

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO
GRANDE DO NORTE CAMPUS NATAL – ZONA NORTE**

PAULO HENRIQUE RIBEIRO DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR APOIO ACADÊMICO DO IFRN –
CAMPUS NATAL/ZONA NORTE**

NATAL

2017

PAULO HENRIQUE RIBEIRO DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR APOIO ACADÊMICO DO IFRN –
CAMPUS NATAL/ZONA NORTE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Técnico em Comércio, do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, *Campus* Natal Zona Norte, como requisito para obtenção do diploma de Técnico Integrado em Comércio.

Orientação: Prof.^a Fabrícia Abrantes Figueiredo da Rocha, Dra.

NATAL

2017

Pró-Reitor de Ensino

Agamenon Henrique de Carvalho Tavares

Pró-Reitor de Pesquisa e Inovação

Márcio Adriano de Azevedo

Pró-Reitor de Planejamento e Desenvolvimento Institucional

Marcos Antônio de Oliveira

Pró-Reitor de Administração

Juscelino Cardoso de Medeiros

Diretor Geral do *Campus* Natal-Zona Norte

Valdemberg Magno do Nascimento Pessoa

Diretor Acadêmico

Roberto Rodrigues Cunha Lima

Coordenador do Curso Técnico em Comércio

Paulo Roberto Pimentel Duavy

Coordenador de Pesquisa e Inovação

Marcus Vinícius Araújo Fernandes

Coordenador de Extensão

Fábio Alexandre Araújo dos Santos

TERMO DE APROVAÇÃO

Aluno: PAULO HENRIQUE RIBEIRO DOS SANTOS

Curso: Técnico em Comércio

Período/Ano: 2017.2

Tipo de Documento: Relatório Final de Projeto de Pesquisa

Título: **MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DO SETOR APOIO ACADÊMICO DO IFRN – CAMPUS NATAL/ZONA NORTE**

PARECER

O Relatório final de Projeto de Pesquisa foi submetido à Direção Acadêmica do IFRN – *Campus* Natal – Zona Norte para análise e aprovado como requisito para conclusão do Curso Técnico Integrado em Comércio em 04/12/2017.

FABRÍCIA ABRANTES FIGUEIREDO DA ROCHA
Professora Orientadora

FRANCISCO IRANYLSON GOMES DE BRITO
Professor Avaliador

Gerenciamento de processos não é uma atividade exclusiva de empresas de maior porte, é uma atividade exclusiva de empresas de melhor qualidade.

Matteus Lopes

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me guiado e encorajado desde o princípio ao longo dessa difícil, porém gratificante jornada pelo conhecimento.

Aos meus pais, Rosiane e Milton, por todo apoio dado tanto para ingressar no curso, quanto durante minha permanência nele. Sempre dispostos a me ajudar em tudo quanto eu tivesse dificuldade, mesmo nas horas mais difíceis.

Aos meus irmãos, Victor, Gabriel e Débora pelo apoio moral e por me ajudarem a descontrair nos momentos de desconforto.

A todos os professores que fizeram parte da minha história no curso, por área disciplinar:

Aos professores da área de linguagens por elevarem meu nível de apresentação de trabalhos, de escrita, de vocabulário, bem como os de análise e interpretação textual em todos os idiomas lecionados pela instituição, isto é, português, inglês e espanhol.

Aos professores da área de ciências da natureza, por me darem uma base teórica e prática auxiliando tanto no enfrentamento de provas, quanto nas situações do dia a dia.

Aos professores de matemática por fazerem crescer nessa disciplina, a qual eu tenho tanto apego. Me ensinando maneiras que possam me ajudar em situações problemas tanto teóricos quanto práticos.

Aos professores de ciências humanas, por me auxiliarem na compreensão das relações pessoais necessárias para se viver e também pelo embasamento teórico proporcionado.

Aos professores da área de educação física, por me ensinar a cuidar da saúde física e mental.

Quanto ao curso técnico de comércio:

Agradeço ao Professor Alexandre Magno pelas excelentes aulas ministradas e por me motivar a seguir em meu sonho profissional.

Ao professor Paulo de Tarso pela ajuda com a administração financeira, coisa que levarei por toda a vida.

Ao professor Francisco Iranilson pelas aulas ministradas e pela ajuda com projetos essenciais e obrigatórios para a conclusão do curso.

A professora Karla Angélica por ensinar como se funciona o marketing no contexto atual de mercado.

Ao professor Ernesto Tacconi por ensinar como lidar com as pessoas no ambiente de trabalho.

Ao professor Pablo Capistrano por ensinar a entender como se funciona a legislação brasileira.

Ao professor Marilson Silvino pelas aulas ministradas com vigor.

Especialmente a professora Fabrícia Abrantes pela ótima base dada sobre o curso desde o meu ingresso até o ano da conclusão; também pelo auxílio em projetos, que me ajudaram ao longo de todo o curso.

Aos meus amigos e colegas de turma pelo maravilhoso tempo que passamos juntos nesses quatro anos.

Especialmente ao servidor Niwerton do Apoio Acadêmico, pela enorme colaboração com esse trabalho.

RESUMO

A procura pela qualidade é cada vez mais almejada pelas organizações, e vem se tornando um fator bem mais exigido pelo mercado. Um artifício para auxiliar por essa busca é o conhecimento dos processos realizados. Tendo em vista isso, o trabalho busca analisar as atividades realizadas pelo setor Apoio Acadêmico do IFRN, *Campus* Natal/Zona Norte, utilizando de um método descritivo do tipo documental. Tal metodologia é aplicada por meio do uso de entrevistas semiestruturadas e de coleta de dados acerca do setor, com a finalidade compreender, identificar, quantificar, padronizar, melhorar e mapear os processos praticados por esse segmento, produzindo como resultado mapas descrevendo o passo a passo e caracterizando as atividades dos principais processos realizados pelo setor.

Palavras-chave: Gestão. Mapeamento de processos. Otimização de processos.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 | JUSTIFICATIVA..... | 11 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 12 |
| 1.2.1 | Objetivo geral | 12 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos | 12 |
| 2 | REFERENCIAL TEÓRICO | 13 |
| 2.1 | GESTÃO DA QUALIDADE..... | 13 |
| 2.1.1 | Gestão da Qualidade Total (GQT) | 14 |
| 2.1.2 | Importância da Gestão da Qualidade..... | 16 |
| 2.1.3 | Principais elementos da Gestão da Qualidade | 17 |
| 2.1.4 | Contribuições da Gestão da Qualidade | 19 |
| 2.2 | PROCESSOS DE NEGÓCIO..... | 20 |
| 2.2.1 | Gestão por processos e de processos..... | 20 |
| 2.2.2 | Importância de controlar os processos | 22 |
| 2.2.3 | Mapeamento de processos de negócio | 23 |
| 2.3 | GESTÃO À VISTA..... | 23 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 25 |
| 3.1 | TIPO DE PESQUISA..... | 25 |
| 3.2 | UNIVERSO E AMOSTRA | 25 |
| 3.3 | CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA | 26 |
| 3.4 | COLETA E TRATAMENDO DOS DADOS | 26 |
| 4 | RESULTADOS OBTIDOS | 28 |
| 4.1 | DIAGNÓSTICO SITUACIONAL | 28 |
| 4.1.1 | Processo de afastamento para capacitação | 28 |
| 4.1.2 | Processo de afastamento para férias..... | 29 |
| 4.1.3 | Processo de afastamento por motivos médicos..... | 29 |
| 4.1.4 | Processo disciplinar | 30 |
| 4.1.5 | Processo de entrega de livros..... | 30 |
| 4.1.6 | Processos seletivos..... | 30 |

| | |
|---|-----------|
| 4.2 ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS LEVANTADOS | 31 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 32 |
| REFERÊNCIAS..... | 33 |
| APÊNDICES | 35 |
| APÊNDICE A – Modelo de entrevistas semiestruturadas..... | 35 |
| APÊNDICE B – Mapa do processo de afastamento para capacitação..... | 36 |
| APÊNDICE C – Mapa do processo de afastamento para férias..... | 37 |
| APÊNDICE D – Mapa do processo de afastamento por motivos médicos..... | 38 |
| APÊNDICE E – Mapa do processo disciplinar..... | 39 |
| APÊNDICE F – Mapa do processo de entrega de livros..... | 40 |
| APÊNDICE G – Mapa dos processos seletivos | 41 |

1 INTRODUÇÃO

No início do século XX, as empresas foram influenciadas pelo aumento exacerbado da produtividade, proveniente da Revolução Científica de *Taylor*, *Fayol* e *Ford*, bem como das obras desenvolvidas por pensadores como *Weber*. A partir de então, começaram a se organizar em estruturas hierárquicas de poder bem definidas e esquematizadas, cada um com sua tarefa específica. Contudo, de acordo com Carvalho e Paladini (2012), esse modelo começou a sofrer depreciação a partir dos anos 70, sendo necessário que as atividades empresariais não fossem mais vistas em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos.

