

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO NORTE

CAMPUS NATAL – ZONA NORTE

CURSO TÉCNICO EM COMÉRCIO

GUILHERME CAIO SILVA DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE UM SETOR ADMINISTRATIVO
DO IFRN – CAMPUS NATAL/ZONA NORTE**

NATAL/RN

NOVEMBRO DE 2017

GUILHERME CAIO SILVA DOS SANTOS

**MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE UM SETOR ADMINISTRATIVO
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/RN

NOVEMBRO DE 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: GUILHERME CAIO SILVA DOS SANTOS

Curso: Técnico em Comércio

Período/Ano: 2017.2

Tipo de Documento: Relatório Final de Projeto de Pesquisa

Título: MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE UM SETOR ADMINISTRATIVO 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

AGRADECIMENTOS

Meu primeiro agradecimento vai, sem dúvidas, para Aquele o qual sou grato todos os dias, meu querido e amado Deus. Aliás, é pela saúde que Ele me concede que consigo fazer qualquer coisa aqui na Terra. Além disso, ele me concede a facilidade em estudar e afins.

Agradeço, em segundo lugar, a minha família, especialmente meus pais e a família de tia Rosi, pois eles foram essenciais para que eu conseguisse cumprir minha jornada no IFRN.

Além disso, agradeço aos meus amigos, fora da escola, que compreenderam, em parte, minha pesada carga de estudo por ser um aluno federal e, muitas vezes, ter que sacrificar algumas saídas em grupo. Em especial, cito Larissa Ellen, que foi um grande apoio em minha vida durante um bom tempo, e me ajudou a superar as dificuldades advindas da vida.

Agradeço aos meus amigos do Ensino Fundamental, que compreenderam minha ausência em alguns encontros, devido as atividades acadêmicas federais.

Não posso deixar de adicionar minha gratidão ao IFRN, pois, enquanto Instituição, me ajudou a crescer em diversos aspectos da minha vida, não somente acadêmicos. Nesse local, aprendi a ser mais humano e pude cultivar amizades que pretendo levar para a minha vida toda. Outrossim, a estrutura desse local me auxiliou muito, principalmente no que concerne à biblioteca, às refeições e ao acesso aos computadores nos laboratórios.

Agradeço pelo curso de Comércio, o qual entrei sem tantas expectativas, mas me apaixonei pelas matérias e pelo ensino prestado, sendo os grandes responsáveis disso os professores das matérias técnicas, que tanto sabem.

Sou grato por ter cultivado uma família no IF, intitulada de “Família Urso”, na qual possuo filhos e irmãos tops, com os quais passei muitos momentos felizes, e também nos momentos de tristeza fui confortado com um abraço, carinho ou mesmo uma mensagem de texto.

Gostaria de agradecer também a Joyce Costa, pois por meio de uma recomendação da mesma eu tive a oportunidade de participar do projeto de mapeamento de processos, já no 3º ano, e isso me rendeu uma vantagem enorme, meu TCC.

Fico grato pela turma que faço parte, pois, mesmo com os conflitos existentes, gosto de absolutamente todos, e adquiri lições com praticamente cada um deles. Brainstorm <3. Em especial, vale um agradecimento a Paulo, Fernando Rayssa, Larissa e Yasminy, que foram as pessoas que mais fiz parcerias nos trabalhos propostos pelos professores.

Os servidores também são bons componentes da Instituição e merecem destaque pela atuação impecável desde o momento da matrícula, como Jalon, responsável pela Secretaria Acadêmica, que sempre trata os alunos com cortesia. Outro que merece destaque, por minha parte, é Neiryvan Maciel, responsável pelo setor de Comunicação, aliás, ele foi totalmente aberto para realização do mapeamento dos processos do setor supracitado.

Ser professor é uma tarefa difícil, mas muitos fazem dessa profissão uma “cereja do bolo” e proporcionam momentos de alegria e reflexão nas aulas, além de trazerem conhecimento que expandirão nosso arcabouço teórico e técnico. Alguns que merecem destaque: Andria (geografia) falava da importância de valorizar as amizades, aliás, o tempo e as coisas passam, mas as lembranças e amizades ficam, além disso, ela dava aulas sempre com bom-humor, e tinha um grande apreço pela turma; William Brenno (Língua Portuguesa), que, através da cobrança excessiva, desejava sempre a melhor performance para o progresso dos alunos; Luiz Roberto (Filosofia), por desenvolver um carinho pela turma ao longo de todos os anos, tendo em vista que desde o 1º ano ele ensinou a nossa turma; Luiz Henrique (História) por aumentar sobremaneira meus conhecimentos de História, através de sua excelente aula; Daniella Lago (Língua Portuguesa) que serviu de inspiração para mim em tantos aspectos, tanto profissionais como pessoais; Karla Angélica (Gestão de Marketing) por ter sido responsável por ministrar a melhor matéria técnica, em minha opinião; Bruno Lima (Inglês), por ter me apoiado na inscrição pro Jovens Embaixadores e ter acreditado no meu potencial, fazendo meu conhecimento na língua inglesa ser expandido; Wiane Lima (Espanhol) que foi minha única professora de língua espanhola e despertou em mim um apreço por esse idioma; Estefana Torres (Química) por demonstrar humildade como profissional; Sérgio Trindade (Sociologia) por acreditar no potencial dos alunos e criar um bom relacionamento na sala de aula; Sandra Câmara (Língua Portuguesa), por demonstrar companheirismo no 1 ano e meio que ensinou a minha turma; Teresa Paula (Língua Portuguesa) por demonstrar uma boa amizade, mesmo entrando na reta final do curso em nossa turma; Vaneska (Geografia) por ter acompanhado meu grupo no Projeto Integrador, no 3º ano, e ter ajudado imensamente; Iranilson Brito (Empreendedorismo) por ter sido um grande amigo e orientador durante o Projeto Integrador; César Augusto (Estratégia Empresarial) por ter orientado o projeto em sua fase de 2016; Alex Wagner (Matemática) por tornar as aulas dessa matéria demasiadamente interessante, tal como Igor Bruno (Matemática), apelidado de Cuscuz; Everaldo Andrade (Qualidade de vida e Trabalho) por compreender a rotina de cada aluno e ser amigo; Ernesto Taconni (Técnica de Vendas e Negociação) por ter ministrado a matéria mais importante do curso de maneira interessante e Paulo de Tarso (Gestão Financeira) pelas aulas práticas que tornavam o assunto fácil de ser compreendido.

Agradeço também a Paulo Duavy, pela bela coordenação do curso de Comércio. Meu carinho especial deixo também à Fabrícia, que começou e terminou o curso conosco, foi realmente uma amiga muito especial, pois além do alto conhecimento que possui, ela tem humildade suficiente para reconhecer as dificuldades do aluno, e ajuda-o no que for preciso, desde que o mesmo demonstre interesse; além disso, ela orientou esta pesquisa, e em um ano turbulento de ENEM, compreendeu minhas limitações e as de Paulo.

Voltando para os alunos, agradeço a Lucas Gabriel por ser meu grande amigo, que muitas vezes me consolou nas dificuldades da vida. Também madruguei muitas vezes com ele jogando League of Legends (LOL).

Grato pela irmandade de Roberval Martins, o qual me ajudou em tanta coisa no IF, seja de Projeto Integrador, trabalhos de inglês, o próprio projeto etc. Uma amizade verdadeira que vale a pena ser citada, não só pela ajuda profissional, mas pessoal.

Sinto-me obrigado a citar tais pessoas que foram especiais para mim: Mayara Nicolle, Clayton Freitas, Ana Beatriz, Talita Peixoto, Julia Geovana, Caio Lucas, Lucas Richard, Sidney, Antônia Beatriz, Thiago Mateus e Marylia Lemos. O empenho dessas pessoas foi essencial para que o projeto funcionasse, mesmo em meio as mais diversas dificuldades existentes.

Não me arrependo de jeito nenhum de ter estudado nesta Instituição de ensino, a qual mesmo com minhas reclamações, considero-a, no fundo, um ótimo lugar de ensino e aprendizado, espero que o Governo não tire isso da realidade brasileira, pois os IFs são um oásis em meio ao caos vivido pela educação pública estadual e municipal. Os eventos que ocorrem dentro dessa Instituição, que são abertos ao público, inclusive, são ótimos, dentre eles: SEMADEC (Grato por, no meu terceiro ano, Comércio ter ganhado sua primeira estrela), SEMENTE (Fui voluntário em 2016 e em 2017 fui promovido à “chefe dos voluntários”, devido ao fato de eu ter sido o melhor voluntário no primeiro ano), SIPEX (que apresentei 2 anos e fui voluntário em 1), entre outros.

Por fim, reafirmo meu agradecimento à professora Fabrícia, que utilizou de sua total compreensão para realização desse Trabalho de Conclusão de Curso. Aqui deixo minha eterna gratidão.

