para serem estudados os processos quanto à maneira de serem realizados e quanto à sua qualidade.

Conforme Ronchi (1976 apud ARAUJO, 2001) todos os fatores que compõem um processo devem ser levados em consideração. Portanto não devem ser negligenciados os elementos que de algum modo contribuam para a realização do processo tais como materiais utilizados, maneiras de realizar etapas do trabalho e as visões dos colaboradores em relação a sua função perante o todo.

A razão da análise de processos é explicitada por Costa, et al., (1997) quando relata que após identificar as etapas de cada processo e quais são seus consumidores e fornecedores, é possível conhecer e analisar o processo crítico e raiz do problema, para realizar melhorias

no desempenho do processo. Esta etapa expõe a necessidade ou não da existência das diversas atividades que compõe os processos.

Já segundo Hunt (1996), a análise dos processos mapeados permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Vale ressaltar que segundo Cruz (1997) analisar processos não é uma missão fácil e que é preciso que o analista tenha experiência tanto na área do processo quanto em áreas correlatas que de alguma forma influenciem possam influenciá-lo.

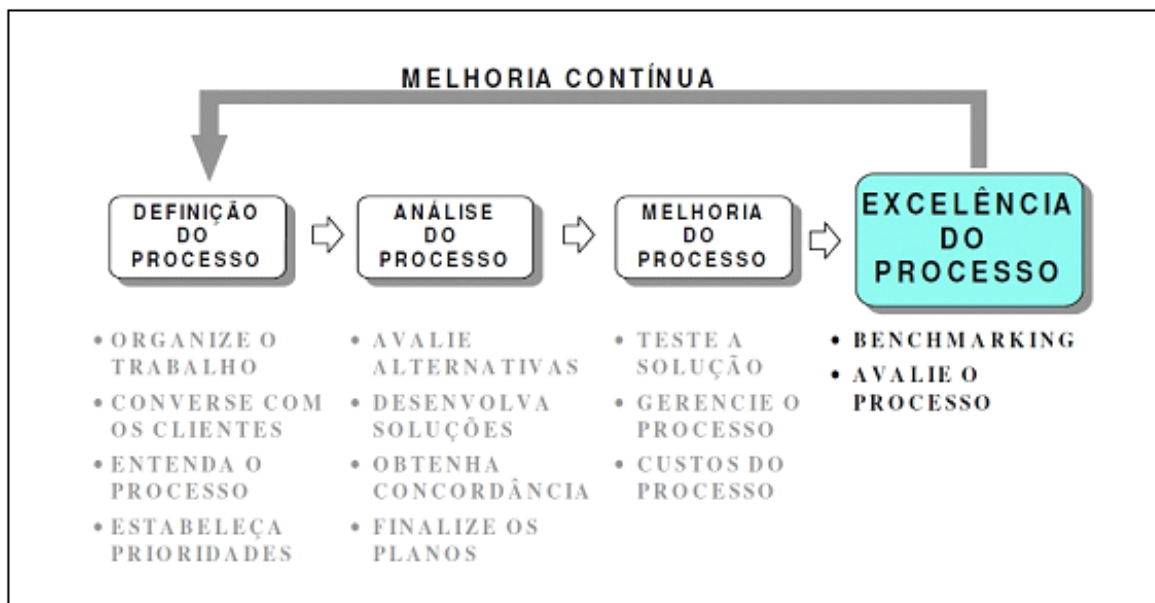
Posterior à etapa de análise passa-se ao estudo das causas das falhas encontradas nos processos, quem é o responsável, assim como quando e como o problema será resolvido. Por fim é possível dar início às melhorias que devem ser aplicadas, contanto que sejam obtidos os avais de todos os envolvidos, como os executores, clientes e fornecedores. Com esta metodologia são apontadas as necessidades de melhoria, o objeto de estudo a ser alterado, os recursos para que isso ocorra, as novas informações que precisam ser repassadas aos responsáveis pelo processo redefinido e a data de início, período este definido após a aprovação executiva.

Tem-se, por fim, que o estudo dos processos, sua análise e proposição de melhorias, por meio do uso de recursos formam o chamado gerenciamento dos processos, que segundo Costa et al., (1997) tem como objetivo o aperfeiçoamento as tarefas que agregam valor ao produto ou serviço oferecido ao consumidor final. Para isso é preciso tempo para promover os resultados desejados, pois é fundamental ter tanto a cooperação da alta administração, quanto a adaptação paulatina da cultura e normas da empresa às novas propostas de melhoria.

3.4 Gerenciamento dos processos

Segundo Pinto (apud Costa, et al., 1997) o resultado da definição do processo, análise do processo e melhoria do processo, é o chamado gerenciamento dos processos, que é apresentado de maneira esquemática na Figura 07, a seguir.

FIGURA 07: Gerência de Processo



Fonte: Campos (2009, p.20)

a) Em um primeiro momento são identificados quais são os clientes, assim como suas principais necessidades; são determinados os processos críticos que atendam essas demandas e os responsáveis por sua execução. É uma fase em que a perspectiva do cliente prevalece sobre as demais, como forma de alcançar efetivamente a melhoria dos processos (CAMPOS, 2009).

b) A seguir acontece a análise dos processos, onde se buscam as causas dos problemas e impasses nas execuções. Nesta etapa a participação dos envolvidos nos processos é importante para, principalmente, verificar e aceitar ou refutar as mudanças sugeridas (CAMPOS, 2009).

c) Em última instância a implantação das modificações é realizada e os resultados alcançados, mesmo que esperados ou não, são monitorados, e após conhecê-los o ciclo de busca da excelência recomeça, para promover a melhoria contínua. (CAMPOS, 2009).

Os resultados principais da gestão dos processos são: a redução de custos, em decorrência do melhor aproveitamento dos recursos organizacionais; a melhora das vendas e diminuição das devoluções ou reclamações de clientes, por conta do aumento da qualidade; há também a ampliação da visão pelo colaborador da importância e complexidade do seu trabalho, o que gera aumento de responsabilidades pela execução das atividades cotidianas e o

estímulo do maior envolvimento do colaborador na proposição de modificações positivas no trabalho.

A partir do momento em que os funcionários passam a entender melhor a organização e os processos nela existentes, tendem a se envolver mais com a empresa, desenvolvendo melhor os papéis atribuídos a eles.

Este envolvimento laboral auxilia na implantação das mudanças necessárias à busca da excelência no trabalho. E por mais que essas mudanças sejam simples, os colaboradores passam a compreender a necessidade da existência das mesmas para um resultado final de produto ou serviço de melhor qualidade.

