

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUZINETE PEREIRA DE SOUSA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** um estudo de caso da  
Secretaria Acadêmica de uma instituição de ensino privada de São Luís - MA

São Luís  
2014

LUZINETE PEREIRA DE SOUSA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** um estudo de caso da  
Secretaria Acadêmica de uma instituição de ensino privada de São Luís - MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração  
da Universidade Federal do Maranhão para obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Ms. Vilma Moraes Heluy.

São Luís  
2014

Sousa, Luzinete Pereira de.

Mapeamento de processos organizacionais: um estudo de caso da Secretaria Acadêmica de uma instituição de ensino privada de São Luís - MA / Luzinete Pereira de Sousa. – São Luís, 2014.

55 f.: il.

Monografia (Graduação) - Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, 2014.

Impresso por computador (Fotocópia).

Orientador: Vilma Moraes Heluy

1 Processos organizacionais - Mapeamento. 2. Gestão de processos. 3. Mapeamento de processos.

I. Título. .

CDU 005.4(812.1)

LUZINETE PEREIRA DE SOUSA

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS:** um estudo de caso da  
Secretaria Acadêmica de uma instituição de ensino privada de São Luís - MA.

Monografia apresentada ao Curso de Administração  
da Universidade Federal do Maranhão para obtenção  
do título de bacharel em Administração.

Aprovação em: 21/08/2014

---

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Vilma Moraes Heluy (Orientadora)  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins (1º Examinador)  
Universidade Federal do Maranhão

---

Prof<sup>ª</sup>. Ms. Amanda Ferreira Aboud de Andrade (2º Examinador)  
Universidade Federal do Maranhão

*Dedico este trabalho a minha família.*

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus criador do universo e onipresente, pela força que me deu durante a realização deste curso. Obrigada Senhor, por ter me fortalecido nos momentos que pensei em desistir permitindo assim, que eu transformasse meu sonho em realidade.

Em especial a minha orientadora e professora Ms. Vilma Moraes Heluy que, com sua paciência, disponibilidade, amizade e caráter me incentivou ajudando nesse meu trabalho.

A minha mãe em memória e a minha família pela compreensão por tantos momentos de ausência, pois carinhosamente silenciou diante das situações de superação para a conquista desta batalha.

Aos professores Ms. Miguel Mubarack Heluy e Dr. Wilson Bello pelo apoio e incentivo.

Aos meus colegas Mario Torres e Marluce Pereira. Sei que a vitória não foi só minha, porque ao meu lado caminhavam pessoas que acreditaram em mim, em meu sucesso. Os desafios foram muitos, os obstáculos às vezes pareciam intransponíveis, o desânimo quis me contagiar, porém a garra e a determinação foram mais fortes.

Aos professores da UFMA, pelos ensinamentos transmitidos ao longo do curso, com muito carinho o professor Ademir Martins.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

*“Nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou. É necessário aprender a ver o mundo de uma maneira nova e revigorada”.*

Albert Einstein

## RESUMO

Toda organização desenvolve inúmeras atividades que levam à produção de resultados na forma de produtos (bens ou serviços). O conjunto dessas atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser enquadrados na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua Missão. Atualmente as organizações têm enfrentado um mercado muito mais exigente e competitivo o que as tem levado a utilizarem ferramentas para aumentar sua capacidade de geração de valores para seus públicos, colaboradores e sociedade. Nesse contexto, a gestão de processos vem despertando o interesse das organizações que pretendem melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. O presente estudo teve como objetivo compreender, mapear e propor a reestruturação dos processos organizacionais da Secretaria Acadêmica de uma instituição de ensino de São Luís. Utilizando a metodologia da pesquisa-ação foi possível levantar os processos existentes, fazer o mapeamento da situação existente, analisar os processos e sugerir melhorias, através de um processo participativo, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição.

Palavras-chave: Processos organizacionais. Gestão de processos. Mapeamento de processos.



## ABSTRACT

All organization develops innumerable activities that lead to the production of results in the form of products (good or services). The set of these activities, due to its nature and to the generated results, can be fit in the form of processes that, of integrated form, work in the direction to promote the achievement of the main objectives of the organization, directly related to its Mission. Currently the organizations have faced a much more demanding and competitive market what it has taken them to use tools to increase its capacity of generation of values for its public, collaborators and society. In this context, the processes management is important for organizations that they intend to improve the quality of its products and services. The present study it had as objective understand, process mapping and to consider the reorganization of the processes of the Academic Secretariat of an institution of education of São Luís. Using the methodology of the research-action it was possible to raise the existing processes, to make the mapping of the existing situation, to analyze the processes and to suggest improvements, with focus in results, and necessities of all the involved ones and in the strategical lines of direction of the organization.

**Keywords:** Process. Process Management. Process mapping.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Componentes básicos de um processo .....	12
Figura 2 – Hierarquia de Processos .....	14
Quadro 1 – Espectro dos principais modelos de processos .....	13
Quadro 2 – Simbologia utilizada nos fluxogramas apresentados .....	19

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>PROCESSO .....</b>	<b>12</b>
<b>2.1</b>	<b>Mapeamento de processos .....</b>	<b>16</b>
<b>2.2</b>	<b>Fluxogramas .....</b>	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>21</b>
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>22</b>
<b>4.1</b>	<b>Caracterização da organização e da unidade objeto do estudo .....</b>	<b>22</b>
<b>4.2</b>	<b>Levantamento dos processos existentes .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3</b>	<b>Mapeamento da Situação Atual .....</b>	<b>22</b>
<b>4.4</b>	<b>Análise e melhoria dos processos .....</b>	<b>24</b>
<b>4.5</b>	<b>Redesenho dos processos .....</b>	<b>24</b>
<b>4.6</b>	<b>Validação e implantação .....</b>	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>26</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações têm enfrentado um mercado muito mais exigente e competitivo o que as tem levado a realizar mudanças para se adequar à realidade do mercado. No entendimento de Cury (2006), a gestão de uma organização baseia-se nas solicitações e necessidades do ambiente sobre a mesma e sempre terá que acompanhar o processo evolutivo e mudanças do ambiente de forma a possibilitar que as necessidades sejam atendidas.

Na área educacional as mudanças estão relacionadas principalmente à formação adequada dos alunos, aos métodos de ensino, ao uso da tecnologia na tarefa de educar, à capacitação do corpo docente no compromisso com o ensino e à oferta de um ambiente adequado a aprendizagem.

Uma concorrência mais acirrada para captação de alunos, consumidores mais exigentes, busca de maior qualidade aliada a custos mais baixos, informações disponíveis sobre concorrentes e mudanças tecnológicas intensas, tem levado as instituições de ensino a utilizarem ferramentas para aumentar sua capacidade de geração de valores para seus públicos, colaboradores e sociedade.

Nesse contexto, a gestão de processos vem despertando o interesse das organizações que pretendem melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, pois resulta na eficiência dos processos, por meio da organização ou reorganização e formalização destes.

Segundo Oliveira (2007), toda empresa é um conjunto de processos, distribuídos pelas suas unidades organizacionais e, entender os processos das empresas, é compreender como as organizações executam suas atividades, identificando problemas, gargalos e ineficiências.

O conhecimento dos processos representa uma vantagem competitiva para organização, pois auxilia na análise crítica e na tomada das ações necessárias em todos os níveis da organização, tornando-se uma importante fonte de melhoria e inovação. (MAXIMIANO, 2000).

O presente estudo teve como objetivo compreender, mapear e propor a reestruturação dos processos organizacionais da Secretaria Acadêmica de uma instituição de ensino de São Luís.

A metodologia utilizada para consecução do objetivo foi a pesquisa-ação definida por Thiollent (2008, p.14) como um tipo de investigação social “realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo e participativo”.

O trabalho foi desenvolvido através das seguintes fases: Levantamento dos processos existentes; Mapeamento da situação atual; Análise e melhoria dos processos; Redesenho dos processos; Validação e implantação.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que permite documentar, monitorar e controlar os processos com foco na melhoria contínua e no alcance dos objetivos da organização.

Sua aplicação na instituição de ensino facilitou a observação e análise detalhada dos processos, identificou inconsistências, simplificou atividades e sugeriu a criação de outras, através de um processo participativo, com foco em resultados, referenciados nas necessidades de todos os envolvidos e nas diretrizes estratégicas da instituição.

A presente monografia está dividida da seguinte maneira: Capítulo 1 – Introdução apresenta os assuntos abordados neste trabalho, os objetivos pretendidos e a metodologia utilizada; O Capítulo 2 – Processos, oferece referencial teórico referente à caracterização, classificação, hierarquia e mapeamento dos processos e sobre fluxogramas. O Capítulo 3 – Metodologia, relata o percurso metodológico; Capítulo 4 – Estudo de Caso, apresenta a organização e o desenvolvimento do trabalho. Capítulo 5 – Conclusões, apresenta as principais conclusões e recomendações para realização de trabalhos futuros.

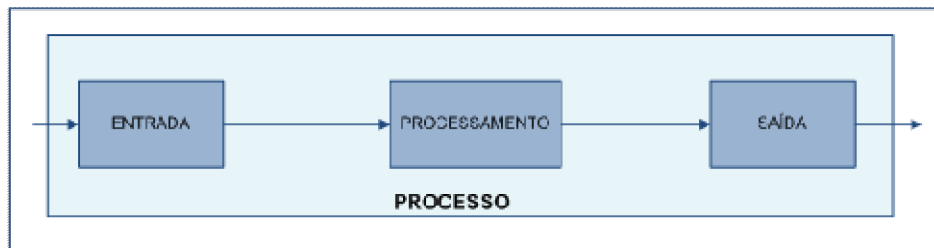
## 2 PROCESSO

Segundo Oliveira (2007), processo é um conjunto estruturado de atividades sequenciais inter-relacionadas, com a função de promover o atendimento às expectativas dos clientes internos e externos. Entender os processos das empresas é compreender como as organizações executam suas atividades, identificando problemas, gargalos e ineficiências.

Chiavenato (2004) por sua vez, define processo, como os meios pelos quais é possível alcançar resultados (fins), ou seja, um processo é qualquer atividade que utiliza recursos para transformar insumos em produtos.

Para Harrington *apud* Gonçalves (2000) processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

Figura 1 – Componentes básicos de um processo



Fonte: <http://www.aghatha.com/processos.htm>

Para Gonçalves (2000) a idéia de processo como um fluxo de trabalho não contempla os que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.

Para o autor são cinco os modelos principais de processos empresariais que formam um espectro que abrange desde o modelo mais concreto (fluxo de materiais) até o mais abstrato (mudança de estados de um sistema) conforme o quadro 1.

Com base nos conceitos acima conclui-se que toda organização desenvolve inúmeras atividades que levam à produção de resultados na forma de produtos (bens ou serviços). O conjunto dessas atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser enquadrados na forma de processos que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua Missão.

Quadro 1 – Espectro dos principais modelos de processos

Processo como	Exemplo	Características
Fluxo de material	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos de fabricação industrial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inputs e outputs claros</li> <li>▪ Atividades discretas</li> <li>▪ Fluxo observável</li> <li>▪ Desenvolvimento linear</li> <li>▪ Sequência de atividades</li> </ul>
Fluxo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento de produto</li> <li>▪ Recrutamento e contratação de pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Início e finais claros</li> <li>▪ Atividades discretas</li> <li>▪ Sequência de atividades</li> </ul>
Série de etapas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modernização do parque industrial da empresa</li> <li>▪ Redesenho de um processo</li> <li>▪ Aquisição de outra empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Caminhos alternativos para o resultado</li> <li>▪ Nenhum fluxo perceptível</li> <li>▪ Conexão entre atividades</li> </ul>
Atividades coordenadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desenvolvimento gerencial</li> <li>▪ Negociação salarial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sem sequência obrigatória</li> <li>▪ Nenhum fluxo perceptível</li> </ul>
Mudança de estados	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificação de negócios</li> <li>▪ Mudança cultural da empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolução perceptível por meio de indícios</li> <li>▪ Fraca conexão entre atividades</li> <li>▪ Durações apenas previstas</li> <li>▪ Baixo nível de controle possível</li> </ul>

Fonte: Gonçalves (2000 p. 7)

Gonçalves (2000) classifica os processos empresariais em três categorias básicas:

- *Processos de negócio* (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo. “Eles são típicos da empresa em que operam e são muito diferentes de uma organização para outra” (p.11). São considerados processos de negócio dentre outros: cobrança e desenvolvimento de produtos.

- *Processos organizacionais* ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio. “Geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio”.(p.11). Planejamento estratégico, compras, recrutamento e seleção, orçamento empresarial são exemplos de processos organizacionais.

- *Processos gerenciais* ou de informação e decisão estão diretamente relacionados à formulação de políticas e diretrizes para o estabelecimento e consecução das metas, são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Como exemplo tem-se os processos de fixação de metas e de avaliação dos resultados da empresa.

Processos de negócios, organizacionais e gerenciais apresentam várias características em comum. Envolvem sequências de atividades ligadas e interdependentes, que em conjunto transformam entradas em saídas; possuem início e fim, com limites que podem ser definidos com razoável precisão; possuem clientes, que podem ser internos ou externos à organização. As diferenças entre eles estão na natureza das saídas.

Quanto à capacidade de geração de valor para o cliente os processos podem ser classificados em primários e de suporte. Os primários incluem atividades que geram valor para os clientes (processos de negócio) e os de suporte garantem o apoio necessário ao funcionamento dos processos primários (processos organizacionais e gerenciais). (MARTIN, *apud* GONÇALVES, 2000).

Cruz (2003) insere mais um tipo na classificação acima, os processos latentes.

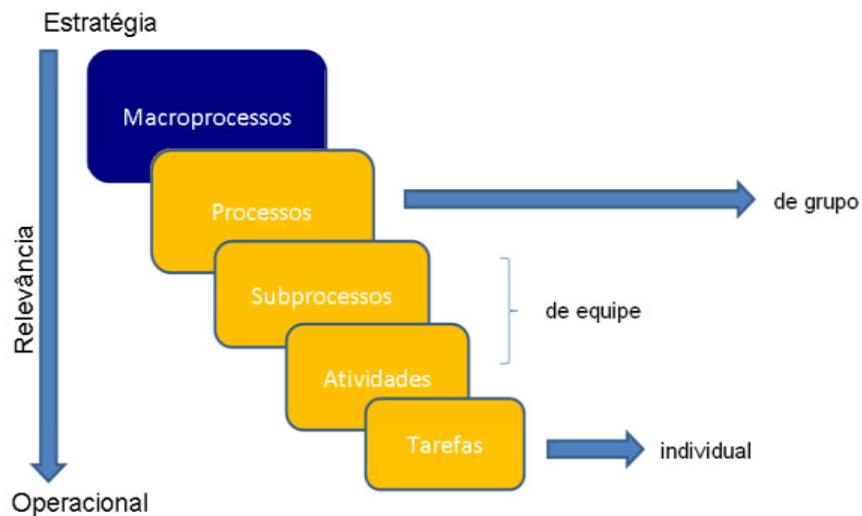
Latentes: são processos que só são executados quando há necessidade de produzir o bem ou serviço que eles têm por função produzir. Passada a necessidade, voltam a “dormir” até que outra situação da mesma natureza traga-os de volta à operação. Um exemplo típico desse tipo de processo é o *recall* da indústria automobilística. (CRUZ, 2003, p.64).