"O ser humano é o que a educação faz dele"

(Immanuel Kant)

RESUMO

A busca pela eficiência, atrelada à vantagem competitiva, desafia os gerentes, haja vista a dinâmica do ambiente organizacional, no qual sairá a frente aquela empresa que melhor atingir os padrões de qualidade, com base na expectativa do cliente. Os setores devem ter suas atividades definidas e integradas, aliás, é do funcionamento de cada "órgão" da empresa que o sistema atingirá o pleno funcionamento. Então, tomando por base esse cenário, o presente estudo visa mapear os processos do setor de Comunicação Social e Eventos de uma instituição educacional pública federal da cidade do Natal-RN. Desta forma, a pesquisa é um Estudo de Caso, com caráter qualitativo, de natureza descritiva. Nessa perspectiva, a coleta de dados considerou a análise documental, as entrevistas semiestruturadas e a observação direta. Posteriormente, os fluxos dos setores foram delineados de acordo com as atividades funcionais. Além disso, os aspectos que levarão à otimização da execução das atividades foram identificados, tendo sido apresentados como recomendações propostas.

Palavras-chave: Processos; mapeamento de processos; otimização de processos.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 GESTÃO DA QUALIDADE	15
2.1.1. Gestão da Qualidade Total (GQT)	16
2.1.2 Importância da Gestão da Qualidade.....	17
2.1.3. Principais elementos da Gestão da Qualidade.....	18
2.1.4. Contribuições da Gestão da Qualidade.....	19
2.2. PROCESSOS DE NEGÓCIO	20
2.2.1. Importância e principais elementos	21
2.2.2. Gestão por processos e de processos	22
2.2.3. Importância de controlar os processos	23
2.2.6. Mapeamento de processos de negócio	24
2.3 GESTÃO À VISTA.....	25
3. METODOLOGIA	27
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	27
3.2 UNIVERSO E AMOSTRA.....	27
3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS	28
4. RESULTADOS DA PESQUISA	30
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA	30
4.2 TRANSCRIÇÕES DA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS	32
4.2.1 Processo 1: cobertura fotográfica	32
4.2.2 Processo 2: empréstimo de material	32
4.2.3 Processo 3: pautas da rádio escolar	33
4.2.4 Processo 4: publicação de notícia/Divulgação	33
4.2.5 Processo 5: realização da formatura	33
4.3 ANÁLISES.....	33

5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
	REFERÊNCIAS	38
	APÊNDICE A: Modelo de entrevistas semiestruturadas	41
	APÊNDICES B: Fluxogramas dos processos	42
	APÊNDICE B1) Cobertura fotográfica	42
	APÊNDICE B2) Empréstimo de material	43
	APÊNDICE B3) Pautas da rádio escolar.....	44
	APÊNDICE B4) Publicação de notícia/Divulgação.....	45
	APÊNDICE B5) Realização da formatura	46

1. INTRODUÇÃO

Toda empresa é composta por processos no escopo do seu trabalho, haja vista que o processamento de uma entrada (*input*) ocupa uma determinação no espaço e tempo para gerar uma saída ou fim (*output*), que é o produto pronto para ser desfrutado pelo cliente (DAVENPORT *apud* VILLELA, 2000).

Nessa linearidade, Harrington *apud* VILLELA (2000) diz que os processos são um grupo de ações ligadas logicamente, com o intuito de gerar resultados, os quais apoiam os objetivos organizacionais. Essa afirmação complementa o conceito de processo consoante Mello (1992, p. 69): "uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma tarefa".

Destarte, como os processos estão ligados à essência do funcionamento de qualquer empresa, e tais são particulares a cada organização específica (Dreyfuss *apud* Gonçalves, 2000), é importante que seja revelada uma otimização máxima na execução das atividades, já que estes são responsáveis pela estratégia em todas as operações e compõem as diretrizes práticas discutidas no nível estratégico, que objetivam criar vantagem competitiva e gerar valor, na perspectiva do cliente (CAMPOS; LIMA, 2012).

Então, para otimizar a desenvoltura das atividades processuais de uma empresa, busque-se entender o passo a passo dos processos existentes, sendo tal atividade realizada pela ferramenta do mapeamento de processos, componente da Gestão da Qualidade. A referida ação baseia-se na observação do cotidiano organizacional para compor os fluxos das principais atividades, com o propósito de identificar variáveis passíveis de melhoria (MÜLLER, 2003).

Sendo assim, essa ação contribui efetivamente para o melhor alcance da satisfação do cliente e da própria empresa, tomando por base alguns benefícios: diminuição do tempo gasto nas atividades, redução de desperdício de movimento, padronização da execução, facilidade em reconhecer falhas, identificação de economia nos custos, entre outros (MELLO, 2008).

Nessa perspectiva, foi escolhido o IFRN *Campus* Natal Zona Norte para servir como base de pesquisa na área de atuação supracitada. Tal escolha também se deu pelas vantagens apresentadas para melhor aproveitamento da temática do projeto, pois os setores da Instituição possuem setores administrativos interligados, os quais desenvolvem atividades diariamente, todavia não possuem seus respectivos processos mapeados. Especialmente,

nesse trabalho, será utilizado o setor de Comunicação Social e Eventos, o que caracteriza um estudo de caso.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Em um mundo cada vez mais marcado pela competitividade, é necessário que as organizações otimizem suas atividades, de forma que possam ter elementos que as tornem diferenciadas, sem esquecer dos propósitos de elevar a produtividade e reduzir custos.

Considerando que as atividades realizadas diariamente constituem os processos, é importante mapeá-los para que possam ser identificados os pontos críticos e/ou etapas desnecessárias, com o intuito de eliminar custos e desperdícios de tempo. Logo, esta ação é o início da busca pela otimização de resultados.

Entretanto, a prática de mapeamento dos processos ainda não é uma realidade tão intrínseca das organizações, mesmo com as vantagens que proporciona. Assim, diante desse contexto torna-se oportuno o seguinte questionamento: como prover melhorias aos processos desenvolvidos no setor de Comunicação Social e Eventos do IFRN *Campus* Natal Zona Norte?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Otimizar os processos integrantes do setor de Comunicação Social e Eventos do IFRN *Campus* Natal Zona Norte.

1.2.2 Objetivos específicos

Para atingir a pretensão geral anteriormente se fez necessário:

- coletar as informações essenciais para possibilidade de mapeamento dos processos executados pelo setor de Comunicação Social e Eventos;
- mapear os processos executados pelo setor citado anteriormente;
- detectar possíveis aspectos críticos dos processos já mapeados; e
- validar os processos mapeados.

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações, independente do segmento e esfera que atuam, são compostas por processos, os quais são realizados para disponibilizar ao cliente o produto e/ou serviço propostos. Assim, tal característica não difere das instituições de ensino, pois, por meio de uma estruturação sistemática e articulada, a garantia da ordem é buscada, a fim da gestão alcançar o sucesso pretendido.

Assim, é mediante a compreensão do passo a passo dos processos que as atividades são efetivamente otimizadas. Esse entendimento pode ser viabilizado com a ferramenta de mapeamento de processos, que se apresenta atrelado à Gestão da Qualidade, como sendo um recurso de padronização. De forma prática, essa ação consiste na observação das atividades diárias para a elaboração do fluxo correspondente, formulando cada etapa para eliminar erros em potencial, presentes na execução do processo.

Dessa maneira, é constatada a importância da análise e melhoria do desenvolvimento processual, tendo em vista os benefícios: economia de tempo e movimento, padronização da execução, fácil identificação de falhas, redução nos custos operacionais, entre tantas coisas.

A partir desse encadeamento de ideias, é irrefutável a relevância do mapeamento de processos para as organizações, sejam elas públicas ou privadas. Então, foi surgida uma preocupação em trabalhar com tal temática no IFRN *Campus* Natal - Zona Norte, especificamente no setor de Comunicação Social e Eventos, dada a interação desse setor com outros, bem como a participação diária nos processos realizados pela Instituição.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Consoante Carpinetti (2012), a qualidade é algo complicado de ser definido, dada a subjetividade desse conceito. Todavia, Campos (2014) afirma que essa é alcançada com a satisfação dos desejos e necessidades dos clientes. Então, cabe aos gestores da organização conseguir suprir os gostos dos clientes, primeiramente identificando-o.

Ao passar do tempo, a qualidade foi ganhando moldes e tomando forma, sendo analisada à luz de autores e teorias, a princípio pela Administração Científica, passando por Ford, Emerson, Fayol e Urwick. Assim, observando que o arcabouço teórico existente acerca dessa temática foi fruto de confrontos e identidades dos já mencionados pensadores, que contribuíram para a formação desse aspecto subjetivo, atuante em diversas rotinas produtivas, como: atividades industriais (voltada para a produção de bens tangíveis), prestação de serviços (execução de um determinado trabalho) e estruturação de métodos (centra na metodologia feita) (PALADINI, 2012).

Nessa perspectiva, vale ressaltar a diferença existente entre Gestão de qualidade e Gestão da qualidade. Enquanto a primeira faz referência a uma boa administração da empresa, a segunda é um setor da organização.

Ressalta-se que o *status* de gestão de qualidade é mais propenso de ser atingido em organizações de pequeno porte, já que a visão do todo é limitada, a flexibilidade administrativa é maior e a equipe de funcionários é mais maleável. Essa configuração é recomendada não apenas para as empresas privadas, mas também às públicas, já que a satisfação do usuário também é discutida (PALADINI, 2012).

