



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-  
BRASILEIRA  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO PÚBLICA**

**FÁBIA MARIA DA SILVA NASCIMENTO**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NAS SECRETARIAS DOS  
CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CENTRO DE HUMANIDADES DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

**FORTALEZA**

**2018**

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NAS SECRETARIAS DOS  
CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CENTRO DE HUMANIDADES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em  
Gestão Pública da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Marcone Venâncio da Silva

FORTALEZA

2018

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Nascimento, Fábيا Maria da Silva.

N193m

Mapeamento de processos: estudo de caso nas secretarias dos cursos do Centro de Humanidades da Universidade Federal do Ceará / Fabia Maria da Silva Nascimento. - Redenção, 2018.

41f: il.

Monografia - Curso de Gestão Pública - 2017.1, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2018.

Orientador: Prof. Me. Dr. Marcone Venâncio da Silva.

1. Gerenciamento de processos. 2. Administração pública. 3. Eficiência organizacional. 4. Serviço pública. I. Título

MAPEAMENTO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO NAS SECRETARIAS DOS  
CURSOS DE GRADUAÇÃO DO CENTRO DE HUMANIDADES DA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DO CEARÁ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
ao Curso de Pós-Graduação Lato Sensu em  
Gestão Pública da Universidade da Integração  
Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Especialista em Gestão Pública.

Aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Marcone Venâncio da Silva (Orientador)

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

---

Prof. Dr. Flávio de Oliveira Vieira

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)

*Dedico este trabalho a Deus, por ser essencial em minha vida, por me proporcionar condições de vencer mais essa jornada e por permitir que eu não me acomode.*

*À minha filha amada que, com seu amor e inocência, me impulsiona a buscar novos caminhos para melhorar a nossa vida.*

## AGRADECIMENTOS

Ao prof. Dr. Marcone Venâncio da Silva, pela orientação.

À professora Danyelle Nilin, Diretora Acadêmica do Centro de Humanidades da UFC, por autorizar e apoiar a pesquisa no Centro.

Aos professores Hamilton Tabosa, Áurea Montenegro e Giovanna Guedes por estarem sempre dispostos a contribuir.

Aos secretários de cursos de graduação do Centro de Humanidades da UFC entrevistados, pelo tempo concedido nas entrevistas, por responderem ao questionário e especialmente aqueles que me receberam tão bem em suas secretarias no momento da investigação documental, bem como a todos os demais secretários que se prontificaram a participar da pesquisa e contribuíram no teste piloto.

À Secretaria de Governança da UFC, representada por sua servidora Ana Maria Simões, amiga e apoiadora, por sua enorme contribuição.

Ao professor Jimmy Robson Rodrigues da Costa por sua amizade que, mesmo diante do desafio de produzir sua própria monografia, contribuiu com a tradução do resumo deste trabalho para o idioma espanhol.

À amiga, inestimável, Jeannette Córdova, que, mesmo distante, está presente neste importante momento com sua sabedoria.

Aos alunos e ex-alunos do Curso de Biblioteconomia no qual trabalhei como secretária, por suas palavras de incentivo e carinho, e principalmente à bibliotecária Maria Josélia por sua contribuição.

Às minhas amigas Graça Vieira e outras mães que me ajudaram nessa conquista ao cuidarem da minha filha Ana Beatriz, enquanto eu estava em Redenção, nas atividades presenciais.

Ao meu esposo e filha, pelo apoio e pela compreensão nos momentos de ausência. À Cléo, minha filha do coração, por seu carinho, incentivo e ajuda.

À minha grande amiga Elaine por caminhar junto comigo e dividir as dificuldades e conquistas de mais esta etapa da nossa vida.

## **RESUMO**

Este trabalho tem por finalidade investigar a rotina labora das secretarias dos cursos de graduação do Centro de Humanidades da Universidade Federal do Ceará e averiguar a metodologia mapeamento de processos nessas unidades. Para o alcance do objetivo proposto foi realizada a coleta de informações junto aos servidores que trabalham nesses departamentos. Como embasamento para a pesquisa houve um estudo bibliográfico e pesquisa de campo na UFC. Por meio da análise de processos os quais foram apresentados aos profissionais das secretarias, assim como pelas informações transmitidas pelos mesmos através de pesquisa documental, foram identificados os processos e os locais com maior falta de padronização. Concluiu-se que não há padronização dos processos executados pelos secretários e que os mesmos, em sua totalidade, não foram treinados para a função nem tampouco apresentado a estes qualquer documento norteador para sua rotina laboral, o que pode ser considerado um dos principais motivos da falta de normalização das atividades. Identificou-se ainda que não há interação entre as secretarias, o que resulta em procedimentos e documentos sem a devida padronização. Esses resultados reforçam a necessidade do uso de ferramentas gerenciais como o mapeamento de processos para viabilizar uma prestação de serviços padronizada e eficiente nas secretarias da entidade analisada.

**Palavras-chave:** Processos. Padronização. Mapeamento de Processos.

## **RESUMEN.**

Este trabajo tiene por finalidad investigar la rutina laboral de las secretarías de los cursos de graduación del Centro de Humanidades de la Universidad Federal de Ceará e investigar la metodología y mapeo de los procesos en esas unidades. Para alcanzar el objetivo propuesto se realizó la recolección de informaciones junto a los servidores que trabajan en esos departamentos. Como base para la investigación hubo un estudio bibliográfico e investigación de campo en la UFC. Por medio del análisis de los procesos que fueron presentados a los profesionales de las secretarías, así como por las informaciones transmitidas por los mismos a través de las investigaciones documentales, se identificaron los procesos y los locales con la mayor falta de estandarización. Se concluyó que no hay estandarización de los procesos ejecutados por los secretarios y que los mismos, en su totalidad, no fueron entrenados para la función, ni tampoco presentado a éstos ningún documento orientador para su rutina laboral, lo que puede ser considerado uno de los principales motivos para la falta de normalización de las actividades. Se identificó además, que no hay interacción entre las secretarías, lo que resulta en procedimientos y documentos sin la debida estandarización. Estos resultados refuerzan la necesidad del uso de herramientas gerenciales como el mapeo de procesos para viabilizar una prestación de servicios estandarizada y eficiente en las secretarías de la entidad analizada.

**Palabras clave:** Procesos. Normalización. Mapeo de Procesos.



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1</b>	Composição da amostra quanto à faixa etária.....	22
<b>GRÁFICO 2</b>	Quanto ao grau de instrução.....	22
<b>GRÁFICO 3</b>	Tempo na UFC.....	22
<b>GRÁFICO 4</b>	Tempo que ocupa o cargo de secretário.....	22
<b>GRÁFICO 5</b>	Quanto à experiência anterior no cargo de secretário.....	23
<b>GRÁFICO 6</b>	Os secretários foram capacitados pela UFC para a função?.....	23
<b>GRÁFICO 7</b>	Documentos orientadores apresentados ao assumir o cargo.....	23
<b>GRÁFICO 8</b>	Conhecimento sobre como são feitos os processos em outras	24
<b>GRÁFICO 9</b>	Observou que processos são executados de forma diferente?.....	24
<b>GRÁFICO 10</b>	- Processos sem padronização entre as secretaria.....	24
<b>GRÁFICO 11</b>	Conhecimento da ferramenta Mapeamento de Processos.....	25
<b>GRÁFICO 12</b>	Avaliação da ferramenta Mapeamento de Processos.....	25
<b>GRÁFICO 13</b>	Benefícios visualizados com a implantação do mapeamento de processos.....	25

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1</b>	Fluxograma do processo Trancamento Parcial de Matrícula.....	29
<b>FIGURA 2</b>	Fluxograma do processo Solicitação de Vaga em Optativa Livre de outro curso.....	30

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>BPM</b>	Business Process Management
<b>BPMN</b>	Business Process Model and Notation
<b>CH</b>	Centro de Humanidades
<b>FCS</b>	Fatores Críticos de Sucesso
<b>ISO</b>	International Organization for Standardization
<b>PROGRAD</b>	Pró-Reitoria de Graduação
<b>SEI</b>	Sistema Eletrônico e Informação
<b>SIGAA</b>	Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmica
<b>UFC</b>	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>14</b>
<b>1.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>15</b>
<b>2.1</b>	<b>Contextualização sobre o surgimento da padronização e do mapeamento de processos</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2</b>	<b>Definições de Processos</b> .....	<b>16</b>
<b>2.3</b>	<b>O Mapeamento de Processos</b> .....	<b>17</b>
<b>2.4</b>	<b>O mapeamento de processos nas organizações públicas brasileiras</b> .....	<b>18</b>
<b>2.5</b>	<b>O mapeamento de processos na Universidade Federal do Ceará</b> .....	<b>18</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>20</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>21</b>
<b>4.1</b>	<b>Apresentação dos dados coletados na pesquisa</b> .....	<b>21</b>
4.1.1	Perfil dos secretários.....	21
4.1.2	Há padronização nos processos das secretarias?.....	23
4.1.3	O mapeamento: levantamento de como são executados dois procedimentos nas secretarias.....	26
<b>4.2</b>	<b>Um olhar sobre duas secretarias de cursos de graduação do Centro de Humanidades da UFC</b> .....	<b>27</b>
<b>4.3</b>	<b>O mapeamento dos processos adotados como exemplificação</b> .....	<b>28</b>
<b>4.4</b>	<b>A visão dos secretários sobre os processos mapeados</b> .....	<b>30</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>31</b>
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>33</b>
	<b>APÊNDICE</b> .....	<b>34</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>36</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O serviço público geralmente é visto pela sociedade como algo desempenhado sem a qualidade desejada e conduzido por pessoas cujo objetivo principal não é o de servir. Segundo o Dicionário Aurélio a palavra “servidor” é definida como “que ou quem serve, presta serviços”. Porém, nos dias atuais, há uma maior cobrança por parte da sociedade por produtividade e transparência nas atividades, gastos e desempenho do serviço público.