É mediante a apresentação da relevância dos processos e o conhecimento da sua existência dentro das organizações, além de explicitar o que se trata o mapeamento de processos que no capítulo posterior apresenta-se a entidade de estudo desta pesquisa, a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

4 PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS DA UFC (PRAE)

A organização escolhida para a abordagem deste estudo foi a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, que está inserida no contexto da Universidade Federal do Ceará (UFC).

A Universidade, conforme a Carta de Serviços ao Cidadão de 2013 é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, foi criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, e instalada em 25 de junho do ano seguinte. Contou inicialmente com a direção de seu fundador, Prof. Antônio Martins Filho, e na época foi constituída pela Escola de Agronomia, Faculdade de Direito, Faculdade de Medicina e Faculdade de Farmácia e Odontologia.

Ainda de acordo com a Carta de Serviços ao Cidadão do ano de 2013 (2013, p.5), atualmente a Universidade conta com o seguinte Lema, “O universal pelo regional” buscando centrar seu compromisso na solução dos problemas locais, sem esquecer o caráter universal de sua produção.

Como Missão, tem a de “Formar profissionais da mais alta qualificação, gerar e difundir conhecimentos, preservar e divulgar os valores artísticos e culturais, constituindo-se em instituição estratégica para o desenvolvimento do Ceará, do Nordeste e do Brasil.”

E como Visão:

Consolidar-se como instituição de referência no ensino de graduação e pós-graduação (stricto e lato sensu), de preservação, geração e produção de ciência e tecnologia, e de integração com o meio, como forma de contribuir para a superação das desigualdades sociais e econômicas, por meio da promoção do desenvolvimento sustentável do Ceará, do Nordeste e do Brasil.

A UFC tem grande relevância no sistema do Ensino Superior do Ceará e se desmembra em seis campi, denominados Campus do Benfica, Campus do Pici e Campus do Porangabussu, todos localizados no município de Fortaleza (sede da UFC), além do Campus de Sobral, Campus do Cariri e Campus de Quixadá.

São oferecidos cursos de graduação, presenciais ou por ensino à distância, e pós-graduação, além de contar com cursos de extensão e outros de edição temporária. E para organizar a complexidade, possui uma estrutura regulamentada pelo seu Estatuto, Regimento Geral e Regimento Interno, que agem tanto administrativamente quanto juridicamente na dinâmica da UFC. Assim a administração e coordenação das atividades universitárias são exercidas em dois níveis: Administração Superior e Administração Acadêmica. A primeira é exercida através dos seguintes órgãos: CONSELHO UNIVERSITÁRIO – CONSUNI; CONSELHO DE ENSINO, PESQUISA E EXTENSÃO – CEPE; CONSELHO DE

CURADORES; e REITORIA, que é um Órgão Superior executivo que planeja, organiza, coordena, dirige e controla as atividades de administração em geral, de planejamento, de assuntos estudantis, de graduação, de pós-graduação, de pesquisa e de extensão no âmbito da Universidade.

Por sua vez a Reitoria se estrutura conforme segue:

ESTRUTURA ORGÂNICA DA REITORIA

I - Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Reitor

- Gabinete
- Procuradoria Geral
- Comissão Permanente de Pessoal Docente

II - Órgãos de Assessoramento ao Reitor

- Coordenadoria de Comunicação Social e Marketing Institucional
- Coordenadoria de Assuntos Internacionais
- Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores
- Ouvidoria Geral
- Auditoria Interna
- Coordenadoria de Concursos

III - Órgãos de Planejamento e Administração

- Pró-Reitoria de Planejamento
- Pró-Reitoria de Administração
- Superintendência de Infraestrutura
- Superintendência de Hospitais Universitários

IV - Órgãos de Atividades Específicas

- Pró-Reitoria de Graduação
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
- Pró-Reitoria de Extensão

- **Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis**

V - Órgãos Suplementares

- Biblioteca Universitária
- Seara da Ciência
- Casa de José de Alencar
- Museu de Arte
- Secretaria de Tecnologia da Informação
- Secretaria de Acessibilidade
- Secretaria de Cultura Artística

Já tratando da Administração Acadêmica, é tido que os departamentos são a menor fração da estrutura universitária e são coordenados por unidades, com a denominação de Centros ou Faculdades.

Os últimos citados realizam a gestão tanto dos aspectos administrativos quanto dos didático-científicos, bem como de distribuição de pessoal, exceto nos casos dos campi de Sobral, Cariri, Quixadá e dos Institutos de Ciências do Mar – LABOMAR, Cultura e Arte – ICA, Universidade Virtual – UFC Virtual e de Educação Física e Esportes - IEFES, nos quais as unidades acadêmicas são constituídas pelas coordenações dos cursos.

Por sua vez a configuração nos campi de Fortaleza, de acordo com o Regimento da Reitoria, é exibida a seguir:

CENTROS, FACULDADES E INSTITUTOS

- Centro de Ciências
- Centro de Humanidades
- Centro de Tecnologia
- Centro de Ciências Agrárias
- Faculdade de Medicina
- Faculdade de Farmácia, Odontologia e Enfermagem
- Faculdade de Direito

- Faculdade de Educação
- Faculdade de Economia, Administração, Atuariais, Contabilidade e Secretariado Executivo
- Instituto de Ciências do Mar (LABOMAR)
- Instituto de Cultura e Arte (ICA)
- Instituto de Educação Física e Esportes (IEFES)
- Instituto Universidade Virtual – UFC Virtual

Já as unidades do interior do estado podem ser observadas nos campi conforme segue:

- Campus da UFC em Sobral
- Campus da UFC no Cariri
- Campus da UFC em Quixadá

Vale ressaltar que a Administração Superior decidiu por não criar departamentos nesses campi, portanto, as unidades acadêmicas são cada campus, constituídos pelas coordenações dos cursos existentes. Mas a sua gestão é exercida pelos seguintes órgãos:

- Conselho do Campus (Unidades do Interior do Estado)
- Conselho de Centro ou Conselho Departamental (nas Faculdades)
- Diretoria
- Vice-Diretoria
- Secretaria
- Coordenação de Cursos de Graduação
- Coordenação de Cursos de Pós-Graduação

A partir do conhecimento desta estrutura e da organização da UFC como um todo que pode ser compreendido que a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) é um Órgão de Atividade Específica, como são classificadas as Pró-Reitorias, e está subordinada à Reitoria da UFC.

A PRAE é a unidade gestora de políticas para a promoção e apoio ao estudante de graduação da UFC, consolidando o amplo objetivo de construção da cidadania nos diversos segmentos acadêmicos que compõem a comunidade universitária. É a entidade escolhida para ser abordada neste estudo e sua realidade é apresentada ao longo deste capítulo.