Os processos ainda podem ser classificados de acordo com o seu grau de abrangência na organização conforme ilustrado na figura 2. (OLIVEIRA, 2006).

- **Macroprocessos** são processos básicos e fundamentais da organização, que a descrevem de forma geral e podem ser constituídos de microprocessos (ou subprojetos) alocados pelos departamentos funcionais (JURAN, 1992). Envolvem mais de uma função organizacional e sua operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona.



Figura 2 – Hierarquia de Processos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006, p.155)

- **Processos** é um conjunto de operações de alta complexidade (subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. É importante considerar que, uma pessoa ou um departamento talvez não execute todas as partes do processo ou, fases diferentes podem exigir habilidades diferentes (KRAJEWSKI, 2009).

- **Subprocesso** é um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo.

- **Atividades** são todas as ações dentro de um processo de qualquer tipo. No entanto, para executar uma atividade é necessário que os procedimentos especifiquem o que as atividades têm como responsabilidade fazer, como, quando, usando quais recursos e de que forma.

As atividades podem ser classificadas como *primárias* “diretamente ligadas a criação do bem ou serviço objeto do processo”; e *secundárias* “realizam todo trabalho de apoio, permitindo que as outras atividades concentrem seu foco naquilo que necessitam fazer” (CRUZ, 2003, p. 78 - 79) e, segundo Almeida (1993, p. 31), devem ter as seguintes características:

- Ser independentes;
- Receber produtos parciais mensuráveis;
- Fazer algo, modificar o produto parcial recebido (agregar valor);
- Gerar produtos também mensuráveis;
- Ser repetitivas.

▪ **Tarefas** “são o detalhamento de cada procedimento em ações, a fim de permitir que o responsável por um papel funcional possa operacionalizar a atividade à qual esse papel está ligado”. (CRUZ, 2003, p.88).

## 2.1 Mapeamento de processos

A identificação e mapeamento dos processos, principalmente daqueles considerados como processos-chave são, de acordo com Oliveira (2006), essenciais para garantir a gestão dos fatores críticos de sucesso da organização e melhoria dos processos.

Para se gerenciar um processo é necessário, primeiramente, visualizá-lo. Assim, o mapeamento é realizado para representar as diversas tarefas necessárias e a sequência que elas ocorrem para a realização e entrega de um produto ou serviço. (MELLO; SALGADO, 2005).

O mapeamento do processo inicia com os objetivos do processo, sendo o próximo passo a decomposição do objetivo em atividades e tarefas. Desta forma, quebra-se o objetivo através de uma lista de atividades que descreve as ações específicas que devem ser desempenhadas de forma a originar um processo que atinja o objetivo proposto. (VILLELA, 2000, p. 65).

Segundo Hunt *apud* Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. Também auxilia a empresa a enxergar claramente os pontos fortes e os pontos que precisam ser melhorados tais como: complexidade na operação, reduzir custos, gargalos, falhas de integração, atividades redundantes, tarefas de baixo valor agregado, retrabalhos, excesso de documentação e aprovações, além de ser uma excelente forma de melhorar o entendimento sobre os processos e aumentar a *performance* do negócio.

[...] o mapeamento desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, ajudando a formular uma variedade de perguntas críticas, como por exemplo: *Esta complexidade é necessária? São possíveis simplificações? Existe excesso de transferências interdepartamentais? As pessoas estão preparadas para as suas funções? O processo é eficaz? O trabalho é eficiente? Os custos são adequados?* (HUNT *apud* VILLELA, 2000, p.53).

Segundo Carreira (2009) para criar ou racionalizar processos é importante seguir os seguintes princípios:

- a) *Princípio da Centralização* – os sistemas utilizados para racionalizar, criar ou extinguir os processos devem ser lógicos e integrados;
- b) *Princípio da Criação* – um processo só deve ser criado se tiver uma finalidade específica e deverá ser mantido somente se as tentativas de eliminação ou de fusão não forem viáveis;
- c) *Princípio da Automação* – os processos devem ser criados, tendo como suporte uma tecnologia de ponta, eliminando ao máximo o trabalho do homem;
- d) *Princípio da Parcimônia* – um processo de trabalho bem construído não deve ter mais dados do que o necessário para realizar as operações que foram planejadas;
- e) *Princípio da Persistência* – um processo deve estar sempre pronto para entrar em operação, buscando os dados necessários na fonte para sua operação e remetendo esses dados para o destino;
- f) *Princípio da Ordenação* – um processo deve estar estruturado na sequência lógica da entrada de dados;
- g) *Princípio da Permanência* – os dados devem permanecer em depósito de dados e não em processos;
- h) *Princípio da Independência de Processos* – para que um processo alcance seus objetivos, ele deve ser independente dos outros, garantindo que os processos estejam sempre prontos para serem utilizados e que estejam em depósito de dados;
- i) *Princípio da Temporalidade* – os processos interdependentes devem estar estruturados para serem executados na ordem cronológica, buscando garantir a consistência dos dados;
- j) *Princípio da Simultaneidade* – em um mesmo sistema, processos são executados ao mesmo tempo, com o objetivo de reduzir o tempo de ciclo, exercer controle e reduzir o custo operacional.

O mapeamento dos processos também tem a importante função de registro e documentação histórica da organização como lembra Villela (2000), uma vez que a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo dos anos.

A autora reforça que o mapa deve ser apresentado sob a forma de uma linguagem gráfica que permita: expor os detalhes do processo de modo gradual e controlado; descrever o processo com precisão; focar a atenção nas interfaces do mapa do processo; e fornecer uma análise de processos consistente com o vocabulário do projeto.

A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor

entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

De acordo com Oliveira (2006), a evolução da importância da gestão de processos fez surgir no mercado um amplo mercado de ferramentas para automatizar seu tratamento, com o objetivo de dar o suporte necessário para construir, documentar, organizar, analisar, guardar e gerir as informações sobre os processos.

Dentre os *softwares* usados para mapear processos de negócios o autor cita MS Visio, Smart Draw, Process Maker e Bonapart (BPMG) dentre outros. “Cada software oferece vários modelos prontos para uso e mais de uma técnica de modelagem de processos.[...] Alguns possuem recursos de análise e simulação de processos”.

Neste trabalho optou-se pela utilização do MS Visio por ser uma ferramenta integrada ao MS Office de fácil utilização.

## **2.2 Fluxogramas**

Fluxograma ou diagrama de fluxo é um gráfico de rotina que tem por objetivo representar dinamicamente o fluxo de um trabalho de forma analítica, suas respectivas fases ou passos, assim como seus agentes executores. (ROCHA, 1981).




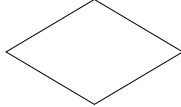



Também conhecidos como *flowcharts*, foram introduzidos entre as décadas de 40 e 50 e tornaram-se populares nos anos 70, sendo utilizados para o desenho da lógica de programação.

O fluxograma vertical, desenvolvido pelo Instituto Nacional Americano de Padronização, conhecido como Fluxograma Padrão ANSI é utilizado principalmente na representação de fluxos de processos computacionais. (OLIVEIRA, 2006).

O Fluxograma Horizontal, também conhecido como Funcional ou Modelo *Swimlane* é atualmente um dos mais utilizados para representar as funções desenvolvidas pelos diferentes atores (clientes internos ou externos e fornecedores). (OLIVEIRA, 2006).

Os fluxogramas utilizam na sua representação gráfica uma simbologia muito variada, neste estudo foram utilizados os símbolos descritos no Quadro 2.

Quadro 2 – Simbologia utilizada nos fluxogramas apresentados

Símbolo	Significado
	<i>Terminal</i> – ponto de início, fim ou interrupção de rotina representada.
	<i>Direção do fluxo</i> – utilizado para identificar a sequencia dos passos.
	<i>Operação</i> – empregado para indicar qualquer ação desenvolvida dentro da rotina.
	<i>Decisão</i> – usado para indicar a possibilidade de desvios para diversos outros pontos do programa de acordo com situações variáveis.
	<i>Documento</i> – usado para representar qualquer elemento gerado na rotina.
	<i>Processo predefinido</i>
	<i>Conector de fluxo</i> – utilizado para conexão de pontos de um mesmo fluxo.

Fonte: Adaptado de Chinelato Filho (2000)

Segundo Rocha (1981), Cury (2000) e Oliveira (2006) os fluxogramas possibilitam:

- Visão de conjunto e integrada de todo o processo;
- Visualização dos detalhes críticos do processo;
- Identificação dos pontos de controle potenciais;

- Identificação das inconsistências e pontos frágeis, como falhas processuais, problemas de comunicação e retrabalho;
- Detecção da utilização incorreta de recursos;
- Simplificação o trabalho através da combinação, permutação e eliminação das fases ou passos;
- Visualização, correção e eliminação dos movimentos e contatos desnecessários;
- Inserção de metodologia para melhoria contínua nos processos;
- Integração dos objetivos da organização com os objetivos individuais de cada área;
- Identificação das responsabilidades individuais;

### 3 METODOLOGIA

O método utilizado no presente trabalho foi a Pesquisa-Ação. Segundo Thiollent (2008, p.14).

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

Segundo Lima (2008) a pesquisa-ação corresponde a um método que tem por característica principal articular, simultaneamente, o exercício da pesquisa à ação participante sobre a realidade, objeto da investigação. Tem o propósito de explicar alguns aspectos da realidade para, assim, ser possível agir/intervir sobre ela, identificando problemas, formulando, experimentando, avaliando e aperfeiçoando alternativas de solução, em situação real, com a intenção de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dessa realidade, objeto de investigação.

Embora o projeto de Pesquisa-Ação não tenha uma forma predefinida, Thiollent (2008) considera a existência de quatro grandes fases:

- *Fase exploratória* – onde são detectados os problemas, os atores, as capacidades de ação e os tipos de ação possível.

- *Fase de pesquisa aprofundada* – a situação é pesquisada por meio de diversos tipos de instrumentos de coleta de dados que são discutidos e progressivamente interpretados pelos grupos que participam.

- *Fase de ação* – consiste, com base nas investigações em curso, em difundir os resultados, definir objetivos alcançáveis por meio de ações concretas, apresentar propostas que poderão ser negociadas entre as parte interessadas.

- *Fase de avaliação* – tem por objetivos: observar, redirecionar o que realmente acontece e resgatar o conhecimento produzido no decorrer do processo.

Tendo como base o modelo sugerido por Thiollent, o trabalho foi desenvolvido através das seguintes fases: Levantamento dos processos existentes (exploratória); Mapeamento da situação atual e Análise e melhoria dos processos (de pesquisa profunda); Redesenho dos processos (ação); Validação e implantação (avaliação).

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1. Caracterização da organização e da unidade objeto do estudo**

A instituição de ensino objeto deste estudo atua a mais de dez anos no mercado maranhense oferecendo cursos de graduação e pós-graduação *latu sensu*, além de cursos de curta duração.

Tem como missão prover e ampliar conhecimento, habilidade e capacitação aos alunos objetivando a excelência na educação, além de uma convivência organizacional motivadora, respeitando a comunidade e a sociedade.

E como visão “ser reconhecida como referência em qualidade na formação profissional, acadêmica e empreendedora no Norte e Nordeste”.

O Setor Acadêmico, subordinado à Diretoria, tem por finalidade realizar os procedimentos que envolvem o controle e o registro acadêmico, assim como orientar os alunos para os mesmos. Conta com a seguinte equipe: um Supervisor (chefe do setor), um Assistente, dois Auxiliares e um Estagiário.

### **4.2 Levantamento dos processos existentes**

Inicialmente foi realizada uma reunião para apresentação da metodologia e discussão sobre o papel da equipe no desenvolvimento do trabalho. Na ocasião ficou acordado que cada um deveria elaborar uma lista com todas as atividades que desenvolviam, a fim de facilitar a identificação dos processos existentes na Secretaria Acadêmica.

Após diversas reuniões o grupo definiu como processos da Secretaria Acadêmica:

1. Arquivamento da documentação acadêmica;
2. Convocação para cumprimento de disciplina;
3. Aula inaugural;
4. Emissão de declarações e Histórico Escolar;
5. Reprodução e distribuição de material didático;



6. Frequência e avaliação do rendimento acadêmico;
7. Trabalho de Conclusão de Curso;
8. Trancamento, desistência e abandono de curso;
9. Reabertura de matrícula;
10. Transferência;
11. Isenção de disciplina;
12. Cumprimento de disciplina;
13. Avaliação;
14. Certificação.

### **4.3 Mapeamento da Situação Atual**

Com a identificação de cada processo foi iniciado o seu mapeamento, utilizando a técnica de fluxograma, destacando as atividades do processo, suas inter-relações, a sequência na qual são executadas e quem executa cada uma dessas atividades.

Esta etapa foi realizada pela pesquisadora devido à falta de familiaridade da equipe com técnica utilizada. Inicialmente foram realizadas entrevistas com cada funcionário da Secretaria, com o objetivo de levantar as tarefas de cada rotina para documentar como cada processo estava sendo desenvolvido.

Em função da quantidade de rotinas executadas pela Secretaria e pelo tempo que cada um podia disponibilizar para as entrevistas em função do volume de trabalho do setor, o trabalho levou dois meses para ser concluído.

Nesta etapa foi feita também uma pesquisa documental para conhecer as normas, os procedimentos e a legislação referentes às rotinas objeto do estudo, a fim de auxiliar no mapeamento dos processos.

Para elaboração dos fluxogramas utilizou-se o MS Visio por ser uma ferramenta integrada ao MS Office de fácil utilização.

#### **4.4 Análise e melhoria dos processos**

Após o mapeamento dos processos existentes foram realizadas reuniões com a equipe com o objetivo analisar os processos e propor melhorias.

O mapeamento dos processos facilitou a observação dos mesmos, propiciando uma análise detalhada com o objetivo de melhorar cada processo, identificando as atividades que não agregam valor, simplificando as atividades ou sugerindo a criação de outras.