De acordo com Chiavenato (2002), para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta; e atingirem um objetivo comum. Entretanto para que uma organização alcance esses objetivos se faz necessária a atuação de todos os envolvidos de forma otimizada e padronizada e é neste ponto que os administradores encontram um de seus maiores desafios, pois dificilmente a mesma tarefa executada por pessoas diferentes terá um resultado igual, ou pelo menos com o padrão de qualidade esperado.

O mapeamento de processos, uma das ferramentas da técnica de Gerenciamento de Processos de Negócio ou, em inglês Business Process Management (BPM), é uma metodologia que, segundo Campos e Lima (2012), ao demonstrar o fluxo operacional e sua inter-relação entre os processos de uma organização, permite que esta enxergue claramente os pontos fortes e fracos, e melhore o seu entendimento sobre os processos, podendo aumentar o desempenho do negócio. O objetivo principal, ainda segundo Campos (2003, p. 65), é

[...] criar uma base comum de foco e comunicação dos processos organizacionais. Ela propicia uma linguagem por meio da qual as pessoas possam compartilhar seu entendimento: todos compartilham o mesmo paradigma; todos têm a mesma base. (CAMPOS, 2003, p. 65)

Sendo assim, a implantação do mapeamento de processos poderá trazer benefícios a qualquer tipo de instituição, seja essa privada ou pública, pois se trata de uma ferramenta que, se devidamente implementada pela gestão, possibilita o aperfeiçoamento do trabalho e a excelência na entrega do produto final. Através da implantação desse programa é possível desenhar os fluxos dos processos de trabalho, obter uma boa visualização de como estes funcionam, colocá-los em prática, monitorá-los e controlá-los com o propósito de alcançar as metas da organização.

A Universidade Federal do Ceará possui, hoje, 117 cursos de graduação (Anuário Estatístico da UFC 2016) que contam, como apoio, com as coordenações de cursos, cujo objetivo é disponibilizar o ambiente, a oferta de disciplinas e as condições necessárias para que os alunos possam ter o melhor aproveitamento na sua formação humana. Todavia essas

tarefas são executadas de formas distintas nas diversas secretarias de cursos, utilizando-se de procedimentos e formulários que diferem entre um setor e outro, seja porque foram modificados ao longo do tempo, ou por terem sido mantidos desde sua criação tornando-se obsoletos, ou seja, sem a atualização adequada.

O interesse pelo tema desta pesquisa surgiu a partir da identificação das dificuldades laborais apontadas pelos servidores lotados nas secretarias e da observação da falta de padronização em alguns processos que envolvem essas subunidades da UFC, principalmente pelos servidores recém-ingressos. Diante disso, surge o questionamento que orienta todo esse estudo: fazer uso do mapeamento de processos poderia colaborar com a melhoria na compreensão sobre as atividades de rotinas das secretarias dos cursos de graduação? Ou, ainda: a partir da documentação desses processos, seria possível tornar a comunicação mais objetiva e eficaz entre os servidores envolvidos com os processos de trabalho e o seu público-alvo de atendimento, estudantes e docentes?

### **1.1. Objetivo Geral**

Analisar a rotina laboral das secretarias dos cursos de graduação do Centro de Humanidades da Universidade Federal do Ceará a partir do ponto de vista dos próprios secretários, investigar se conhecem a metodologia de mapeamento de processos e se percebem a existência da padronização desses processos entre as diversas secretarias da Unidade Acadêmica.

### **1.2. Objetivos Específicos**

a) Analisar, através da aplicação de um questionário submetido aos secretários dos cursos de graduação e de visitas às coordenações desses cursos, se existe alguma evidência sobre o mapeamento de processos nessas subunidades.

b) Comparar, através das respostas obtidas pelo questionário e de entrevistas realizadas com secretários de, pelo menos, duas coordenações, como é feita a execução de dois procedimentos comuns às coordenações dos cursos de graduação pelos servidores. Desse modo, verificar se há padronização e,

c) Fazer o mapeamento do processo dos dois procedimentos investigados, a fim de que os secretários possam, diante dos fluxogramas apresentados, analisar se o mapeamento poderá trazer vantagens para a execução do seu trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Contextualização sobre o surgimento da padronização e do mapeamento de processos.

A padronização não é algo novo para a humanidade; ela faz parte da evolução humana como algo necessário desde os seus primórdios. Podem-se observar indícios desta, por exemplo, desde o uso da comunicação pelos homens das cavernas, dada a necessidade destes de criar padrões de ruídos para se comunicarem até a descoberta do fogo, onde foi necessário seguir um procedimento padrão de esfregar dois gravetos até que surgisse a faísca e produzisse o fogo, o que, de alguma forma, esses indivíduos passaram de geração a geração, para que o processo fosse repetido com sucesso.

Assim, a criação de um padrão foi sendo aplicada nas mais diferentes áreas, a exemplo dos padrões sociais aceitos por cada cultura, estendendo-se pelo padrão de valor, a moeda, até o uso da padronização de procedimentos pelos EUA durante a Segunda Guerra Mundial.

No entanto a noção de padrão, só chegou a algo mais parecido com o que se entende como padronização nos dias atuais quando, em 1903, Frederick Taylor, o fundador da Administração Científica, publicou o seu livro *Shop Management* (Administração de Oficinas) que rezava as técnicas de racionalização do trabalho do operário, por meio do Estudo de Tempos e Movimento, e em 1911 quando publicou o livro *Princípios de Administração Científica*, apontando que um dos grandes males dos quais padeciam as indústrias da época era a falta de uniformidade das técnicas e métodos de trabalho.

De acordo com Chiavenato (2001, pag. 61), Taylor verificou que os operários aprendiam como executar uma tarefa a partir da observação dos companheiros e isso conduzia a maneiras diferentes de fazer a mesma tarefa, ou seja, sem padronização. Era necessário, portanto, um estudo de como o trabalho era feito para só então ser repassado aos operários. Com isso “padronizava-se o método de trabalho e o tempo destinado à sua execução. Método é a maneira de se fazer alguma coisa para obter um determinado resultado.”

Seguindo o taylorismo, Harrington Emerson, procurou então simplificar os métodos de trabalho e popularizou a Administração Científica desenvolvendo os primeiros trabalhos sobre seleção e treinamento de empregados, em cujos princípios estava explícita a importância de fixar normas padronizadas para as operações no ambiente laboral.

Com certeza, o século XIX foi um marco para a inovação tecnológica e a sociedade desencadeou o desenvolvimento de novas técnicas na busca por eficiência, tendo como cenário principal a indústria automobilística que, impulsionada principalmente pelas ideias de Fayol, pai da Teoria Clássica, e de Taylor, precursor da Administração Científica, trouxe a ideia de divisão de trabalho, a padronização de tarefas e os sistemas de linhas de montagem, o que caracterizou a estrutura organizacional de empresas de todos os segmentos na época. Esses conceitos de especialização, divisão de trabalho e estruturação de funções e tarefas, traçados naquele período, hoje estão inteiramente ligados à visão atual da gestão por processos.

Outro marco importante para a padronização de processos foi à criação, em 1947, da Organização Mundial para Normalização(ISO), entidade composta pelos órgãos de normalização de cada país a fim de “promover o desenvolvimento da padronização de atividades correlacionadas, de forma a possibilitar o intercâmbio econômico, científico e tecnológico em níveis mais acessíveis aos aludidos organismos” (Marshall Jr., 2001).

A partir da década de 80, considerada a década das inovações tecnológicas, da desconcentração industrial e do surgimento de outros padrões de gestão, como de qualidade total, o ambiente competitivo e as incertezas do mercado para algumas economias fizeram com que a visão pura e simples sobre as tarefas já não bastasse, sendo necessário se olhar para todo o processo, bem como o ambiente de trabalho, o que deu lugar a novas práticas empresarias para que as empresas conquistassem seu lugar nesse novo mercado tão competitivo.

Nesse contexto surgiu o Mapeamento de Processos, uma das soluções encontradas pelos gestores para a padronização dos processos e a comunicação entre os diversos setores que os utilizam, buscando agregar valor ao produto/serviço e aproveitar o máximo potencial dos empregados.

## **2.2 Definições de Processos.**

Uma gestão que busca a melhoria contínua deve estar comprometida com o controle e evolução dos seus processos, mas o que é processo?

A palavra processo recebe inúmeras definições, dependendo da sua empregabilidade. Somente no Dicionário Houaiss (2013) da língua portuguesa há pelo menos treze significados:



Substantivo masculino (1302)

1 ação continuada, realização contínua e prolongada de alguma atividade; seguimento, curso, decurso < p. de decifrar uma mensagem > < p. de aprender a ler >

1. sequência contínua de fatos ou operações que apresentam certa unidade ou que se reproduzem com certa regularidade; andamento, desenvolvimento, marcha < p. de apuração dos votos >

3 modo de fazer alguma coisa; método, maneira, procedimento < descobriu um p. novo de fazer champanhe > < p. criativo de um escritor >

4 adm conjunto de papéis, documentos, petições etc., relativos a um assunto qualquer, que se encaminha a um órgão oficial < p. de pedido de aposentadoria >

Harrington (1993) define processo como “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar seus objetivos.”