Segundo Davenport *apud* Villela (1994), um processo é uma ordenação específica das tarefas de trabalho no tempo e no espaço, contendo um início, uma finalização e *inputs* (entradas) e *outputs* (saídas) nitidamente definidos: uma estrutura para ação. Tal conceito é complementado por Hammer e Champy (1994), já que definem um processo como um grupo de ações realizadas em uma sequência lógica, com o fito de produzir um produto ou serviço que tenham valor para um grupo específico de consumidores. Eles são de vital importância para a existência de uma organização, pois de acordo com Graham e LeBaron (1994), todo tipo de trabalho relevante realizado em uma organização está contido em algum processo.

Com o propósito de otimizar o desempenho das atividades realizadas, a utilização de uma ferramenta da gestão da qualidade, ou seja, o mapeamento dos processos que compõe a organização é entendido como elemento a ser priorizado pelos gestores, pois segundo Taylor (1978), é de suma importância o registro dos métodos de trabalho, para que este possa ser disseminado aos trabalhadores de tal forma que sirva de alicerce inicial para uma melhoria contínua.

De maneira prática, o mapeamento dos processos consiste na observação das atividades realizadas em uma organização, envolvendo os setores que a integra, para que possa ser produzido uma representação, sendo geralmente utilizado o fluxograma, mostrando cada etapa realizada, para que todos os envolvidos possam entender o que precisa ser executado, viabilizando também a identificação de fragilidades, possibilitando a adoção de medidas corretivas, de maneira a corrigir os possíveis erros.

Logo, o mapeamento de processos tem por intenção a melhoria da execução das atividades, ajudando a implementar uma nova estrutura voltada para processos,

também permite a redução de custos na produção de bens e na realização serviços, a diminuição nas falhas de integração e a comunicação entre os sistemas presentes. Além disso, é uma ferramenta para uma melhor compreensão dos atuais processos, moldando-os, quando necessário (HUNT *apud* VILLELA, 1996).

A presente pesquisa constitui um Estudo de Caso, tendo sido realizada no Apoio Acadêmico do IFRN – Campus Natal – Zona Norte. Este setor apresenta-se interligados a outros, porém não conta com os processos formalmente mapeados, ou seja, as atividades e sua sequência de execução encontram-se presentes nas “cabeças” dos servidores. Portanto, o estudo visa prover o mapeamento dos processos e incorporar melhorias na realização das tarefas, conduzindo-as à eficiência.

1.1 JUSTIFICATIVA

Segundo Gonçalves (2000), as organizações podem ser definidas como uma coletânea de processos. Isso ocorre por consequência de sua estrutura organizacional, na qual eles são a base para tudo o que deve acontecer. Tal estrutura também é apresentada nos setores de uma instituição de ensino, pois são constituídas de atividades articuladas, que necessitam ser adequadamente geridas.

Por meio do entendimento de cada etapa dos processos que compõe a execução das tarefas do setor, a presente pesquisa pretende melhorar o desenvolvimento e a eficácia das mesmas. Para viabilizar esse propósito foi considerado o mapeamento de processos, entendido como uma ferramenta que promove a padronização e, assim, conduz à gestão da qualidade. Logo, consiste na observação de cada atividade, sua descrição e ilustração em forma de fluxos, no qual se efetivará o passo a passo, tendo em vista minimizar as possíveis falhas de execução, bem como registrar as atividades, possibilitando que estas sejam passadas para as futuras gestões.

Dessa maneira, a proposta se torna importante para que haja melhorias, concretizadas mediante a elevação da produtividade do setor analisado, permitindo reduzir os desperdícios de tempo e movimentos, além de diminuir os custos com procedimentos e serviços, além das falhas entre a integração de sistemas e nos fluxos de tarefas.

Então, devido a relevância do mapeamento dos processos e tendo em vista a constância das atividades realizadas pelo Apoio Acadêmico do IFRN- Campus Natal – Zona Norte, surgiu a preocupação em se aplicar tal ferramenta na tentativa de auxiliar a instituição. Entendendo a importância da temática, o setor apresentou-se receptivo e concedeu acesso às informações que se fizeram necessárias, demonstrando a viabilidade do estudo.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar e mapear os processos que integram o setor Apoio Acadêmico do IFRN - Campus Natal – Zona Norte.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral delimitado se fez necessário:

- Coletar os dados necessários para o mapeamento das atividades do setor;
- Mapear os processos do setor;
- Identificar possíveis melhorias; e
- Validar os processos executados pelo setor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de melhor embasar essa temática serão expostos a seguir conceitos importantes para caracterizar a pesquisa proposta. Tais bases são fundamentais para a formação de uma visão mais aprofundada sobre o assunto.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Com base em Carpinetti (2012), conseguir definir qualidade é uma tarefa muito complicada, principalmente devido seu caráter subjetivo e relativo, pois o mesmo termo pode ser usado para se referir a coisas diferentes, até mesmo totalmente opostas. Para alguns pensadores ela pode ser definida por terceiros. Segundo Campos (2014), ela existe quando se atende perfeitamente e no tempo certo as necessidades dos clientes. Paladini (2012) a considera algo abstrato, enquanto outros estudiosos a conceituam de maneira errônea devido ao fato de os clientes terem dificuldade de definir de uma forma sólida suas necessidades e preferências.

Alguns teóricos conseguiram criar conceitos menos abrangentes, a exemplo de Rangel (1995): para ele, é uma espécie de adequação ao uso, algo não problemático, em resumo, fazer a coisa certa de primeira. Para a *American Society for Quality Control* apud Kotler e Keller (2006) trata-se da soma dos atributos e características de um serviço ou produto, que resultam por afetar positivamente sua capacidade de satisfazer as necessidades, sejam implícitas ou explícitas.

Ressalta-se que com o tempo a qualidade foi cada vez mais ocupando espaço na realidade organizacional. Segundo Garvin (2002), a princípio estava destinada ao setor de produção, contudo saiu das fábricas e se expandiu até as salas de alta gerência. Sua influência no cenário atual é tão significativa a ponto de, segundo Barros (1992), se tornar o centro da decisão gerencial, devido providenciar soluções para as empresas, em um contexto no qual a oferta se tornou maior que a demanda e os clientes mais exigentes.

Para Slack (2009), vive-se uma revolução da qualidade, na qual as empresas vem tomando consciência de que bens e serviços de alta qualidade podem acarretar

em vantagens para a organização. Essa “revolução” teve como moldes pensadores como *Taylor*, com sua Administração Científica, *Ford*, *Emerson*, *Fayol* e *Urwick*. O confronto de pensamentos desses indivíduos resultou na evolução e abrangência da qualidade até chegar no tempo atual, no qual, a visualiza-se em diversas rotinas produtivas em todos os setores de uma organização de nome em seu segmento atuante.

As empresas devem levar em consideração que a qualidade não é algo estático, devendo ser sempre consideradas as tendências do mercado. Além disso, deve haver também colaboração e sincronia entre todas as partes envolvidas nos processos, pois, como afirma Schmenner (1999), em uma empresa direcionada para a ocorrência de qualidade, os defeitos e as imperfeições não são justificativas para culpar outros indivíduos, são um indicador de que todos devem trabalhar em equipe para neutralizar a causa desses defeitos.

Quando se trata de gestão da qualidade é essencial se analisar mais alguns pontos fundamentais, como: Gestão da Qualidade Total (GQT), sua importância, seus elementos/ferramentas, sua importância e os principais colaboradores.

2.1.1 Gestão da Qualidade Total (GQT)

Segundo Carpinetti (2012), a Gestão da Qualidade Total (GQT) trata-se de uma estratégia de negociar, que tem por objetivo uma maximização da competitividade de uma empresa com o uso de uma conjuntura de conceitos essenciais e técnicas da gestão da qualidade. Logo, pode ser entendida como algo filosófico, um método de gestão bem fundamentado reforçado de forma manual e apoiado em um conjunto de técnicas.

Para Melo (2011), o GQT é um sistema de gerenciamento diferente dos demais pela qualidade ser seu foco principal. Assim, quando a organização é gerida pelo fator qualidade, os outros objetivos, tais como o lucro, não perdem importância, contudo tornam-se derivados dela.