O exame minucioso das diversas etapas do processo pela equipe procurou responder a questionamentos como:

- a) Qual a utilidade desta etapa?
- b) Haverá vantagens em alterar a sequência?
- c) A tarefa está sendo realizada pela pessoa adequada?
- d) A atividade está sendo executada de maneira eficiente?
- e) Os formulários são adequados?

#### **4.5 Redesenho dos processos**

Com base nas sugestões da equipe foram redesenhados ou elaborados novos fluxogramas pela pesquisadora, totalizando 32 fluxos.

Como a instituição de ensino não permitiu a divulgação daqueles que pudessem identificá-la foi autorizado a inclusão neste trabalho dos fluxogramas relacionados a seguir, apresentados no Apêndice:

Fluxograma 1 – Arquivo de dossiê de turma nova.

Fluxograma 2 – Transferência de arquivo ativo para arquivo permanente.

Fluxograma 3 – Convocação para cumprimento de disciplina.

Fluxograma 4 – Aula inaugural.

Fluxograma 5 – Emissão de Declarações

Fluxograma 6 - Histórico Escolar.

Fluxograma 7 – Reprodução e Distribuição de Material Didático

Fluxograma 8 – Solicitação de Livros.  
Fluxograma 9 – Lançamento de Frequência de Aluno.  
Fluxograma 10 – Realização de Prova (P1) dos Cursos MBA.  
Fluxograma 11 – Realização de Prova (P1) dos Cursos PÓS-ADM.  
Fluxograma 12 – Entrega de trabalho.  
Fluxograma 16 – Correção de Provas e Trabalhos dos Cursos MBA.  
Fluxograma 17 – Revisão de Prova.  
Fluxograma 18 – Prova de Segunda Chamada (P2).  
Fluxograma 19 – Verificação Suplementar (P3).  
Fluxograma 20 – Trabalho de Conclusão de Curso (TCC).  
Fluxograma 21 – Trancamento de Disciplina  
Fluxograma 22 – Trancamento de Curso.  
Fluxograma 23 – Reabertura de Matrícula.  
Fluxograma 27 – Isenção (aproveitamento) de disciplina.  
Fluxograma 28 – Cumprimento de disciplina.  
Fluxograma 29 – Avaliação de disciplina  
Fluxograma 30 – Avaliação de disciplina do Pós-ADM  
Fluxograma 31 – Avaliação de final de curso  
Fluxograma 32 – Emissão de Certificado.

#### **4.6 Validação e implantação**

O trabalho realizado pela equipe foi apresentado à Diretoria que, após análise e solicitação de pequenos ajustes foi aprovado e implantado.

## 5 CONCLUSÕES

Entender e atender as necessidades e as expectativas dos clientes tornou-se imprescindível para as organizações que pretendem ter uma posição diferenciada em termos de competitividade no mercado.

O trabalho desenvolvido na Secretaria Acadêmica com o objetivo de identificar e mapear os processos foi importante para identificar os processos que mais causam impacto aos usuários, auxiliando na definição de prioridades e na coordenação dos recursos e meios para melhorar o desempenho da Secretaria.

Mapear os processos forneceu uma visão sistêmica dos processos possibilitando identificar todos os envolvidos e as interações entre eles e melhorar os processos existentes reduzindo atividades redundantes, excesso de controles, retrabalhos, além de melhorar a distribuição das atividades pelos funcionários do setor.

Os fluxogramas implantados permitiram a documentação dos processos, mostrando as atividades e a sequência na qual elas são executadas, uniformizando e padronizando as rotinas, melhorando, conseqüentemente, o fluxo das informações.

A metodologia utilizada, pesquisa-ação, integrou os funcionários da Secretaria, fortaleceu o trabalho de equipe e foi fundamental na implantação das novas rotinas.

Sugere-se então, em função dos aspectos positivos apresentados, que o trabalho seja estendido as demais unidades da organização.

## REFERÊNCIAS

ADAIR, Charlene B. MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos**. São Paulo: Nobel, 1996.

ALMEIDA, Léo G. **Gerência de processos: mais um passo para a excelência**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

CARREIRA, Dorival. **Organização, sistemas e métodos: ferramentas para racionalizar as rotinas de trabalho e a estrutura organizacional da empresa**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_. **Sistemas, Organizações & Métodos** - estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos**. São Paulo: Atlas, 1998.

CURY, Antônio. **Organização & Métodos** – uma visão holística. São Paulo: Atlas, 2006.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.40, n.1, p.6-19, Jan./Mar. 2000.

JURAN, J. M. **A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviço**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LIMA, Monolita Correia. **Monografia: A engenharia da produção acadêmica**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde**. In: ENEGEP, 25, 2005, Porto Alegre. Anais.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

ROCHA, Luiz Oswaldo Leal da. **Organização e Métodos: uma abordagem prática.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1981.

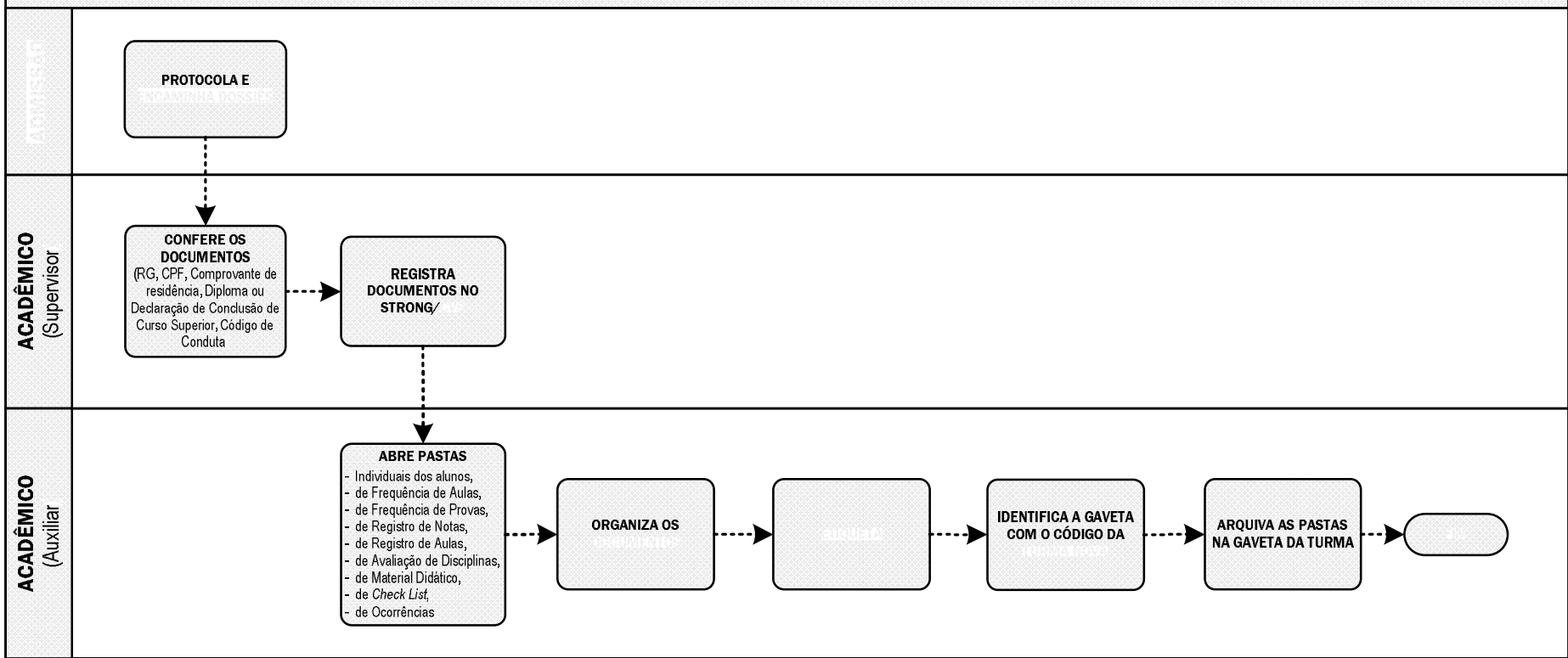
VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_ **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2008.

