

# **MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO SERVIÇO PÚBLICO: Uma análise das realidades e perspectivas dentro da Pró-reitoria de Ensino e Graduação da Universidade Federal do Amapá- UNIFAP**

Adriano Socorro de Souza Vaz<sup>1</sup>  
Ananias Nascimento de Souza  
Suely Duarte dos Santos  
Orientadora: Rosilene de Oliveira Furtado<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O objetivo geral do trabalho é identificar e analisar no âmbito da Pró-reitoria de Ensino e Graduação (PROGRAD) da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP, os tipos de procedimentos nos trâmites dos requerimentos que chegam até aquele setor administrativo, desde o seu protocolamento no setor competente para o ato institucional da Universidade, sua distribuição, bem como, o roteiro que se segue, até o momento da resolução e providência, destes pedidos, no âmbito do referido setor. Dentro os objetivos específicos da pesquisa se situa a investigação sobre a existência ou não da prática administrativa de mapeamento de processo, haja vista que essa ferramenta administrativa, traduz confiabilidade nos dados dos diversos setores de uma organização, portanto, sendo atual e de suma importância para as atribuições que lhe são conferidas. A presente pesquisa se desenvolveu com a finalidade de encontrar a resposta para o seguinte questionamento: “quais as vantagens que o mapeamento de processos proporciona a Pró-reitoria de Ensino e Graduação (PROGAD) da Universidade Federal do Amapá-UNIFAP? A orientação teórica da pesquisa tem sua base sedimentar nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de Administração Pública da UNIFAP. A pesquisa também, se fundamenta bibliograficamente, nas teses e dissertações de autores das áreas de Administração Pública e Administração geral, conforme as referências bibliográficas. E assim, com os resultados das análises feitas sobre o mapeamento de processos, constatou-se que esse setor, pode ter, diversos benefícios entre eles, temos: a possível redução de custos, de falhas, de duplicidades nos serviços e melhorias do desempenho deste de forma geral, assim como melhor entendimento dos colaboradores nas fases processuais existentes neste importante setor.

Palavras – chave: Mapeamento de Processos. Benefícios. Administração Pública.

---

<sup>1</sup> Acadêmicos do Curso de Graduação em Administração Pública – Educação a Distância/EAD da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP.

<sup>2</sup> Mestre em Direito Ambiental e Políticas Públicas pela UNIFAP e Professora de Economia do Quadro efetivo da UNIFAP.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da globalização existente as organizações têm criado ferramentas necessárias para processos administrativos e produtivos mais eficientes a fim de se tornarem mais competitivas em mercados altamente acirrados. Na tentativa de melhorar cada vez mais a competitividade, empresas buscam ferramentas para aprimorar o atendimento entre os consumidores e clientes, se tornando mais ágeis e energéticas entre seus concorrentes de forma que alcancem os resultados esperados com menores custos.

As atividades ou processos existentes em todas as organizações são etapas necessárias para a produção de bens ou produtos e serviços, e dessa forma se tornam relevantes na execução e mais competentes nas atividades.

O mapeamento de processos é de certa forma uma técnica ou grupo de atividades realizadas que trazem diversos benefícios às organizações, entre eles: redução de custos, redução de falhas e duplicidades e melhorias do desempenho da organização de forma geral, assim como melhor entendimento dos colaboradores nas fases processuais existentes nas empresas.

As atividades e todas as suas especificidades incluindo o desenvolvimento das atividades numa sequência lógica, gera-se em resultado eficaz, do ponto de vista do entendimento do gerenciamento de processos.

O estudo dos processos organizacionais também proporciona inovações e mudanças, surgindo assim novos modelos organizacionais mais simples e eficientes, melhorando a competitividade, característica essencial aos mercados emergentes.

Os processos organizacionais fazem parte desde os fluxos de trabalhos existentes e finalizam na entrega do produto ou serviço ao realizado ao consumidor. Dessa maneira existe uma ordem específica das atividades a serem executadas em um intervalo de tempo e espaço.

As organizações públicas como instituições prestadoras de serviços à comunidade tem o compromisso de executar serviços de acordo com sua missão, justificando a prestação plena de um excelente trabalho por meio de seus servidores, no qual implica o comprometimento e eficiência da União, dessa forma questiona-se: quais as vantagens que o mapeamento de processos proporcionam a Universidade Federal do Amapá-UNIFAP?