Para Davenport (1994) processo é “a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura para a ação”.

Gonçalves (2000) afirma que qualquer atividade separada ou conjunto de atividades que toma uma entrada (input), adiciona valor a ela e fornece uma saída (output) para um determinado cliente é um processo.

Assim, levando-se em consideração as definições apresentadas, processo será entendido neste trabalho como um conjunto de tarefas interrelacionadas de forma lógica, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações que se relacionam e transformam entradas em saídas, a fim de agregar valor a uma organização.

### **2.3 O Mapeamento de Processos**

É comum nas organizações a existência de organogramas que determinam de forma organizada e sucinta a estrutura organizacional da empresa, o mapeamento de processos segue a mesma linha, mas se atendo à representação dos fluxos de trabalho.

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” (MARETH; ALVES; BORBA, 2009, p. 4).

Portanto, segundo KANAANE, FIEL FILHO e FERREIRA (2010), mapear um processo permite racionalizá-lo, com a eliminação do desperdício, fornecendo uma linguagem padronizada para o tratamento dos processos dentro da organização, com isso possibilitando a tomada de decisão com uma base confiável. Faz-se necessário, ainda, indicar com precisão quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), ou seja, sinalizar para os colaboradores da organização as condições para que o processo seja realizado com sucesso.

Essas condições para a realização do processo (o que, como, quando, pra quem e onde) devem ser expressas através de procedimentos, instruções, fluxogramas, figuras ou qualquer outro meio de disseminação de comunicação, considerando-se, sempre, a complexidade do processo e as características do público a ser atingido.

## **2.4 O mapeamento de processos nas organizações públicas brasileiras**

Em um cenário de mudanças, tais como a globalização e o movimento pela qualidade total, as relações do governo com a sociedade e a administração pública sofreram mudanças significativas, pois surgiram novos desafios para o setor público, principalmente com o movimento da qualidade total que demanda alto desempenho dessas instituições.

Neto e Salinas (2011) afirmam que, apesar de as organizações públicas não competirem para permanecer no mercado como nas organizações privadas, aquelas disputam entre si pela obtenção de recursos orçamentários e devem prezar pela excelência dos serviços prestados, pois caso contrário a sociedade, cada vez mais ciente do seu papel como cliente principal e das ferramentas para a fiscalização e busca dos seus direitos, poderá requerer junto aos órgãos de controle uma maior eficiência por parte dessas instituições.

No Brasil, a partir de 1980, essa preocupação com a qualidade passou a render frutos, é o caso do subprograma da Qualidade e Produtividade da Administração Pública, que tinha por finalidade inserir programas de qualidade nos órgãos e entidades públicas para administração dos recursos públicos e atendimento às demandas sociais. O principal objetivo do programa seria orientar as organizações públicas para um processo de avaliação e verificação do grau de adesão de suas práticas gerenciais a um referencial de gestão tomado como ideal (ANGELIM, 2003). Esse subprograma do Programa da Qualidade e Participação na Administração Pública fazia parte do plano diretor da Reforma do Aparelho do Estado e tinha como uma de suas ações a revisão dos processos internos da Administração pública para que estes alcançassem maior eficiência.

A aplicação do referido programa foi importante para que a Administração Pública fosse migrando de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial, até que culminasse no surgimento do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA baseado na gestão por resultados para o cidadão, criado pelo Decreto nº 5.378, de 23 de fevereiro de 2005.

## **2.5 O mapeamento de processos na Universidade Federal do Ceará**

A gestão de processos ainda não é uma realidade na Universidade Federal do Ceará, segundo o que foi constatado nas visitas realizadas na Secretaria de Governança da instituição e através das pesquisas efetuadas em suas unidades e documentos oficiais.

Em matéria divulgada neste ano no site da universidade, a diretora da Secretaria de Governança esclareceu que “o mapeamento de processos e a gestão de riscos são aspectos da governança. A secretaria está se antecipando, buscando identificar nas unidades da UFC em que estágio a situação se encontra”. A declaração da diretora deixa claro que há um planejamento partindo da alta gestão da instituição para o uso da ferramenta, mas apenas um levantamento de possíveis ações pontuais nos Centros e Faculdades da universidade.

Constatou-se ainda, após investigação, que há um trabalho de mapeamento em algumas unidades, mas com ações isoladas, contudo muitos desses processos mapeados terão que ser revistos em virtude da implantação do Sistema de Eletrônico de Informações (SEI), que é um sistema de gestão de processos e documentos arquivísticos eletrônicos, utilizado pelo UFC a partir de 02/01/2018. Essa mudança fez com que os processos cujas tarefas eram feitas manuais e com a utilização de documentos físicos, passasse a ser digitais. o que, provavelmente, não foi previsto nos mapeamentos realizados antes dessa data.

Nas secretarias dos cursos de graduação do Centro de Humanidades, ambiente escolhido para a pesquisa, não há registro do uso da ferramenta. O referido Centro contou com dois processos mapeados na Diretoria do Centro: “Autorização para Acesso ao Estacionamento do CH” e “Protocolo e Distribuição de Documentos”, apresentados nosso Encontros Universitários da universidade em 2017, mas, segundo informações colhidas na unidade, não houve a implantação dos mesmos.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O método utilizado para a pesquisa será de análise qualitativa, tendo como ambiente natural as dez coordenações dos cursos de graduação do Centro de Humanidades da UFC, e a pesquisadora como instrumento chave, explorando de forma a conhecer como os processos se manifestam nessas subunidades da universidade.

Quanto à finalidade, a pesquisa em questão é a pesquisa aplicada uma vez que este tipo de pesquisa, segundo Trujillo Ferrari, tem como motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais.

Já os procedimentos adotados na coleta de dados, estes se utilizarão de informações transmitidas pelos servidores que trabalham nesses departamentos, além de fontes bibliográficas, pesquisa documental e estudo de caso, pois analisará os processos e documentos utilizados nas secretarias na execução dos processos, objetivando verificar se há padronização para os mesmos, envolvendo “[...] uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país” (VERGARA, 2014, p.44),

Quanto aos fins, tendo em vista que descreve os processos realizados na organização, e as variáveis a ele relacionadas e tem o objetivo de “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 100), a pesquisa é descritiva.

A pesquisa foi dividida em quatro fases:

Primeira fase: aplicação de questionário com perguntas abertas e fechadas, através de formulário no Google Forms, enviado através de e-mail para os secretários das dez coordenações de cursos de graduação do Centro de Humanidades da UFC.

Segunda fase: visita às coordenações, levantamento dos procedimentos executados e documentos utilizados por estas, a fim de verificar a existência de padronização. Realização de entrevistas a secretários de duas coordenações e a análise dos documentos/formulários utilizados pelos mesmos, já que a “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto” (LAKATOS; MARCONI, 1991), e, através dela será possível observar com maior clareza o funcionamento dessas secretarias e através da pesquisa documental, se há padronização nos formulários.

Terceira fase: Mapeamento de dois processos e apresentação dos fluxogramas resultantes desse trabalho aos secretários de coordenações de duas secretarias do CH.

Quarta fase: verificação, através de entrevistas aos secretários, se a implantação dos processos já mapeados traria algum tipo de melhoria em sua rotina laboral.

## **4 RESULTADOS DA PESQUISA**

Nas últimas décadas as instituições públicas têm demandado, cada vez mais, por modernização a fim de obter agilidade, eficiência e eficácia na prestação dos seus serviços. Muitas dessas instituições buscam na gestão de qualidade ferramentas que colaborem com essa melhoria, e o mapeamento de processos é uma dessas ferramentas que pode, através de um olhar crítico sobre o processo, suas etapas, os atores envolvidos e os gargalos encontrados durante sua execução, reorganizar o trabalho para que este se torne mais produtivo.

A partir dessa reflexão surgiu a problemática do presente trabalho, que consiste em verificar se o mapeamento de processos poderia colaborar com a melhoria da compreensão sobre as atividades laborais das secretarias dos cursos de graduação do Centro de Humanidades da UFC e se a partir disso seria possível tornar a comunicação mais objetiva e eficaz entre os servidores envolvidos com os processos de trabalho e o seu público-alvo de atendimento, estudantes e docentes.

Primeiramente foi feito um pré-teste (pesquisa piloto) com secretários que não fazem parte da amostra escolhida para a pesquisa, ou seja, secretários de cursos que não pertencem ao Centro de Humanidades, a fim de verificar as dificuldades do entendimento das questões e proceder com os ajustes necessários.

A primeira etapa da pesquisa foi a aplicação de um questionário (Formulário apêndice A) com dezessete perguntas e que foi dividido em três partes: a primeira, de caráter descritivo, foi utilizada para definir o perfil do entrevistado; a segunda, de caráter preferencial e investigativo, inquirindo sobre sua experiência na função e conhecimento da ferramenta Mapeamento de Processos, e a terceira parte coletando informações acerca de dois processos específicos, a fim de verificar como estes são executados e assim proceder o mapeamento dos mesmos..