Campos (2004), resume a GQT em 11 partes fundamentais:

- Orientação pelo cliente: a organização deve ser guiada de acordo com os serviços e produtos requisitados pelos clientes;
- Qualidade em primeiro lugar: o lucro deve ser garantido pela qualidade;

- Ação orientada por prioridades: devem ser definidas as quais são as prioridades e coloca-las em primeiro lugar;
- A ação orientada por fatos e dados: a tomada de decisões deve levar em consideração o que de fato está ocorrendo, de acordo com dados precisos;
- Controle de processos: deve haver garantia na qualidade dos processos que irão resultar nos produtos finais;
- Controle da dispersão: é necessário identificar quais foram as dispersões de dados, bem como suas causas, com o fito de providenciar as ações corretivas;
- Próximo processo é seu cliente: o cliente deve ser tratado como um rei e ter seus desejos realizados, desde que sejam pertinentes. Contudo, para isso ocorrer a empresa tem de conhecê-lo;
- Controle a montante: controlar os problemas em sua fonte, ou seja, aonde são gerados;
- Ação de bloqueio: fazer a previsão de possíveis erros e assegurar a sua não ocorrência;
- Respeito pelo empregado como ser humano; e
- Comprometimento da alta direção: gerenciamento feito com base em normas e diretrizes já pré-estabelecidas pela empresa. A alta gestão deve garantir a ocorrência disso.

Para efetivar o conceito de GQT, Vieira (2014) divide esse sistema em 5 partes:

- 1º) Deve existir uma qualidade intrínseca, ou seja, uma espécie de seguro de qualidade, na qual deve ser atribuída ao produto/ serviço. É dever da organização se assegurar a feitura dessa ação.
- 2º) Garantir a pontualidade. Tal fator vem sendo extremamente visado em críticas de clientes, sejam revendedores ou consumidores finais. Isso por ser um problema recorrente ao longo de décadas e foi uma pedra no sapado de muitas organizações que não o cumpriram à risca. Para a que ela seja garantida deve haver um monitoramento dos empregados e dos processos executados.
- 3º) Assegurar um preço baixo. Para isso devem ser feitos acordos bem minuciosos e pensados entre a empresa e seus fornecedores, bem como trabalhar para haver o menor desperdício possível, seja de movimentos, tempo ou recursos, com o fito de não encarecer o produto/serviço e tornar seu preço inadequado para o mercado. Vale ressaltar também que um planejamento detalhado de aquisição de

insumos, transporte, custo com pessoal, investimentos e processamentos também pode ser um grande aliado para a ocorrência disso.

– 4º) Segurança na utilização. Consiste na garantia daquilo produzido. Pertence a organização ter os instrumentos necessários para que isso ocorra. Ela deve ter controle de todo processos, analisar as falhas e dados e corrigir erros.

– 5º) A moral de equipe. Acredita-se que por meio da motivação da equipe o rendimento é aumentado e conseqüentemente a qualidade, por isso, recomenda-se uma constante análise do comportamento dos funcionários, do ambiente interno, relacionamento entre equipes e outros fatores.

Segundo Paladini (2012), obtêm-se melhores resultados por meio da atuação da gestão da qualidade em 3 áreas: os ambientes *in-line*, *on-line* e *off-line*. O primeiro refere um ambiente interno, a área onde ocorre os processos produtivos. O segundo, a análise e verificação das reações e tendências do mercado para enviar as informações a parte de produção. O terceiro é uma parte externa ao processo produtivo, contudo, ligada a ele, funciona como um suporte direcionado para o processo produtivo, por exemplo, a equipe de manutenção.

O mesmo teórico caracteriza três agentes que ajudam a direcionar melhor os recursos contribuindo para a aplicação da gestão da qualidade: Agente decisão (gerência), Agente de transformação (RH) e Agente de consolidação (Cultura organizacional). O primeiro precisa de um vasto conhecimento da área gerencial e estar ciente do mercado para não afetar negativamente a equipe e a satisfação do cliente, deve também ter habilidade com liderança e planejamento. O segundo é o agente causador da motivação dos funcionários para não haver perdas por ineficiência. O terceiro está diretamente ligado ao seio organizacional, carrega os valores da empresa. Quando está ligado a qualidade pode elevar o padrão de produção.

2.1.2 Importância da Gestão da Qualidade

Com base em Crosby (1990) a gestão da qualidade é uma forma sistêmica de garantir que as ações definidas consigam adquirir o ideal planejado. É uma disciplina voltada a gerência atuante na prevenção de possíveis infortúnios, por meio de

estratégias e controles. Segundo Campos (2014), tendo em vista a era atual, a qualidade vem sendo um fator vital para a sobrevivência de qualquer empresa no mercado, pois garantirá a preferência por seu produto ou serviço e não o do seu concorrente.

Para Paladini (2012) o valor da qualidade não pode ser medido, pois caso atinja seu pleno desenvolvimento, não haverá mais a correção de falhas, tendo em vista que elas não mais surgirão, principalmente devido ao planejamento feito com o objetivo delas não ocorrerem. Ainda quando a qualidade é atuante as relações entre a empresa e seus clientes se tornam sólidas, pois resulta em benefícios mútuos.

2.1.3 Principais elementos da Gestão da Qualidade

Para a aplicação da qualidade nas empresas são utilizadas algumas ferramentas e elementos, tais como: o *brainstorming*, a estratificação, o histograma, o diagrama de causa e efeito, a folha de verificação, o gráfico de Pareto, o ciclo PDCA, o 5s e a padronização.

1. *Brainstorming*: para Vieira Filho (2014), é uma ferramenta que objetiva a participação das pessoas presentes no ambiente. Ela é utilizada quando se deseja ter ideias e levantar problemáticas. Portanto, todas têm a oportunidade de opinar e contribuir para o debate, abrangendo um maior número de informações e, assim, permitindo a melhor tomada de decisão;

2. Estratificação: realiza a subdivisão de grupos tendo em vista características distintas ou de estratificação (CARPINETTI, 2012);

3. Histograma: elemento pertencente a estatística, usado para se analisar dados, podendo ser útil para a organização visualizar imperfeições, com o propósito de haver uma correção; como também os pontos fortes, para aperfeiçoá-los mais ainda (PALADINI, 2012);

4. Diagrama de causa e efeito ou de *Ishikawa*: esquematiza um problema específico e as possíveis causas ou os possíveis problemas que o geraram. A partir disso podem ser entendidos todos os erros no processo. A estrutura final se assemelha a uma espinha de peixe, por isso é chamado de diagrama de espinha de peixe (CARPINETTI, 2012);

5. Lista de Verificação ou folha de verificação: utilizado como base para a construção do Gráfico de Pareto. É almejado quando se pretende fazer uma pesquisa mais local em busca de problemas ou o que os causam, com o fito de descobrir a frequência com que esses infortúnios ocorrem (VIEIRA FILHO, 2014);

6. Gráfico de Pareto: permite a visualização ordenada (por ordem de importância) dos problemas, suas causas e outros fatores existentes na organização por meio de um gráfico de barras verticais (PALADINI, 2012);

7. O ciclo PDCA: é um recurso gerencial para a tomada de decisão que visa o cumprimento das tarefas e metas importantes para a permanência de uma empresa. Segundo Vieira Filho (2014), é bastante utilizado na busca da melhoria contínua e pode ser dividido em 4 etapas:

- **Plan** (planejar): etapa inicial, na qual se define de maneira esmerada, metas e objetivos a serem atingidos;

- **Do** (fazer/executar): com base no que foi feito na etapa 1, a organização deve se assegurar na execução disso. Portanto, nesse segundo momento ocorre o treinamento, o cumprimento das tarefas e uma coleta de dados e informações;

- **Check** (verificar): é uma etapa gerência, na qual verifica se o ocorrido na etapa 2 foi condizente com o proposto;

- **Act** (atuar): são feitas as correções dos pontos negativos encontrados pela etapa 3.

A partir do corrigido na última etapa ocorre o *feedback*, sendo planejados meios para que os erros não ocorram novamente e também os pontos fortes sejam melhorados. Por fim, o ciclo se reinicia novamente.