Por isso, a presente pesquisa tem como objetivo geral identificar e analisar no âmbito da Pró-reitoria de Ensino e graduação - PROGRAD da Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, os tipos de procedimentos nos trâmites dos requerimentos e processos que chegam a este setor e assim, justifica-se pela necessidade destas instituições públicas melhorarem a prestação de serviços oferecidos a comunidade em geral, e para isso, é fundamental a construção de melhorias contínuas e mudanças nas atividades administrativas do dia a dia. A temática ainda se justifica pelas afinidades dos autores com o tema proposto.

## **2 HISTÓRICO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

A Revolução Industrial foi um marco na evolução da administração das empresas. As características básicas deste período são o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico.

A história do planejamento estratégico passa pela atuação do Estado, particularmente do estamento militar, que a partir de estratégias pré-definidas estabelecia planos que se transformavam em ações no teatro de operações. Da Era da Bíblia à Era Digital há certos princípios de planejamento que permanecem constantes. Um dos grandes autores do tema foi Sun Tzu, que viveu na China na época dos “Reinos Combatentes” entre 400 e 320 a .C e teria sido comandante do Rei Holu, do Estado de Wu, no centro-leste da China. Sun Tzu dedica parcela importante de sua obra ao estudo e aplicação das informações e de planejamento.

Ao longo do tempo outros autores escreveram sobre o tema. Maquiavel, no clássico trabalho “O Príncipe” escrito em 1513, mas só publicado em 1532, apresenta princípios básicos de estratégia e mesmo de planejamento ao estruturar a base do pensamento republicano que pretendia unificar as potências na península itálica. O príncipe deveria ter uma tríplice missão: tomar o poder; assegurar a estabilidade política e construir a República unificada. Maquiavel viu em Lourenço de Médici a figura desse príncipe. Deveria ser um herói trágico, impiedoso e astucioso, resoluto e frio, porque esta era a única maneira de controlar a instabilidade política e a perversão

dos homens, a fim de que fosse instaurada a cidade justa. E para atingir tais objetivos, deveria planejar, arquitetar alianças, construir cenários futuros.

Clausewitz, 2010, com seu famoso trabalho “Da Guerra”, publicado postumamente, ficou conhecido com a frase em que ele define a associação entre guerra e política: “a guerra é a continuação da política por outros meios”. Os ensinamentos do general prussiano do século XIX são baseados na incerteza, na necessidade de adaptação de posições, onde se destacam os conceitos de tática e estratégia.

Ainda no século XIX, George Siemens estudou a administração, em especial o planejamento, como função e como estrutura e sobressaiu-se na Alemanha, entre 1870 a 1880, ao projetar e construir o "Deutsch Bank" que se transformou em pouco tempo numa instituição financeira líder e dinâmica dentro da Europa Continental.

A revolução industrial produziu alterações significativas na estrutura econômica da sociedade. As relações de produção foram modificadas e surgiu a necessidade de sistematizar e gerir a produção que crescia exponencialmente.

Neste contexto, entre o final do século XIX até a década de 20 do século passado tivemos vários autores com trabalhos expressivos acadêmicos que influenciaram o modo de gerir as empresas e instituições, o que sem dúvida, estimularam o uso do planejamento estratégico, como ferramenta de gestão. Taylor, Gant , Fayol, Ford e Weber estão entre eles.

As duas grandes guerras obrigaram os Estados, em particular, suas Forças Armadas e os segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas que otimizassem seus recursos, especialmente, os logísticos. Reforça-se, assim, o planejamento estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazo.

Com relação ao planejamento estratégico do Estado, o Brasil acumulou, sobretudo entre os anos 40 e 70 do século passado, uma experiência razoável em matéria de planejamento governamental. Desde os primeiros exercícios, no imediato Pós-Segunda Guerra, por meio, entre outros, do Plano Salte (saúde, alimentação, transportes e energia) e, mais adiante, do Plano de Metas de Juscelino Kubitschek, até os mais recentes planos plurianuais, determinados constitucionalmente, o Estado brasileiro empreendeu, ao longo destas últimas cinco ou seis décadas, diversas

tentativas de planejamento do futuro e de organização do processo de desenvolvimento econômico.

Estruturadas mais frequentemente em torno de grandes objetivos econômicos e, em alguns casos, formuladas para atender necessidades de estabilização econômica ou de desenvolvimento regional (como a Sudene), essas experiências de planejamento governamental – das quais as mais conhecidas e ambiciosas foram, no auge do regime militar, os dois planos nacionais de desenvolvimento – conseguiram atingir algumas das metas propostas, mas tiveram pouco impacto na situação social da nação.