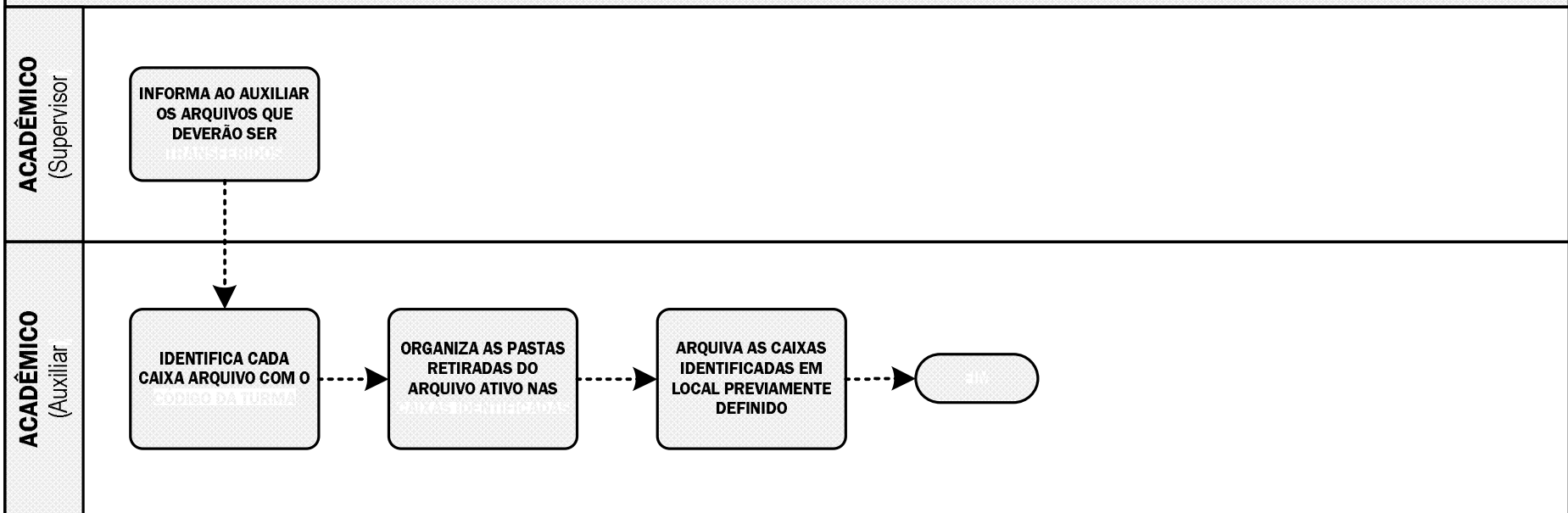
# APÊNDICES

**Fluxograma 1 – ARQUIVO DE DOSSIÊ DE TURMA NOVA**

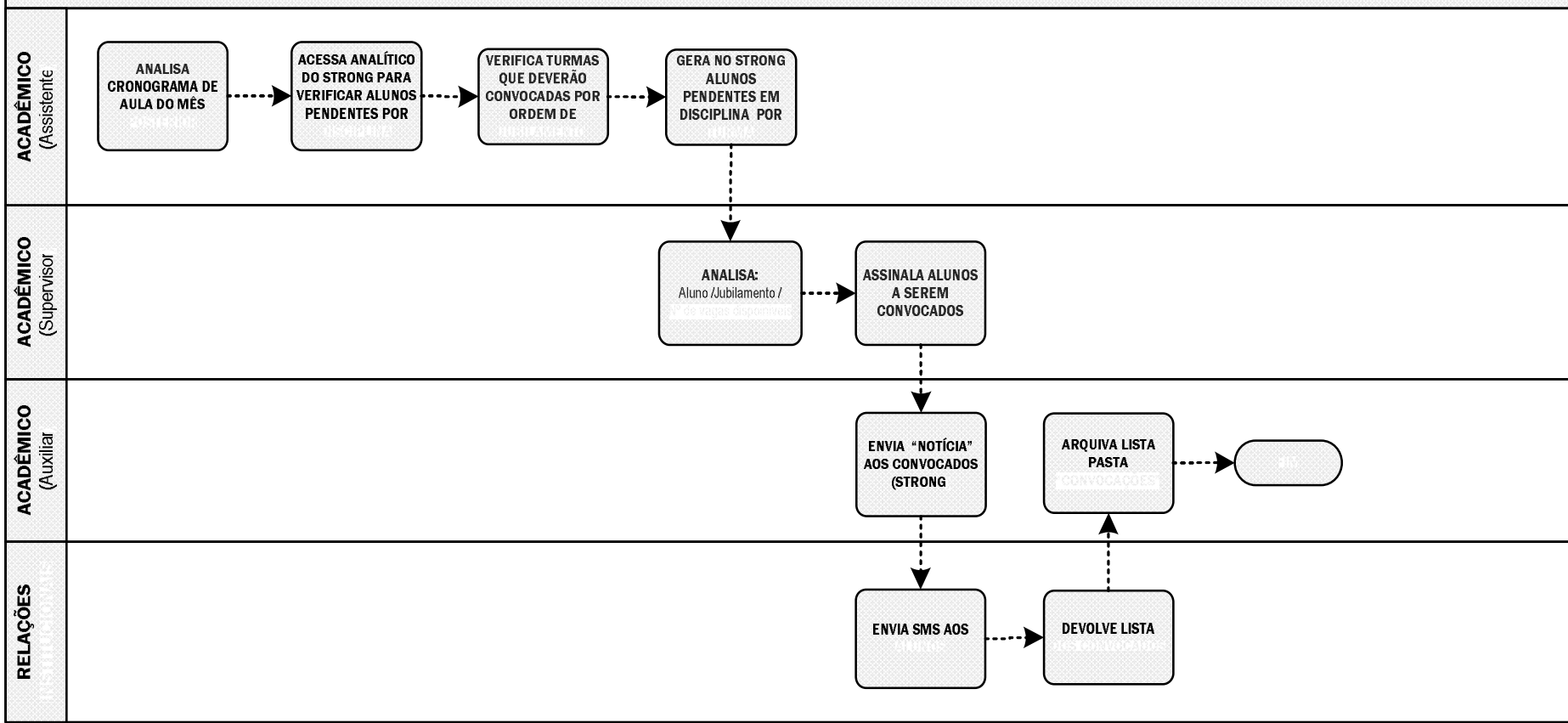




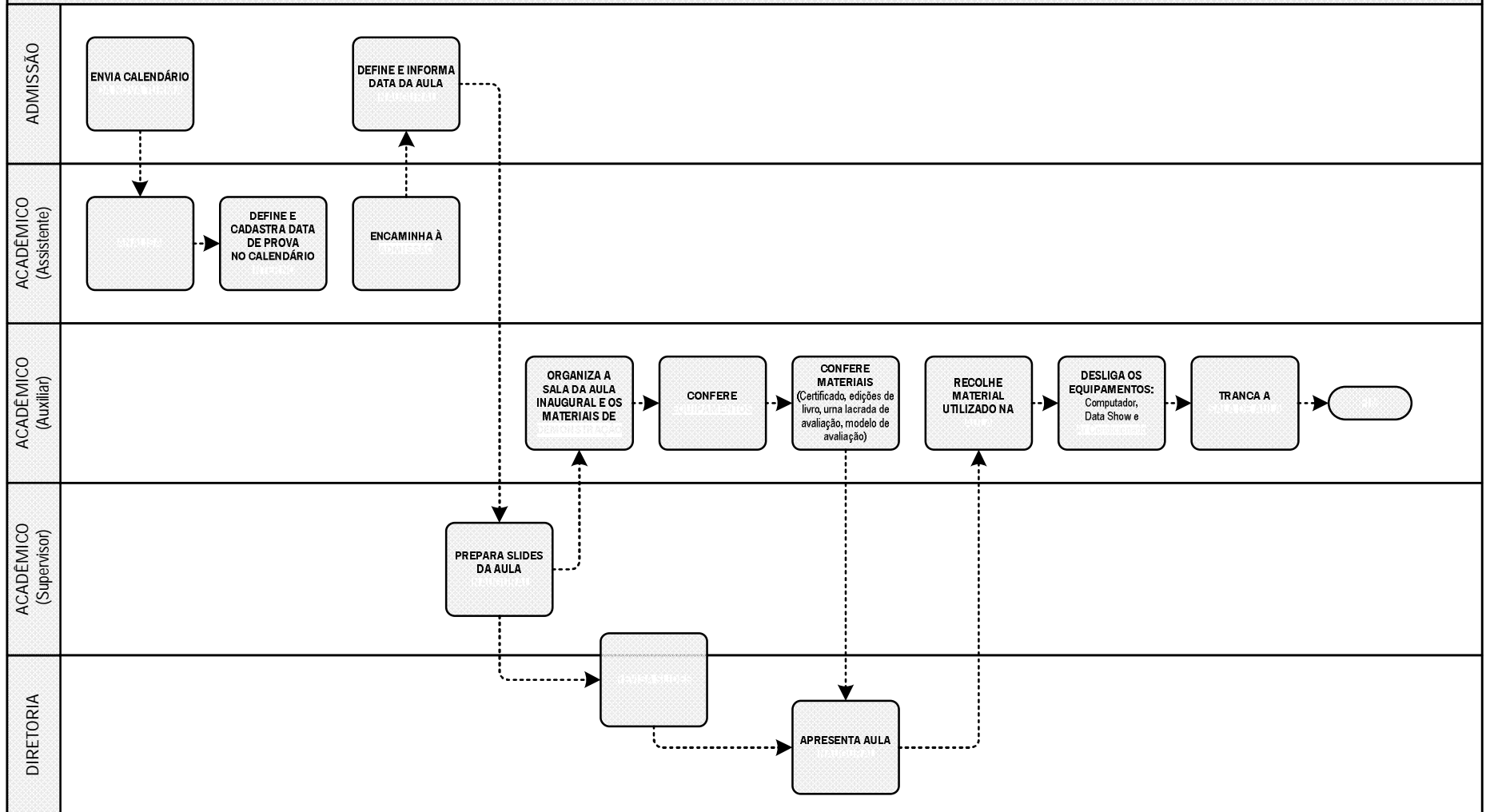
**Fluxograma 2 - TRANSFERÊNCIA DE ARQUIVO ATIVO PARA ARQUIVO PERMANENTE**



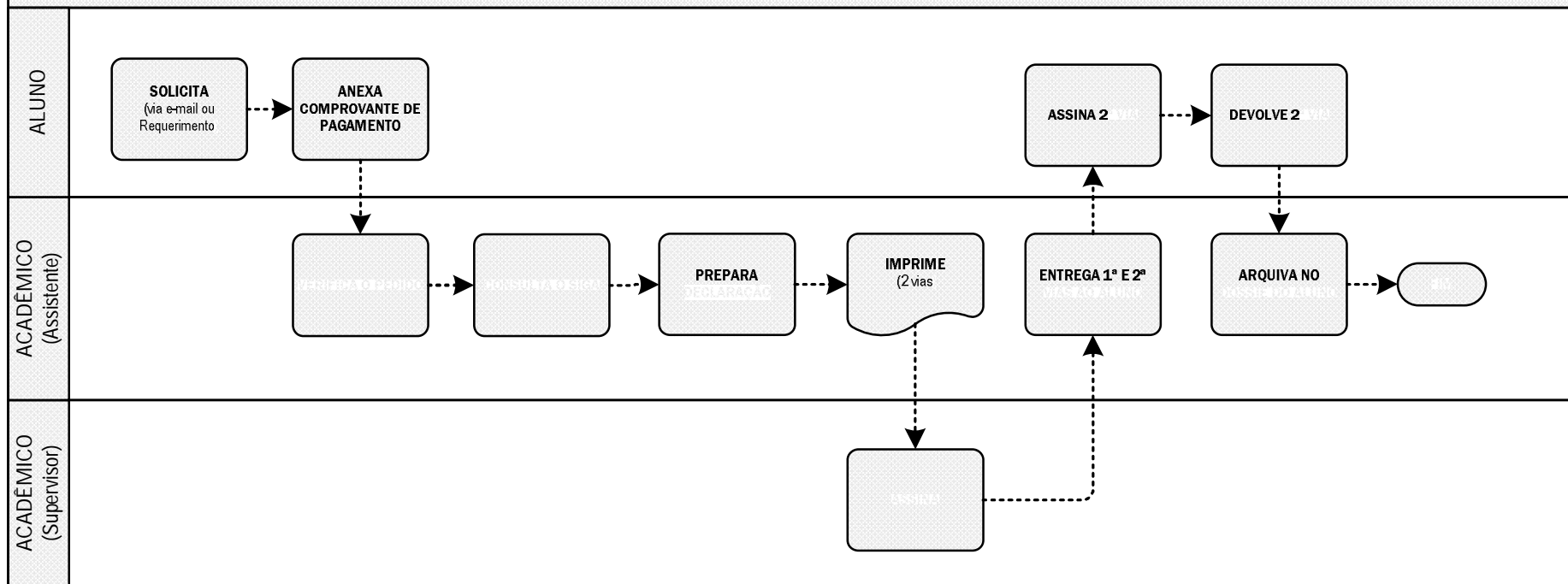
### Fluxograma 3 – CONVOCAÇÃO PARA CUMPRIMENTO DE DISCIPLINA



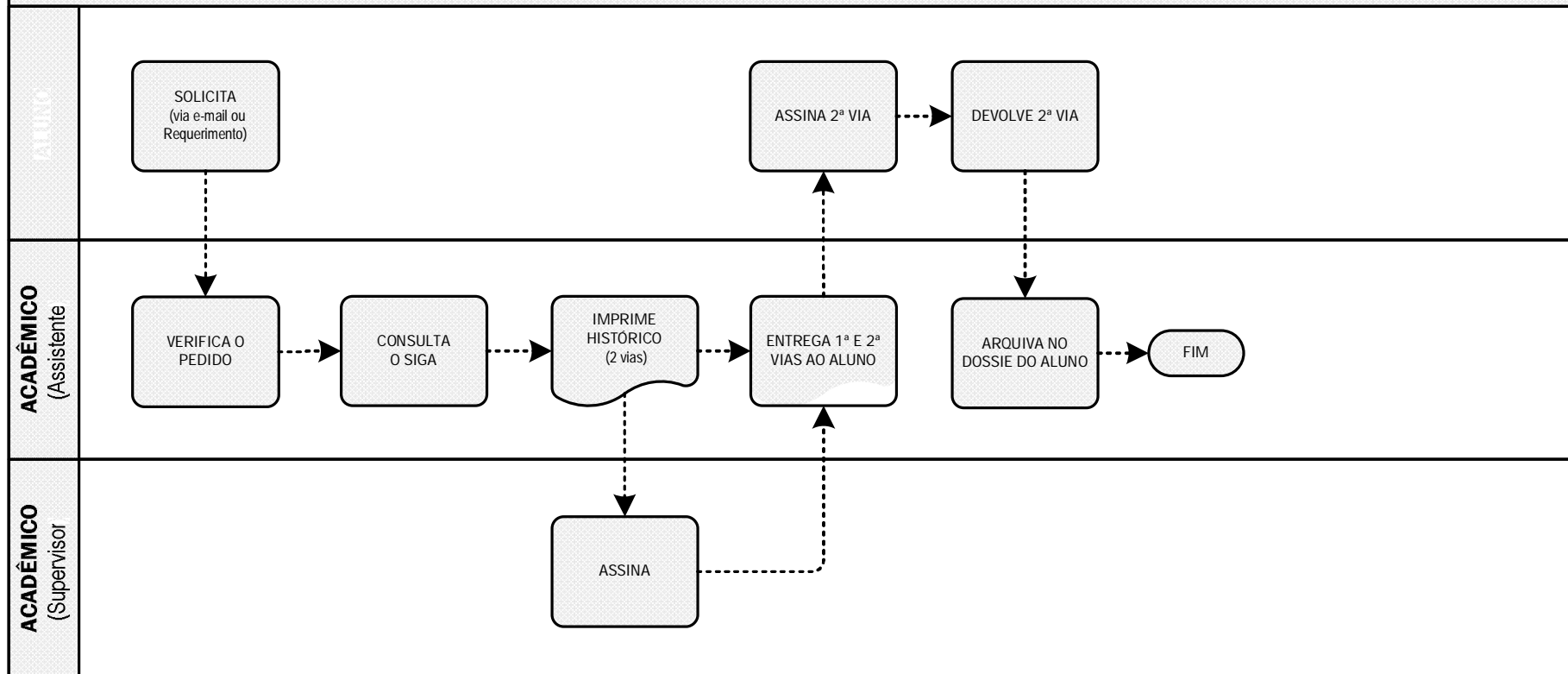
**Fluxograma 4 - AULA INAUGURAL**



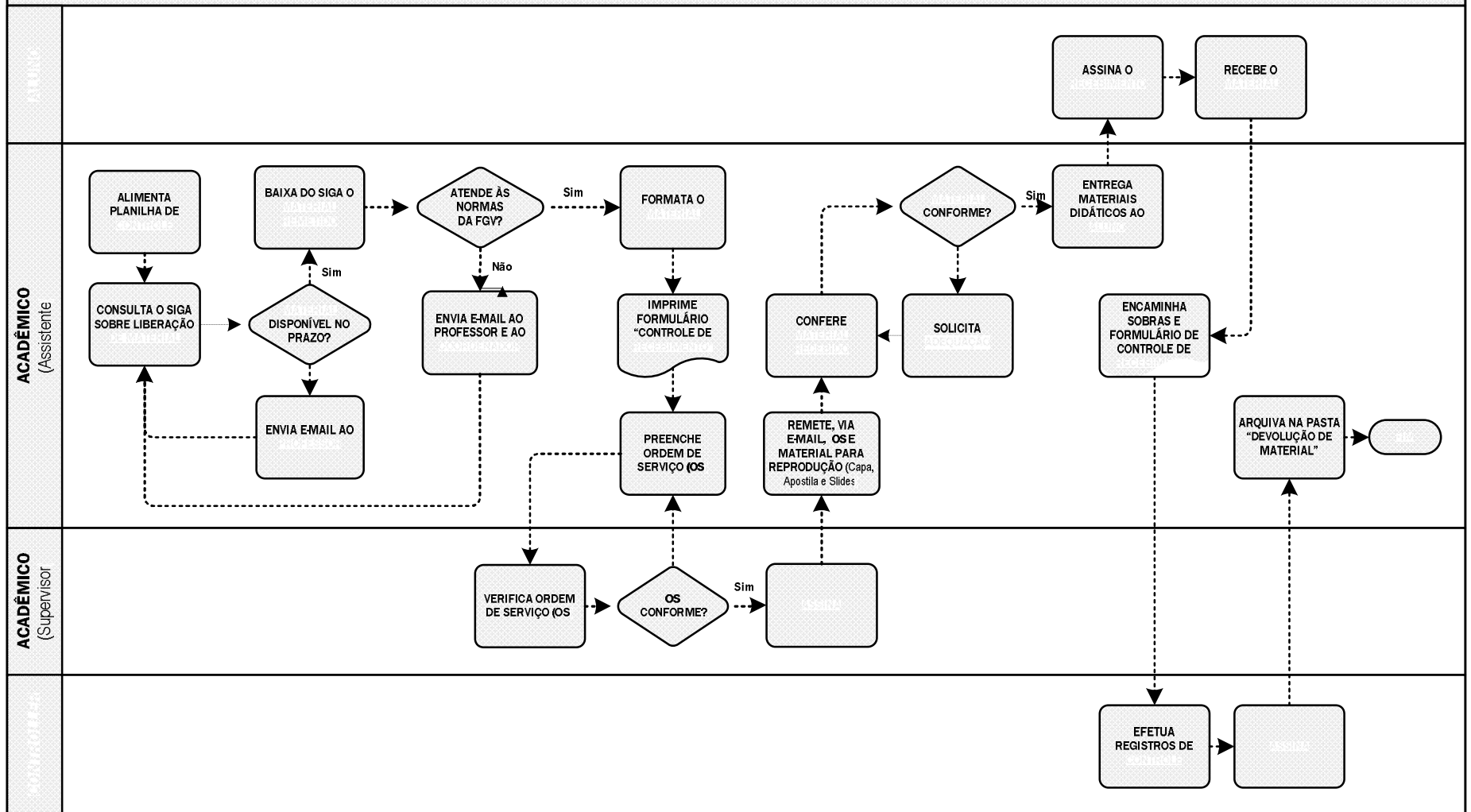
**Fluxograma 5 – EMISSÃO DE DECLARAÇÃO**