Sendo assim, as organizações do século XXI devem ter em mente a dinamicidade do cenário hodierno, pois a partir de mudanças nas variáveis do micro e macroambiente, as preferências dos clientes deixam de ser estáticas e as ofertas devem acompanhar esse ritmo o mais rápido possível, a fim de que a empresa consiga se sustentar, face à alta competitividade existente (PALADINI, 2012).

2.1.1. Gestão da Qualidade Total (GQT)

A Gestão da Qualidade Total (GQT) é uma abordagem relacionada diretamente ao nível estratégico da melhoria de processos dos negócios (O'BRIEN, 2004). Assim, é uma ferramenta gerencial que auxilia a melhoria constante dos produtos ou serviços, consoante Vieira Filho (2014), o qual ainda fixa 5 itens básicos para montagem de uma determinada estratégia: qualidade intrínseca, preço baixo, pontualidade, segurança na utilização e moral de equipe.

Primeiramente, a qualidade intrínseca é algo essencial para a satisfação do cliente, pois a partir da sua garantia, a organização já está a frente na competição mercadológica (VIEIRA FILHO, 2014).

Relativo ao preço baixo do bem ofertado, é pertinente uma boa articulação entre fornecedores e a empresa para executar os processos de maneira que não interfira no preço pelo qual o cliente pagará (VIEIRA FILHO, 2014).

A pontualidade é fator crítico para o sucesso. É essencial o bom funcionamento da organização para o produto e/ou serviço estar disponível na hora certa e no local certo, aliás, o consumidor final precisa ser satisfeito da melhor forma possível. Tal item básico é responsabilidade da área logística da empresa, pois será o envolvimento dos fornecedores e da administração logística, que determinará a entrega efetiva da mercadoria (VIEIRA FILHO, 2014).

Em relação à segurança na utilização, é importante ter a garantia do que foi estipulado pela cúpula administrativa. Logo, é oportuno aferir os resultados para garantir a qualidade no processo produtivo, podendo-se utilizar, dentre outros, índices de controle, tomadas de decisão e averiguação de dados. Com isso, se terá a diminuição de problemas e o estabelecimento de uma boa cultura organizacional (VIEIRA FILHO, 2014).

Como último item há a moral de equipe, que faz referência à motivação como força motriz para melhor alcance dos resultados. Então, busca-se monitorar o clima organizacional para fixar um bom relacionamento intrapessoal (VIEIRA FILHO, 2014).

Nessa linha de raciocínio, O'Brien (2004) também elenca pontos autoexplicativos para o estabelecimento da GQT, tais são: melhoria da qualidade contínua, resposta rápida face à dinamicidade do mercado, flexibilidade da rotina organizacional e aumento cada vez maior do custo-benefício.

Dessa forma, a fim de melhor gerir os recursos, conforme Paladini (2012), existem alguns agentes viabilizadores práticos da Gestão da Qualidade os quais merecem atenção:

– Agente de decisão: a gerência, a qual refere-se não necessariamente ao gerente da hierarquia organizacional, mas também a um funcionário eficaz, o qual pode apresentar um bom perfil, contendo conhecimento suficiente da rotina administrativa. Tal agente denota alta importância, pois a ausência deste causa impacto na gerência efetiva;

– Agente de transformação: aqueles que irão, de fato, pôr em prática as diretrizes discutidas na cúpula da organização; além disso, é importante acrescentar a necessidade de motivar este agente, aliás, trata-se de um recurso humano, portanto dotado de emoções; e

– Agente de consolidação: refere-se à cultura organizacional, a qual envolve símbolos e valores instaurados na empresa desde o gerente até o mais novo colaborador. Na área da Gestão da Qualidade, a cultura interfere diretamente na noção da qualidade como um fator determinante para o alcance do sucesso.

2.1.2 Importância da Gestão da Qualidade

Na visão de Campos (2014), é interessante contar com a noção de que, na era da economia global, não é possível que uma empresa sobreviva apenas exigindo o melhor das pessoas e/ou cobrando superfluamente os resultados, pois tornou-se necessário utilizar métodos de aprendizado e uso compartilhado por todos membros da organização, aliás, esse é o princípio gerencial do controle da qualidade total (TQC).

A real significância da Qualidade para uma organização é quase imensurável, pois, caso bem desenvolvida, os erros serão minimizados, senão erradicados, a partir de um planejamento de práticas preventivas. Ademais, a relação cliente-empresa seria fortalecida, pois um bem ofertado com qualidade seria benéfico para ambas partes da relação cliente-empresa (PALADINI, 2012).

O desafio passa a ser disseminar por toda a organização o entendimento de que todos são responsáveis pela qualidade, sendo necessária a integração e interação das partes, para que as atividades sejam plenamente executadas.

2.1.3. Principais elementos da Gestão da Qualidade

A fim de melhor alcance dos resultados na área de Qualidade, algumas ferramentas estão disponíveis às empresas, para que elas consigam atingir o sucesso previsto.

A princípio, há a estratificação, ou seja, divisão de um grupo em diversos subgrupos com base em determinadas características, definidas para um melhor fim (CARPINETTI, 2012).

Outra ferramenta bastante conhecida é o *Branstorming*, que, em tradução livre, seria uma tempestade de ideias, simbolizando a gestão participativa, na qual todos os presentes na reunião podem opinar acerca do assunto discutido, sendo debatidas causas de problemas e possíveis soluções (VIEIRA FILHO, 2014).

Há também o histograma, um dispositivo estatístico utilizado em processos de análises de dados, útil à organização para identificação de deficiências, melhorias, pontos fortes e o próprio aperfeiçoamento (PALADINI, 2012).

Além destas ferramentas, há o diagrama de causa efeito ou diagrama espinha-de-peixe (a estrutura do desenho lembra uma) ou até mesmo Diagrama de *Ishikawa*. Representa as relações entre um problema ou um efeito não desejável do resultado de alguma atividade e possíveis causas do mesmo. Dessa forma, auxilia na identificação de medidas corretivas a serem adotadas (CARPINETTI, 2012).

A lista de verificação serve para levantar um problema e suas causas, a fim de constatar a frequência das causas responsáveis pelo fato indesejável (VIEIRA FILHO, 2014).

Ainda há o Gráfico de Pareto, o qual pretende mostrar, de maneira visual, a partir de um gráfico de barras verticais, a ordem de importância dos problemas, causas ou outros temas (PALADINI, 2012).

O ciclo PDCA, na visão de (VIEIRA FILHO, 2014), mostra o fluxo de etapas pelas quais uma organização passa para construir o sucesso das diretrizes postuladas. A nomeação dessa ferramenta vem da sigla, sendo que cada letra representa uma fase:

- Plan (Planejar): definição de metas a serem atingidas;
- Do (Executar): realização de tarefas para cumprimento das metas estabelecidas;
- Check (Verificar): checagem da distância entre a meta e a ação realizada; e
- Act (Atuar): agir em cima das correções verificadas, ou seja, corrigir o que não foi contemplado em ações passadas.

É possível visualizar a importância de outro recurso, a ferramenta 5s, que representa um conjunto de práticas que objetivam a organização física e logística do ambiente de trabalho. Surgiu no Japão, na década de 1950, como um programa do Controle da Qualidade Total Japonês. Conforme Vieira Filho (2014), o nome faz referência a iniciais de cinco palavras japonesas, todas iniciadas com a letra S, no alfabeto do ocidente:

- *Seiri* (Utilização): identificação e eliminação de objetos e informações sem necessidade ou relevância;
- *Seiton* (Ordenação): arrumar o que sobrou da primeira etapa, no sentido de deixar em um local de fácil acesso os objetos os quais são utilizados com frequência;
- *Seiso* (Limpeza): análise das rotinas de trabalho que geram sujeira, além da criação de regras para limpeza;
- *Seiketsu* (Saúde): garantir a saúde física e mental dos trabalhadores, a partir do ambiente construído nos passos anteriores, marcado pela padronização de arrumação; e
- *Shitsuke* (Autodisciplina): manutenção da ordem local, seguindo os padrões definidos.

Por último, mas não menos importante, é pertinente citar a padronização, ou seja, conjunto de práticas adotadas em um grupo de indivíduos, os quais seguirão um modelo para a execução das atividades. A respeito, os benefícios desta são múltiplos: uniformização do trabalho, facilidade no treinamento de pessoal, melhoria do nível técnico, menor desperdício do tempo, entre outros (VIEIRA FILHO, 2014).

2.1.4. Contribuições da Gestão da Qualidade

As contribuições que a gestão da qualidade pode incorporar às organizações são significativas. A produtividade das pessoas tendem a se elevar, já têm condições de desenvolver seu trabalho com mais eficiência, reduzindo desperdícios, favorecendo também o trabalho dos demais colaboradores, já que as partes apresentam-se integradas.

De uma forma mais específica, a contribuição de *Ishikawa* baseia-se na desenvoltura de uma visão ampla de qualidade, reconhecendo o lado humano, o desenvolvimento e o uso amplo das ferramentas listadas anteriormente – todas pensadas para maior eficiência dos processos, enquanto realizadores das práticas diárias da organização. Para tal, a qualidade

total resulta da participação de todos, o que é evidenciado pelo trabalho grupal (CARPINETTI, 2012).

A área da Qualidade que trata da padronização empresarial, apoiada pela ISO, mais especificamente 9000, colabora não somente para o sucesso da empresa e satisfação do cliente, mas também para a proteção ambiental, pois a ISO 14000 apresenta um foco baseado no desenvolvimento sustentável e ecológico.