O país tornou-se maduro do ponto de vista industrial e avançou no plano tecnológico ao longo desses planos, mas, não obstante progressos setoriais, a sociedade permaneceu inaceitavelmente desigual ou continuou a padecer de diversas iniquidades, em especial nos terrenos da educação, da saúde e das demais condições de vida para os setores mais desfavorecidos da população.

No final do primeiro mandato do governo Fernando Henrique Cardoso, foi elaborado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos/SAE um planejamento de longo prazo para o Brasil denominado Brasil 2020. A extinção da própria SAE, no início do segundo mandato do citado governo, acabou inviabilizando o uso dos estudos ali contidos.

Com o Projeto “Brasil 3 Tempos”, nosso país retomou, em 2004, o caminho do planejamento estratégico de longo prazo. O Núcleo de Assuntos Estratégicos da Presidência da República – NAE/PR - está conduzindo este Projeto, por meio de uma metodologia própria.

Na iniciativa privada, no entanto, foi a partir de 1950 que as mudanças começaram a ser intensas, contínuas e cada vez mais rápidas. A cada década, novos conceitos e aplicações de Planejamento Estratégico foram surgindo, impactando ou sendo impactados por áreas como Marketing, Finanças, Produção, Globalização, Tecnologia e Qualidade.

No entanto, o planejamento estratégico, como hoje se conhece, surgiu somente no início da década de 70 do século XX. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam um planejamento mais operacional, uma vez que o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem-sucedido no negócio.

Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego.

Essa sequência de eventos na economia trouxe como consequência a necessidade de um novo processo de planejamento estratégico, visando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que possam ocorrer em qualquer um de seus negócios ou linhas de produtos.

A estratégia e mais diretamente o planejamento estratégico entraram definitivamente na agenda das empresas no século XXI. Um dos mais respeitados autores é Michael Porter, considerado a maior autoridade mundial em estratégia competitiva. É autor dos maiores best-sellers internacionais na área, entre os quais se destacam: *Vantagem Competitiva*, *Estratégia Competitiva*, *A Vantagem Competitiva das Nações*, *On competition* e, mais recentemente, *Redefining Health Care* que está revolucionando a gestão da saúde em todo o mundo.

## **2.1 Definição do Planejamento Estratégico**

Uma das dificuldades das empresas é a conceituação da função do planejamento estratégico, em especial sua real amplitude e abrangência. Drucker (1977), em seu livro *Introdução a Administração*, guarda em um de seus capítulos um espaço para o tema em questão e, antes mesmo de definir o que é planejamento estratégico, ele define o que não é planejamento estratégico. Segundo ele:

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Há muitas conceituações para planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Já Drucker (1977) define Planejamento Estratégico como um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem riscos.

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico é,

“um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira – 2007)

Independente do autor fica claro que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que por si só são insuficientes, mas quando é seguido de planejamentos táticos e operacionais, consiste em robusta ferramenta para implementar o pensamento estratégico da organização. Porém, qual a diferença entre o planejamento entre o planejamento estratégico, tático e operacional?

De forma resumida, pode-se dizer que quanto aos níveis, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Já o planejamento operacional pode ser considerado como partes homogêneas do planejamento tático, sendo a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos. Tem foco nas atividades do dia-a-dia.

De uma maneira geral, o planejamento estratégico é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa/organização, o planejamento tático é desenvolvido pelos níveis intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis e o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais baixos da organização.

### **3 GESTÃO DA QUALIDADE NO SETOR PÚBLICO**

Segundo as autoras Paula; Valls (2014) a gestão da qualidade no setor público se justifica em decorrência do,

“rápido avanço da sociedade e a globalização, o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo e para sobreviver a essa dinâmica as instituições precisam estabelecer metas e estratégias melhorando assim a qualidade dos produtos e serviço oferecidos aos seus clientes.

Já Carneiro (2010, p.02) explica que,

“no mundo todo, países desenvolvidos ou em desenvolvimento vêm buscando melhorar sua administração pública por meio do uso de modelos e práticas típicas das empresas privadas”

Essa preocupação com a qualidade nas prestações de serviços são resultados de transformações pelas quais a administração pública vem sofrendo por conta da exigência e mudança comportamental de novos usuários, distanciando-se do antigo modelo burocrático presente no serviço público.