8. 5s: programa originado no Japão, na metade do século XX, como alternativa para melhorar o ambiente fabril. Consiste na soma de um conjunto de práticas para a melhoria do ambiente de trabalho, influenciando diretamente na qualidade. De acordo com Vieira Filho (2014), cada “s” pertence a inicial de uma palavra do alfabeto Japonês, tais como:

- **Seiri** (Senso de utilização): solicita a separação ou retirada de objetos desnecessários, que preenchem o ambiente físico de trabalho, podendo prejudicar no rendimento da execução das tarefas;

- **Seiton** (Sendo de ordem): após a primeira etapa são organizados de forma ordenada e planejada os objetos restantes, de tal forma que possam ser usados sempre que solicitados, com isso haverá maior agilidade e menor cansaço físico;

- **Seiso** (Senso de limpeza): depois de passadas as fases de Seiri e Seiton, a preocupação passa a ser a limpeza rotineira do local, bem como a elaboração de normas prezando para uma menor geração de sujeira. Sua execução permite maior conforto no ambiente e menor desperdício;
- **Seiketsu** (Senso de saúde): moldar o ambiente de tal forma a propiciar saúde física e mental às pessoas atuantes nele;
- **Shitsuke** (Senso de autodisciplina): busca manter todos os outros passos em operação, devendo ser consequência da autodisciplina dos funcionários e da melhoria contínua.

9. Padronização: maneira eficaz de unificar as ações dos indivíduos com base no modelo julgado como o mais eficiente. Ela pode trazer benefícios como o uso adequado e uniforme dos recursos, unificação das atividades trabalhistas, maior facilidade e agilidade no treinamento, menor desperdício de tempo e melhoria do nível técnico dos funcionários (VIEIRA FILHO, 2014).

2.1.4 Contribuições da Gestão da Qualidade

Vale ressaltar a importância de um nome responsável por expandir a visão sobre a qualidade, trata-se de *Kaoru Ishikawa*. Segundo Carpinetti (2012) ele desenvolveu um lado mais humano nas empresas e também várias ferramentas para a aplicação da qualidade. Para ele a qualidade total é alcançada com a atuação de todos e no trabalho grupal.

Por meio de sua visão processual das coisas, inclusive das causas de problemas, ele conseguiu elaborar o diagrama de causa e efeito ou diagrama de Ishikawa, análise de Pareto, cartas de controle, histograma, folha de verificação, gráfico de dispersão e fluxograma (CARPINETTI, 2012).

2.2 PROCESSOS DE NEGÓCIO

Processo é um termo originado do latim *procedere* que significa método, maneira de agir ou até mesmo um conjunto de ações para se alcançar determinado objetivo.

No âmbito empresarial, Cruz (2005) define processo como uma série de elementos que possuem a capacidade de nos guiar do início ao fim de uma tarefa, permitindo a execução de forma a não haver desvios, de tal forma a concluir aquilo almejado.

Em resumo, um processo de negócio é um conjunto de tarefas (cadeias de eventos) que tem por meta converter insumos (entradas), em bens ou serviços (saídas), inserindo a eles valor através de procedimentos. Vale ressaltar que tais coisas devem atender as especificações e necessidades dos clientes (CRUZ, 2005).

Cruz (2005) ainda destaca alguns fatores fundamentais recorrentes em processos: clientes externos e internos, fornecedores internos e externos, ocorrências, estrutura organizacional, atividades, papéis funcionais, procedimentos, eventos, tarefas, regras de negócio, custos básicos, tempos, metas, exceções, plano de contingencia, anomalias, rotas, entradas e saídas logísticas, entradas e saídas físicas, formulários, estrutura de dados, entre outros.

Conforme Paim *et al.* (2009), a habilidade de gerenciar processos está sendo vista no mundo atual como uma forma de integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas empresas, permitindo-as se igualar ou superar a concorrência devido a vantagem adicional no mercado. Tornando essa habilidade algo extremamente eficaz.

Essa eficácia pode ser notada nos resultados e na melhoria dos fluxos de informações entre a organização, bem como na criação de um modelo de referência que resulta na padronização das ações, alocando melhor os recursos, os tempos e movimentos.

2.2.1 Gestão por processos e de processos

Segundo Trkman *apud* Silva (2012), a gestão por processos é ação de a organização direcionar todos seus esforços para analisar e verificar a melhoria

contínua de suas atividades. Tal ideia é completada por Doebeli *et al. apud* Silva (2012), pois ele sugere que a gestão por processos provoca uma alteração no pensamento organizacional, direcionando aos processos o enfoque principal, pois contém métodos essenciais para haver a junção entre processos, objetivos e necessidades.

Ela vem sendo de crucial valor para as tendências atuais, principalmente quando se refere à fluidez do mercado. Para Doebile *et al. apud* Silva (2012), essa gestão tende a estimular competitividade de uma organização e sustentar esse princípio ao longo do tempo, mesmo nesse contexto extremamente dinâmico.

Com base em Paim *et al.* (2009), a definição de gestão de processos diverge bastante devido existir diversos pontos de vista e maneiras de gestão, contudo, tenta consolidar uma definição de que a gestão de processos é um conjunto articulado de atividades permanentes com a finalidade promover e projetar o funcionamento e o aumento do conhecimento sobre os processos.

Para a sua ocorrência, algumas tarefas importantes devem ser cumpridas, como: a feitura de um projeto sobre como os processos devem ser realizados, a gerencia deles no dia a dia, e a promoção do aprendizado e evolução. Isso se torna importante pelo fato de auxiliar as empresas, de acordo com Paim *et al.* (2009), em 4 pontos que normalmente tem dificuldade:

- A incorporação de ações que elevem seu desempenho.
- A incorporação de inovações tecnológicas.
- A incorporação da orientação por processos no seu modelo de gerenciar.
- Orientar o perfil dos recursos humanos atuantes em cada processo presente.

Além disso, uma gestão eficiente já vem trazendo resultados e benefícios, a exemplo da diminuição de falhas, do aumento da produtividade, do aumento da satisfação dos clientes, da redução de tempo no atravessamento de produtos, da redução de custos, da melhoria na gestão da organização como um todo, da padronização de processos, da melhoria no fluxo de informações, entre outros.

Com base no mencionado, os dois conceitos são de grande relevância para a organização e são diretamente relacionados com a promoção constante da melhoria, promovendo competitividade para a empresa e colaborando na eficiência das atividades realizadas. No entanto, essa pequena mudança na preposição pode acarretar em algumas diferenças. Segundo Paim *et al.* (2009) a gestão por

processos tem por objetivo a coordenação e gerência organizacional por meio dos processos, enquanto a gestão de processo, consiste em uma maneira de gerir limitada a projeção, promoção, manutenção e aprendizado dos processos.

2.2.2 Importância de controlar os processos

De acordo com Campos (2014), controlar significa ter a capacidade de encontrar o problema, analisar o processo, padronizar e criar forma de impedir que um problema possa surgir novamente. Portanto, surge a necessidade de se controlar os processos inerentes à organização.

Para haver o controle dos processos são necessárias algumas medidas fundamentais, nas quais Campos (2014) as divide em 3 partes:

- Planejamento ou criação diretriz de controle: ocorre um estabelecimento de padrões que visem sempre garantir a felicidade do cliente;
- Manutenção do nível de controle: propõe a correção do estorvo causador do desvio nos padrões pré-estabelecidos; também almeja a correção dos resultados insatisfatórios;
- Melhoria ou Alteração da diretriz de controle: como o mercado tende a ser dinâmico, frequentemente são necessárias mudanças que sigam suas tendências.

Já para Franchi (2011), podem existir também três vantagens para o controle de processos, destacadas a seguir.

A primeira é a redução da variabilidade. Por intermédio dela, pode ocorrer uma maior padronização, assegurando a qualidade do produto final. Um exemplo citado é o de uma destilaria, na qual caso não se estabeleça o controle do teor de álcool a ser usado como combustível, haverá problemas com as agências reguladoras e com os clientes, por se ter um produto de má qualidade.

A segunda é o aumento da eficiência. Um exemplo relacionada a essa vantagem seria a de uma indústria química, já que deve ser controlada a temperatura pela qual uma reação deve ocorrer. Caso isso aconteça o rendimento do produto irá aumentar.

A terceira é a segurança. Um caso prático seria o de uma usina nuclear, pois caso não haja um devido controle de cada processo, pode acarretar em

consequências desastrosas, comprometendo as pessoas do local ou até de regiões vizinhas.

2.2.3 Mapeamento de processos de negócio

Para Johnston e Clark (2002), o mapeamento de processos consiste em uma técnica de se inserir em um gráfico o processo para orientar suas fases de desenho, desenvolvimento, avaliação e melhoria.

Carpinetti (2012), por sua vez, diz que é uma técnica na qual é realizada uma esquematização da lógica de funcionamento de uma organização por meio de algo descritivo, como um fluxograma, com a finalidade criar um mapa processual mostrando as interações entre elementos e ações, descrevendo de forma funcional (o que deve ser realizado); sequencial e lógica (mostrando o comportamento), Informacional (fluxo e interação de dados) e organizacional (quem faz).