Além de beneficiar a natureza, as empresas que seguem esse estilo ganham um *status* o qual promoverá a marca, auxiliando, no fim das contas, no sucesso do alcance dos objetivos da organização, que é o de arrecadar fundos com o negócio, quer dizer, lucrar.

2.2. PROCESSOS DE NEGÓCIO

Segundo Campos (2010), um processo é “um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos”, ou seja, uma coletânea de atividades que resultará em um fim, benéficamente positivo. A realização de tal atividade é dada pela soma de três ações: introduzir, a partir do fornecimento de insumos; processar, atividade intermediária que almeja resultados pela execução das atividades; e enviar, quando chega ao cliente o produto final. Tais passos são também chamados de, respectivamente: entradas, processamentos e saídas.

Então, com base nas proposições anteriores, é possível definir processo como um conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas) em bens ou serviços (saídas) por meio do procedimento que lhe agregará valor, haja vista a importância disso para o cliente (CRUZ, 2005).

Nessa perspectiva, Albuquerque (2012) afirma que os modelos de processo de negócio são descrições das ações executadas pelas pessoas e que se repetem ao longo do tempo em uma organização.

Assim, encontra-se uma oportuna observação a respeito do mapeamento de processos, aliás este deve ser feito com base no que é realizado pelo agente humano da empresa, por mais que as ações destes sejam compostas por alguns vícios de trabalho, pois a visão de possíveis atalhos servem de base para críticas construtivas, objetivando o alcance máximo das diretrizes estratégicas.

Então, essa característica anteriormente destacada é reafirmada por Laudon e Laudon (2006), que conceituam processos como um conjunto de rotinas presentes nas organizações.

Haja vista o caráter relativo da dinâmica processual, estudos (COHEN, 2007; FELDMAN; PENTLAND, 2003; PENTLAND; FELDMAN, 2008) afirmam que as rotinas cumpridas por uma organização são muito mais dinâmicas do que estáticas, mesmo com uma padronização imposta pela cultura empresarial. Então, vê-se que os processos são construções sociais; então o estudo a respeito dos mesmos merece ser feito por cada empresa em específico, já que tais não seguem uma uniformidade, na risca.

A respeito da dicotomia entre o real e o prático, essa distância, às vezes, pode ser algo positivo para a organização, pois, de acordo com Berg (1997, p. 407), “a junção de elementos formais e ações excêntricas trazem competências exclusivas para os trabalhadores, os quais podem atingir níveis mais complexos nas tarefas de trabalho”.

Apresentando ciência de tal cenário, observa-se a relevância deste tema para o atual mundo empresarial, pois este, ao ser marcado pela competitividade, exige uma articulação mais planejada das organizações. Um bom rendimento será mais facilmente alcançado mediante o estudo dos processos, pelo fato de toda empresa possuir esses em seu escopo.

2.2.1. Importância e principais elementos

A capacidade em gerir processos, de acordo com Paim *et al.* (2009), é vista no mundo atual como uma forma eficaz de incentivo à integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, ao promover equivalência ou até mesmo vantagem frente à concorrência.

Tal eficácia é perceptível nos resultados e benefícios como a melhora no fluxo de informações e sua respectiva identificação na modelagem dos processos, os quais, a partir da padronização, baseia-se na conformidade e redução de tempo e custo dos processos, com foco econômico-financeiro.

Tendo em vista a definição de processo citada anteriormente – composto por Entrada, Processamento e Saída – é possível ver o envolvimento da atividade processual com as outras áreas da empresa, aliás, a Entrada, ao ser conhecida como a obtenção de matéria-prima ou afins, é responsabilidade da Logística. O Processamento será a atividade determinante para obtenção do produto final, aliás, neste é envolvido o capital humano, intelectual e financeiro da organização; então, é merecida bastante atenção para melhor desenvoltura desse. Por último, na Saída a Logística é acionada, novamente; nessa fase também é responsabilidade do

Marketing incentivar o consumo do produto, para que o mesmo seja escoado até os consumidores, cuja satisfação é a força motriz da organização.

Nessa perspectiva, o Gerenciamento de processos de negócio é importante para toda organização, pois este, unido à realização de objetivos claros, melhorará a gestão da unidade para a melhor performance possível (JESTON; NELIS, 2008).

2.2.2. Gestão por processos e de processos

Na visão de Trkman *apud* Silva (2012), Gestão por Processos baseia-se no olhar da organização voltado aos esforços em analisar e melhorar continuamente as suas principais atividades.

Um complemento desse conceito é ofertado pelo pensamento de Doebeli *et al. apud* Silva (2012), o qual disserta em uma mudança de pensamento das organizações, as quais devem centrar cada vez mais nos processos, haja vista as vantagens dessa abordagem organizacional para uma melhor organização de objetivos estratégicos e mais fácil alcance das necessidades da clientela.

Ainda pelo pensamento de Doebeli *et al. apud* Silva (2012), a Gestão por processos é cada vez mais fundamental face às mudanças ocorridas – em tempo cada vez menor – no mundo do mercado. Então, tal gestão atribui às empresas uma forma de aumentar a competitividade em tempos de instabilidade, num mundo marcado pela alta globalização.

Consoante Paim *et al.* (2009), o estudo a respeito dos processos sempre foi uma necessidade organizacional, haja vista que a melhoria deles está relacionada diretamente à dinamicidade pela qual o mercado, cada vez mais competitivo, está passando.

O referido estudo é norteado pela Gestão de Processos, cujas definições são baseadas em ideias centrais, incluindo: melhoria, controle, mensuração, análise e execução. A melhoria advém do aprimoramento de uma prática antiga; o controle refere-se ao fato de checar se a melhora está sendo efetivada; a mensuração consiste em quantificar e/ou qualificar a relevância das ações tomadas anteriormente; a análise baseia-se na interpretação dos dados colhidos na fase anterior; e por último, a execução fecha o ciclo, estabelecendo novas metas para o alcance dos objetivos da organização.

Para síntese desses conceitos, Paim *et al.* (2009) definem a Gestão de Processos como um conjunto articulado de tarefas fixas para projetar e promover o funcionamento e

aprendizado sobre processos. Esse estudo denota alto grau de importância devido ao fato da capacidade de gerir processos ser vista como uma forma eficaz de promoção da integração dentro e fora da organização.

Com relação ao sucesso obtido por uma empresa ao adotar a prática discutida nesse item, o mesmo é alcançado quando os resultados esperados são obtidos por meio do planejamento inicial. (Reis *et al.*, 2017)

A partir da análise das teorias citadas, é perceptível que ambas gestões são promotoras do alto desempenho das organizações, pois atuam como forma de fornecer feedback às mudanças ocorridas no macro ambiente, ou seja, incentivam a competitividade face às mudanças ocorridas no cenário mercadológico.

Todavia, é importante distinguir os conceitos supracitados, pois, de acordo com Paim *et al.* (2009), a Gestão por Processos refere-se a prática de administrar um negócio com fundamento nos processos executados e sua respectiva melhoria, enquanto a Gestão de Processos incentiva o ensino e aprendizado sobre a temática processual, sem, no entanto, partir para a parte prática efetivamente.

2.2.3. Importância de controlar os processos

De acordo com Campos (2014), controlar significa saber localizar a problemática, analisar o caso do processo, padronizar e formalizar itens de controle para o problema não ocorrer novamente, com o intuito de impedir um resultado indesejável. Passo a passo, é necessário localizar a situação-problema, a fim de visualizar quais setores envolvem determinada atividade; tendo em vista a subjetividade e excentricidade do fluxo de um processo, é necessário analisar o caso em específico; posteriormente, a fim de que o mesmo erro não se repita, é interessante que seja feito um controle gerencial, apropriando-se de ferramentas da Qualidade, vantajosamente.

Ainda de acordo com Campos (2014), o controle processual é formado por três ações fundamentais:

- Estabelecimento de uma diretriz de controle: faz jus ao planejamento, ou seja, estabelecimento de padrões para alcance da satisfação do cliente;
- Manutenção do nível de controle: atuar em qualquer desvio do padrão estabelecido para manter a ordem; e

– Alteração da diretriz de controle: basicamente, melhorias, as quais irão garantir a sobrevivência do processo em meio às mudanças constantes, inclusive das necessidades dos consumidores.

Nessa perspectiva, haja vista a importância dos processos como um fator determinante do sucesso organizacional, é essencial a associação ao ciclo PDCA, pois, a terceira ação, ao referir-se ao controle (ou checar) mostra a importância do monitoramento como item fundamental para estabelecimento de novas metas, as quais estarão conforme ao cenário atual.

2.2.6. Mapeamento de processos de negócio

O mapeamento de processos é um método que consiste na representação lógica do funcionamento de uma atividade através de um formalismo descritivo (fluxograma, diagrama *Input-Output*, etc.), tendo por objetivo a criação de um “mapa de processo”, o qual retrata, visualmente, o relacionamento dos elementos e suas respectivas atividades. Um modelo exemplar dessa técnica é compor os seguintes aspectos: funcionais, descrevendo o que deve ser feito; sequenciais e lógicos, mostrando o comportamento, ou seja, o fluxo; informacionais, a partir da descrição dos dados utilizados e produzidos; e organizacionais, enfatizando os responsáveis pelas funções (CARPINETTI, 2012).