4.1 História, Missão e Papel da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

Conforme consta no sítio virtual oficial da PRAE, é da natureza do seu trabalho incentivar, acompanhar e promover o desenvolvimento do estudante em toda sua trajetória acadêmica, através de ações efetivas nas áreas social, técnico-científica, cultural, política e esportiva. Além de fortalecer o vínculo institucional do estudante pelas condições de acesso, permanência, melhoria contínua e qualidade de vida.

E essa preocupação com a assistência ao discente, em especial aos comprovadamente carentes de recursos financeiros, surgiu no primeiro mandato do Reitor Martins Filho.

O fruto de tal esforço foi o surgimento do Clube de Estudantes Universitários (CEU), que tinha como finalidade aglutinar todas as atividades assistenciais, culturais e desportivas ligadas à Universidade, enquanto que administração das atividades voltadas para os estudantes coube inicialmente à Divisão de Assistência Estudantil – DAE. Então houve a instalação do Restaurante Universitário que passou a funcionar em 1957, fornecendo ao aluno que necessitasse uma alimentação praticamente gratuita; em seguida, logo no pavimento superior, as instalações desta unidade foram adaptadas à moradia estudantil, constituindo o primeiro espaço construído para ser uma Residência Universitária.

Em 1966 houve uma mudança estrutural em função da necessidade de uma descentralização administrativa, época em que foi criada a Vice-Reitoria de Assuntos Estudantis para tratar dos assuntos de próprios da assistência Estudantil e em 1969, as Vice-Reitorias foram transformadas em Pró-Reitorias dando origem à atualmente denominada Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, com o ainda atual objetivo de promover e assistir a comunidade estudantil planejando, gerindo e executando os programas assistenciais dirigidos a comunidade acadêmica.

A PRAE está inserida em um macro contexto que é o da importância da Universidade Federal do Ceará na sociedade. Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) de 2013 a 2017 da UFC (2013, p. 73)

A Universidade interage com a sociedade como um sistema aberto e está atenta aos anseios e necessidades da região e do mundo atual, tendo, por isso, ampliado cada vez mais sua área de atuação, constituindo-se em diferentes campi, além dos situados em Fortaleza e no interior do estado.

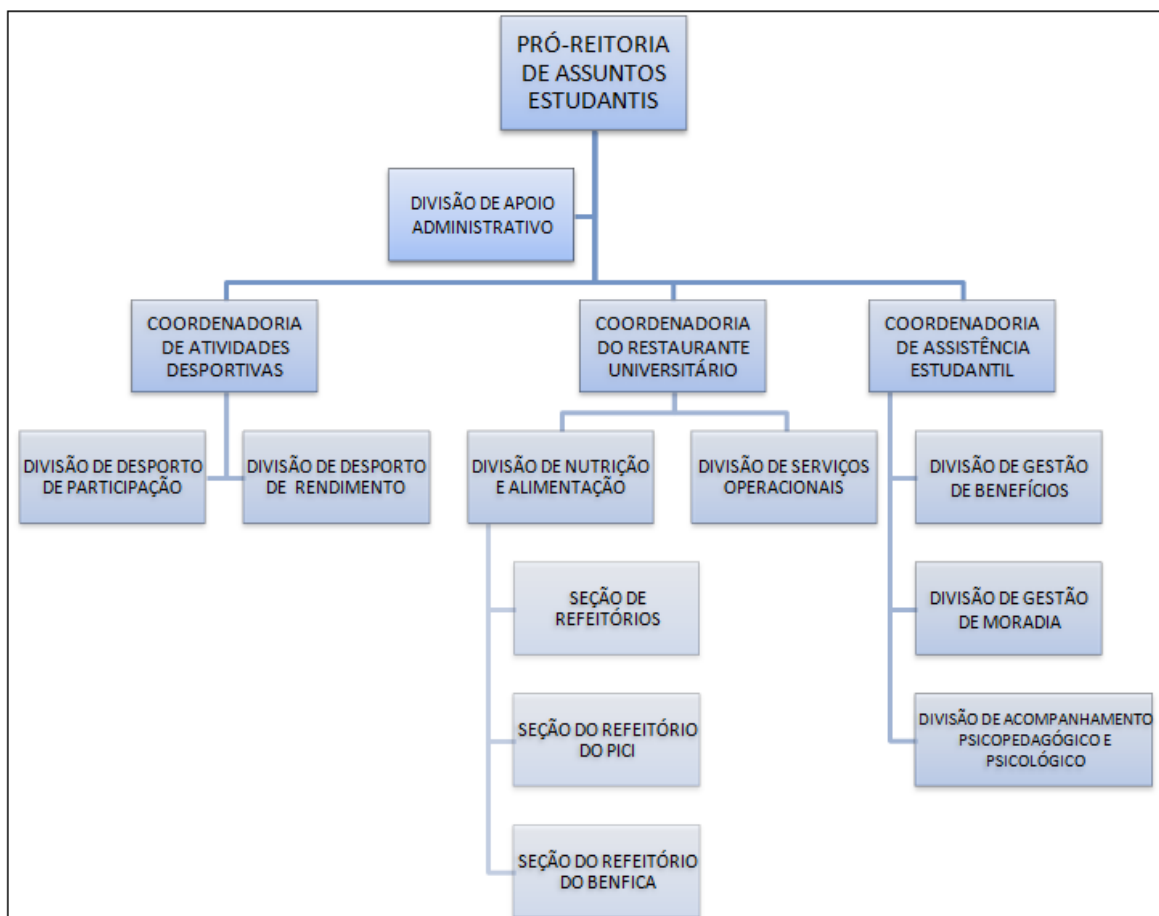
Esta Pró-Reitoria faz parte, por consequência, do esforço da UFC em estimular o desenvolvimento de alunos e servidores, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, ao mesmo tempo em que possam contribuir para a transformação da sociedade brasileira numa nação mais justa e livre, combatendo a miséria e a desigualdade social por meio da educação.

4.2 Estrutura da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

Para alcançar os objetivos fomentados, a PRAE conta com uma estrutura oficializada pela UFC, que está representada a seguir como um organograma, que segundo Oliveira (2004, p. 118) “é a representação gráfica de determinados aspectos da estrutura organizacional”. E ainda conforme este autor pode-se classificar a PRAE como uma instituição departamentalizada funcionalmente, ou seja, os seus setores estão segmentados por funções.

Conforme vê-se adiante, na Figura 08, sua organização administrativa atual está com a seguinte configuração. Há uma Divisão de apoio ou staff ligada à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, como também há três Coordenadorias que são a Coordenadoria de Atividades Desportivas, a Coordenadoria do Restaurante Universitário e a Coordenadoria de Assistência Estudantil, em que todas planejam, organizam e dirigem as atividades das suas respectivas Divisões e Seções com o fim de prestar assistência à comunidade acadêmica da UFC.