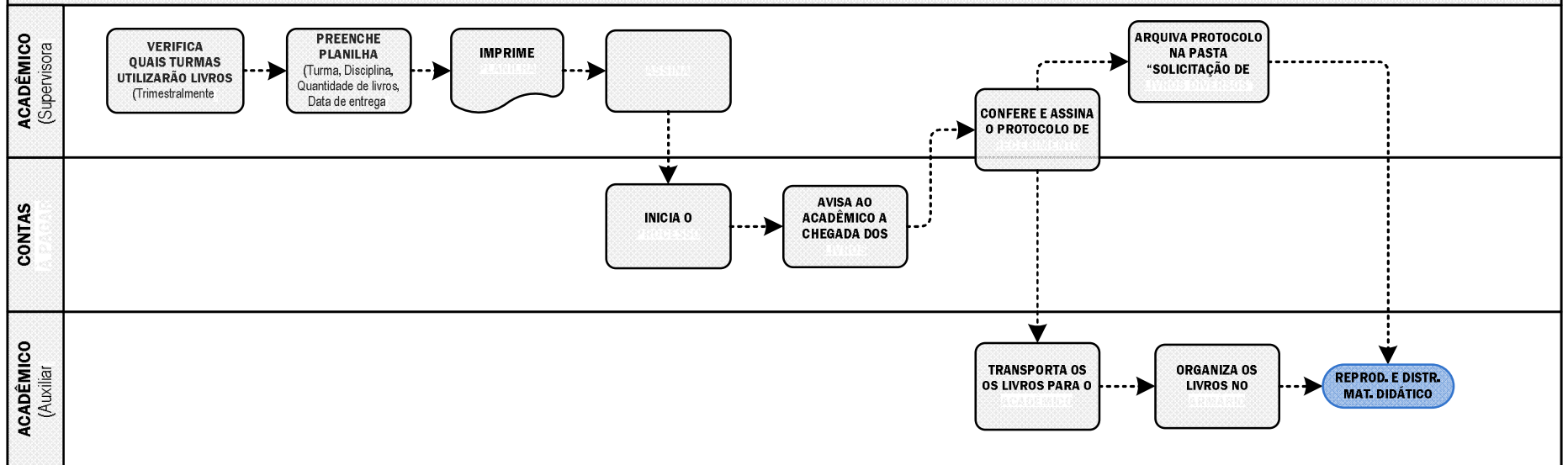
Fluxograma 6 – EMISSÃO DE HISTÓRICO ESCOLAR



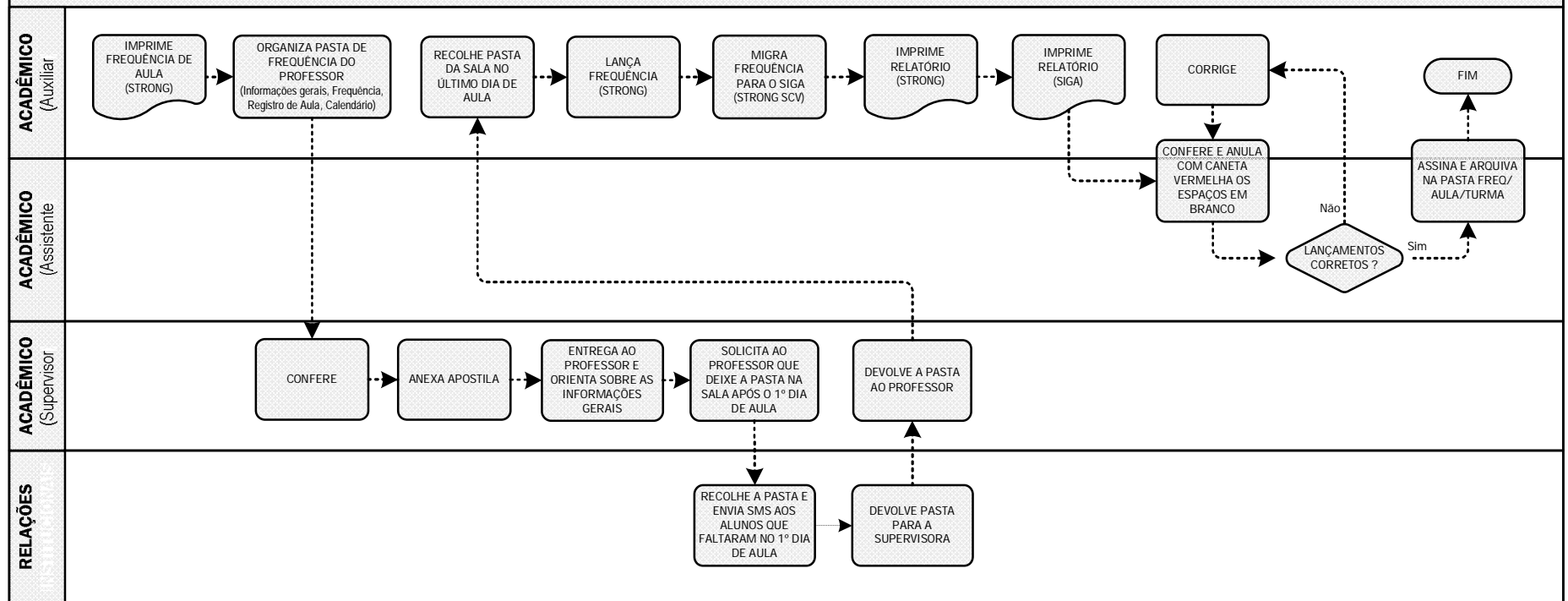
**Fluxograma 7 - REPRODUÇÃO E DISTRIBUIÇÃO DE MATERIAL DIDÁTICO**



## Fluxograma 8 – SOLICITAÇÃO DE LIVROS

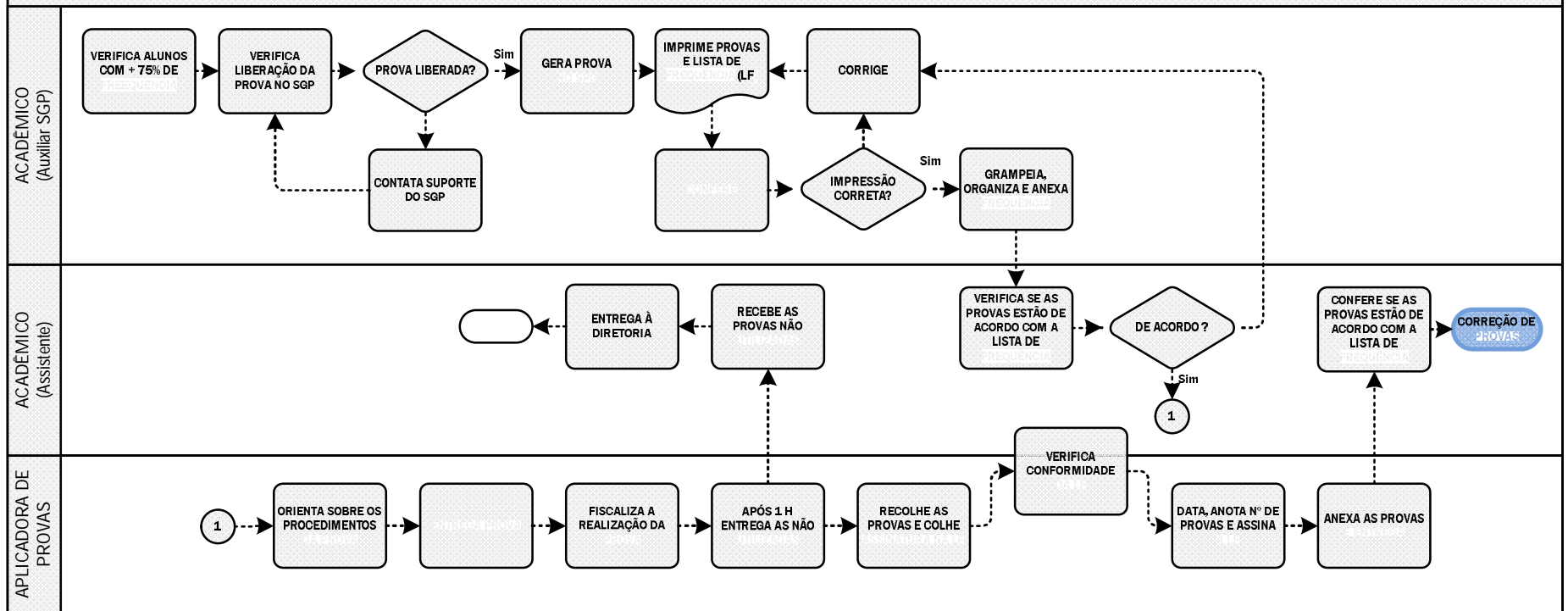


Fluxograma 9 – LANÇAMENTO DE FREQUÊNCIA DE AULA

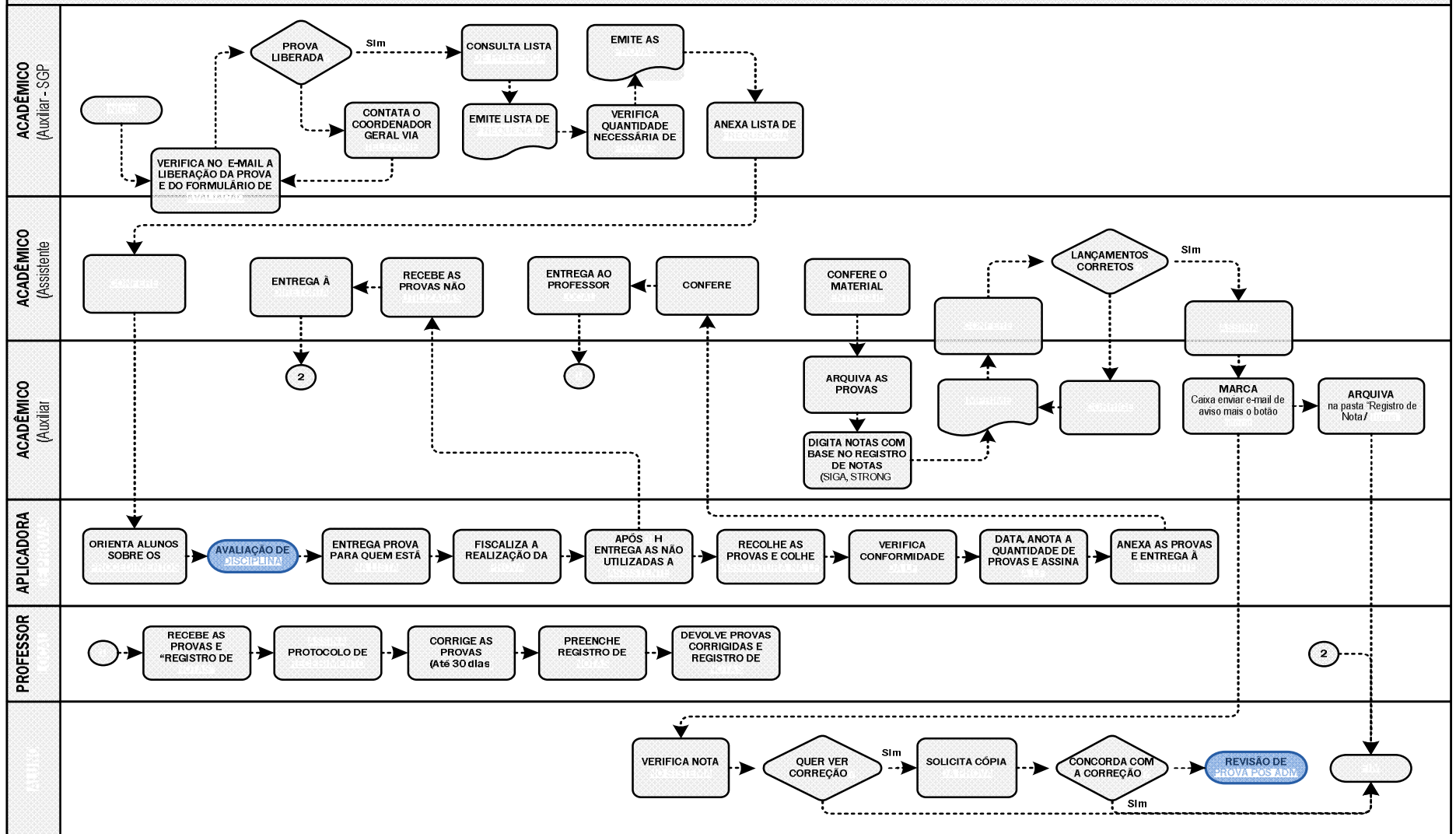




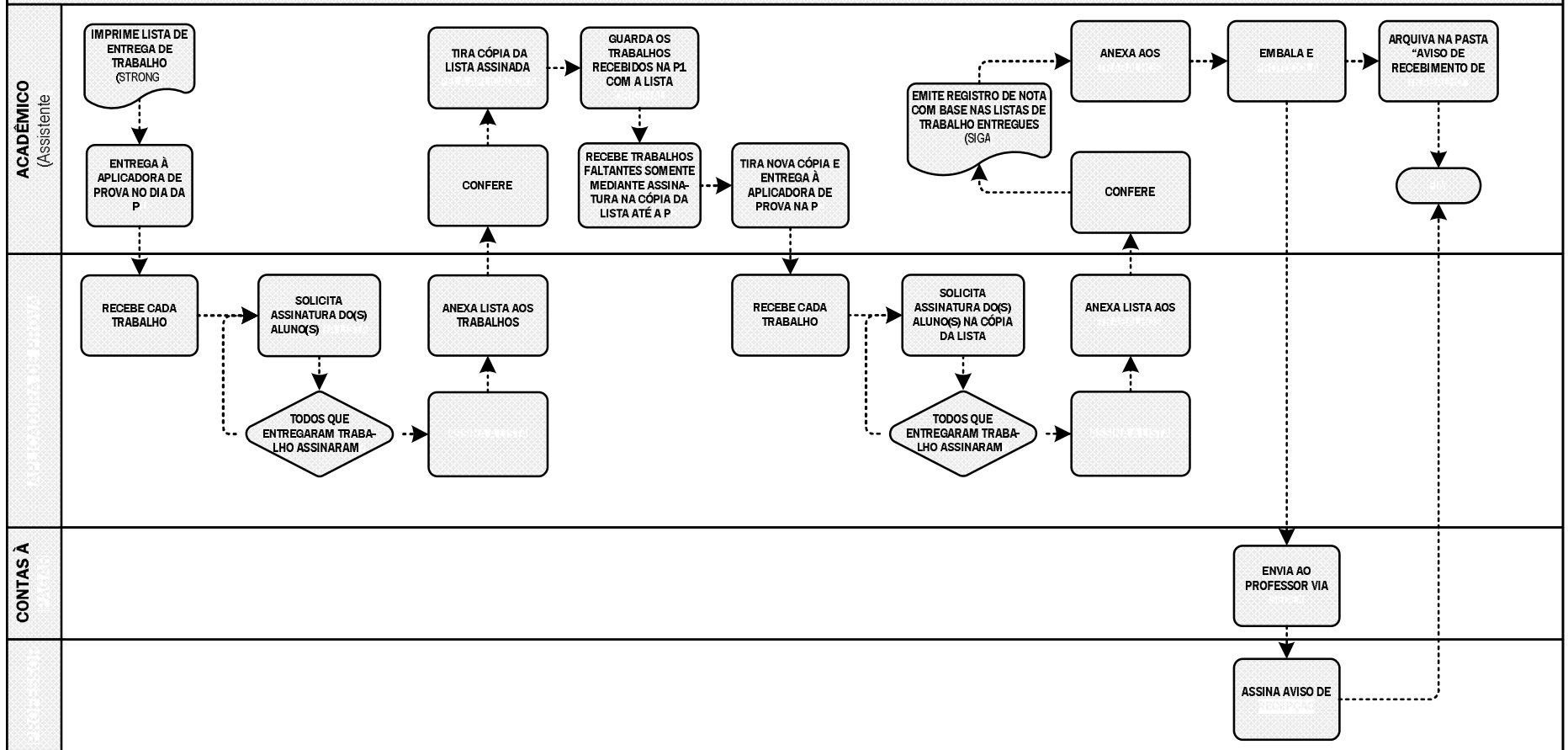
Fluxograma 10 - REALIZAÇÃO DE PROVAS (P1)