Tal prática enfoca variáveis que envolvem entrada e saída dos processos, bem como suas operações, fluxos e responsáveis. Dessa forma, é possibilitada uma melhor compreensão dos processos e das relações sistêmicas destes na organização, reforçando a visão articuladora setorial. Então, a utilização desse recurso é importante para explicar as atividades realizadas rotineiramente e identificar parâmetros de melhora que podem requerer certo detalhamento. Portanto, é uma técnica útil para a tomada de decisão sobre melhoria e/ou formalização dos processos (CARPINETTI, 2012).

A presença de Sistemas de Informação ou afins, nesse raciocínio, colabora para a eficiência do mapeamento dos processos, pois, como afirma Rezende (2005, p. 91): “A qualidade, produtividade e efetividade em informática podem ser incrementadas com as técnicas e ferramentas de Gestão de Processos.” Então, ao unir o útil ao agradável, a eficiência organizacional será ainda mais sentida, sobretudo no meio técnico científico-organizacional em que se vive.

A partir desse encadeamento de ideias, é visível a importância do tema para as empresas, pois: “Em um ambiente onde os processos não estão mapeados ou documentados, corre-se o risco de que sejam executados esforços duplicados devido à falta de visão sistêmica, além da inexistência de registro do conhecimento desenvolvido.” (DANILEVICZ; SERAFIM; MUSSE, p. 1, 2010).

2.3 GESTÃO À VISTA

Conforme afirma Vieira Filho (2014), a Gestão à Vista baseia-se na mostra de informações úteis para um bom funcionamento da rotina setorial. Fundamentada na exibição dos principais elementos em um quadro de avisos, expõe os resultados com mais significância do setor, mantendo-os atualizados constantemente, corroborando com a busca e/ou melhoria da qualidade. Para tanto, necessita de quatro formulários: fornecedor/insumo, mapa de flexibilidade, organograma e descrição de função.

O primeiro item é útil para saber quantos e quais são os fornecedores, tal como os clientes internos, e também o que é recebido pelos abastecedores e o que o setor apresenta como produto final para o cliente.

Posteriormente, há o mapa da flexibilidade, que apresenta utilidade para acompanhamento de pessoal e colabora na preparação dos funcionários de cada setor. Nesse formulário tem-se o nome dos empregados e as atividades desempenhadas no setor. Na junção destas duas informações, é colocada a letra referente à situação do funcionário: Q (Qualificado para aquele processo), ET (Em treinamento), I (Instrutor), QP (Qualificação Prevista), T (Treinável) e NT (Não Treinável). Esse status deve ser modificado assim que possível, pois a revisão apoiará o monitoramento da ação dos envolvidos e sua respectiva evolução, para a melhor execução do trabalho em equipe.

A exibição do organograma detalhado por cada setor é importante devido ao entendimento que todos devem ter da hierarquia organizacional, ou seja, quem lidera e quem é liderado.

Também existe a descrição de função, a qual fornece a determinado empregado as atividades que o mesmo deve realizar. Portanto, a exposição do quadro Gestão à Vista para cada empregado permite uma melhor orientação dos colaboradores. Além disso, a facilidade

de aplicar tal ferramenta na organização colabora na implantação disso na instituição, a qual compreenderá melhor os efeitos dos processos.

3. METODOLOGIA

3.1 TIPO DE PESQUISA

A metodologia dessa pesquisa é configurada como descritiva do tipo documental, de acordo com Leite (2008), haja vista que buscou-se compreender o fluxo da execução dos processos analisados após entrevistas com o responsável pelo setor estudado, além de descrever o passo a passo das atividades por meio de fluxogramas finais.

Logo, essa classificação também é apoiada na visão de GRESSELER (2004), a partir de sua teoria de que a pesquisa descritiva busca descrever fatos e características de uma população ou área de interesse, tal como os processos realizados rotineiramente pelo determinado departamento.

Ademais, a pesquisa constitui um Estudo de Caso, que, de acordo com Yin (1994), é uma investigação de caráter empírico que analisa um fenômeno em seu ambiente natural, no momento em que a fronteira entre o fenômeno e o contexto não são bem articuladas. Logo, intrínseco a essa ferramenta de pesquisa, a natureza qualitativa dos dados pode ser observada, pois Vieira e Zouain (2005), atestam a importância fundamental dos depoimentos dos atores sociais em envolvimento, além do significado transmitido por estes.

3.2 UNIVERSO E AMOSTRA

A pesquisa em questão possui, como área de abrangência, o IFRN *Campus* Natal Zona Norte, haja vista a necessidade da Instituição ser contemplada pela temática abordada, bem como o interesse desta na realização de tal estudo, por se preocupar com a padronização e o mapeamento de seus processos, os quais resultam na qualidade do serviço, satisfação do cliente e retenção de custos e gastos.

Ao tomar por base a organização em análise, é identificado um universo de 11 setores, sendo que, nesta pesquisa, buscou-se aplicar a ferramenta no setor de Comunicação Social e Eventos, tendo em vista as atividades-chave que esse setor tem de relevância para a Instituição e a ligação deste para com demais departamentos. Ademais, a escolha se deu pela disponibilidade e o acesso às informações necessárias para execução da pesquisa.

A respeito do funcionamento do setor, o mesmo é composto por 1 servidor, 1 estagiária, 3 bolsistas e 5 voluntários na rádio. Tais indivíduos se articulam entre os diferentes dias e horários para que o setor funcione qual seja o horário, a fim de melhor atender aqueles os quais necessitam dos serviços prestados.

Para efetivação do trabalho, foi entrevistado somente o servidor responsável, o qual relatou o processo de funcionamento das atividades administrativas atribuídas ao setor.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

A consolidação da pesquisa se deu através de cinco etapas-base, necessárias para o projeto ser posto em prática e ser, então, aplicado e efetivado. A Figura 1 mostra o fluxo das etapas.



Figura 1 - Fluxograma da metodologia processual da pesquisa

Fonte: Elaboração Própria

– Etapa 1 (Revisão Bibliográfica): durante o desenrolar da pesquisa, buscou-se diversas referências, nos mais variados suportes – livros, artigos, periódicos e sites especializados com conteúdo relacionado à temática – que tratassem da análise de processos e seu respectivo mapeamento aliado à padronização.

– Etapa 2 (Coleta de dados): iniciando a pesquisa de campo, o primeiro passo foi observar a rotina diária de como o setor em questão realizava as atividades, com o intuito de reunir informações essenciais para criação de fluxogramas de processo, iniciando, dessa forma, o mapeamento em si. As técnicas de coleta de dados constituíram-se, basicamente, em: entrevistas semiestruturadas, questionário, observação direta e análise de documentos.

– Etapa 3 (Desenvolvimento dos fluxogramas dos processos): a partir das informações coletadas na etapa anterior, foram produzidos fluxogramas gráficos de cada processo realizado no setor, a fim de identificar possíveis falhas existentes, tal como algum desvio e/ou melhoria a ser considerada. Aqui, foi utilizada a ferramenta *Bizagi*, um programa de computador de plataforma livre voltado justamente para o desenvolvimento de mapas processuais.

Conforme Perilo Júnior *et al.* (2014), o *Bizagi Modeler* é um *software* gratuito, desenvolvido pela empresa BIZAGI, para modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a notação BPMN (*Business Process Management Notation*), em consonância com toda a disciplina de BPM (*Business Process Management*). Além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração de uma documentação rica em relação aos processos e permite a publicação de toda esta documentação em arquivos de diversos formatos, incluindo o *Web*, visando proporcionar maior publicidade às atividades praticadas pelas empresas.

Dessa maneira, o Bizagi permite a visualização do passo a passo dos fluxos de trabalho realizados por meios de processos, facilitando a identificação das falhas/inadequações, que ocorrem ou podem ocorrer durante tal execução, e das melhorias que podem ou devem ser implementadas, tanto em relação ao tempo quanto em relação ao custo da atividade em questão.

– Etapa 4 (Análise dos fluxogramas dos processos): com os fluxogramas prontos, eles foram levados à análise para, possivelmente, detectar alguma falha ou erro de produção. Após essa validação, somente foram constatados alguns possíveis aprimoramentos referentes a atualizações.

– Etapa 5 (Desenvolvimento dos mapas finais dos processos analisados): com base na verificação feita na etapa anterior, foram realizados a atualização dos mapas finais de cada processo, contendo já as melhorias identificadas. Aqui também foi utilizada a ferramenta Bizagi, um *software* de plataforma livre voltado para elaboração do trabalho de mapeamento de processos.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

O IFRN *Campus* Natal Zona Norte apoia-se na estrutura organizacional padronizada como referência para todos os campi existentes, como mostrada na Figura 2.