FIGURA 08: Organograma atual da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis



Fonte: Regimento da Reitoria (2012)

Cada Coordenadoria é responsável por planejar, organizar e gerenciar as ações vinculadas aos programas e projetos a ela ligados, como vemos a seguir.

4.3 Programas da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

Segundo o Plano de Desenvolvimento Institucional de 2013 a 2017 da UFC (2013), a Universidade conta com um norte para as ações de assistência aos discentes, que são os programas e projetos, que atualmente têm suas ações voltadas para as áreas de moradia, de alimentação, de apoio pedagógico, psicológico e de esportes, englobando estudantes vinculados aos Programas de Residência Universitária, Auxílio-Moradia, Restaurante Universitário (RU), Bolsa de Iniciação Acadêmica, Desportiva, Apoio Psicológico e Pedagógico, que são o foco principal das ações da PRAE.

Conforme cada necessidade há diversas especificidades que devem ser atendidas conforme pode ser observado a seguir:

- Bolsa de Iniciação Acadêmica - tem como objetivo propiciar a permanência e melhoria do desempenho acadêmico dos estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica comprovada, especialmente os de semestres iniciais na Universidade. Este é um benefício financeiro que se dá através de atividades acadêmicas desenvolvidas junto aos campi da Universidade. A média atualmente de contemplados gira em torno de 750 vagas.
- Residência Universitária – tem a proposta de assistir o estudante proveniente do interior do Ceará ou de outros estados, assegurando-lhe moradia, alimentação e apoio psicossocial. A média de auxiliados é de 400 estudantes.
- Auxílio-Moradia – é o programa de complementação das despesas com moradia e alimentação do estudante em vulnerabilidade. Por histórico atendeu-se 106 estudantes em 2010, 150 em 2011 e 176 estudantes em 2012, representando tendência crescente.
- Assistência Alimentar – objetiva oferecer refeição balanceada, de qualidade e diversificada (conta diariamente com duas opções não vegetarianas e uma opção vegetariana) à comunidade acadêmica. Por meio do Restaurante Universitário - RU, que conta com diversos refeitórios distribuídos pelos campi a UFC atende em média 4.300 estudantes diariamente, durante o almoço, e tem números crescentes de beneficiados. Os estudantes pagam R\$ 1,10 (um real e dez centavos) pelo almoço ou jantar (implementado em 2012 para alunos dos cursos noturnos), e aqueles em situação desfavorecida economicamente, como residentes e solicitantes de isenção da taxa, recebem todas as refeições gratuitamente.
- Acompanhamento Psicopedagógico e Psicológico – disponibiliza atendimento em psicopedagogia e psicologia ao estudante que necessita de apoio desta natureza, seja residente ou não ou mesmo aluno estrangeiro. É um programa voltado para o cuidado com o discente e tem aumentado o quadro de colaboradores ampliando o número de profissionais especializados, que estão à disposição da comunidade acadêmica para acompanhar também o desempenho dos estudantes que precisam de atenção especial.
- Desporto Universitário – é voltada para o estímulo ao estudante com predileções esportivas e conta com o incentivo de bolsas que contemplam atléticas, atletas de competição e alunos que acompanhem as atividades administrativas ligadas ao setor responsável pelo desporto universitário. Este programa contempla também o

treinamento e acompanhamento permanente dos alunos atletas, que vêm ganhando destaque no cenário universitário regional e nacional.

- Ajuda de Custo – fornece a ajuda de custo aos estudantes de graduação que pleiteiam a apresentação de trabalhos em eventos técnico-científicos; ou a participação em eventos promovidos por entidades estudantis; ou a participação de equipes esportivas em competições estaduais e nacionais. Em 2011 foram 2.093 estudantes beneficiados com ajuda de custo individual, totalizando cerca de 1 milhão de reais.

Existe atualmente a estruturação de outros dois programas ligados a esta Pró-Reitoria cujas ações geram benefícios grandiosos aos discentes: o Mapeamento Comunitário, voltado para o residente universitário que passa a conhecer a dinâmica da localidade na qual se insere com fim de socialização e reconhecimento do ambiente que convive; e o Programa de Assistência ao Estudante Estrangeiro, que busca acolher e assistir os intercambistas que veem para a UFC em busca do conhecimento e culturas diferentes da sua nacionalidade.

Vale ressaltar que são os programas que direcionam as ações e estrutura da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e que junto ao apanhado teórico apresentado sobre processos, mapeamento de processos e sobre realidade na qual esta Pró-Reitoria está imersa, que pode-se ser realizada a explanação acerca do relato de experiência vivida no mapeamento de processos desta instituição.

5 METODOLOGIA DO TRABALHO E RELATO ANALÍTICO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA PRAE

Este capítulo é destinado a levantar o referencial teórico acerca da metodologia científica que este estudo faz uso, assim como apresentar o relato analítico do mapeamento de processos da PRAE.

5.1 Método, Procedimentos, Instrumental e Objeto de Pesquisa

Ao entrar na seara da metodologia é fundamental conceituar o **método**, que Segundo Lakatos e Marconi (p. 83, 2003) é:

O conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista

Assim é tido que o presente estudo buscou alcançar seu objetivo por meio de **bases lógicas de investigação**, conforme Gil (2008), na fenomenologia, pois encontra-se no método de elevada abstração e que possibilita o pesquisador decidir o alcance, as regras e a validade das suas generalizações.

Já quanto às **técnicas de investigação** foi um estudo observacional com envolvimento participante artificial, em que o pesquisador passa a integrar o grupo com o objetivo de realizar suas observações ao mesmo tempo que participa da realidade da pesquisa.

Em relação aos **objetivos**, segundo Vergara (1998), é uma pesquisa descritiva-explicativa, em que o pesquisador descreve as situações observadas ao tempo que se propõe a explicá-las.

Quanto ao **delineamento** é um relato de experiência, por ser uma exposição escrita de determinado trabalho vivenciado pelo pesquisador e foi feita também pesquisa documental, além de ser classificada como uma pesquisa qualitativa, que de acordo com Gil (2008) é muito comum nos estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, em que a análise de dados não depende dos números e sim da capacidade e estilo do pesquisador.

O relato de experiência concernente a este estudo teve por procedimentos: a coleta das impressões do pesquisador que esteve imerso dentro da própria pesquisa do mapeamento e que atuou como observador ativo; a organização das observações pertinentes à análise da importância do mapeamento de processos para a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; a

análise da trajetória do mapeamento e suas contribuições; e a justificativa da sua importância para a entidade.