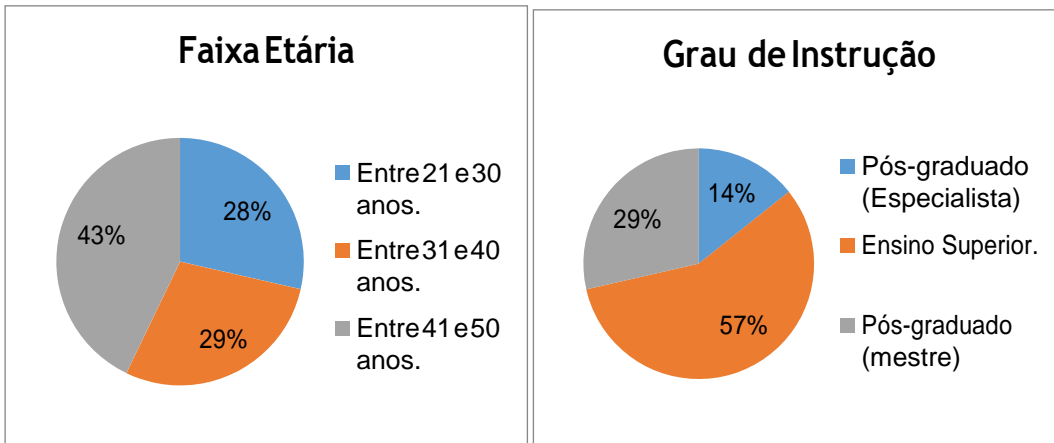
A amostra escolhida entre os 117 cursos de graduação da UFC foi de dez secretarias de cursos de graduação que pertencem ao Centro de Humanidades. Desse total, sete secretários responderam à pesquisa e duas secretarias foram visitadas.

### **4.1 Apresentação dos dados coletados na pesquisa**

#### **4.1.1 Perfil dos secretários**

Nas questões de 01 a 05, que define o perfil do entrevistado, obteve-se que os secretários de graduação têm, na sua maioria, entre 41 e 50 anos (42,9%), possuem ensino superior (57,1%) ou são mestres (28%).

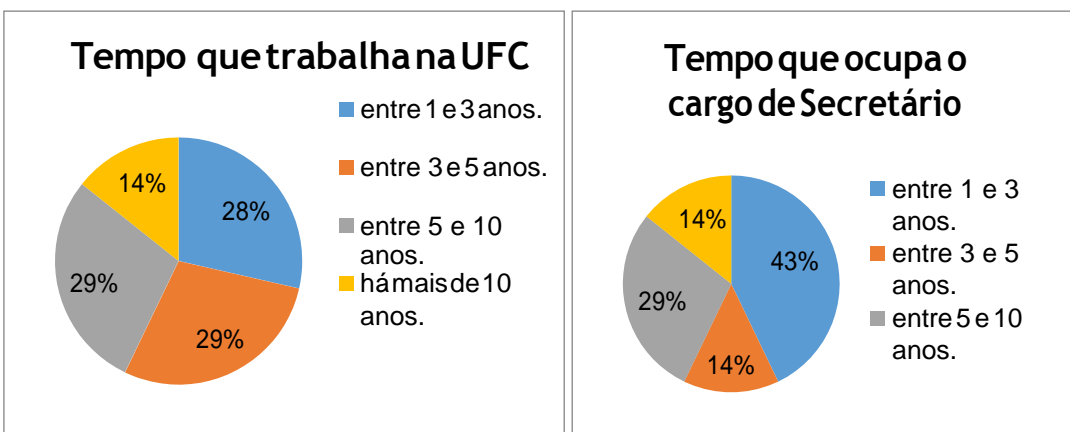
**Gráficos 1 e 2** - Composição da amostra quanto à faixa etária e grau de instrução.



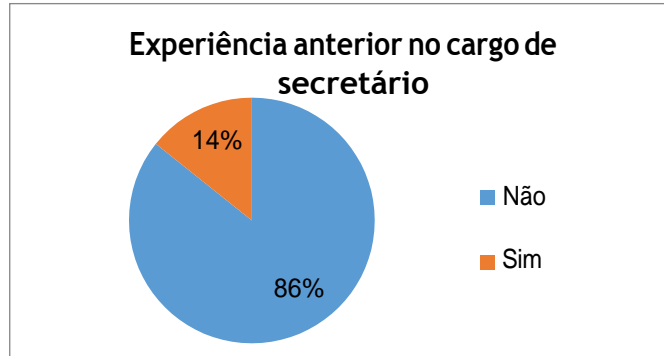
**Fonte:** Elaborados para fins deste estudo.

Quanto ao tempo que trabalham na UFC e a experiência como secretário de curso de graduação, a grande maioria trabalha na UFC há mais de um ano e a menos de dez anos (85%), ocupam o cargo de secretários de curso há menos de 3 anos (42,9%) e não exerceram o cargo de secretário anteriormente (85%).

**Gráficos 3 e 4** - Composição da amostra quanto ao tempo na UFC e à experiência no cargo de secretário.



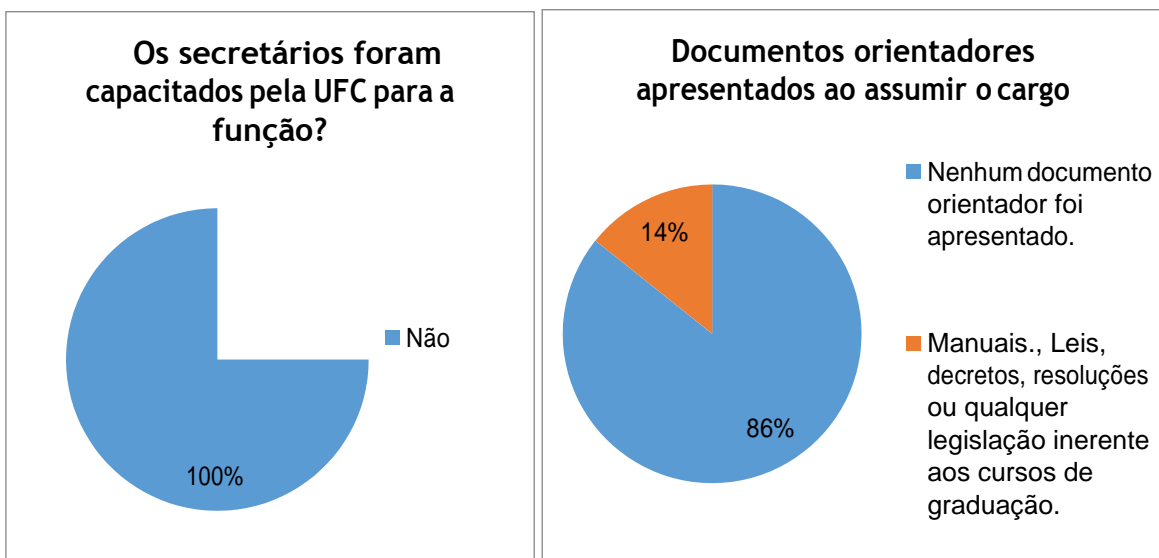
**Gráficos 5** - Composição da amostra quanto à experiência anterior no cargo de secretário.



Fonte: Elaborados para fins deste estudo.

Um dado que chamou bastante a atenção na pesquisa foi quanto à falta de capacitação dos profissionais pela UFC para a função de secretário, pois 100% dos entrevistados responderam que não foram capacitados para assumir o cargo e também que não receberam qualquer documento norteador, como leis, manuais, etc., para que os orientassem quanto aos procedimentos a serem seguidos (85,7%), o que ficou evidenciado nas respostas às questões 6 e 7 do questionário.

**Gráficos 6 e 7** - Composição da amostra quanto à capacitação para o cargo.



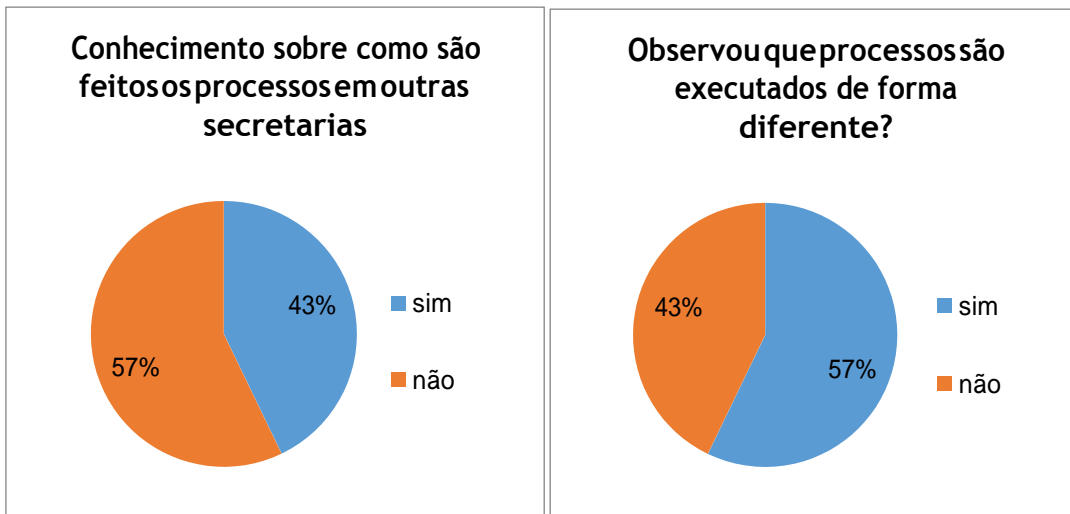
Fonte: Elaborados para fins deste estudo.