Figura 2 - Organograma de referência

Fonte: Dados primários

Contudo, o campus analisado não conta com o departamento de Diretoria de Gestão da Unidade Agrícola/Industrial-Escola (por não apresentar a necessidade e/ou atividades que poderiam ser responsabilidades do mesmo) e possui alterações/organizações específicas na sua estrutura administrativa, realizando suas atividades conforme a organização detalhada abaixo:

1. Direção-Geral (DG/ZN)
2. Gabinete (GABIN/ZN)
3. Coordenação de Gestão de Pessoas (COGPE/ZN)

4. Coordenação de Gestão e Tecnologia da Informação (CTI/ZN)
5. Coordenação de Comunicação Social e Eventos (COCSEV/ZN)
6. Diretoria Acadêmica (DIAC/ZN)
 - 6.1 Coordenação do Curso Técnico em Comércio (DIAC/ZN)
 - 6.2 Coordenação do Curso Técnico em Eletrônica (DIAC/ZN)
 - 6.3 Coordenação do Curso Técnico em Informática (DIAC/ZN)
 - 6.4 Coordenação do Curso Superior de Licenciatura Plena em Informática (DIAC/ZN)
 - 6.5 Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Marketing (DIAC/ZN)
 - 6.6 Pedagogia e Psicologia (DIAC/ZN)
 - 6.7 Secretaria Acadêmica (SEAC/ZN)
 - 6.8 Coordenação de Laboratórios (COLAB/ZN)
7. Coordenação de Apoio Acadêmico (COAPAC/ZN)
 - 7.1 Coordenação de Administração Escolar (COADES/ZN)
 - 7.2 Coordenação de Multimeios - Biblioteca (COMULT/ZN)
8. Coordenação de Atividades Estudantis (COAES/ZN)
 - 8.1 Setor de Saúde (COAES/ZN)
9. Coordenação de Extensão (COEX/ZN)
10. Coordenação de Pesquisa e Inovação (COPEIN/ZN)
11. Diretoria de Administração (DIAD/ZN)
 - 11.1 Coordenação de Serviços Gerais e Manutenção (COSGEM/ZN)
 - 11.2 Coordenadoria de Finanças e Contratos (COFINC/ZN)
 - 11.3 Coordenadoria de Material e Patrimônio (COMPAT/ZN)

Todavia, devido à complexidade de se trabalhar com todos os setores, somado à limitação do tempo e certas informações necessárias, a pesquisa atual objetiva focar no setor de Coordenação de Comunicação Social e Eventos (COCSEV/ZN). Tal setor realiza parte das atividades administrativas da Instituição, participa efetivamente dos trâmites de informações internas e externas do *Campus*, possui relações diretas ou indiretas com todos os outros setores e apresenta processos em seu escopo, sendo este o objeto de pesquisa deste projeto.

4.2 TRANSCRIÇÕES DA EXECUÇÃO DOS PROCESSOS

4.2.1 Processo 1: cobertura fotográfica

O processo pode iniciar de duas formas: pelo setor solicitante (quando este realiza a solicitação da cobertura fotográfica) ou pela própria Comunicação, a qual identifica eventos com tal necessidade. De qualquer forma, após esse passo, o uso da câmera é agendado e é esperado o dia das fotos.

Quando é chegado o dia do evento, o funcionário da Comunicação pega a câmera e tira as fotos; então volta ao setor, abre o HD externo, cria pasta(s), descarrega as fotos, apaga as fotos da câmera, ejeta o aparelho e, assim, o processo é terminado.

Ressalta-se que caso haja mais de um evento a ser coberto na mesma data e não dê para atender aos dois simultaneamente, é discutida qual cobertura possui maior relevância, ou seja, dependerá especificamente do caso.

4.2.2 Processo 2: empréstimo de material

De início, o setor solicitante contata a Comunicação para solicitar o material. Posteriormente, a Comunicação verifica se há o material; caso não haja, o processo se encerra, entretanto, caso haja, o servidor da Comunicação anota o motivo da solicitação e a data prevista da devolução – isso no Formulário de empréstimo de material.

Logo, o material é emprestado e espera-se o limite do prazo. Então, verifica-se se no dia o referido material foi entregue. Caso tenha sido, a baixa é dada no formulário e o material é guardado, mas caso não tenha sido, a Comunicação contata o solicitante. Neste momento, é perguntado se o setor em questão ainda usará o material, se não, é pedido o retorno do material, e, quando este chega ao setor, é dada a baixa e o material é guardado, todavia o setor ainda queira utilizar o objeto, a Comunicação analisa se há alguma solicitação prévia para o material, pois, caso tenha, simplesmente é solicitado o retorno do material para dar baixa e guarda, sendo que caso não tenha essa solicitação prévia, o prazo pode ser estendido, e, a partir disso, espera-se pelo limite de entrega, até o momento em que o processo é terminado, com a baixa no formulário e a guarda do material.

4.2.3 Processo 3: pautas da rádio escolar

Inicialmente, é marcada a data da reunião. Logo, os bolsistas da rádio são informados sobre o dia e hora da reunião. Sendo assim, a reunião é realizada conforme prevista. Nessa perspectiva, são buscadas soluções e/ou melhorias, através do consenso entre todos do grupo. Posteriormente à reunião, as ações discutidas são, então, implementadas. Portanto, busca-se, assim, a melhoria contínua.

4.2.4 Processo 4: publicação de notícia/Divulgação

A princípio, o setor solicitante contata a Comunicação (via presencial, telefone ou e-mail) para realizar a solicitação da publicação. Em seguida, a Comunicação analisa a noticiabilidade da informação e a fonte. Então, o servidor da Comunicação determina se a informação é noticiável ou não, caso não seja, o processo encerra-se, mas caso seja, o fato é apurado, a notícia é editada e a notícia, então, é publicada nas redes sociais.

Obs.: caso haja dois eventos simultâneos com necessidade de cobertura, o caso é avaliado especificamente pela Comunicação, a qual selecionará o evento de maior relevância.

4.2.5 Processo 5: realização da formatura

Unicamente, é realizado o *check list*, o qual é composto por dezenas de atividades cujo fito encontram-se na realização do evento anual de formatura.

4.3 ANÁLISES

Antes de se dar efetivamente a apresentação dos resultados e com o **objetivo** de proporcionar melhor percepção e compreensão dos mesmos, é necessária uma contextualização da realidade vivenciada pelo setor de Comunicação Social e Eventos, concernente a realização dos processos e seu mapeamento, ou seja, se ao menos existia esse recurso como característica organizacional.

Sendo assim, constatou-se que o referido setor não possuía nenhum processo mapeado ou algum documento que demonstrasse o fluxo da execução de suas principais atividades. E a rotina administrativa, tanto dos bolsistas quanto do servidor responsável se dá, basicamente, pela experiência no envolvimento das atividades.

Nesse cenário, é possível classificá-lo como um aspecto crítico, aliás, a permuta de funcionários no setor, sobretudo bolsistas, exige treinamento, e este pode ser menos trabalhoso quando já os processos encontram-se mapeados.

A partir das informações fornecidas pela contextualização feita e da compreensão da situação encontrada no setor estudado, os resultados obtidos por essa pesquisa serão apresentados a seguir de acordo com os respectivos objetivos específicos:

- **Objetivo específico A:** coletar as informações essenciais para possibilidade de mapeamento dos processos executados pelo setor de Comunicação Social e Eventos. Foram realizadas e gravadas (em forma de áudio) entrevistas semiestruturadas (apêndice A) com o membro do setor analisado para a obtenção das informações de quais e quantos processos eram executados por eles e como se dava o passo a passo dos mesmos (conforme detalha a tabela 1). Posteriormente, foi feita a transcrição das etapas/passos elencados (Item 4.2 indicados em seus respectivos processos) e a verificação de tais dados com as demais pessoas/setores envolvidos em cada processo.

SETOR	ENTREVISTA INICIAL	INFORMAÇÕES OBTIDAS	PROCESSOS IDENTIFICADOS	ENTREVISTAS DE VERIFICAÇÃO DE INFORMAÇÕES	DIVERGÊNCIAS ENCONTRADAS
COMUNICAÇÃO SOCIAL E EVENTOS	Entrevistou-se o servidor responsável pelo setor	Identificação dos processos e a forma de execução dos mesmos	1- Cobertura fotográfica 2 - Empréstimo de material 3 - Pautas da rádio escolar 4 - Publicação de notícias/Divulgação 5 - Realização da formatura	Servidor responsável pelo setor	Sem divergências

Tabela 1 - Exposição do processo de coleta de informação

Fonte: Dados primários

- **Objetivo específico B:** mapear os processos executados pelo setor citado anteriormente. Realizou-se o mapeamento de cada processo identificado, com base nas informações coletadas a partir das transcrições das partes das entrevistas, que explicitavam e detalhavam suas formas de execução. Logo após, transformou-se as etapas elencadas em

mapas visuais (apêndices B – B1-B5) que foram produzidos por meio da ferramenta *Bizagi Modeler*, conforme lista a tabela 2. Nesse aspecto, o único processo que não foi mapeado foi “Realização da formatura”, haja vista que esse evento é algo anual e não faz parte do dia a dia do setor. Dessa forma, foi mantido o *check-list* para realizar esse processo anual.

Setor	Processos mapeados
Comunicação Social e Eventos	1- Cobertura fotográfica 2 - Empréstimo de material 3 - Pautas da rádio escolar 4 - Publicação de notícias/Divulgação

Tabela 2 - Nome dos processos mapeados

Fonte: Dados primários

- **Objetivo específico C:** detectar possíveis aspectos críticos dos processos já mapeados. Diante do exposto, não foram encontrados pontos críticos nos processos analisados, tendo em vista que as etapas existentes em cada um deles são de extrema importância para sua execução com o mínimo possível de falhas de realização e/ou informações necessárias para o seu desenvolvimento.