E assim, Paula e Valls (2014) destacam que,

“os processos empresariais são classificados em três tipos: de negócio; organizacionais e gerenciais, e a gestão por processos deve ser implementada nesse contexto para que os processos sejam executados com eficiência, corroborando assim com a gestão da qualidade.”

Para Campos (2004, p.03), sobre o produto ou serviço,

“o produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente”.

O autor Paladini (2009) fala que,

“o conceito de qualidade muda o tempo todo, e de acordo com a época pode-se dar maior ou menor importância a determinados aspectos, tornando o conceito algo transitório e relacionado a vários fatores concomitantes”

E ainda Campos (2009) nos diz que,

“A Gestão da Qualidade Total diz respeito a uma abordagem caracteristicamente integrativa, que busca a satisfação dos consumidores pelo uso de ferramentas e técnicas destinadas a atingir alta qualidade em bens e serviços.”

Para Richard L.e Dafft (2010) temos que,

“Uma abordagem popular com base em uma filosofia de controle descentralizado é a gestão de qualidade total (TQM – Quality Management), um esforço de toda a organização para infundir qualidade em cada atividade de uma companhia, por meio de aperfeiçoamento contínuo. Administrar qualidade é uma preocupação em todas as organizações”.

Segundo Jacobsen (2009), “o grande desafio da gestão da qualidade é definir o que se entende e como medir um padrão de qualidade” por isso que Tolfo (2009) “a adoção da TQM, ou Gestão da Qualidade Total, pressupõe uma mudança substancial em toda a forma de conceber a organização do trabalho”.

Segundo Nunes (2010) “cabe a cada organização definir, em seu plano de melhoria de gestão, o que fazer para responder às oportunidades de melhorias identificadas durante a avaliação”. No entanto, os critérios estabelecem de forma prescritiva o que se espera de uma Gestão Pública de excelência.



Esses princípios e características de uma gestão de excelência constituem o centro do processo de avaliação e devem ser evidenciados pelas práticas de gestão da organização e pelos resultados decorrentes dessas práticas (NUNES, 2010).

## **4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS**

### **4.1 - Conceitos e Características do Mapeamento de Processos**

Para o autor Wildauer (2015) o mapeamento de processos é,

“um conjunto finito, sequencial e ordenado de passos que devem ser executados para um insumo (uma entrada) em algo útil (uma saída) válido, que atenda as especificações predefinidas (parâmetros, dimensões, prazos etc.)”

Segundo Perrone (2006),

“é o processo que pode ser definido como um conjunto de macro atividade, físicas ou não, interdependentes entre si, que são exercidas com a finalidade de atingir um objetivo comum que pode ser em termos: quantitativos, qualitativos temporais, financeiros, geográficos, motivacionais ou de satisfação (por exemplo: processos de cadastramento de fornecedores, de licitação, de recebimento de materiais e etc.).

Já para o autor Mello (2008),

“é uma ferramenta que oferece a visualização de todo o processo de produção incluindo atividades de valor e melhoria quando empregado de forma correta, além de documentar todos os elementos que compõe um processo e corrigi-los em tempo hábil”.

Segundo Wildauer (2015) “é uma ferramenta gerencial essencial na organização”. E para o autor Silva (2014), “é uma cultura que se fundamenta em uma avaliação e reavaliação do produto produzido, iniciando melhorias na cadeia de valor das empresas”.

Ainda segundo Mello (2008), “é uma importante ferramenta que apresenta o estado atual de um processo em que deve ser utilizado a primeira fase do modelo de melhoria”.

Uma vez definido etapas futuras devem ser apresentadas através de cenários ou mapas com propósito de orientar futuras ações. Para Alvarenga (2013),

“O mapeamento de processos tem como objetivo principal compreender e comunicar o fluxo de atividades e as transformações que ocorrem internamente na empresa. Dessa forma é possível visualizar e reestruturar processos com intuito de modificar atividades que não gerem valor aos clientes”.

Para Hammer (2007) a melhoria da produtividade é,

“as questões relacionadas à melhoria de produtividade, flexibilidade e agilidade para atender as necessidades do negócio, uso adequado das tecnologias de informação e gestão, embora estejam presentes no dia a dia dos empresários e executivos, são difíceis de conduzir”

Dessa forma não existe organização que não possuam e nem executem processos. Dentro de todo processo produtivo, seja de bens ou serviços, há sempre um processo envolvido, onde alguns estão diretamente ligados à áreas administrativas, enquanto outros a produção de bens e serviços (OSM, 2011).