O **instrumental** usado foi o de resgate da memória do pesquisador, suas anotações junto ao referencial teórico e seu objeto de pesquisa foi a PRAE – UFC.

5.2 Relato de Experiência do Mapeamento de Processos na PRAE

O mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis veio a ocorrer em decorrência de vários fatores que juntos motivaram sua aplicação, como a expressividade da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis na realidade da Universidade Federal do Ceará; sua iminente expansão em decorrência da ampliação do quadro de servidores públicos federais, além da crescente oferta de cursos e vagas aos egressos na graduação e pós-graduação, decorrentes do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). De acordo com o sítio virtual do MEC, esta medida do governo que foi instituída pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 e teve por objetivo ampliar o acesso e a permanência na educação superior, contando com uma série de medidas para retomar o crescimento do ensino superior público, criando condições para que as universidades federais promovessem a expansão física, acadêmica e pedagógica da rede federal de educação superior; e a forte necessidade interna em formalizar e institucionalizar seus procedimentos administrativos, uma vez que em sua maioria se concentravam nos seus funcionários e não nas Seções, Divisões e Coordenações.

Assim identificados estes motivos, iniciou-se a jornada do mapeamento de processos da PRAE, seguindo a metodologia apresentada.

5.2.1 Metodologia do Mapeamento de Processos

Para a realização do mapeamento de processos na PRAE, houve a escolha da equipe que realizaria o projeto e a adoção parcial de uma linha metodológica específica para a condução do mapeamento de processos, chamada de “Metodologia para melhoria de processos KLUG”, que pode ser acompanhada na figura 09.

O método KLUG, segundo Oliveira e Vale (2012), é resultado da experiência prática do autor em projetos de mesma natureza e vem sendo aprimorado continuamente ao longo dos anos.

QUADRO 09: Metodologia para melhoria de processos KLUG

FASE	ETAPA
1. Planejar a Execução do Projeto	Identificar objetivos do projeto
	Definir padrão de modelagem
	Elaborar plano de trabalho
2. Mapear processos atuais	Realizar levantamento de normas
	Identificar macroprocessos e seus elementos
	Desenhar processos atuais
3. Analisar e redesenhar processos	Construir árvore de soluções
	Desenhar processos futuros
	Elaborar sistema de medição de desempenho
4. Implantar melhorias	Elaborar plano de melhorias
	Implantar novos processos

Fonte: Adaptado de Valle e Oliveira (p. 187, 2012)

A adoção foi parcial, pois o projeto de mapeamento de processos da PRAE propôs se limitar até o momento de retratar a realidade atual dos procedimentos adotados no seu dia-a-dia, ou seja, segundo a Oliveira e Vale (2012), as Fases seguidas foram a de “Planejar a Execução do Projeto” e de “Mapear processos atuais”, e ao longo do projeto foi acrescentada uma etapa de “reconferência de fluxogramas” feita junto aos colaboradores desta Pró-Reitoria, que é a Validação que é necessária para que os processos sejam aceitos e oficializados.

A Fase 3 “Analisar e redesenhar processos” e a Fase 4 “Implantar melhorias”, não foram realizadas, pois não estavam contempladas na execução deste projeto – que visou o retratar da realidade desta Pró-Reitoria – visto que essas duas fases finais caberiam a uma segunda etapa do projeto, para quando a UFC estiver focada no alcance da qualidade essencialmente.

5.2.2 Procedimentos

Antes de iniciar o mapeamento seguindo a metodologia para melhoria de processos de KLUG, a coordenadora do projeto realizou a escolha da equipe que realizaria o projeto, seguindo os critérios a seguir:

- Formação acadêmica (estar cursando graduação durante o período da pesquisa);
- Tempo disponível para dedicação ao projeto;
- Bom relacionamento interpessoal;
- Pontualidade;
- Experiência em trabalhos anteriores em equipe;

- Sigilo;
- Ética.

Do total foram escolhidos sete discentes, sendo seis do curso da Administração de Empresas da UFC e um do curso de Ciência da Computação da Universidade de Fortaleza (UNIFOR). Em seguida estes passaram por formação específica em mapeamento de processos, como forma de nivelar os conhecimentos de todos sobre o assunto, o que foi realizado por uma equipe de docentes-pesquisadores qualificados que utilizaram materiais teóricos, como artigos, dissertações e trabalhos científicos, assim como fizeram uso da abordagem do Método KLUG e a explanação o estudo de caso do mapeamento na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA). Em meio à capacitação foram realizadas simulações das técnicas de mapeamento que seriam utilizadas e as possíveis dificuldades enfrentadas.

Após este treinamento inicial, os pesquisadores passaram a conhecer a realidade da entidade da pesquisa, a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, por meio de capacitação com a coordenadora do projeto que era também Coordenadora de Assistência Estudantil desta Pró-Reitoria.

Nessa etapa tratou-se de entender a história, importância do setor, média de colaboradores ativos, natureza do público atendido, organograma e anteriores documentos de relevância ao mapeamento.

Posteriormente houve a determinação do objetivo do projeto, que era o de “fotografar e documentar” a realidade atual da PRAE; a definição padrão de modelagem dos fluxogramas; a elaboração do plano de trabalho a ser seguido pela equipe, que precisou se dividir; a realização levantamento de normas, documentos, formulários e demais arquivos importantes para o trabalho; a identificação dos macroprocessos e seus elementos, onde as funções, atividades e tarefas dentro dos setores tomaram forma; e a modelagem ou desenho dos processos atuais. Houve ainda a reconferência junto aos colaboradores para ter os eventuais ajustes ou correções dos procedimentos.

Tudo isso se passou com o acompanhamento concomitante dado pela coordenadora do trabalho a todos, estimulando a contínua produtividade para manutenção do estabelecido a alcançar no tempo hábil.

O resultado está sendo apresentado e configurado em um manual de procedimentos administrativos voltado tanto aos clientes internos quanto a clientes externos, que teve fim

principal ser um meio de consulta atualizado dos procedimentos desta Pró-Reitoria e se necessário servir, *a posteriori*, de ferramenta para alcance da melhoria contínua dos processos.

5.2.3 Instrumental utilizado

Como instrumental foram utilizados os elementos a seguir:

- Questionários e entrevistas semiestruturados;
- Documentos de uso interno tais como ofícios, planilhas e controles diversos;
- Eventuais questionários secundários com perguntas específicas, direcionadas para complementar informações que ficaram dúbias;
- Observação para levantamento de informações e procedimentos administrativos;

Vale ressaltar que o projeto teve caráter de pesquisa participante, ou seja, segundo Chizzotti (2006), o pesquisador se aproxima da pesquisa e atua diretamente nas atividades da amostra escolhida para o estudo.