#### 4.1.2 Há padronização nos processos das secretarias?

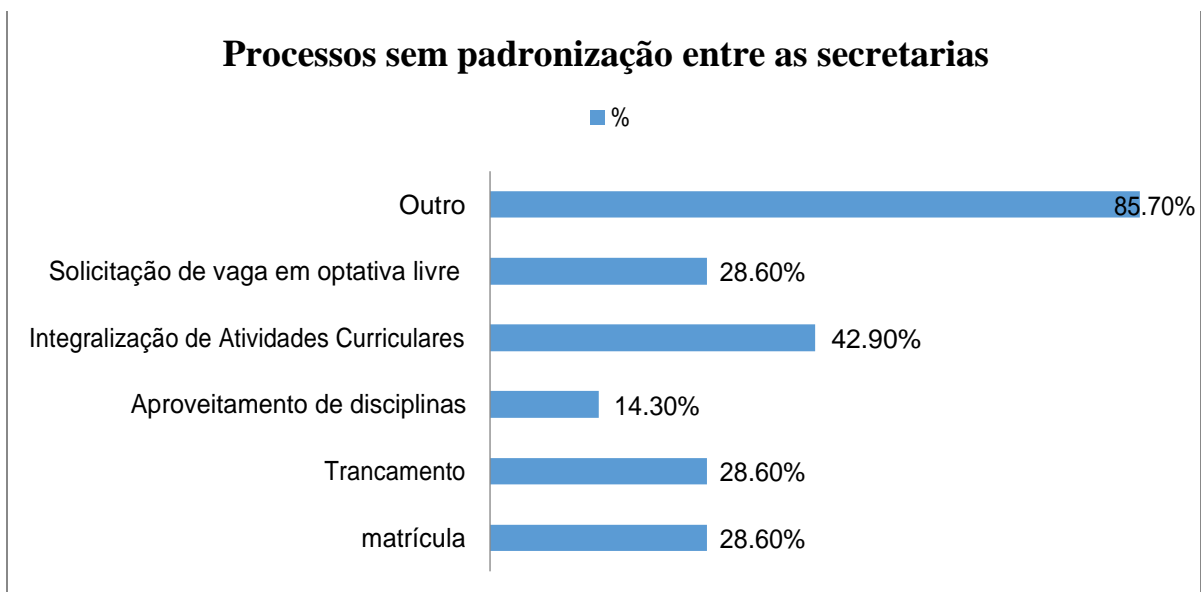
A partir da pergunta 08, os entrevistados foram inquiridos sobre a existência ou não de

padronização dos processos executados pelos mesmos. Mais da metade (57,1%) não tem conhecimento de como são feitos os procedimentos em outras secretarias, todavia afirmaram (57,1%) ter observado algum tipo de procedimento feito de forma diferente daquele que executa onde trabalha. Desses processos, a Integralização de Atividades Complementares (42,9%) foi o procedimento apontado pela maioria como mais divergente.

**Gráficos 8 e 9** - Composição da amostra quanto o conhecimento dos processos de outras secretarias.



**Gráfico 10** - Composição da amostra quanto aos processos apontados como divergentes .

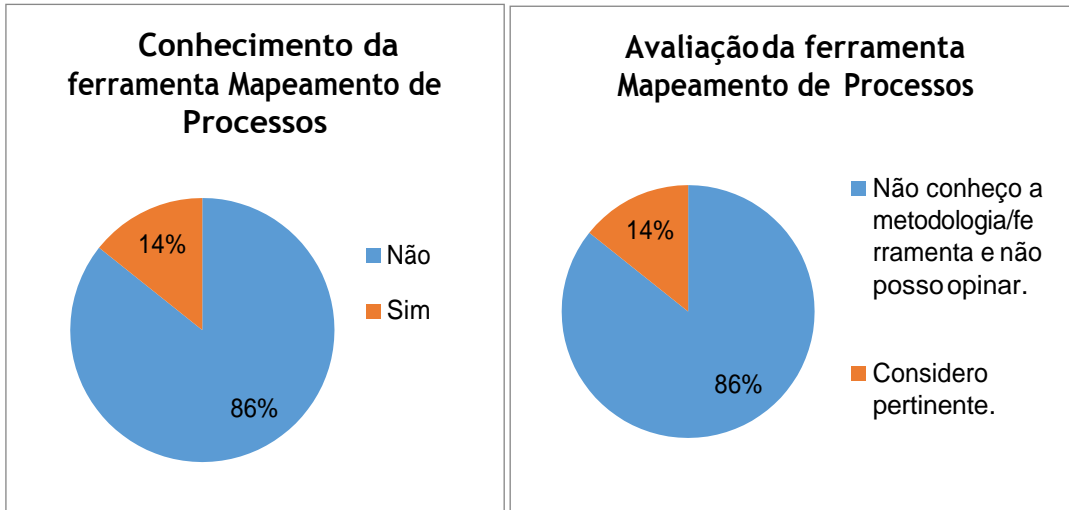


**Fonte:** Elaborados para fins deste estudo.



Quanto à vivência e ao entendimento da ferramenta Mapeamento de Processos, 85,7% dos entrevistados não conhecem a metodologia, o que ficou bem evidente nas perguntas 12 e 13 do questionário.

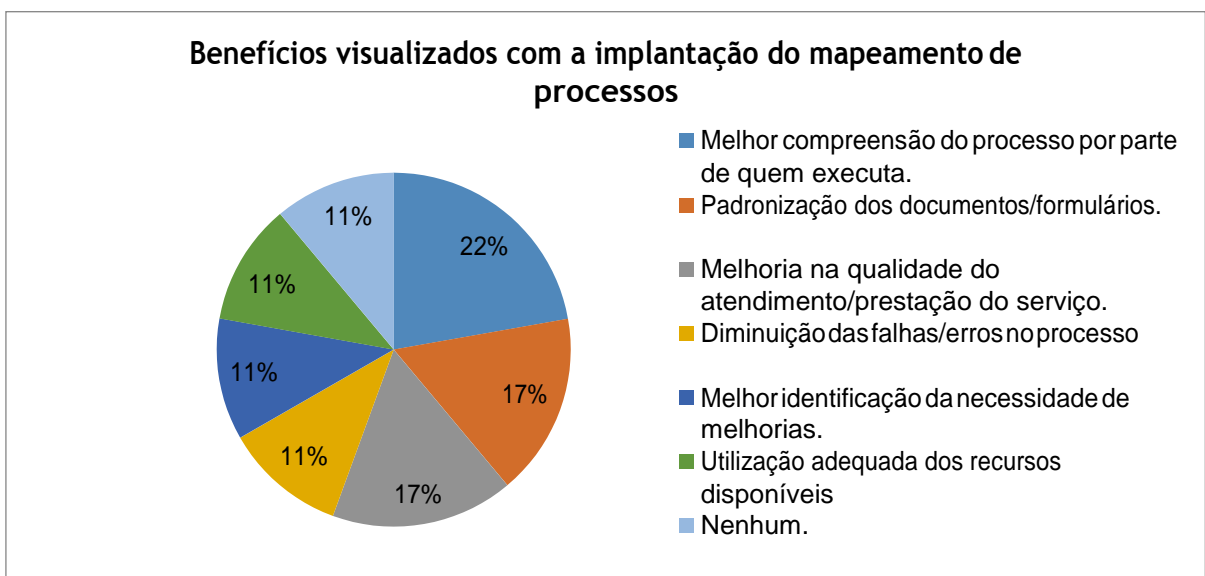
**Gráficos 11 e 12** - Composição da amostra quanto ao conhecimento da ferramenta.



**Fonte:** Elaborados para fins deste estudo.

Inerente aos benefícios da ferramenta, 89% dos secretários apontaram algum tipo de benefício e até mais de um, restando apenas 11% da amostra como opinião contrária, o que se justifica, já que na pergunta 13 do questionário 14,3% apontaram não conhecer a metodologia.

**Gráfico 13** - Composição da amostra quanto aos benefícios da ferramenta.



**Fonte:** Elaborado para fins deste estudo.

Na pergunta 15, aberta e de caráter descritivo, os secretários foram inquiridos sobre os desafios visualizados por estes para a implantação da metodologia nas secretarias, sendo apontados como principais barreiras: a resistência e dificuldade dos servidores em largarem os velhos hábitos e mudarem as rotinas antigas, a exigência de documentos e fluxos distintos para processos semelhantes, falta de articulação entre os diferentes setores, falta de pessoas especializadas para a implementação e falta de comprometimento das partes envolvidas.

#### 4.1.3. O Mapeamento: levantamento de como são executados dois procedimentos nas secretarias.

As duas últimas perguntas do questionário se referem à forma como são executados dois processos específicos nas secretarias. Para Donner et al. (2001, apud MARTINHO, 2011, p.26), “antes de um processo ser melhorado, é necessário ter uma imagem detalhada e precisa de como o processo está funcionando atualmente, incluindo suas forças e fraquezas”.

Para um melhor entendimento do problema estudado, faz-se relevante conhecer algumas informações sobre os processos utilizados como exemplificação.

O primeiro utilizado trata-se do **Trancamento Parcial de Matrícula**, o qual de acordo as informações dadas pela Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD), em seu site, consiste “no cancelamento da matrícula em determinada disciplina” e é realizada através de encaminhamento pelo aluno de solicitação à Coordenação de Curso no prazo estabelecido pelo Calendário Universitário. Esse procedimento deve ser realizado no Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas – SIGAA após deferimento do coordenador do solicitado pelo aluno, obedecendo ao que reza o Artigo 101 do Regimento Geral da UFC, resultando em indeferida a solicitação do aluno cujo limite mínimo de matrícula em 04 (quatro) créditos por semestre não for respeitado.