Entretanto, foi identificado um ponto de melhoria que pode elevar a produtividade do processo “Empréstimo de material”, pois essa atividade envolve um sistema de informação tradicional, ou seja, um formulário físico, enquanto um sistema de informação apoiado na tecnologia poderia substituí-lo, já que este facilita, de acordo com Laudon e Laudon (1999), a troca e integração das informações. Assim, por meio da implantação desse novo sistema, a solicitação poderia ser feita a partir de um aplicativo e, além disso, poderiam ser registrados, nesse *software*, os materiais disponíveis, o que acarretaria economia de tempo e movimento, tanto para o solicitante quanto para o funcionário do setor de Comunicação Social e Eventos.

- **Objetivo específico D:** validar o resultado do trabalho – mapeamento dos processos – pelo servidor responsável pelo setor de Comunicação Social e Eventos. Os mapas processuais produzidos foram levados ao setor e mostrados ao servidor entrevistado para verificação das etapas representadas pelos desenhos, e a validação desses processos se deu

pela inexistência de falhas, erros ou divergências dos mesmos, somente com aprovação das recomendações feitas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de produção desse trabalho foi elaborado com base na experiência adquirida ao decorrer dessa fase do projeto de pesquisa, o qual objetiva mapear os processos administrativos do IFRN *Campus* Natal Zona Norte. Tal trabalho, até então, já mostrou a relevância de se estudar essa temática mais profundamente, aliás, diversos são os benefícios para a organização que atenta para essa questão: economia de tempos e movimentos, padronização de atividades, aumento da produtividade, satisfação do cliente etc.

Os pontos destacados anteriormente podem ser sentidos na rotina do setor estudado, aliás, os benefícios da implantação desse sistema são universais, por conduzirem à otimização da gestão organizacional. A disponibilidade e compatibilidade de horário do entrevistador com o entrevistado foi algo que colaborou bastante para o resultado desse projeto de pesquisa. Ademais, a inexperiência do servidor responsável pelo setor acerca do tema favoreceu uma expansão da temática. Além disso, foi favorável a recomendação feita concernente à troca de um sistema de informação tradicional para um incorporando a Tecnologia de Informação, permitindo que fossem aplicados conceitos vistos na teoria.

A partir de tais postulações, fica mais do que evidente a relevância de continuar estudando a temática acerca do mapeamento das atividades realizadas pelos demais setores da Instituição estudada, aliás, estes também podem ter processos passíveis de melhorias. Destarte, uma aplicação contínua oferece a possibilidade de, a nível institucional, expandir o mapeamento para os demais campi, a fim de elevar a produtividade das atividades realizadas pelo IFRN.

Dessa maneira, custos seriam reduzidos, de forma geral, sejam eles financeiros ou não, e um padrão final seria construído, visando sempre a maximização do reconhecimento do aumento da qualidade para com a satisfação dos clientes internos e externos, a partir da percepção desses.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, J. P. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multiimensional. **Redalyc.org**, São Paulo, p. 313-329, 23 abr. 2012. Disponível em: <Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155123667004>>. Acesso em: 24 nov. 2017
- BERG, M. Of forms, containers, and the electronic me-dical record: some tools for a sociology of the formal. **Science, Technology & Human Values**, v. 22, n. 4, p. 403-433, 1997.
- CAMPOS, R. A.; LIMA, S. M. P. **Mapeamento de Processos**: Importância para as organizações. Rio de Janeiro: Video, 2012. Disponível em: <<http://www.ufrj.br/codep/materialcursos/projetomapeamento/MapeamentoProcessos.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2015.
- 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 S.a., 2012.
- COHEN, M. D. Reading dewey: relections on the study of routine. **Organization Studies**, v. 28, n. 5, p. 773-786, 2007.
- CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DANILEVICZ, A. M. F; SERAFIM, C. F; MUSSE, J. I. **Mapeamento de Processos para desenvolvimento organizacional em serviços de TI**. Trabalho apresentado no IV Workshop de TI das IFES, UNIRIO, 2010.
- 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: 12 jan. 2016.
- GRESSELER, L. A. **Introdução à pesquisa**: Projetos e Relatórios. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. 295 p.
- JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management, practical guidelines to successful implementations**. 2ª. ed. Oxford: Elsevier, 2008.
- LAUDON, K. C; LAUDON, J. P. **Management information systems**: managing the digital. 9th ed. New JerseyPrentice Hall, 2006.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação**. 4. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999. 392 p.
- 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, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da Simulação no Desenvolvimento de Projetos de Processos Produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2008. Disponível em: <<http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/AnaEmilia.pdf>> Acesso em: 09 out. 2015.

MELLO, C. H. P. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson, 2011. 181 p.

MÜLLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos**. 2003. 292 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf>. Acesso em: 09 out. 2015.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era internet**. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2004. 431 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.

PENTLAND, B; FELDMAN, M. Designing routines: on the folly of designing artifacts, while hoping for patterns of action. **Information and Organization**, v. 18, n. 4, p. 235-250, 2008

PERILLO JÚNIOR, M. F. et al. **Modelagem de Processos com BizagiModeler**. 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: 20 out. 2016

REIS, Marcone Freitas dos et al. **Proposta de melhoria do processo de gestão de contratos utilizando a metodologia Business Process Management (BPM): Um estudo de caso em uma empresa da administração pública**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO E TECNOLOGIA, 14., 2017, Rio de Janeiro. **Anais...**. Rio de Janeiro: Aedb, 2017. p. 1 - 15. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/320288329_Proposta_de_melhoria_de_processo_de_gestao_de_contratos_utilizando_a_metodologia_BPM_Business_Process_Management_um_estudo_de_caso_em_uma_empresa_da_administracao_publica>. Acesso em: 26 out. 2017.

REZENDE, D. A. **Engenharia de Software e Sistemas de Informação**. Rio de Janeiro: Brasport, 2006.

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Processos de Negócio em Organizações Públicas. In: VII SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 7., 2011, Salvador Disponível em: <[file:///C:/Users/Guilherme Santos/Downloads/AnlisedoFCSemBPM_SBSI.pdf](file:///C:/Users/Guilherme%20Santos/Downloads/AnlisedoFCSemBPM_SBSI.pdf)>. Acesso em: 24 nov. 2017.

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.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2017.

VIERA FILHO, G. **Gestão da Qualidade Total**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Alínea, 2014.

VILLELA, C. S. S. **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=1>>. Acesso em: 19 out. 2015.

Yin R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2^a ed. Porto Alegre. Bookman; 2001.

APÊNDICE A: Modelo de entrevistas semiestruturadas

Passo 1 – Apresentação do entrevistador:

Bom dia/tarde/noite, meu nome é xxxx e estou desenvolvendo um projeto de pesquisa que consiste na padronização dos processos núcleos dos setores administrativos da escola. Este setor está inserido no projeto e para desenvolvê-lo preciso da sua colaboração ou de outra pessoa deste setor de modo que possam me informar os principais processos que o constituem e que haja descrição detalhada de como os mesmos ocorrem. O mapeamento de processos, permite visualizar o passo a passo dos mesmos, possibilitando a obtenção de melhorias tais como: diminuição de custos, redução de desperdício de tempo e movimento, e eliminação de passos que não agregam valor, aumentando assim, a produtividade.

Passo 2 – Identificação de quando e quem entrevistar:

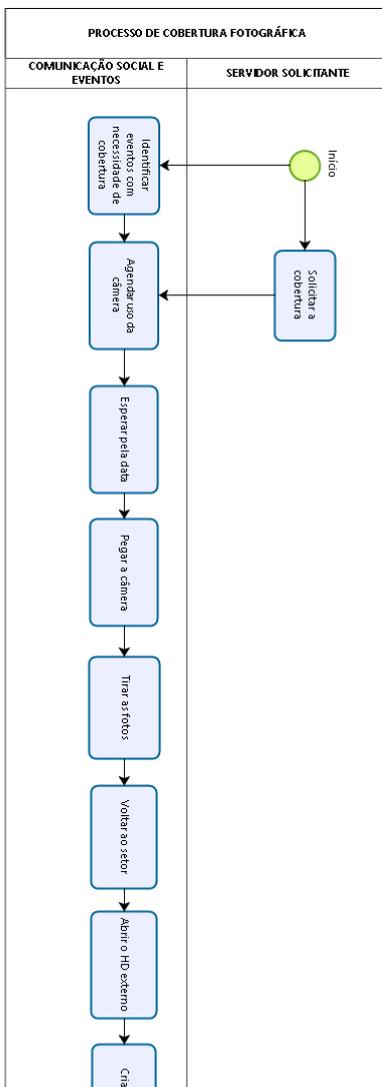
Qual o melhor horário para a realização dessa entrevista?
Qual pessoa desse setor poderá me ajudar?