5.2.4 Sujeitos participantes

O Universo da pesquisa contempla a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis da UFC, o que representa 37 servidores, incluindo 4 recém-admitidos e um sob condição de afastamento da Universidade. Já a amostra foi composta por cerca de 27 servidores que participaram da pesquisa com questionários ou entrevistas uma ou mais de uma vez.

A amostra contemplou agentes de nível estratégico (coordenadores) tático (diretores) e operacional (chefes de seção e seus subordinados).

Em vista da pesquisa ter sido feita por estudantes que vivenciaram o dia-a-dia das atividades da amostra, foi preciso conscientizar os setores que o estudo não ameaçaria a produtividade ou a normalidade de suas tarefas, o que foi necessário para evitar maiores resistências no momento da colaboração com respostas.

6 RELATO E DISCUSSÃO ANALÍTICA DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Este capítulo destina-se a levantar a discussão da análise do mapeamento de processos por meio do relato de experiência vivenciado durante a pesquisa.

6.1 Descrevendo e analisando a trajetória

No papel de realizar a pesquisa como observador participante, o mapeamento de processos pode receber apreciações de forma, circunstância e instrumentos para refletir as técnicas, dados, o desenrolar da pesquisa, além de situações vividas em campo que, em conjunto, revelassem, na ótica do observador participante, a importância ou não do mapeamento de processos ocorrido na Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

A observação participante, segundo Chizzotti (2006), vem dar à pesquisa interpretações mais globais das situações analisadas, sem com isso deixar predominar informações de cunho meramente emotivos, impressões fluidas ou de demasiada subjetividade.

A partir da experiência de execução do mapeamento percebeu-se a gama de dimensões aos quais poderiam ser utilizadas para ressaltar a importância desse trabalho para a instituição e conseqüentemente ser fotografado tudo isso através de uma monografia. Como pesquisadora participante pode-se afirmar que foi um desafio para toda a equipe executar o mapeamento e daí surgiu uma oportunidade de exercitar na prática de formação acadêmica e construir as dimensões analíticas do mapeamento para essa monografia. A partir daí surgiram as variáveis a serem abordadas para esse trabalho científico. No caso: estrutura, normas, programas, documentos.

6.2.1 Dimensões analíticas

O confronto da importância do mapeamento de processos da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis foi dado com base nas mudanças decorrentes da realização do seu Mapeamento de Processos, identificadas na pesquisa participante. Portanto foram abordados quatro pilares que mudaram sensivelmente por conta do projeto: estrutura, normas, programas e documentos, conforme apresentado na Figura 11, a seguir.

A figura confronta, além dos pilares, três momentos de análise: antes do mapeamento de processos ser realizado, ou seja, a forma como a pesquisa participante teve seu primeiro contato com cada um dos pilares; durante a realização do mapeamento, onde houve a ação de fato dos pesquisadores; e o que se espera após a conclusão do mapeamento de processos, abordando as contribuições sugeridas para cada um dos pilares.

Logo após o quadro, cada pilar é melhor explanado e mostra o resultado da observação do pesquisador participante para cada etapa temporal, seja antes, durante ou depois do mapeamento.

QUADRO 10: Elementos de Avaliação de Importância do Mapeamento de Processos

	Estrutura	Normas	Programas	Documentos
Como estava antes do Mapeamento de Processos	Configuração conforme está no Regimento da Reitoria; Estrutura desatualizada	Normas desatualizadas;	Bolsa de Iniciação Acadêmica; Residência Universitária; Auxílio-Moradia; Assistência Alimentar; Acompanhamento Psicopedagógico e Psicológico; Desporto Universitário; Ajuda de Custo;	Muitos documentos sem adequação à identidade visual atual da UFC; Formulários com campos e informações obsoletas para uso dos setores; Necessidade de criação de formulários;
Como está se configurando durante o Mapeamento de Processos	Proposta de mudança da estrutura, tanto quando a nomenclaturas, quanto a criação de seções;	Atualização das normas;	Adicionar o Mapeamento Comunitário e a Assistência ao Estudante Estrangeiro	Documentos sendo modificados conforme necessidade dos setores e padronizados conforme a identidade visual da UFC; criados modelos de documentos;
Como é esperado que fique após conclusão do Mapeamento de Processos	Passe por aprovação da Reitoria para que as mudanças sejam adotadas	Normas atualizadas adotadas nos documentos oficiais da UFC	Oficializar a existência do Mapeamento Comunitário e a Assistência ao Estudante Estrangeiro	Documentos modificados e atualizados; que possam ser adotados nos setores como modelos oficiais

Fonte: protótipo do Mapeamento de Processos (2013)

Explanando cada pilar é tido que para:

- **A Estrutura:** Mostrou-se defasada e mesmo estando regulamentada no Regimento da Reitoria, desconsidera-se a existência de seções e apresenta nomenclaturas já não usadas no dia-a-dia das comunicações internas da Universidade. Portanto foi levantada a proposta de ser feita a modificação da estrutura antiquada para a estrutura vigente, que modificaria a Seção de Refeitórios ligada à Divisão de Nutrição e alimentação da Coordenadoria do Restaurante Universitário, para a denominação de Seção de Refeitório do Benfica; outra modificação é a da Seção Técnica ligada à Divisão de Gestão e Moradia da Coordenadoria de Assistência Estudantil, para a denominação de Seção de Seleção e Desenvolvimento Estudantil; e por fim há a sugestão de formalização da existência das Seções de Atenção Psicossocial, de Atendimento Clínico e de Intervenção Psicopedagógica.
- **Normas:** A finalidade pragmática do mapeamento de processos da PRAE foi a de se estruturar um manual de procedimentos administrativos que fosse atualizado e o mais fiel possível à sua realidade atual, o que incluiria no seu processo a atualização das normas internas, requeridas pela Pró-Reitoria de Planejamento. Logo o mapeamento gerou essa atualização, beneficiando assim o alcance dessa meta.
- **Programas:** Os programas contemplados oficialmente pela PRAE, tratados no Plano de Desenvolvimento Institucional de 2013 a 2017, não contemplam o Programa de Assistência ao Estudante Estrangeiro e o Projeto do Mapeamento Comunitário, voltados respectivamente aos intercambistas e aos residentes universitários, portanto o mapeamento identificou a necessidade de oficializar esses dois elementos como componentes das ações desta Pró-Reitoria, visto que são os programas e projetos que norteiam as ações desta organização.
- **Documentos:** Quanto aos documentos o mapeamento beneficiou a PRAE ao realizar a coleta dos formulários e documentos de uso corrente dentro da instituição para padronizá-los; muitos destes estavam fora dos padrões de identidade visual da Universidade, portanto houve a atualização e a criação de formulários que faltavam para as Seções, Divisões e Coordenadorias. É sugerido

que os formulários após padronizados sejam utilizados oficialmente dentro desta Pró-Reitoria.