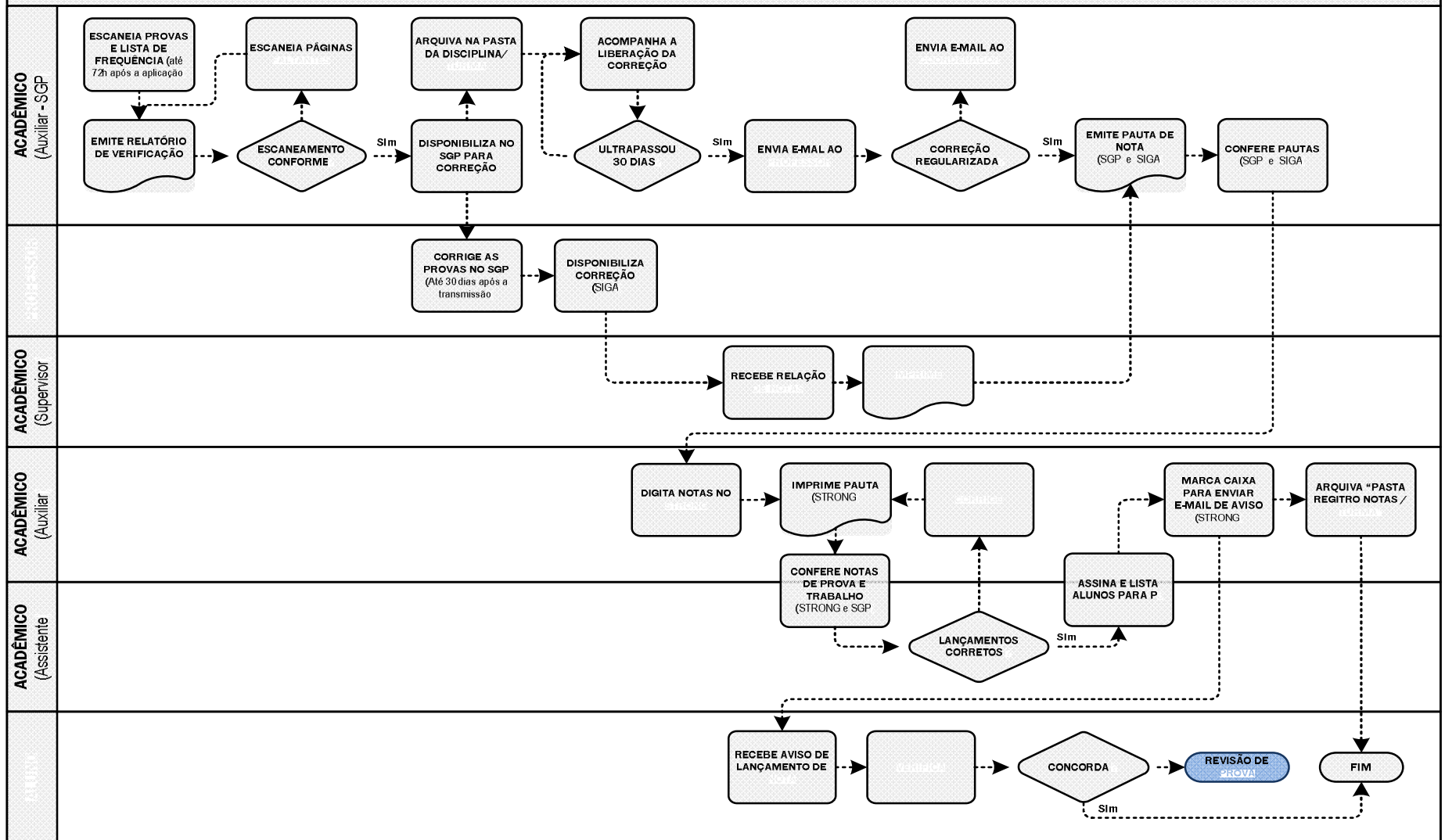
Fluxograma 11 – REALIZAÇÃO DE PROVA (P1) DOS CURSOS PÓS-ADU



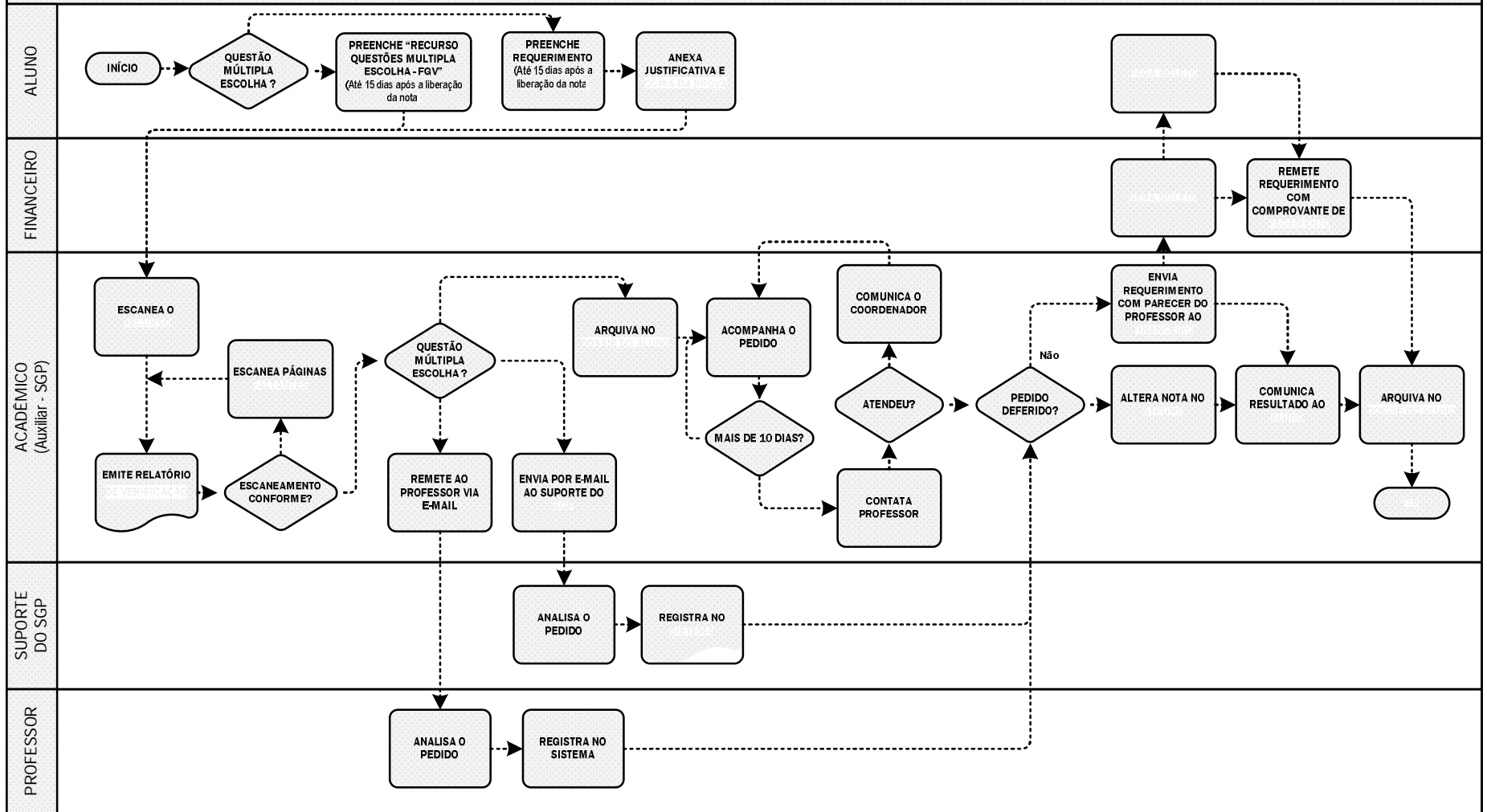
Fluxograma 12 – **RECEBIMENTO DE TRABALHOS**



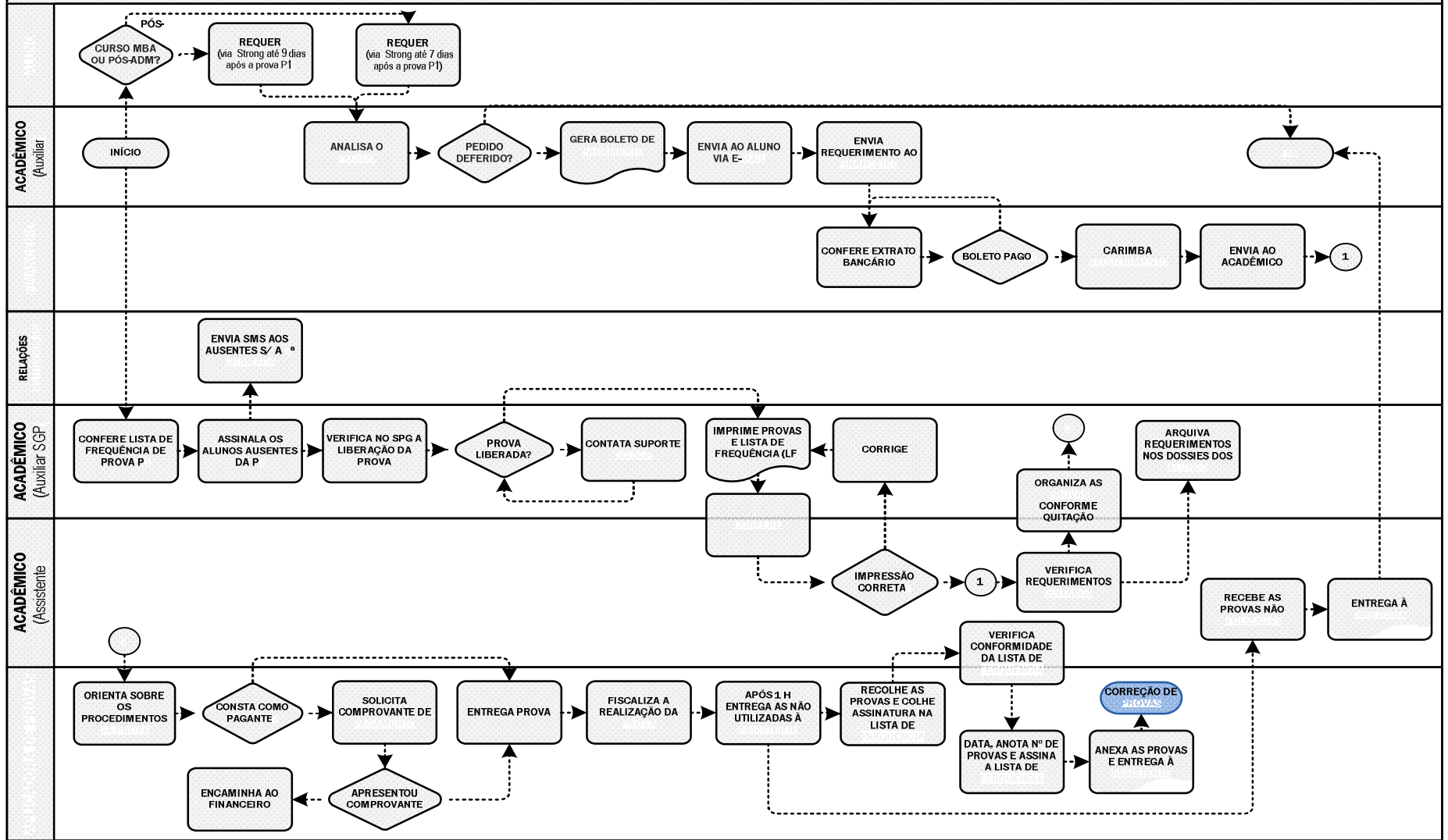
**Fluxograma 16 – CORREÇÃO DE PROVAS E TRABALHOS DOS CURSOS MBA**



**Fluxograma 17 - REVISÃO DE PROVA**



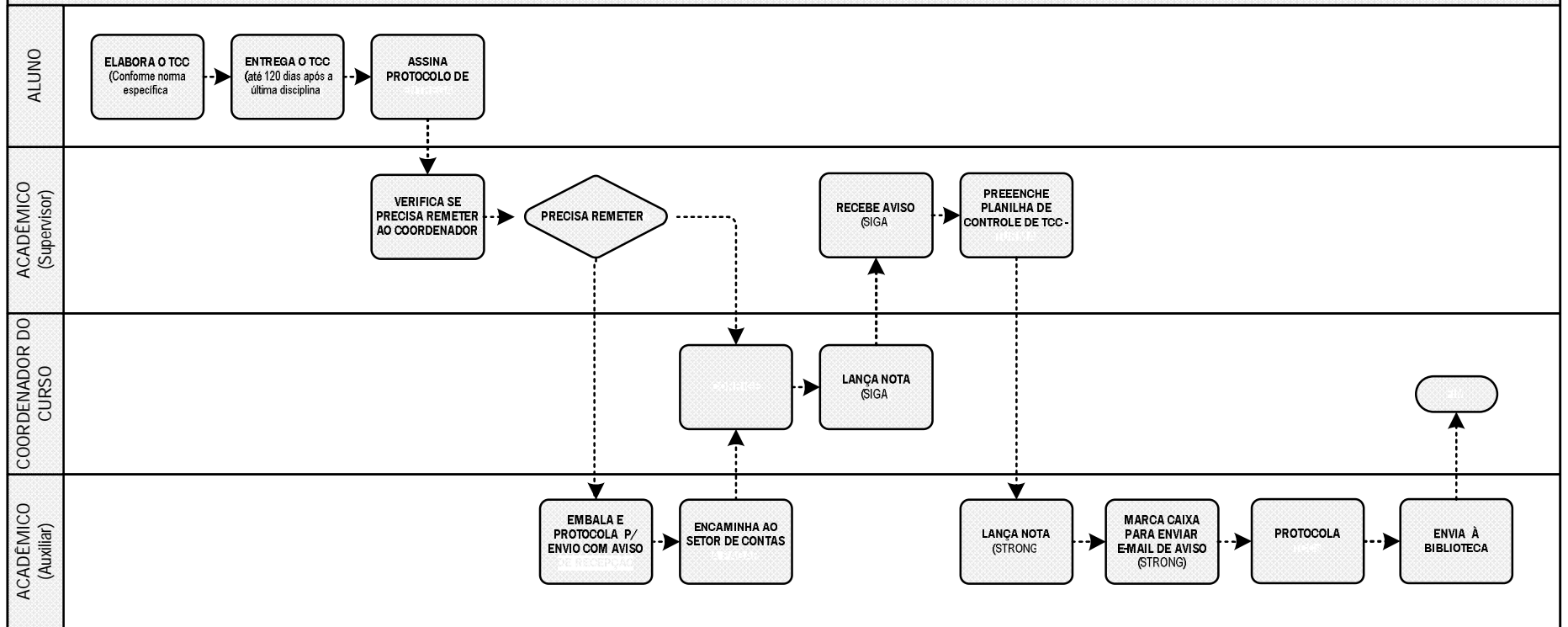
Fluxograma 18 – PROVA DE SEGUNDA CHAMADA (P2)