Quanto ao segundo processo utilizado refere-se à **Solicitação de Vaga em Optativa Livre em Outro Curso**, trata-se da solicitação que o aluno faz para cursar disciplinas que estão fora da estrutura curricular do curso, mas que, se cursadas poderão, até o limite permitido pelo Projeto Pedagógico de cada curso, integralizar a carga horária total exigida. Nesse caso, o aluno necessita fazer a demanda junto à sua coordenação para que, no período de elaboração das listas de oferta para o período letivo seguinte, ela solicite as vagas na disciplina ao departamento, condicionadas à aprovação destes.

Nas respostas quanto ao **Trancamento Parcial de Matrícula**, cinco dos sete entrevistados executam o procedimento da mesma forma, exceto pela falta de uniformização dos formulários. Os outros dois participantes responderam de forma diferente, um por não realizar o procedimento devido à forma de trabalhar naquela graduação, e outro por não deixar clara na resposta a forma como o procedimento é feito.

Já as respostas para a pergunta 17 que se refere ao processo **Solicitação de Vaga em Optativa Livre em outro Curso** foram bem distintas, apresentando cada secretário uma forma particular de executar o processo.

Ao responderem de que forma executa esse processo, dois dos secretários alegaram não realizar o procedimento, já os outros dois responderam que o próprio aluno realiza o pedido via SIGAA, o que pode ser considerado desconhecimento do procedimento, já que o sistema só permite que seja feita a matrícula, se houver vaga reservada para o aluno ou turma naquela disciplina. Caso contrário, o aluno não consegue, necessitando recorrer à Coordenação para intermediar o pedido junto ao departamento demandante.

Um dos servidores da secretaria respondeu que o próprio aluno vai até a Coordenação do outro curso e solicita a vaga, demonstrando também que o secretário não conhece os trâmites do procedimento, tendo em vista que as Coordenações não conseguem criar vagas privativas para as disciplinas, apenas os departamentos.

Os dois secretários restantes demonstraram conhecer o procedimento e o descreveram quase no mesmo padrão: o aluno solicita a disciplina na Coordenação (uma utiliza formulário (ANEXO E) e a outra não mencionou se utiliza formulário e qual), a Coordenação envia a solicitação para o departamento que administra a disciplina e o departamento cria a vaga privativa para o aluno para que a Coordenação possa matriculá-lo. Somente a forma de comunicação da coordenação com o departamento para fazer a solicitação é que fugiu ao padrão entre essas duas secretarias. Enquanto uma faz todo o procedimento via SEI, a outra coordenação informou que envia memorando, não deixando claro se é via SEI ou documento físico.

#### **4.2 Um olhar sobre duas secretarias de cursos de graduação do Centro de Humanidades da UFC**

Após a aplicação do questionário foi realizada uma visita a duas secretarias, nas quais os secretários puderam relatar sua rotina laboral, bem como melhor detalhar a realização

dos dois processos escolhidos para a exemplificação na pesquisa. Além disso, foi possível analisar os formulários utilizados (ANEXO B e C) por essas secretarias e fazer um comparativo entre eles e o formulário utilizado pela secretaria do curso de Biblioteconomia (ANEXO D), local de trabalho da pesquisadora.

Após a análise dos formulários utilizados pelas três secretarias no processo de **Trancamento Parcial de Matrícula** ficou evidente a falta de padronização dos mesmos e que estes veem sendo utilizados a bastante tempo, sem qualquer atualização nas duas secretarias visitadas. O fato, todavia, que chamou a atenção na pesquisa foi a falta de disponibilidade das duas secretarias em atender ao aluno quanto ao processo **Solicitação de vaga em disciplina livre de outro curso**, já que ambos os secretários relataram que não dispõem de formulário para o processo já que não o executam, deixando a cargo do aluno a missão de tentar por outros meios conseguir esse tipo de vaga.

#### **4.3 O mapeamento dos processos adotados como exemplificação.**

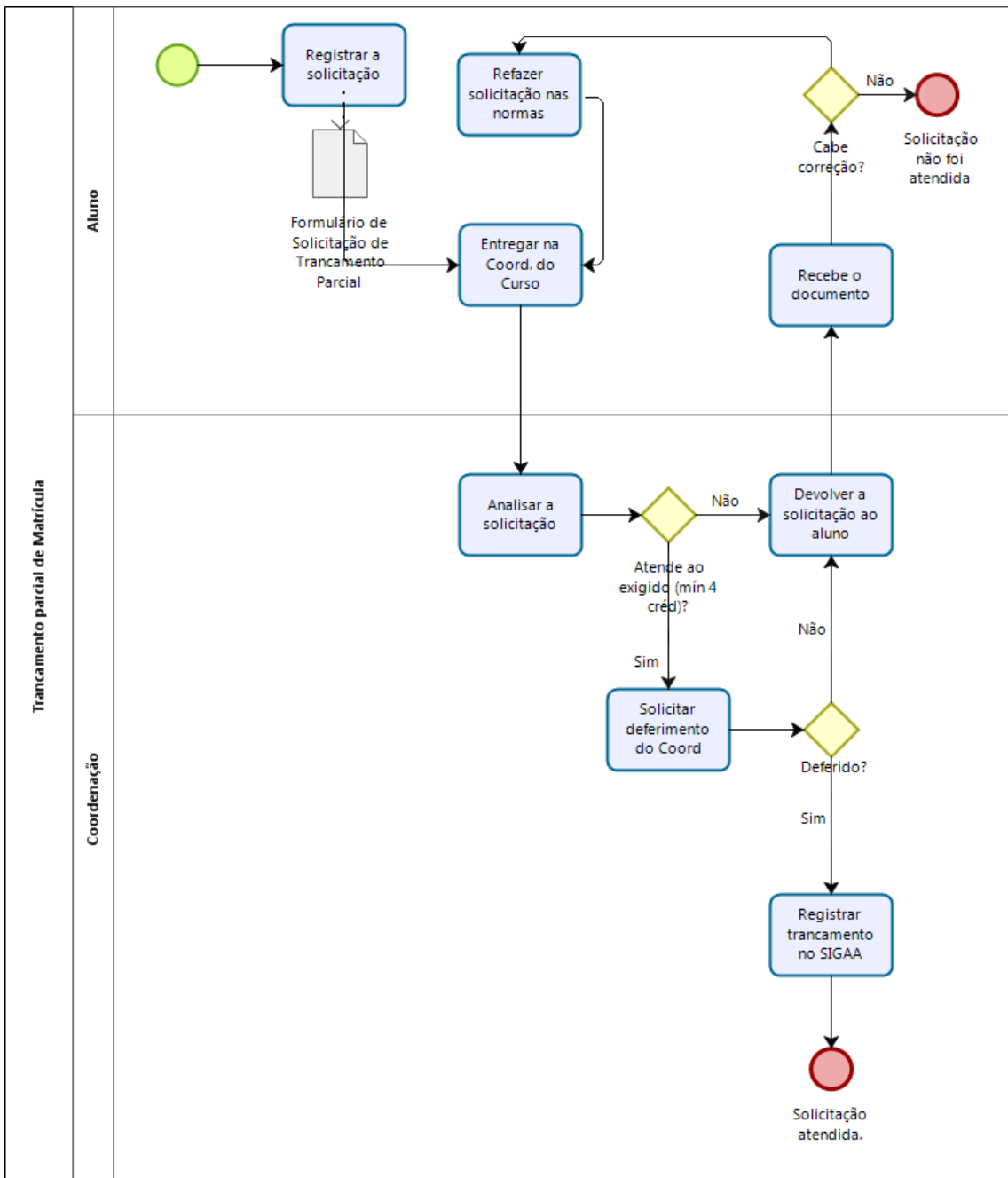
De posse das informações fornecidas pelos secretários nas visitas, dos formulários utilizados pelos mesmos para execução dos processos, do resultado obtido no questionário inicial da pesquisa e da investigação aos documentos oficiais da UFC, foi possível ter uma visão mais global de como são executados os processos utilizados no presente trabalho como exemplificação e assim, realizar o mapeamento destes.

O objetivo da ação foi de apresentar os processos mapeados aos dois secretários entrevistados e inquirir aos mesmos de que forma essa ferramenta, se utilizada pela instituição, poderia contribuir para a melhoria do seu trabalho.