Com base em Shostack (1984), o mapeamento de processos permite a exploração de todos os elementos e aspectos referentes à criação e a gestão de um serviço. Para Johnston e Clark (2002), tem como principal benefício o desenvolvimento de visões e compreensões compartilhadas por todos os colaboradores, permitindo-os interagir melhor nos processos. Carpinetti (2012) revela sua importância no auxílio e na explicação das ações realizadas, bem como na identificação de fatores a serem verificados, tornando a ferramenta muito útil para a tomada decisão.

2.3 GESTÃO À VISTA

Segundo Storilli e Coelho *apud* Cremonese (2014) a Gestão à Vista pode ser definida como um sistema de planejamento, controle e melhoria contínua cuja a finalidade é auxiliar na tomada de decisão mediante o uso de ferramentas e elementos visuais, como quadros e gráficos.

Para complementar essa definição, segundo Vieira (2014), a Gestão à Vista usa da exposição de informações úteis ao progresso dos setores. Logo, aquilo considerado mais relevante deve ser exposto em quadros de aviso que passam a ser chamados de Gestão à Vista, devido colocar no campo visual das pessoas resultados e dados significativos, almejando a busca pela qualidade. Para ele, esse quadro de aviso deve ser dividido em quatro tipos de formulários:

O primeiro refere ao fornecedor e aos recursos agregados a ele e também aos clientes e os produtos a eles inerentes. Esse formulário é útil para que a equipe tenha ciência de quem são aqueles que fornecem os insumos e quais são eles, bem como o perfil dos clientes e o que é produzido pela empresa para ele.

O segundo é conhecido como mapa da flexibilidade. Nele são contidos os nomes dos funcionários e suas tarefas no setor. Um exemplo prático seria inserir ao lado dessas informações letras como Q, T, I, QP ou NT. No qual o Q significaria qualificação para o processo, o T em treinamento, o I instrutor, o QP Qualificação prevista e o NT não treinável. A análise e a manutenção desse mapa permitem o acompanhamento do progresso dos indivíduos nele inseridos, além de trazer um maior controle da equipe.

O terceiro é um organograma bem detalhado, com o propósito de todos entenderem a hierarquia a ser respeitada.

O quarto é a descrição da função de cada um, para terem ciência de suas obrigações e quais processos devem realizar, sempre cumprindo o planejamento.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

Com base em Leite (2008), é possível caracterizar o presente trabalho como uma pesquisa descritiva do tipo documental, pois efetivou-se a análise e compreensão dos fluxos processuais por meio de entrevistas, para posteriormente ocorrer uma esquematização e descrição do passo a passo através de mapas bem estruturados.

Esse pensamento é reconfirmado por Gresseler (2004), pois ressalta a ideia desse modelo de pesquisa descrever sistemicamente dados, informações e fatos existentes no segmento escolhido para ser atuado, por exemplo o mapeamento dos processos do setor Apoio Acadêmico do IFRN - *Campus* Natal - Zona Norte

Portanto, é um Estudo de Caso, no qual, para Goode e Hatt (1979), é um meio de organizar dados, preservando o objeto de estudo e suas características únicas. Já consoante Yin (2001), se remete a um método investigativo empírico e abrangente, com planejamento, coleta e análise de dados.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa abrange o Apoio Acadêmico, um dos setores administrativos do IFRN, *Campus* Natal/Zona Norte. E foi executada tendo em vista a necessidade do Campus de sempre querer melhorar a qualidade de seus serviços com a finalidade de reduzir custos e melhorar a satisfação de seus clientes.

Quanto a sua estrutura, o setor em análise é composto por 1 servidor, que fica responsável pelas atividades desenvolvidas nos turnos matutino e vespertino. Além dele, existem 2 bolsistas, um atuando no período da manhã e outro à tarde.

Esse setor foi selecionado devido sua extrema importância para o Campos, principalmente para os dois setores subordinados a ele, a biblioteca e a administração escolar.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

O Apoio Acadêmico é um setor do IFRN, *Campus* Natal/Zona Norte responsável por dar suporte para que as aulas aconteçam em nível de sala de aula; supervisionar, coordenar e auxiliar as atividades da biblioteca e da administração escolar, principalmente em um viés administrativo; além de entregar diretamente os livros aos alunos.

3.4 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Essa fase pode ser dividida em 7 etapas: Revisão Bibliográfica, Coleta de dados, processamento dos dados na forma de descrição do processo, processamento dos dados na forma de fluxograma, análise do que foi produzido, validação pelo setor e finalização dos mapas e das descrições.

– 1º Revisão bibliográfica: Durante a fase de desenvolvimento do projeto foi buscado embasar a pesquisa em sólido referencial por meio de pesquisas em livro, artigos, sites e periódico voltados a temática, principalmente na área de qualidade, mapeamento, análise e desenvolvimento de processos;

– 2º Coleta de Dados: foram reunidos a partir de entrevistas semiestruturadas e observações os dados essenciais para serem desenvolvidos os fluxogramas. Tal método mostrou ser eficiente, pois permitiu um considerável apuramento de dados.

De maneira mais detalhada, foram realizadas e gravadas entrevistas semiestruturadas com o responsável pelo setor analisado. Assim, foram obtidos quais são os processos realizados (Apêndice A), seus detalhamentos e etapas. Após isso foram feitas as transcrições dos processos.

– 3º Processamento de dados na forma de descrição do processo: a partir do obtido na etapa dois foi feito a transcrição do processo, escrevendo o seu passo a passo de forma a auxiliar a qualquer dúvida que possa ser deixada pelo fluxograma, vale ressaltar também que conta com observações feitas pelo setor;

– 4º Processamento de dados na forma de fluxograma: foram montados os fluxos de processos buscando ser o mais explicativo possível para aqueles que posteriormente farão uso dele. Um adendo é que também se buscou por meio desses fluxos encontrar possíveis falhas nos processos.

Com base em Perillo Júnior *et al.* (2014), é um *software* gratuito, criado pela empresa *Bizagi* para a ocorrência de uma moldagem descritiva, analítica e de execução de processos por meio da notação BPMN (*Business Process Management Notation*). Para complementar, Flores e Amaral (2014) referem a ele como uma ferramenta livre, própria para o mapeamento de processos, possibilitando que o analista construa o desenho do processo e detalhe suas atividades.

Portanto, o *Bizagi*, é um meio que permite o detalhamento, a análise e a visualização do passo a passo de cada fluxo de processos, facilitando a observação de falhas e/ou pontos frágeis do processo, bem como das possíveis melhorias, além de padronizar atividades, gerar uma documentação rica e com vários formatos disponíveis, podendo os “mapas” serem mostrados em várias situações, seja online ou *off-line*.

– 5° Análise do produzido: tudo o que foi produzido nas demais etapas foi analisado para se encontrar possíveis falhas e pontos a serem melhorados, tanto nos processos do setor quanto nos fluxogramas e suas descrições;

– 6° Validação pelo setor: foi levando o que foi feito para o setor com o intuito de mostrar pontos a serem melhorar e também para haver uma devida correção do produzido pela pesquisa.

– 7° Finalização dos mapas e das descrições: a partir do debatido com o setor, foram feitas as últimas correções no trabalho. E os arquivos foram salvos.

4 RESULTADOS OBTIDOS

4.1 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Foi identificada a inexistência de mapas processuais, ou seja, uma deficiência do registro do passo a passo das atividades do setor, assim como de muitos setores do Campus. Como é recorrente a permuta entre servidores e bolsistas nos setores do IFRN, constatou-se que com os mapas feitos pelo trabalho poderá facilitar a integração e a aprendizagem dos processos principalmente para futuras equipes.

Além disso, o mapeamento dos processos poderá ajudar a prevenir erros de execução, já que a documentação oficial serve de guia para suas atividades.

Logo, para explicar melhor acerca do assunto, os resultados serão divididos em quatro partes, fazendo referência aos objetivos estabelecidos para essa pesquisa, ou seja: coletar os dados necessários para o mapeamento das atividades do setor; mapear os processos do setor; identificar os pontos críticos; e validar os processos executados pelo setor.

Ressalta-se que para a coleta de dados foi entrevistado o responsável imediato do setor, tendo em vista sua ciência de todos os processos que lá são executados. Logo, a seguir, tem-se a descrição dos principais processos do setor, a saber: processo de afastamento para capacitação; processo de afastamento para férias; processo de afastamento por motivos médicos; processo disciplinar; processo de entrega de livros; e processos seletivos.