O mapeamento trouxe, fora os pilares apresentados, a contribuição para a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis quanto: ao conhecimento do trabalho desenvolvido em sua plenitude, trazendo uma visão holística do seu papel dentro da Universidade; ao conhecimento das ações de cada setor internamente, possibilitando sua aproximação como forma de melhorar a sinergia do trabalho, beneficiando assim o relacionamento e a comunicação dos colaboradores; ao aumento da eficiência operacional, da produtividade e da satisfação dos usuários; à redução dos custos; à eliminação ou redução do desperdício de materiais; aos prazos de atendimento; e à redução do retrabalho.

Dessa forma o mapeamento de processos promoveu constatações de necessidade de melhoria interna, mudanças que são essenciais para a manutenção do bom atendimento ao estudante e que tendem a ser implementadas em outros setores da Universidade em vista das metas estabelecidas no Plano de Desenvolvimento Institucional de 2013 a 2017 e da adesão da mesma ao REUNI, que é o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais.

6.2.2 Aspectos Culturais da área estudada

Em adição aos aspectos técnicos avaliados no decorrer do mapeamento de processos, houve a identificação de aspectos humanos e culturais bastante fortes ao longo da pesquisa. Estes são apresentados no Quadro 12 que segue.

Quadro 11: Aspectos Culturais da entidade estudada

Momento	Cultura	Postura	Participação
Contato Inicial	Rejeições e resistências	Apática e ofensiva	Restrita
Ação da equipe e supervisão	Mais supervisão técnica para diagnosticar a realidade	Mais tolerância com as reações previstas e exercício da maturidade profissional	Quebra gelo, maior descontração e empatia
Contato após supervisão	Interação mais fluida	Colaboradora	Mais parceira

Fonte: elaborado pela autora

Dentro dos aspectos culturais foram detectados desde o pouco envolvimento até despertar do interesse das pessoas participarem.

Outro ponto foi a postura de uma maior vontade de entender o que estava sendo feito, o que, entretanto, trouxe resistências e questionamentos ao longo do trabalho de mapear, mas para a equipe isto foi bom, porque trouxe a certeza de que a energia organizacional não estava estagnada e também exigiu dos participantes da execução mais embasamento e preparação contínua, além da supervisão contínua da coordenação em cima do mapeamento.

6.2.2 Aspectos Avançados observados no processo final do mapeamento

Já ao entrarmos nos aspectos mais aprofundados que foram observados nesta reta final do mapeamento de processos, podemos realizar uma compilação que aborde as ações antes, durante e no período de finalização do projeto, por meio da equipe de pesquisadores e suas ações tanto no que diz respeito ao Mapeamento pontualmente, quanto às Pessoas. O que é abordado no Quadro 13 a seguir.

Ao apreciá-lo é extraída a informação de como foi conduzido o processo do mapeamento na ótica dos pesquisadores junto ao contato dos colaboradores da PRAE que participaram na pesquisa, em emparelhamento temporal, sendo possível entender cada etapa.

Esta informação é importante, pois a variação comportamental das pessoas dentro da organização pode limitar ou mesmo impedir a continuidade de um trabalho da natureza do mapeamento de processos, que investiga a maneira de realizar as atividades laborais de cada pessoa.

Portanto, ao conhecer a condução e a provável reação dos participantes, pode incorrer em previsibilidade e antecipação em relação às posturas dos colaboradores, listadas no Quadro 13.

Quadro 12: Aspectos Avançados das Ações de Mapeamento

PRAE	Mapeamento	Pessoas
ANTES	Manuais não condizentes com a realidade.	Realizando procedimentos conforme conhecimento empírico; pouca ou nenhuma consulta a manuais
AÇÃO DA EQUIPE	Treinamento e capacitação pelos profissionais convidados e coordenação para a equipe	Contato inicial com pouco envolvimento
PROCESSO	Procura contínua da orientação da supervisão e da Pró-Reitoria de Planejamento da UFC.	Contato direto e envolvimento intenso
AÇÃO DA EQUIPE	Alinhamento da técnica com a teoria e com a realidade da área mapeada e linguagem oficial da instituição	Mudança de postura, tornando-se mais receptivas
FINALIZANDO	Agosto de 2013; Padronização dos formulários, revisão e escrita técnica	Colaborativas com o mapeamento
AÇÃO DA EQUIPE	Correções de equívocos nas possíveis alterações dos processos por parte da Pró-Reitoria de Planejamento e supervisão da coordenadora do projeto.	Compromisso com as alterações e interesse em ver o produto implantado para ajudar no treinamento introdutório e nos indicadores para adaptação de pessoas nas funções.

Fonte: elaborado pela autora

Do quadro apresentado também vale ressaltar que a finalização do Mapeamento de Processos na PRAE ocorrerá em Agosto de 2013 com a apresentação do manual atualizado, que será disponibilizado para uso de todos os clientes desta Pró-Reitoria.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada do mapeamento de processos se provou importante para Universidade Federal do Ceará e para a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis, elucidando a problemática Comprovou-se a hipótese “de que mapeamento de processos viabiliza mudanças de melhoria para a PRAE a partir do conhecimento dos processos internos que não estão estruturados.”, por meio do alcance do objetivo geral “analisar pela ótica do observador participante os elementos que corroborem a importância da realização do mapeamento de processos na PRAE”, e dos objetivos específicos que foram: abordar referencial teórico que contemple processos e mapeamento de processos; apresentar quem é a Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis; relatar o trajeto do mapeamento de processos nesta; e identificar as principais mudanças decorrentes do mapeamento de processos conforme o parecer do pesquisador participante.

Além disso o estudo foi de enorme relevância para a formação do pesquisador, tanto quanto para a parte técnica quanto para a parte humana, pois a capacidade de observação e interação com o meio da pesquisa se mostrou um desafio ao longo da trajetória do mapeamento de processos; tudo isso foi acrescido ao embasamento teórico já captado ao longo da graduação e da experiência do pesquisador.

Por fim é sugerido que o mapeamento de processos seja encarado como uma atividade essencial para toda organização que busque destaque no seu nicho, inclusive é sugerido que outros setores da Universidade Federal do Ceará o façam, para que a cultura da qualidade comece a tomar mais força e assim todas as unidades tomem conhecimento da sua importância dentro não só do ambiente acadêmico, mas dentro da sociedade.