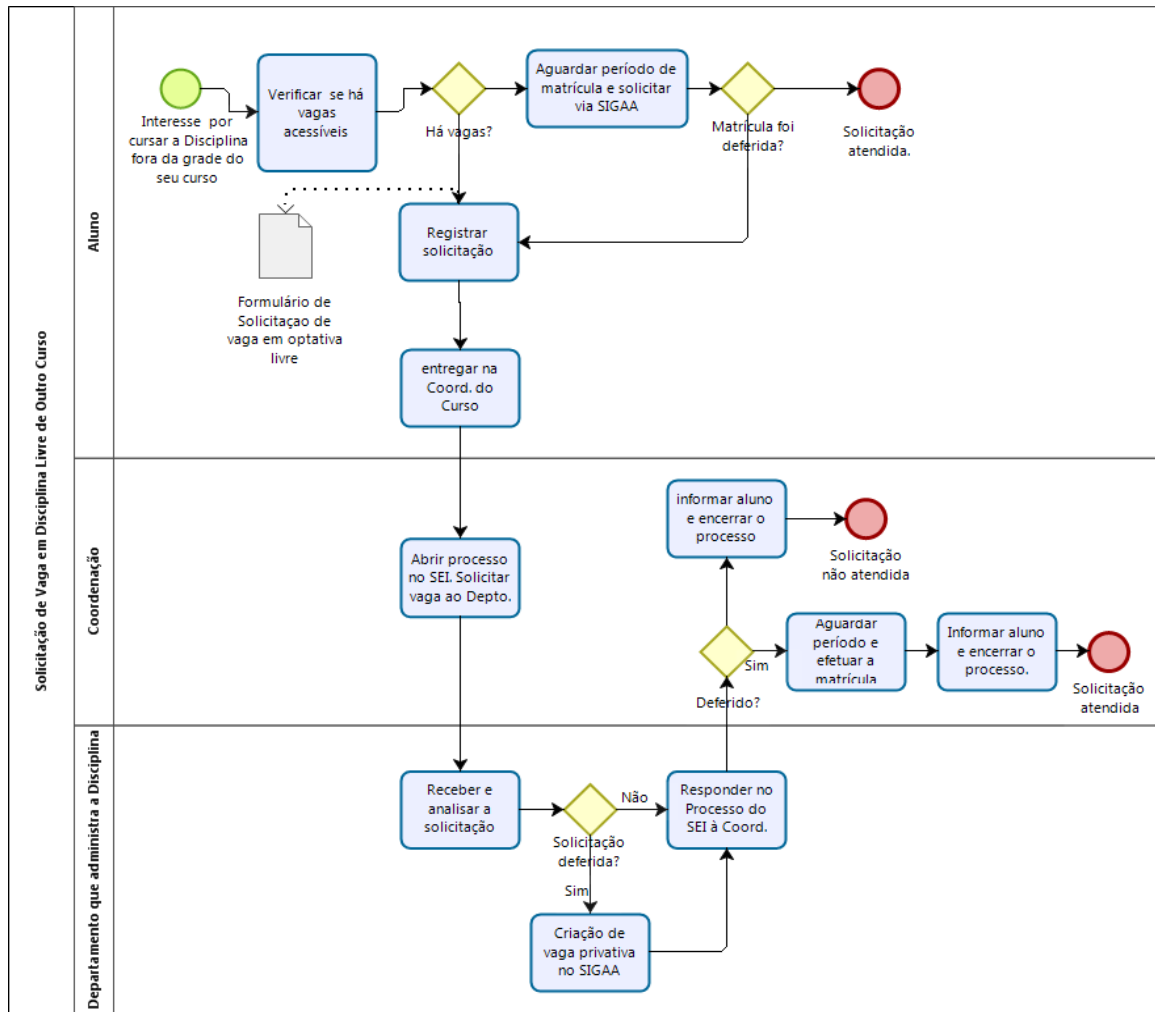
A técnica utilizada para o mapeamento dos processos foi a notação de modelagem de processo BPMN ou, em inglês, Business Process Model and Notation (BPMN), pois esta permite representar todas as atividades internas de um processo de forma que o mesmo possa ser analisado e simulado, representando cada tarefa graficamente de forma sequencial, apontando o início e o fim do processo, bem como os responsáveis por cada etapa.

O software utilizado para a modelagem do processo foi o *Bizagi Modeler* que é um software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio, com versão em português e de fácil manuseio. Neste trabalho não será possível entrar em detalhes sobre a BPMN e nem tampouco sobre o software, dado o tempo concedido para a pesquisa e a limitação do espaço no próprio trabalho, todavia é um assunto que poderá agregar bastante valor em futuras pesquisas.

**Figura 1 - Fluxograma do processo Trancamento Parcial de Matrícula.**



**Figura 2-** Fluxograma do processo Solicitação de Vaga em Optativa Livre de outro curso.



#### 4.4 A visão dos secretários sobre os processos mapeados.

Uma nova visita foi feita às duas coordenações e apresentado o fluxograma dos processos mapeados. Os secretários se mostraram muito receptivos aos documentos apresentados e quando indagados sobre os benefícios da metodologia, apontaram com maior ênfase a visualização do processo completo, que permite contemplar todos os envolvidos. Segundo eles, as etapas dos processos ficaram mais claras bem como a responsabilidade de cada tarefa. Um dos secretários relatou sua dificuldade quando do ingresso na função, e de como essa inserção teria sido facilitada se todos os processos da unidade tivessem sido mapeados e apresentados a ele.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inexistência de visão sistêmica dos processos da organização, aliada à burocratização pouco simplificada e a uma preocupação das unidades e subunidades apenas com suas atividades, sem que seja dada a importância devida aos clientes internos e externos, são alguns dos fatores que contribuem para a falta de eficiência nos serviços prestados pelo setor público.

Ao atentar para essas questões se faz necessário pensar em como tornar mais claros os processos que compõem a organização, a fim de que fiquem determinados os níveis de qualidade exigidos e as variáveis que compõem o processo.

A questão norteadora desse estudo teve como propósito investigar se o uso do mapeamento de processos poderia colaborar com a melhoria na compreensão das atividades de rotinas das secretarias dos cursos de graduação da UFC e se, a partir disso, seria possível tornar a comunicação mais objetiva e eficaz entre os servidores envolvidos com os processos de trabalho e o seu público-alvo de atendimento, estudantes e docentes.

Com a aplicação do questionário online para os secretários foi possível analisar a forma como estes assumiram o cargo e investigar como executam o seu trabalho. Contatou-se, nas primeiras respostas, que a UFC, ao lotar o servidor na coordenação do curso, não oferece a capacitação específica ou mesmo documentos que possam conduzir o profissional em suas tarefas e dentro da legislação específica para o cargo. Assim, não lhes é dado um padrão a seguir e o aprendizado acontece no decorrer do exercício das tarefas, com os recursos e formulários disponíveis, nem sempre atuais e alinhados.

Evidenciou-se também, nas respostas obtidas nas perguntas oito a dez, que não há um canal de comunicação entre as secretarias analisadas e que estas, distintamente, alinham os seus processos de acordo com suas necessidades, de forma autônoma, desconhecendo como trabalham as demais secretarias.

Investigou-se também se esses servidores conhecem a ferramenta Mapeamento de Processos, os benefícios e desafios para sua implantação na UFC. A maioria (85%) não conhece a metodologia. Ainda assim, apontaram vantagens para a implantação desta na instituição como: utilização adequada dos recursos disponíveis, melhoria na qualidade do atendimento/prestação do serviço, diminuição das falhas/erros, maior agilidade na execução do processo, padronização dos documentos/formulários, melhor compreensão do processo por parte de quem executa e melhor identificação da necessidade de melhorias.

Os servidores discorreram ainda sobre os desafios que visualizam para a implantação da metodologia, elegendo como principais desafios a resistência e dificuldade dos servidores em mudarem suas rotinas e a falta de comunicação e entrosamento entre esses durante o processo de implantação.

A título de exemplificação, nos questionamentos finais, analisou-se a forma como dois procedimentos específicos são executados nas secretárias o que resultou em processos, na sua maioria, sem um padrão, seja pelo fluxo de execução, seja pelos formulários utilizados.

Em seguida, de posse das informações colhidas durante a pesquisa, foram mapeados os processos e criados fluxogramas para os mesmos com base nas informações obtidas nos questionários e naquelas constantes nos documentos oficiais da UFC e no site da PROGRAD.

A visão dos secretários sobre os processos mapeados e viabilidade do uso da ferramenta mapeamento de processos foi expressa de forma positiva, tendo em vista que os secretários puderam enxergar o fluxo completo e os representantes das funções que contribuem para o processo, entendendo que eles próprios podem ser os facilitadores na implantação da metodologia.

Conclui-se, portanto, que o trabalho atingiu o objetivo proposto já que levantou a problemática da falta de padronização dos processos nas secretarias, despertando o interesse por criar uma base comum de foco e comunicação através do Mapeamento de Processos.

Analisando as ações descritas diante desse estudo, observou-se também que a possibilidade de dificuldade na implantação da ferramenta Mapeamento de Processos na UFC dada a complexidade da organização universitária e pela diversidade das suas funções e procedimentos executados, o que traz características específicas para esta organização. Assim, serão necessários muitos esforços em toda a engrenagem, desde o alto escalão até o setor operacional para que a gestão departamentalizada hoje vigente na UFC passe a ser uma gestão por processos, o que trará excelência aos serviços prestados por essa instituição.

Cabe por fim salientar que o presente trabalho já rendeu frutos que vão além da análise por ele proposta. Os fluxogramas elaborados para esta pesquisa serão aprimorados e utilizados na secretaria do curso de Biblioteconomia como célula embrionária da implantação da ferramenta mapeamento de processos no Centro de Humanidades, em seguida serão apresentados à Secretaria de Governança da UFC como contribuição para o processo de mudança que foi dado início por esta para adequar a instituição aos novos modelos gerenciais. Além disso, os dados coletados serão apresentados à Divisão de Formação de Pessoal com o objetivo de criar uma demanda de cursos para a capacitação dos secretários de cursos de Graduação.