4.1.1 Processo de afastamento para capacitação

O servidor solicita na Gestão de Pessoas o afastamento e justifica a causa deste. Assim, anexa as informações acerca do evento que irá participar ou sobre o que irá fazer, como uma imagem, caso seja um congresso.

De posse dessas informações, a Gestão de Pessoas manda a solicitação para o Apoio Acadêmico, que fica responsável por analisar e validar, ou não, levando em conta o impacto que o setor pode sofrer com a ausência do funcionário.

Dessa maneira, caso a solicitação não seja aceita, o setor descreve um memorando justificando o porquê de não validar e envia para a Gestão de Pessoas, que dá ciência ao servidor e arquiva o processo. Caso seja validado, o setor escreve um memorando informando à Gestão de Pessoas para ela realizar as medidas necessárias para a ocorrência da capacitação, de tal forma a não prejudicar o servidor. A Gestão de Pessoas avisa ao servidor sobre a situação do processo e arquiva.

4.1.2 Processo de afastamento para férias

O servidor solicita no SUAP a abertura do processo. Quando isso ocorre, o sistema envia um e-mail para o Apoio Acadêmico avisando sobre a ocorrência do caso.

Assim, o Apoio Acadêmico abre o SUAP e analisa o caso levando em conta fatores como o de que não poderem ocorrer coincidências de férias entre os servidores de tal forma a trazer prejuízo às atividades realizadas pelo setor. Caso não seja validada essa informação é registrada no SUAP e o processo tem fim. Caso seja, o Apoio Acadêmico registra essa informação no SUAP e envia o caso para gestão. A Gestão de Pessoas confirma e se encarrega do pagamento.

4.1.3 Processo de afastamento por motivos médicos

O servidor da entrada na Gestão de Pessoas levando uma cópia do atestado. A Gestão de Pessoas, por sua vez, anexa uma cópia do documento e envia para o Apoio Acadêmico.

O Apoio Acadêmico analisa o caso, entra no Suap e justifica o ponto do funcionário para que não haja faltas que possam lhe causar futuros prejuízos. Após isso, é escrito um memorando informando o ocorrido e ele é enviado para Gestão de Pessoas. Essa última arquiva o caso na pasta do servidor.

4.1.4 Processo disciplinar

O Apoio Acadêmico deve analisar o caso ocorrido e redigir um memorando para o Diretor Acadêmico. Este analisa o memorando e providencia a medida disciplinar de acordo com as normas da instituição. Contudo, quando o caso é considerado grave, ou seja, passível de uma suspensão maior do que 10 dias, o Diretor Acadêmico deve acionar o Diretor Geral. No final, a Diretoria arquiva na pasta do aluno.

4.1.5 Processo de entrega de livros

O aluno abre o arquivo do *Google docs* (pode ser encontrado no *site* oficial do IFRN). Ele preenche os dados necessários, como nome, curso e matrícula. Seleciona os livros e envia.

O Apoio Acadêmico abre o arquivo, verifica a solicitação feita e entrega o livro ao aluno. Contudo, o servidor deverá informar que não deve haver devolução do material caso o livro vença no ano no qual esse processo está acontecendo.

4.1.6 Processos seletivos

A Reitoria abre o edital. Quando isso ocorre estudantes poderão se inscrever na área do candidato, que pode ser acessada pelo *site* oficial do IFRN), paralelamente a isso a Reitoria fará treinamentos com os coordenadores dos Apoios Acadêmicos para entregar informações necessárias para impressão das provas.

O Apoio Acadêmico recebe as informações necessárias tanto dos candidatos quanto da Reitoria, realiza a seleção de fiscais (iniciado quando o setor achar conveniente), bem como de servidor para auxiliar no processo. Após a seleção serão feitos treinamentos para a equipe. Nas vésperas do dia da prova são feitas as impressões e os empacotamentos das provas. No dia da prova, o setor se responsabiliza por coordenar o processo seletivo. Ao fim, é feita a conferência se está tudo em ordem, as folhas de respostas são organizadas, guardadas e levadas

para a Reitoria. A Reitoria se responsabiliza por corrigir e divulgar o resultado final. Por fim, ela microfilma todo o material e arquiva.

A partir do levantamento de dados foi realizado o mapeamento de processos através do programa *Bizagi*, com base nos dados coletados e nas observações feitas pelo setor. Os mapas estão disponíveis nos apêndices de B a G.

4.2 ANÁLISE E VALIDAÇÃO DOS PROCESSOS LEVANTADOS

Durante a pesquisa não foram constatados pontos críticos na maioria dos processos, tendo em vista que todos as etapas são essenciais, e moldá-las poderiam ocasionar erros. A exceção observada foi o processo de entrega de livros, no qual a maneira que estava sendo procedida poderia ocasionar erros de registro, pois só se registrava o pedido e não que a entrega havia sido feita (Apêndice F). A correção sugerida foi simples, contudo eficiente e prática: ela consiste em uma marcação na planilha por meio de realce ou mudança na cor da letra.

Primeiramente, os mapas e suas transcrições foram levados ao setor para que fossem corrigidos e avaliados. O setor apontou o que não estava de acordo para que houvesse correção. Posteriormente, as correções foram devidamente realizadas. Novamente os processos foram levados ao setor e receberam validação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho foi realizado dando continuidade ao projeto de Mapeamento e Padronização de Processos dos Setores Administrativos do IFRN, Campus Natal/Zona Norte, pois constatou-se a importância do mapeamento dos fluxos para uma organização e como eles podem elevar para outro patamar a qualidade de seus produtos e/ou serviços. Por outro lado, também se constatou a necessidade da aplicação disso nos demais setores do *Campus*, bem como em outros *campi*, devido suas inúmeras vantagens, como maior agilidade, controle, execução e melhoria nos processos e atividades realizadas

Portanto, tendo em vista esses fatores, o trabalho pôde contribuir para o setor analisado por auxiliar na melhoria de seus processos, como, no caso, do processo de entrega de livros, no qual o aspecto crítico foi percebido por meio de um estudo do mapa dos fluxos.

Ressalta-se que se tornou importante para o setor quanto a geração de um documento que poderá ser levado adiante, auxiliando gestões futuras e bolsistas participantes do setor a executarem suas tarefas da maneira mais eficiente possível e com maior redução do tempo e dos movimentos gerados. Além disso, servirá para a prevenção de erros que poderiam surgir com a ausência desse documento feito.

Logo, o mapeamento dos processos provou, na prática, ser uma atividade eficiente para uma organização, principalmente no atual contexto em que o mercado se encontra, ou seja, com um caráter dinâmico e exigente, no qual os clientes esperam melhoria contínua e constante nas organizações, assim como uma evolução da qualidade dos produtos ou serviços ofertados.

REFERÊNCIAS

- BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1990
- CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de Processos: Importância para as organizações**. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos>>. Acesso em: 24 nov. 2017
- CAMPOS, V. F. **TQC Controle da Qualidade Total: no estilo japonês**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2014.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.
- CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- FLORES, E. G.; AMARAL, M. M. Mapeamento de processos utilizando a metodologia BPM uma ferramenta de suporte estratégico no desenvolvimento de sistemas em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: ENCONTRO ANUAL DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E SEMANA ACADÊMICA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO, 1., 2014, Frederico Westphalen. **Anais do EATI**. Rio Grande do Sul, 2014. p. 325-328. Disponível em: <<http://www.eati.info/eati/2014/assets/anais/artigo47.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2017
- FRANCHI, C. M. **Controle de processos industriais: Princípios e aplicações**. São Paulo: Érica, 2011.
- GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan. 2000. Trimestral. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2017
- GOODE W. J.; HATT P. K. **Métodos em pesquisa social**. 5a ed. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1979. 422 p.
- GRAHAM, M.; LEBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.
- GRESSELER, L. A. **Introdução à pesquisa: Projetos e Relatórios**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