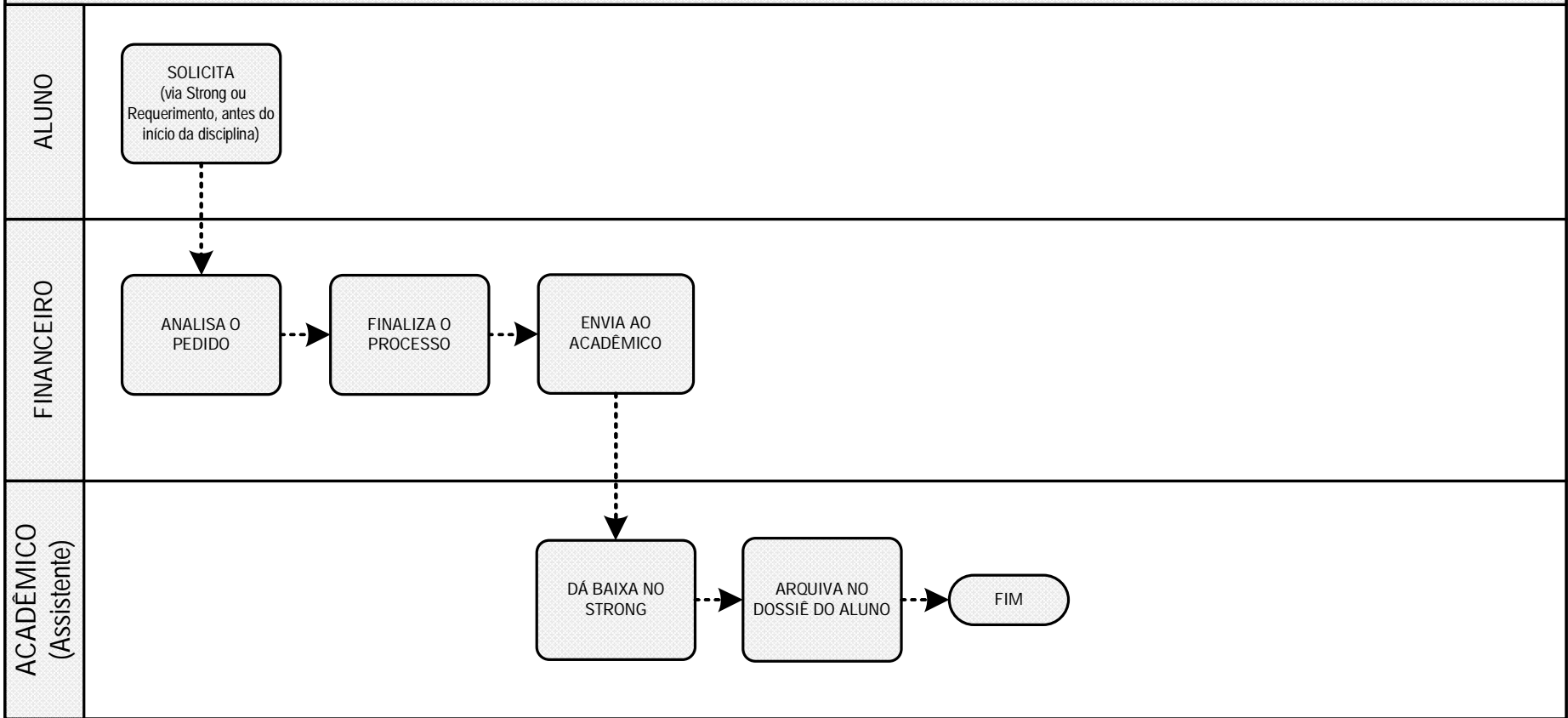


**Fluxograma 20 – TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)**

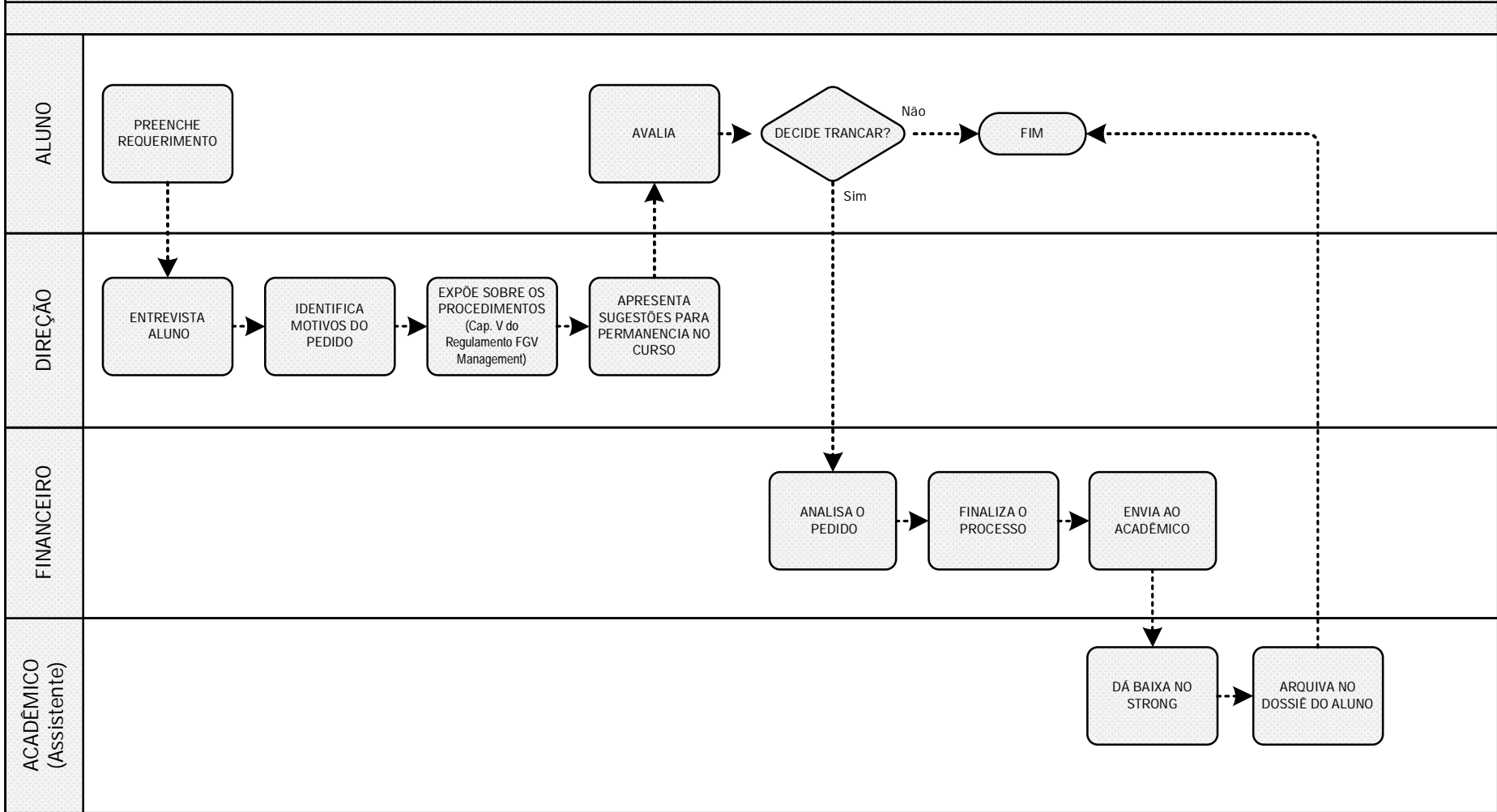




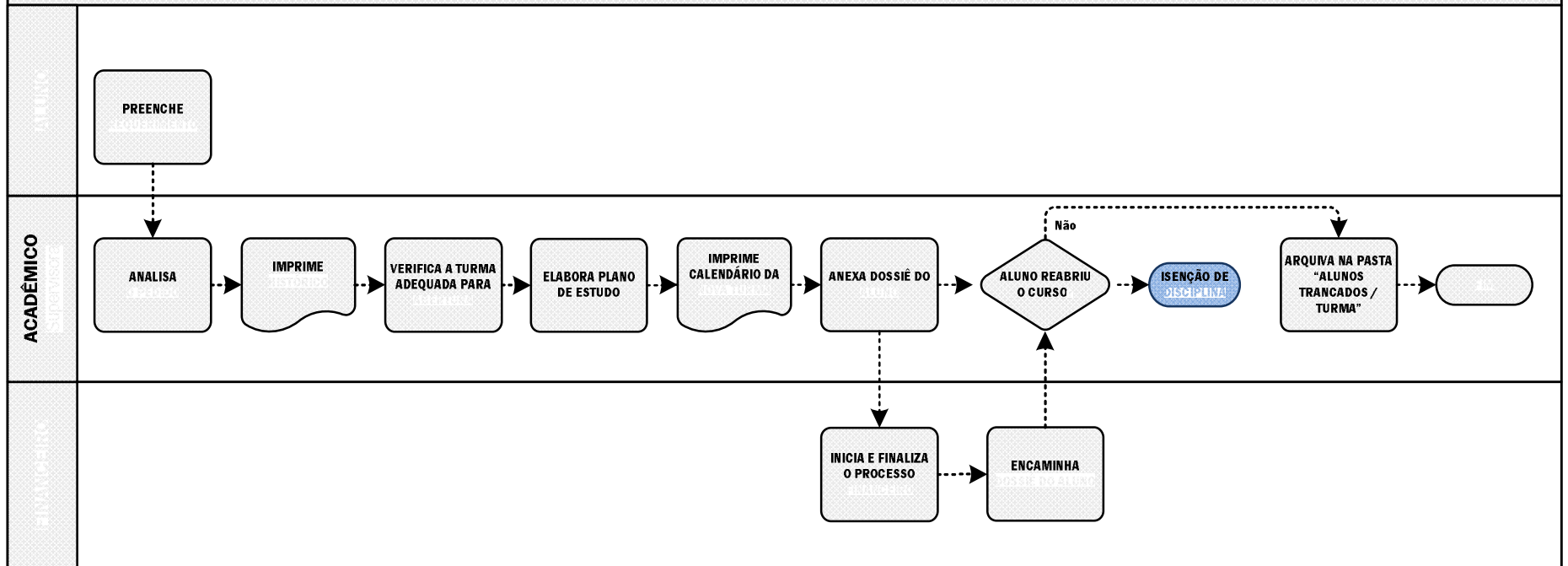
# Fluxograma 21 – TRANCAMENTO DE DISCIPLINA OU CURSO