## REFERÊNCIAS

BRASIL. Ministério da Educação. Universidade Federal do Ceará. **Anuário Estatístico UFC 2017 base 2016**. Disponível em:

<[http://www.ufc.br/images/\\_files/a\\_universidade/anuario\\_estatistico/anuario\\_estatistico\\_ufc\\_2017\\_base\\_2016.pdf](http://www.ufc.br/images/_files/a_universidade/anuario_estatistico/anuario_estatistico_ufc_2017_base_2016.pdf)>. Acesso em: 28 abr.2018.

CAMPOS, Eneida Rachedet al. **Metodologia de gestão por processos**. ed. rev. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em:

<[http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Metodologia\\_22102007.pdf](http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Metodologia_22102007.pdf)> Acesso em:28 abr.2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **TGA**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001. 1 vol.

Estruturasorganizacionaisfundamentaçãoteórica.In: SCRIBD. Disponível em:

<<https://pt.scribd.com/document/228129069/Estruturas-Organizacionais-Fundamentacao-Teorica>>. Acesso em:28 abr.2018.

HOUAISS. Antonio. **Dicionário Houaiss**. Edição exclusiva para o assinante Uol.

Disponível em:<<https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#0>>. Acesso em: 28 abr.2018.

KANAANE, Roberto; FIEL FILHO, Alécio; FERREIRA, Maria das Graças (Org.). **Gestão pública: planejamento, processos, sistemas de informação e pessoas**. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SERVIDOR. In: Dicionário do Aurélio.

Disponível em: <<https://dicionariodoaurelio.com/servidor>>. Acesso em: 28 abr.2018.

SILVA. Jéssica Sousa. **O Mapeamento de processos no setor público: estudo de caso do escritório de processos da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA**.2014. 59 f.

Monografia(Graduação em Gestão de Políticas Públicas) - Departamento de Gestão de Políticas Públicas,Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <

[http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014\\_JessicaSousaSilva.pdf](http://bdm.unb.br/bitstream/10483/8807/1/2014_JessicaSousaSilva.pdf)>. Acesso em: 08 jun. 2018.

## APÊNDICEA – FORMULÁRIO PARA COLETA DE DADOS

### PERFIL DO ENTREVISTADO:

1. Qual a sua idade? Alternativas: até 20 anos, entre 21 e 30 anos, entre 31 e 40 anos, entre 41 e 50 anos e mais de 51 anos.
2. Qual o seu nível de escolaridade? Alternativas: “Ensino médio”, “Ensino Superior”, “Pós-graduado (Especialista)”, “Pós-graduado (mestre)” e “Pós-graduado (Doutor)”.
3. Há quanto tempo é servidor na UFC? Alternativas: “Há menos de 1 ano”, “entre 1 e 3 anos”, “entre 3 e 5 anos”, “entre 5 e 10 anos” e “há mais de 10 anos”.
4. Há quanto tempo ocupa o cargo de Secretário de Curso de Graduação? Alternativas: “Há menos de 1 ano”, “entre 1 e 3 anos”, “entre 3 e 5 anos”, “entre 5 e 10 anos” e “há mais de 10 anos”.
5. Já exerceu cargo de secretário de curso de graduação anteriormente? Alternativas: “Sim” ou “Não”

### PERGUNTAS INERENTES À FUNÇÃO DE SECRETÁRIO DE CURSO DE GRADUAÇÃO:

6. Você foi treinado pela UFC antes de assumir as funções de secretário de curso de graduação? Alternativas: “Sim” ou “Não”
7. Que tipo de documentos orientadores sobre as atividades inerentes às coordenações de curso lhes foram apresentados ao assumir o cargo? Alternativas: “Manuais”, “Leis, decretos, resoluções ou qualquer legislação inerente aos cursos de graduação”, “Nenhum documento orientador foi apresentado” e “Outro tipo de documento”.
8. Você já visitou ou teve contato com outras secretarias de cursos de graduação? Alternativas: “Sim” ou “Não”
9. Você já observou algum procedimento feito de forma diferente da maneira com que você executa em outra secretaria? Alternativas: “Sim” ou “Não”

10. Se responder sim para a pergunta anterior, qual procedimento você observou que foi executado de forma diferente da maneira que você executa em outra secretaria? Alternativas: “Matrícula (matrícula, matrícula curricular, institucional, irrestrita),” Trancamento (Parcial e Total), “Aproveitamento de Disciplinas”, “Integralização de Atividades Complementares”, “Solicitação de Matrícula em Optativa Livre” e “Outro”

12. Você conhece, entende ou já vivenciou a ferramenta Mapeamento de Processos? Alternativas: “Sim” ou “Não”

13. Como você avalia a utilização dessa metodologia e da ferramenta para a padronização dos processos efetuados nas coordenações de curso? Alternativas; “Não conheço a metodologia/ferramenta e não posso opinar”, “Considero pertinente”, ou “Não considero pertinente”.

14. Quais os benefícios que você visualiza com a implantação dessa metodologia? Alternativas: “Nenhum.”, “Utilização adequada dos recursos disponíveis”, “Melhoria na qualidade do atendimento/prestação do serviço.”, “Diminuição das falhas/erros”, “Maior agilidade na execução do processo”, “Padronização dos documentos/formulários”, “Melhor compreensão do processo por parte de quem executa”, “Melhor identificação da necessidade de melhorias”.


15. Quais os desafios que você visualiza para a implantação dessa metodologia?

16. Descreva como é feito o procedimento de "Trancamento Parcial de Matrícula" na secretaria onde você trabalha.

17. Descreva como é feito o procedimento de "Solicitação de Optativa Livre em outro curso" na secretaria onde você trabalha. “

**ANEXOS**

**ANEXO1 - FORMULÁRIO DE TRANCAMENTO PARCIAL DE MATRÍCULA  
(Secretaria 1)**

	CURSO DE LETRAS LÍNGUA INGLESA E SUAS LITERTURAS - 77 <b>PEDIDO DE TRANCAMENTO PARCIAL</b>	Data ____/____/____
---	--	------------------------

Prezado(a) coordenador(a)

Sr. (a): \_\_\_\_\_

Eu, \_\_\_\_\_,

matricula \_\_\_\_\_, venho solicitar o trancamento parcial das disciplinas:


DISCIPLINA	CÓDIGO	TURMA

JUSTIFICATIVA

Estou ciente de que minha solicitação será automaticamente indeferida caso esta(s) mesma(s) disciplina(s) já tenha(m) sido trancada(s) anteriormente ou se o limite mínimo de matrícula em 04(quatro) créditos por semestre não for respeitado (artigo 101 do Regimento Geral da UFC).

\_\_\_\_\_  
Assinatura do aluno

**ANEXO 2-FORMULÁRIO DE TRANCAMENTO PARCIAL DE MATRÍCULA**  
**(Secretaria 2)**

	CURSO DE LETRAS NOTURNO	Data
	REQUERIMENTO DE TRANCAMENTO PARCIAL	_ / _ / _

NOME: \_\_\_\_\_

MATRÍCULA: \_\_\_\_\_

CURSO: \_\_\_\_\_

DISCIPLINA	CÓDIGO	TURMA

JUSTIFICATIVA

Estou ciente de que minha solicitação será automaticamente indeferida caso esta(s) mesma(s) disciplina(s) já tenha(m) sido trancada(s) anteriormente ou se o limite mínimo de matrícula em 04(quatro) créditos por semestre não for respeitado (artigo 101 do Regimento Geral da UFC).

\_\_\_\_\_

**ANEXO 3- FORMULÁRIO DE TRANCAMENTO PARCIAL DE MATRÍCULA**  
**(Secretaria Biblioteconomia)**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**CENTRO DE HUMANIDADES**  
**COORDENAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA**

**SOLICITAÇÃO DE TRANCAMENTO PARCIAL DE MATRÍCULA**

**À COORDENAÇÃO DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**

Eu, \_\_\_\_\_, aluno(a) regularmente matriculado no Curso de Biblioteconomia, sob o nº \_\_\_\_\_, solicito trancamento parcial da(s) seguinte(s) disciplina(s):

Código	Disciplina

Atesto que estou ciente de que minha solicitação será automaticamente indeferida se o limite mínimo de matrícula em 04 (quatro) créditos por semestre não for respeitado (Artigo 101 do Regimento Geral da UFC) e de que o Trancamento Parcial de Matrícula afeta o Índice de Rendimento Acadêmico – IRA,

Justificativa (o preenchimento é opcional):

\_\_\_\_\_

Fortaleza, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
**Assinatura do aluno**

**PARA USO DA COORDENAÇÃO:**

**Solicitação atendida:** ( ) TOTALMENTE  
 ( ) PARCIALMENTE – Código das Disciplinas: \_\_\_\_\_

**Solicitação Negada:** ( ) JUSTIFICATIVA \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
**Coordenador do Curso**

**ANEXO 4: Formulário de Solicitação de Vaga em Optativa Livre de outro curso  
(Secretaria do curso de Biblioteconomia)**





UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CENTRO DE HUMANIDADES  
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BIBLIOTECONOMIA

**SOLICITAÇÃO DE OFERTA DE VAGA EM DISCIPLINA LIVRE**

**IDENTIFICAÇÃO**

*Aluno(a):*  *Matrícula:*

*Nome do Curso:*  - *Código:*

*E-mail:*  - *Fone/Celular*

**DADOS DA DISCIPLINA**

*Código:*  - *Turma:*  - *Horário:*

*Nome da Disciplina:*

*Parecer do Chefe do Departamento ofertante:*

---

---

---

Fortaleza, de de 2017.

*Visto do Chefe do Departamento*