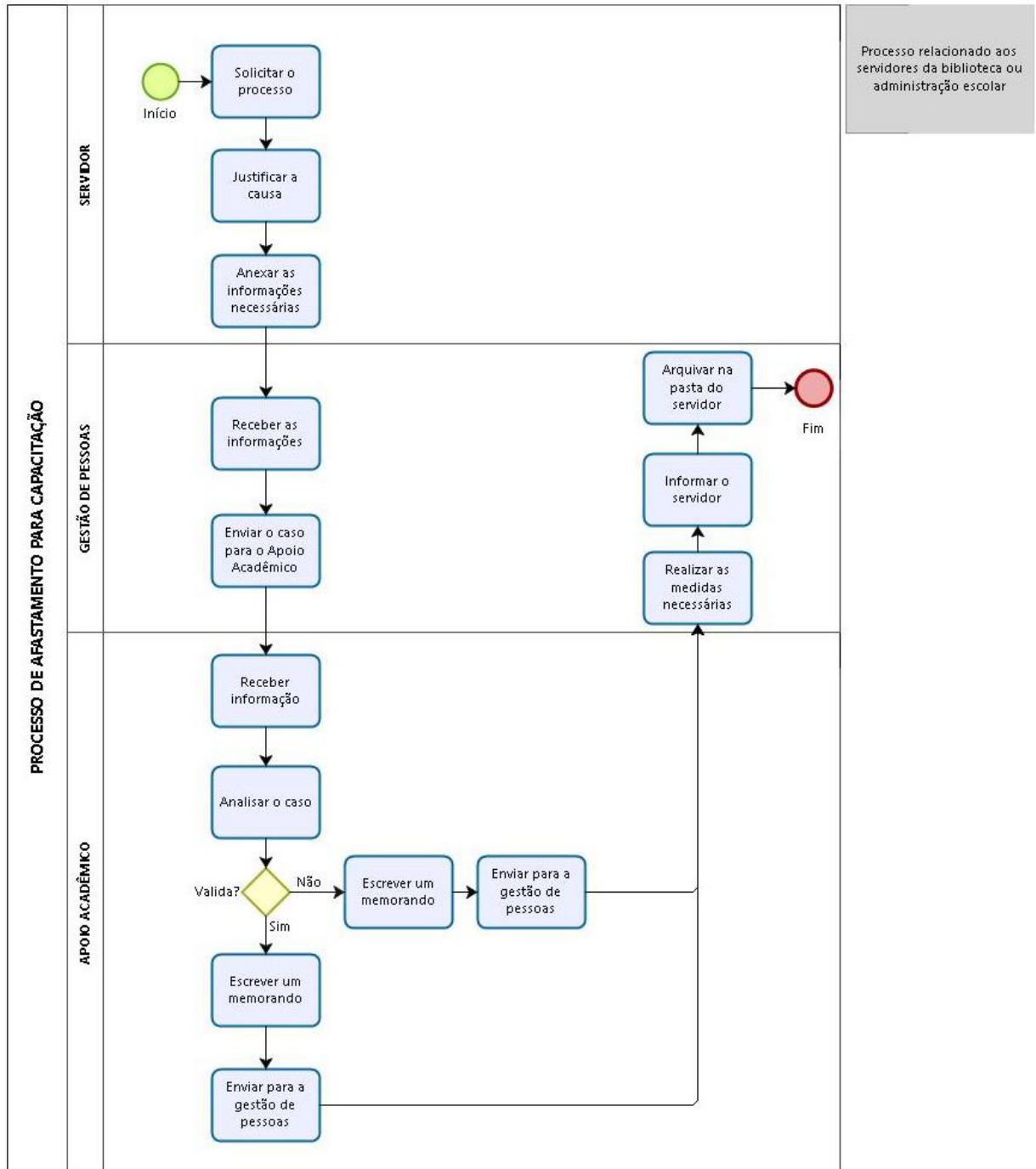
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. Atlas: São Paulo, 2002.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEITE, F. T. **Metodologia Científica**: Métodos e técnicas de pesquisa (Monografias, Dissertações, Teses e Livros). 2. ed. São Paulo: Idéias & Letras, 2008. 319 p.
- MELLO, C. H. P. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2011. 173 p
- PAIM, R. et al. **Gestão de Processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade**: Teoria e Prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- PERILLO JÚNIOR, M. F. et al. **Modelagem de Processos com Bizagi Modeler**. 2014. Disponível em: <<http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-10/manual-de-padronizacao-de-modelagem-de-processos-usando-bizagi---v3-1.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- RANGEL, A. **Momento da Qualidade**. São Paulo: Atlas, 1995.
- SCHEMENNER, R. W. **Administração de operações em serviços**. Tradução Lenke Peres. São Paulo: Futura, 1999.
- SHOSTACK, G. L. **Designing services that deliver**. Harvard Business Review, Jan/Fev, 1984.
- SILVA, S. O. Pensamento sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática. **Gestão & Conhecimento**, [s. L.], p.363-383, nov. 2012. Disponível em: <https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/22>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C., HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.
- TAYLOR, F. W., **Princípios de Administração Científica**, Ed. Atlas, São Paulo, 1978.
- VIERA FILHO, Geraldo. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Alínea, 2014.
- VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence>>. Acesso em: 24 nov. 2017.
- YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre, Bookman. 2001.

APÊNDICES

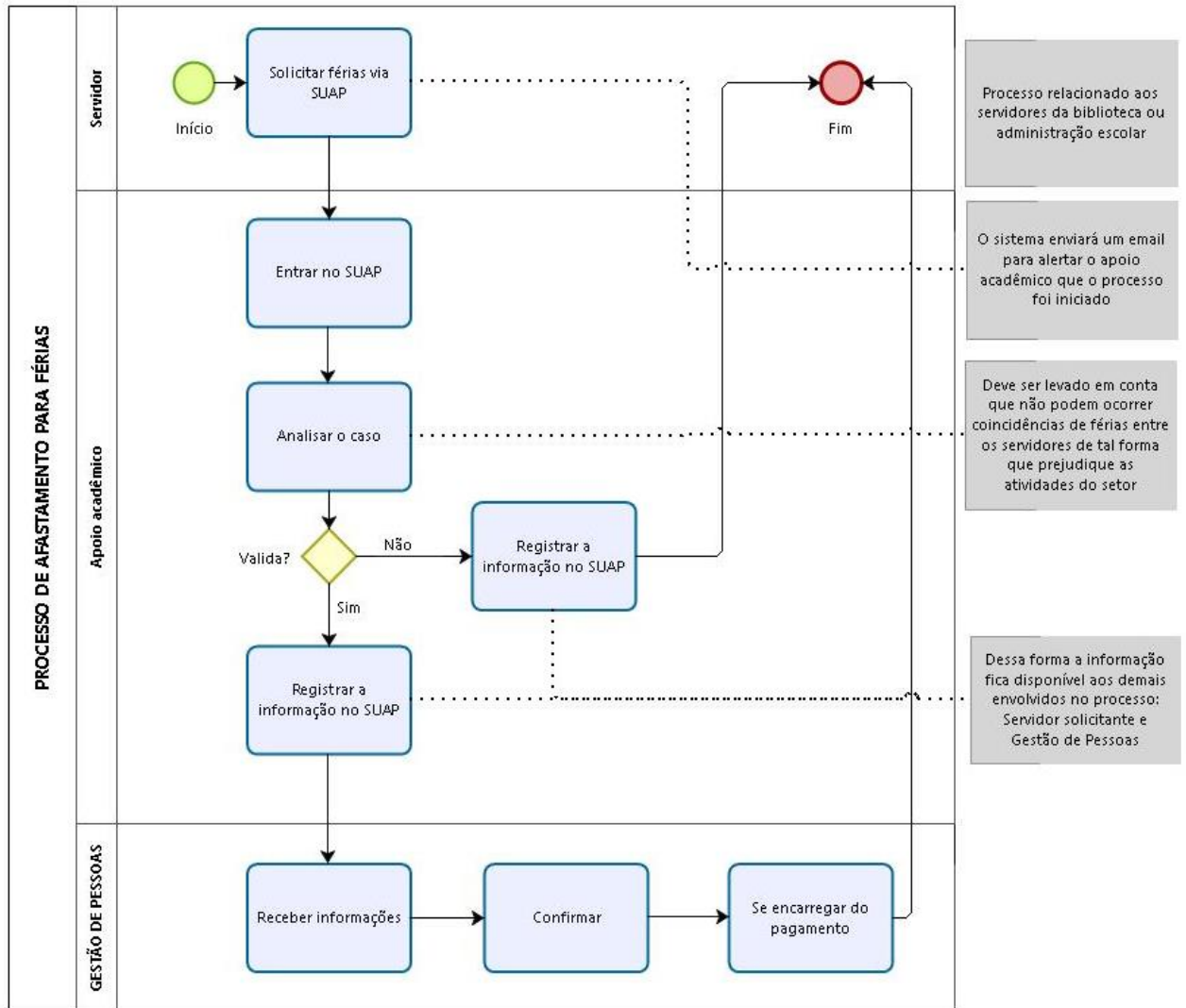
APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

| MODELO DE ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS |
|---|
| <p>Passo 1 - Apresentação do entrevistador Bom dia/tarde/noite, meu nome é XXXXXX e estou desenvolvendo um projeto que busca mapear e padronizar principais processos dos setores do Campus, no caso gostaria de desenvolvê-lo no seu setor. Isso ajudaria o seu setor na melhoria da eficiência das atividade e processos realizados e também permitiria a criação de um documento para auxiliar as futuras gestões.</p> <p>Passo 2 – Identificação de quando e quem entrevistar: Qual o melhor horário para a realização dessa entrevista? Qual pessoa desse setor poderá me auxiliar?</p> <p>Passo 3 – Perguntas necessárias: Quais os principais processos do setor? Como tal processo é realizado? (passo a passo) Esse processo tem ligação com outro setor?</p> |