Passo 3 – Perguntas necessárias:

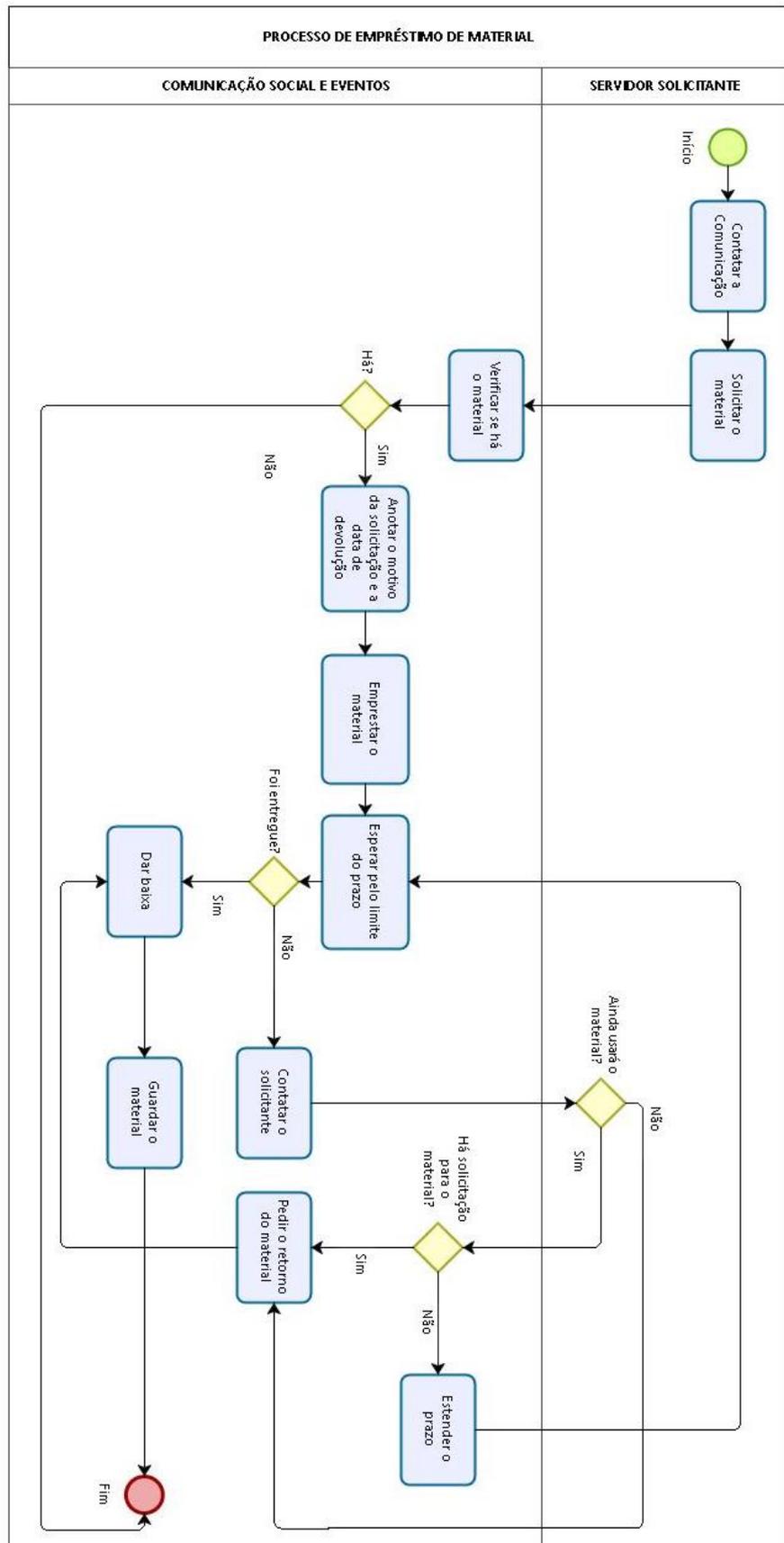
1. Quais os principais processos do setor?
2. Como tal processo é realizado?
3. Esse processo tem ligação com outro setor?

APÊNDICES B: Fluxogramas dos processos

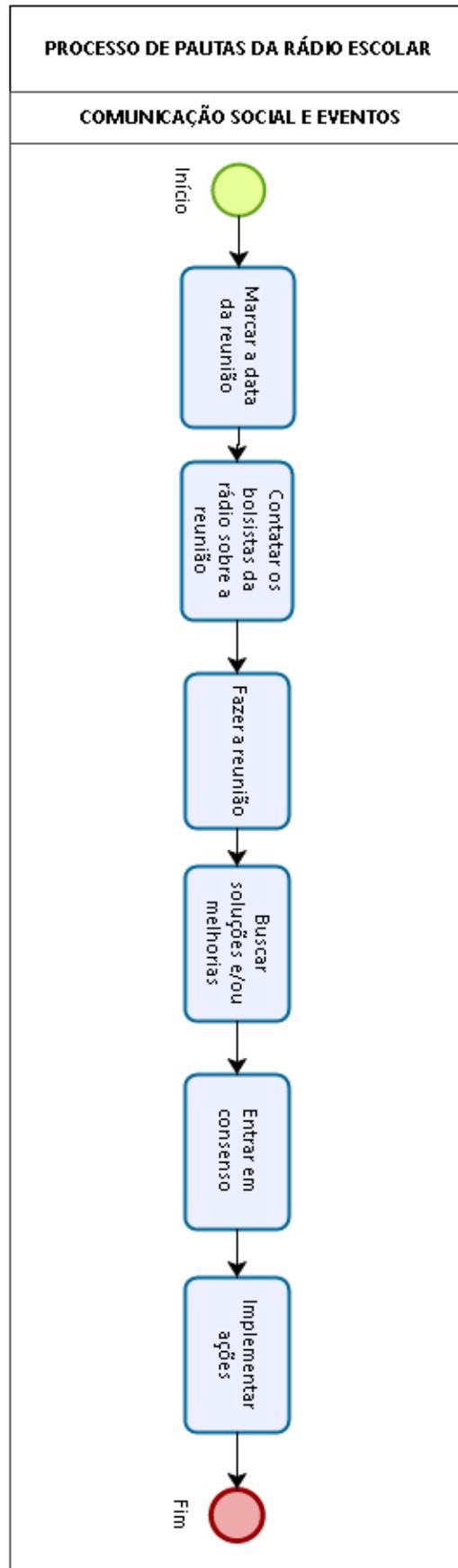
APÊNDICE B1) Cobertura fotográfica



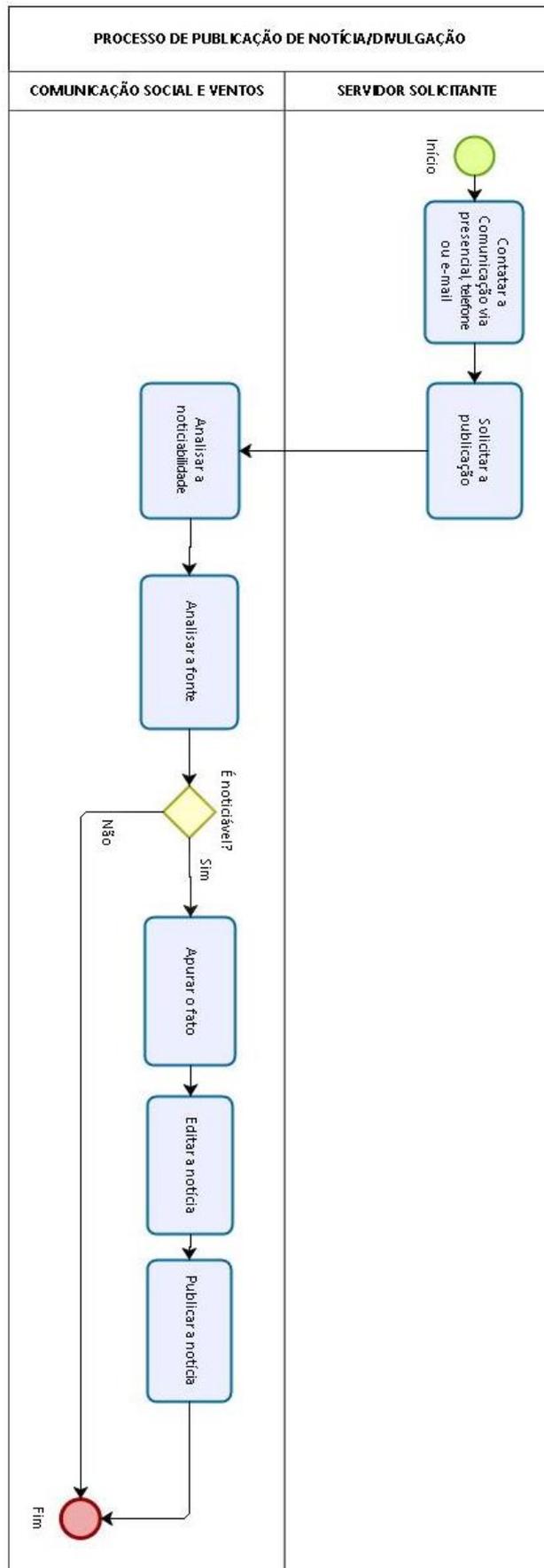
APÊNDICE B2) Empréstimo de material



APÊNDICE B3) Pautas da rádio escolar



APÊNDICE B4) Publicação de notícia/Divulgação



APÊNDICE B5) Realização da formatura