Como estudo futuro é sugerido que seja realizado o estudo de melhoria das atividades de pelo menos uma função ligada a um setor da UFC, que a seguir seja implementada essa nova forma de realizar e por fim que seja feita a análise de sensibilidade de melhoria percebida pelo cliente interno e/ou externo.

REFERÊNCIAS

ADAIR-HEELEY, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente.** São Paulo: Nobel, 1996.

ARAUJO, Luis Cesar de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas da gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia . Sao Paulo: Atlas, 2001

BARNES, R. M.. **Estudos de Movimentos e Tempos,** São Paulo: Edgard Blucher, 1982.

BIAZZO, S., **Approaches to business process analysis: a review.** Business Process <Management Journal, Vol.6 N°2, 2000, pp.99-112. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/O&m/aulas/Aula4/complemento2.pdf> > Acesso em 10 de junho de 2013.

BRASIL. **Sítio do Ministério da Educação.** 2013. Disponível em <http://reuni.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=25&Itemid=28 > Acesso em 10 de junho de 2012

CAMPOS, Jorge de Paiva, **Mapeamento de processos, uma estratégia vencedora.** 2009. Disponível em: <www.abacocursos.com.br/download/artigo_08.pdf> Acesso em 10 de junho de 2013.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8.ed. São Paulo: Cortez, 2006

COSTA, Nébel Argüello Affonso da; et al; **Gerenciamento de processos – Metodologia base para a melhoria contínua.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção – 1997. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T4109.PDF> Acesso em 10 de junho de 2013.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos:** estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1997.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 8.ed. rev. ampl. Sao Paulo: Atlas, 2010

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation.** Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DE MELLO, Ana Emília N. Salomon. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. Itajubá:UNIFEI, 2008 (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá). Disponível em: < <http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>> Acesso em 10 de junho de 2013.

DREYFUSS, Cassio. **As redes e a gestão das organizações**. Rio de Janeiro: Guide, 1996.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M.. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

FORTALEZA. **Regimento da Reitoria UFC - 2012**. Disponível em: < http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/regimento_reitoria/regimento_reitoria.pdf > Acesso em 30 de julho de 2013

_____. **Plano de Desenvolvimento Institucional UFC - 2013 a 2017**. Disponível em: < http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/plano_desenvolvimento_institucional/pdi_ufc_2013-2017.pdf > Acesso em 30 de julho de 2013

_____. **Carta de Serviços ao Cidadão - 2013**. Disponível em < http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/carta_de_servicos_ao_cidadao/carta_de_servicos_ao_cidadao_2013.pdf> Acesso em 10 de junho de 2013

_____. **Regimento da Reitoria - 2012**. Disponível em < http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/regimento_reitoria/regimento_reitoria.pdf> Acesso em 10 de junho de 2013

_____. **Sítio da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis**. Disponível em < <http://www.prae.ufc.br/hist.html> > Acesso em 10 de junho de 2012

GARVIN, David. **The processes of organization and management**. Sloan Management Review, v. 39, n. 4, Summer 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.6-19, jan/mar. 2000a. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf> >. Acesso em: 10 de junho de 2013.

_____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p.8-19, out/dez. 2000b. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>> Acesso em: 10 de junho de 2013.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 8.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994

HUNT, Daniel. **Process mapping**: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

_____. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 14. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2004.

PAMPONET, Arnaud V. **Como entender os processos organizacionais**. 2009. Disponível em < <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>> Acesso em 10 de junho de 2013

REIS, Margarida Maria de Oliveira; BLATTMAN, Ursula. **Gestão de processos em biblioteca**. 2004. Disponível em: < <http://www.sbu.unicamp.br/seer/ojs/index.php/rbci/article/download/292/171>>. Acesso em: 10 junho de 2013.

ROTHER, M., SHOOK, J. **Aprendendo a Enxergar**. Mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdício. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

SANTOS, Luciano Costa; VARVAKIS, Gregorio. **SERVPRO**: uma técnica para a gestão de operações de serviços. Revista Produção, São Paulo, v. 12, n. 1, 2002.

SIMON, Kerri. **SIPOC DIAGRAM** - 2001. Disponível em < <http://www.isixsigma.com/tools-templates/sipoc-copis/sipoc-diagram/>> Acesso em: 10 de junho de 2013

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. et al. **Análise e modelagem de processos de negócio**: Foco na notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2012

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos**. Belo Horizonte, MG: Fundacao Christiano Ottoni; 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Exemplo de Questionário Primário



UFC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS
COORDENADORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS
PROJETO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

FUNCIONÁRIO: _____ CARGO: _____ SETOR: _____ HORÁRIO (I): _____ (F): _____ DATA DA ENTREVISTA: ____/____/2012 ENTREVISTADORES: _____
--

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1. Grau de Subordinação | Possui Liderados? Quantos?
2. Público Alvo:
 - ▶ Principal:
 - ▶ Secundário:
 - ▶ Terciário:
3. Condições de trabalho:
4. Equipamentos e recursos utilizados
5. Níveis de Esforço:
 - ▶ Físico:
 - ▶ Visual:
 - ▶ Auditivo:
 - ▶ Cinestésico:
 - ▶ Deambulante:
6. Número de pessoas atendidas pela divisão:
7. Funções:
8. Temporalidade das funções (diária | periódica | eventual):
9. Atividades
10. Tarefas
11. Número de profissionais envolvidos direta ou indiretamente no desenvolvimento da tarefa
12. Quanto E Quais Profissionais Realizam A Mesma Atividade?
13. Quanto Em Média É Utilizado Em Termos De Horas | Dias | Semanas Para A Conclusão Da Atividade?

APÊNDICE B – Exemplo de Questionário Secundário



UFC

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
 PRÓ-REITORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS
 COORDENADORIA DE ASSUNTOS ESTUDANTIS
 PROJETO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

MAPEAMENTO DE PROCESSOS

FUNCIONÁRIO: _____ CARGO: _____ SETOR: _____ HORÁRIO (I): _____ (F): _____ DATA DA ENTREVISTA: ____/____/2012 ENTREVISTADORES: _____
--

QUESTIONÁRIO SECUNDÁRIO

1. Em que link da UFC é feito o ofício para solicitação de pagamento das bolsas?

2. Quais informações são necessárias para a solicitação de passagem? Quem pode pedir?

3. Como é feita a solicitação das passagens?

4. Quais informações são necessárias para a solicitação de uniforme? Quem pode pedir?

5. Como é feita a solicitação dos uniformes?

6. Quais informações são necessárias para a solicitação de quadra? Quem pode pedir?

7. Como é feita a solicitação das quadras?

8. Quais informações são necessárias para a solicitação de troféus? Quem pode pedir?

9. Como é feito o controle da frequência?