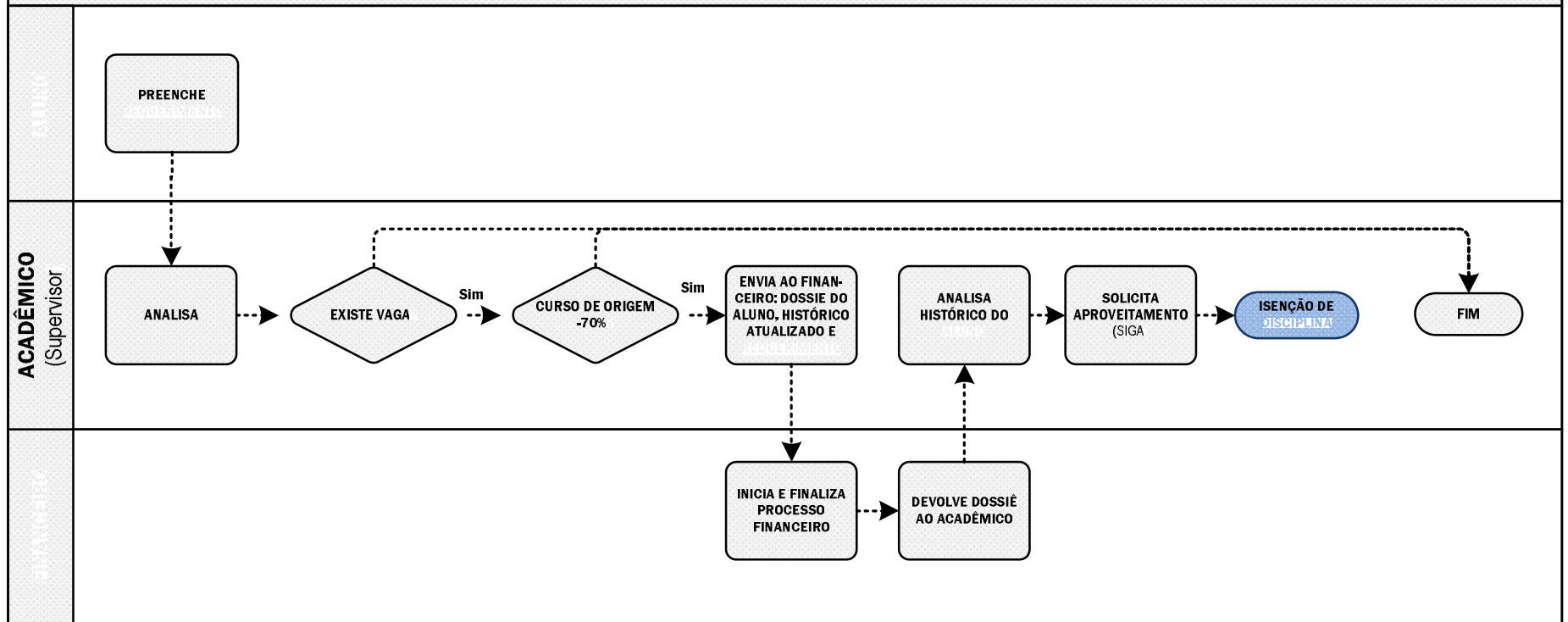
Fluxograma 22 – TRANCAMENTO DE CURSO



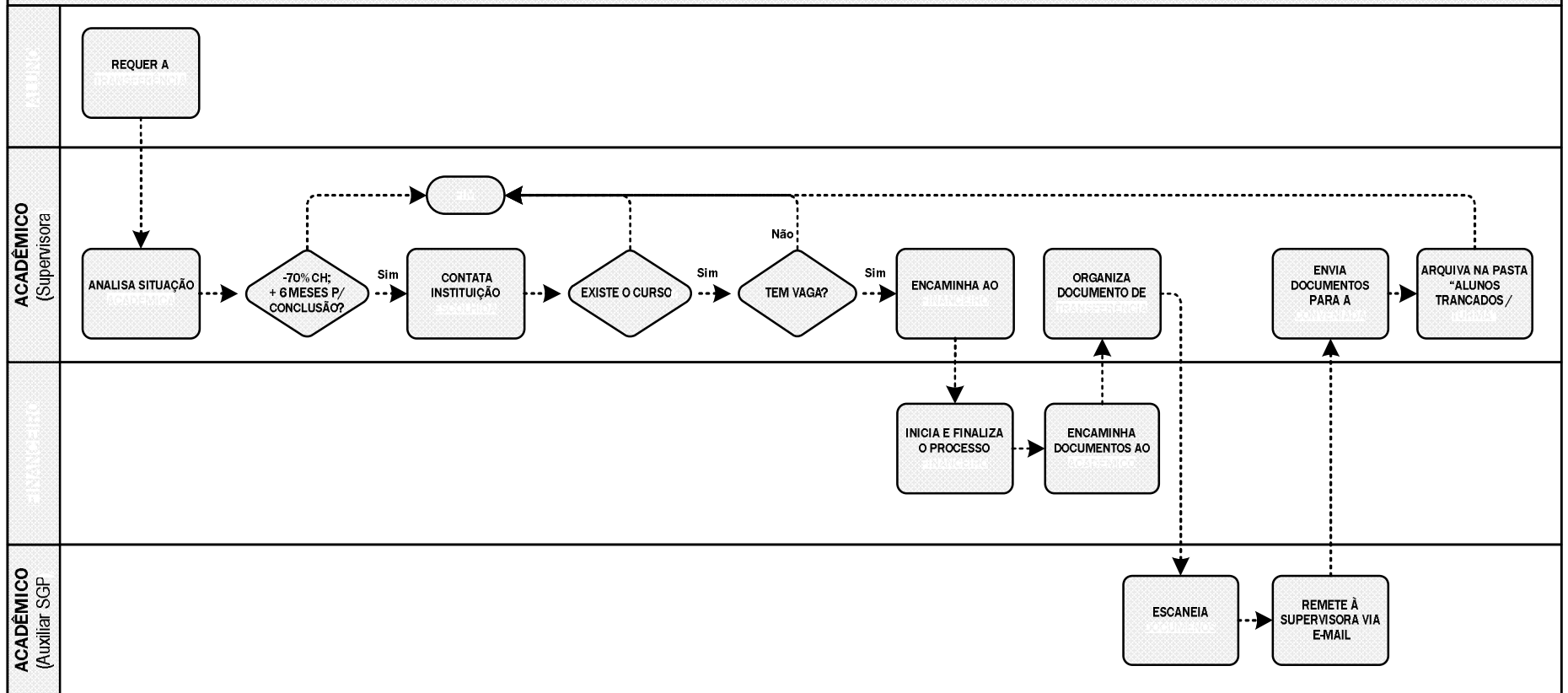
# Fluxograma 23 - REABERTURA DE MATRICULA



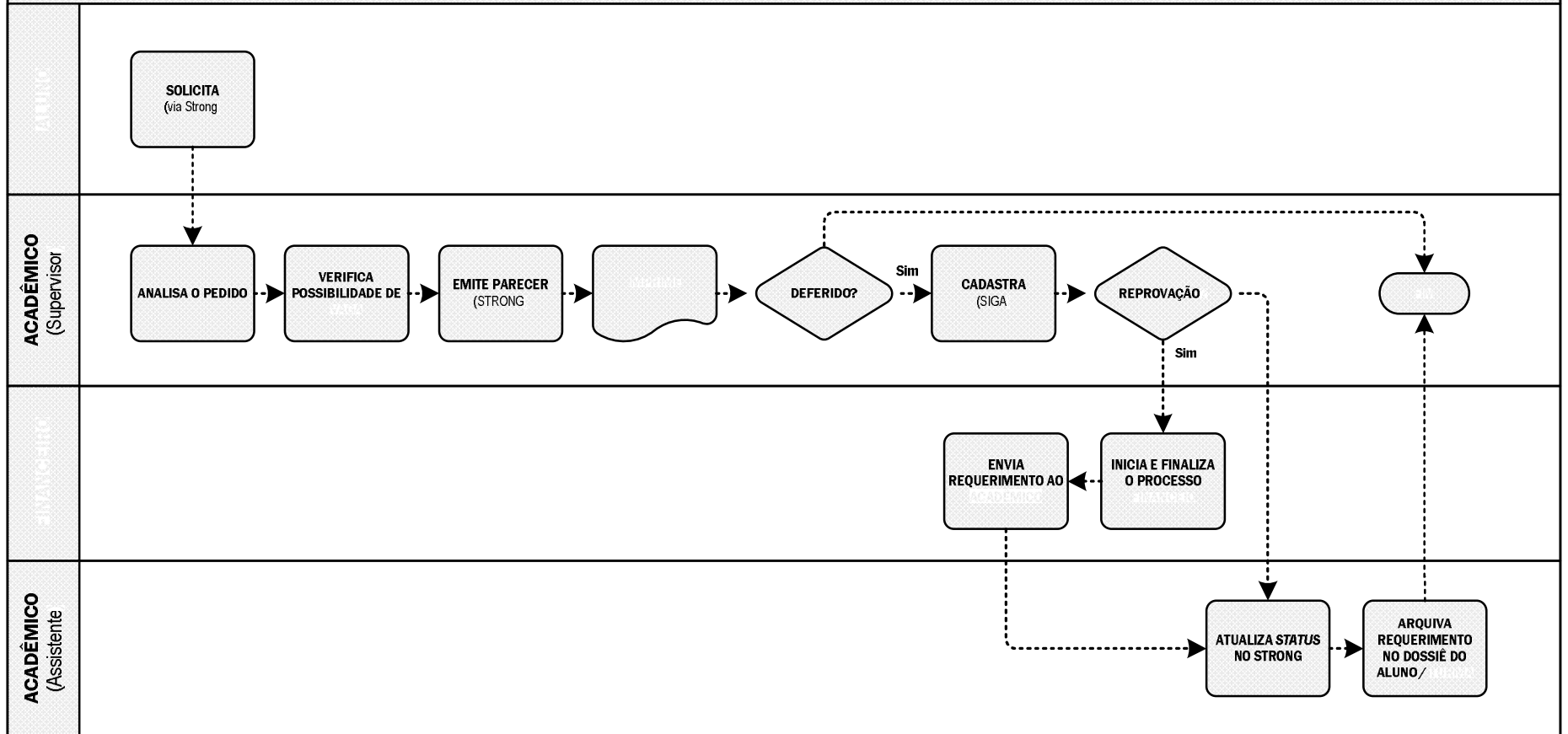
**Fluxograma 24 - TRANSFERENCIA INTERNA**



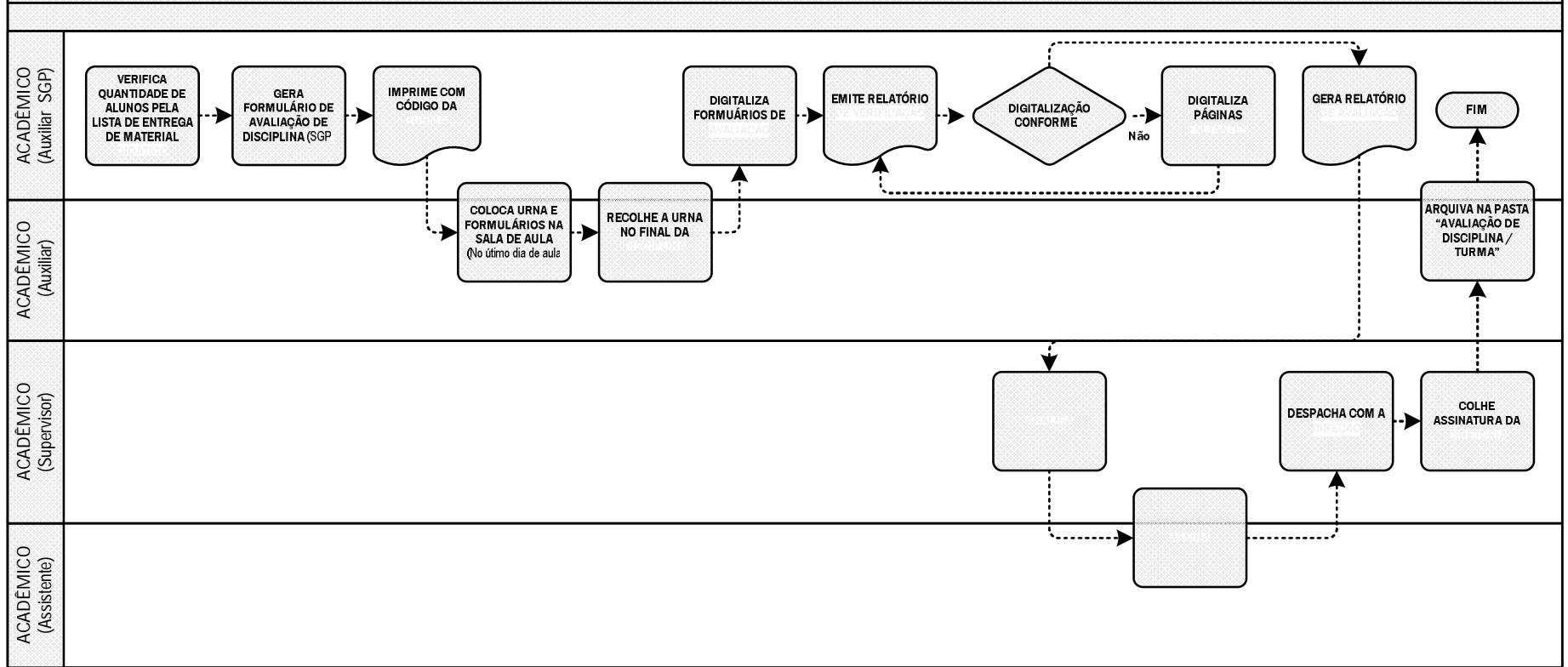
**Fluxograma 25 - TRANSFERENCIA EXTERNA**



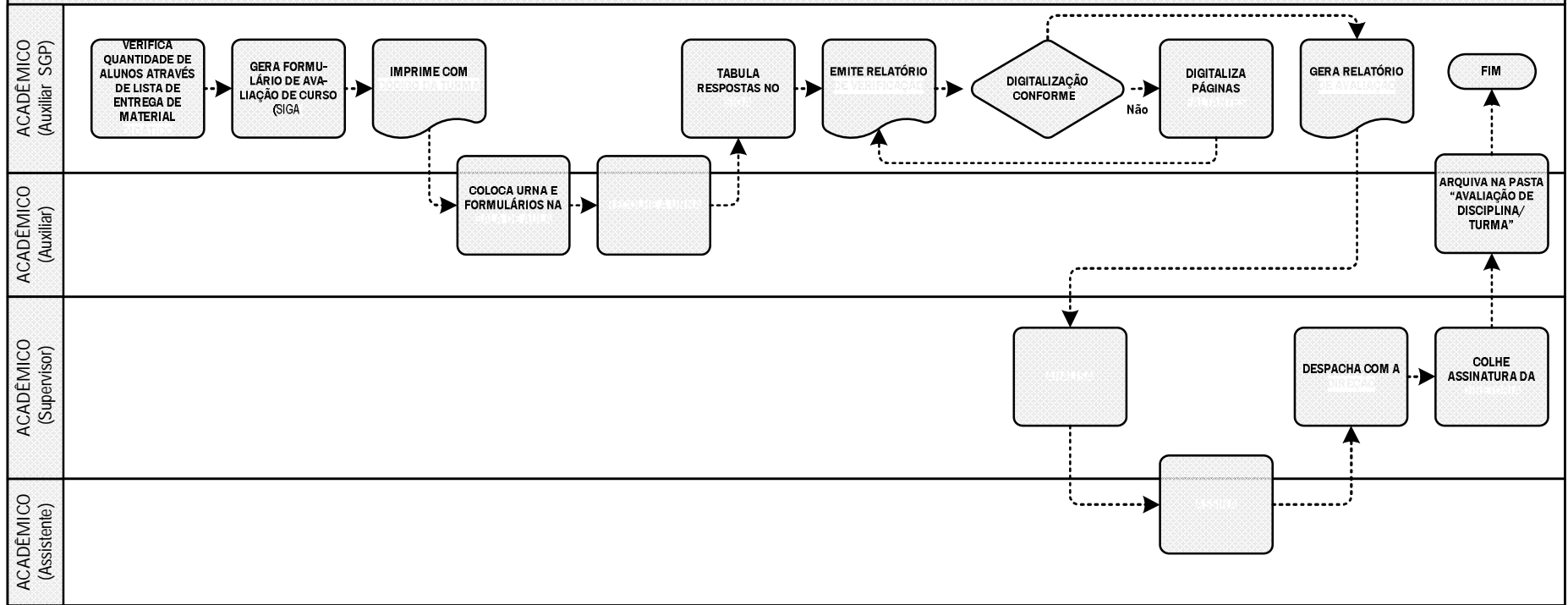
**Fluxograma 28 – REQUERIMENTO DE SIGA**



**Fluxograma 29 – AVALIAÇÃO DE DISCIPLINA**



**Fluxograma 31 – AVALIAÇÃO DE FINAL DE CURSO**





Fluxograma 32 – EMISSÃO DE CERTIFICADO