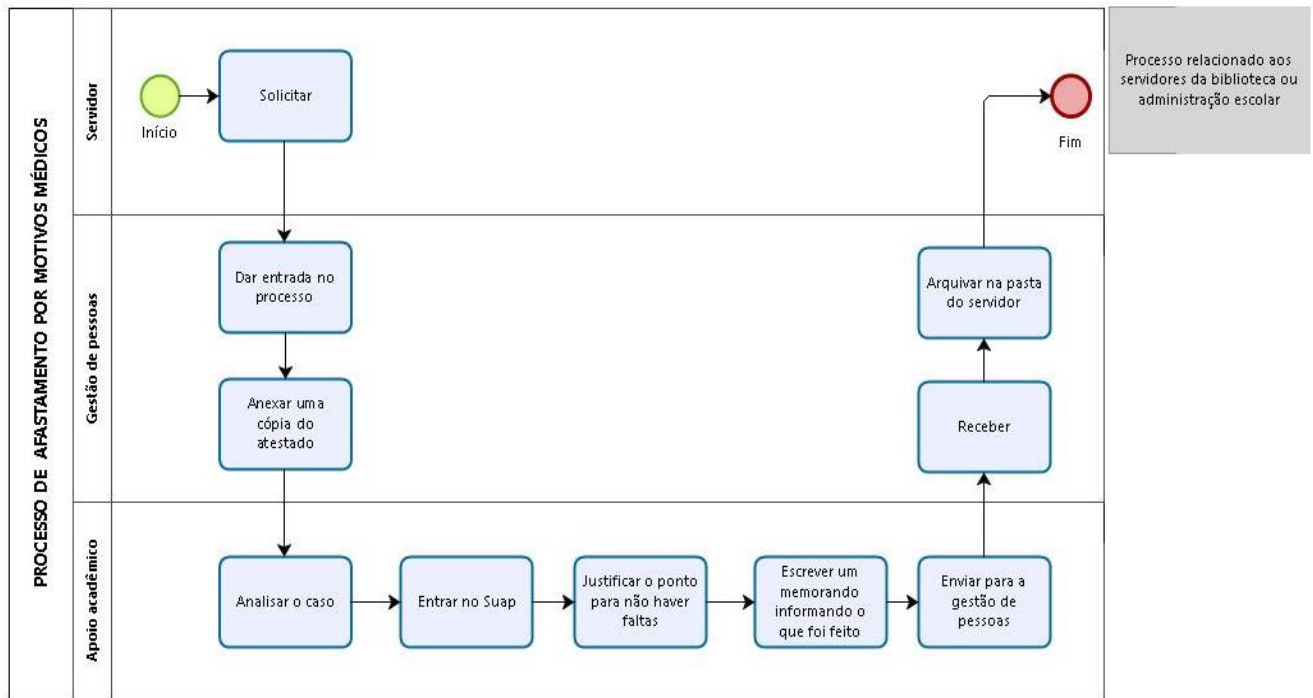
APÊNDICE B – MAPA DO PROCESSO DE AFASTAMENTO PARA CAPACITAÇÃO



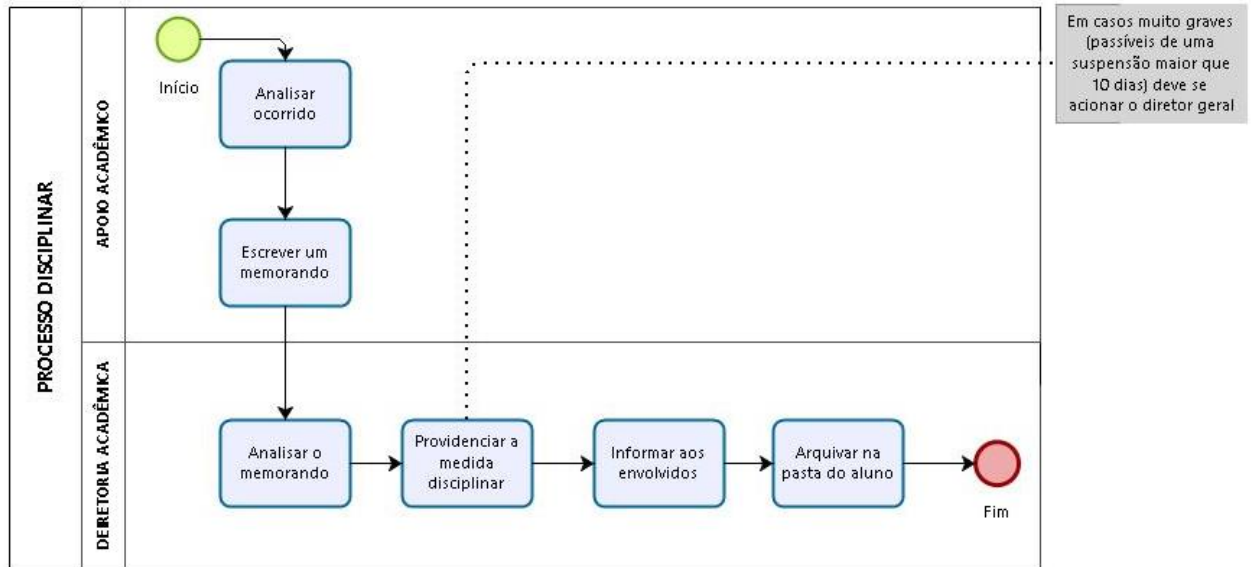
APÊNDICE C – MAPA DO PROCESSO DE AFASTAMENTO PARA FÉRIAS



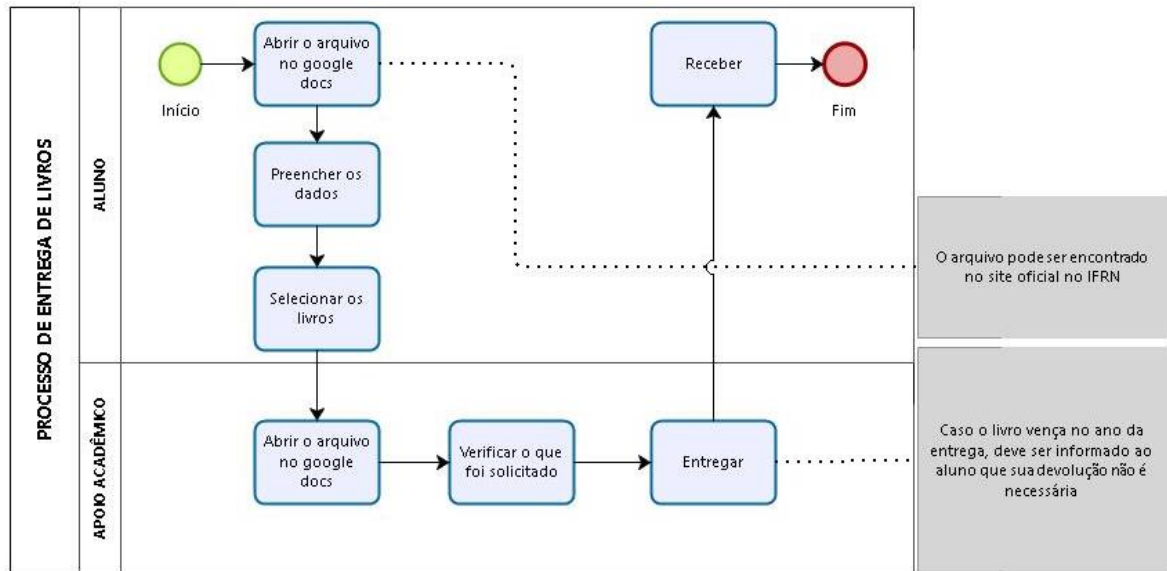
APÊNDICE D – MAPA DO PROCESSO DE AFASTAMENTO POR MOTIVOS MÉDICOS



APÊNDICE E – MAPA DO PROCESSO DISCIPLINAR



APÊNDICE F – MAPA DO PROCESSO DE ENTREGA DE LIVROS



APÊNDICE G – MAPA DOS PROCESSOS SELETIVOS