Oliveira (2007) ainda destaca que “quanto mais dinâmico efetivo e eficiente forem os processos existentes nas estruturas administrativas, mais dinâmica será a organização”.

## 4.2 Vantagens Esperadas

Uma das vantagens da elaboração de um mapeamento de processos no âmbito da administração de uma organização, está na importância de fundamentos para a tomada de decisão, bem como, estar munido do controle sobre os dados, objetos do conteúdo da decisão, como descreve Block (2013, p.52) quando diz que:

“Tomar decisões é fácil. Tomar decisões que as pessoas apoiarão não é tão fácil. As organizações parecem trabalhar melhor quando as pessoas têm a oportunidade de influenciar decisões que impactam diretamente em seu trabalho. Quando as pessoas acham que alguma coisa é importante e têm certo controle, se sentirão motivadas a empreender um esforço para que as coisas funcionem. Quando elas consideram que é algo importante mas não podem exercer controle, a tendência comum é ter cautela ou ficar na ofensiva, não se arrisca, guardar informação e se proteger de culpa”.

Para Oliveira (2014, p.71),

“Mapear ajuda a identificar desperdícios, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufaturas e serviços, tomando as decisões sobre o fluxo visíveis, de modo que se possa discuti-las, agregando conceitos e técnicas enxutas”

Para Alvarenga (2013),

“Os processos são responsáveis diretos pela geração de valor de uma organização este em si aborda um conjunto de recursos de produção que são utilizados para transformar a entrada em saídas e ao mesmo tempo para beneficiar o cliente externo ou interno”

Como mostra a figura 1.

Figura 1: modelo de entrada e saída nos processos organizacionais



Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Para Kintschner; Breciani Filho (2004). “Assim um processo é composto de entrada, saída, tempo, espaço, ordenação, objetivos, e valores que resultam em estrutura para fornecer serviços e produtos aos clientes”

Dessa forma, a abordagem de processos proporciona controle contínuo entre os processos individuais e suas combinações e interações facilitando a melhoria em todas as atividades a serem executadas dentro das empresas.

De acordo com a ABNT (2008), a gestão de processos desenvolve vantagens ao se tratar da gestão da qualidade desenvolvendo implementando e melhorando a eficácia do sistema de gestão com a finalidade de aumentar a satisfação dos clientes.

Para Alvarenga (2013) ao se aplicar o mapeamento de processos, surge pensamentos diferenciados na melhoria do processo como um todo. Assim um pequeno mapa de processo desenvolve novas formas de pensar em relação as atividades das organizações.

Para Jacobsen (2009, p.108),

“O interessante é que a filosofia da melhoria contínua acaba servindo como um instrumento para fazer com que, ao longo de toda a organização, as pessoas fiquem inspiradas a constantemente se aperfeiçoarem em tudo o que realizam”

## **5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **5.1 – Apresentação Dos Resultados**

A pesquisa sobre Mapeamento de Processos na Pró-reitoria de Ensino e Graduação (PROGRAD) da Universidade Federal do Amapá - UNIFAP, se apresenta declinando especificamente aspectos do fluxo dos trabalhos administrativos desenvolvidos naquele setor da Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, onde através dos resultados encontrados, pode-se então dar vazão a sugestões que terão repercussão em uma racionalidade comum, para e dessa forma, tem como proposta oferecer prestação de serviços administrativos com melhor qualidade e maior produtividade.

Em todos os momentos dispensados à pesquisa observou-se que as demandas são bastantes diversificadas neste setor, e isso existe em razão do que representa o mesmo para o funcionamento da própria instituição universitária, portanto é coerente o teor de sua utilidade com as diversidades das demandas processadas no órgão.

Diante dessas primeiras assertivas, podemos dividir a pesquisa em quatro momentos distintos: o primeiro, será os dados da PROGRAD como setor e sua funcionalidade; o segundo momento se dará com a detecção investigativa das dificuldades existente naquele setor da UNIFAP; o terceiro momento será o das possíveis resoluções dos problemas, as quais se encontram no bojo da pesquisa e que foram inseridas para que possam ser matéria de futuros debates entre os atores, pelos quais, a gestão do órgão indica e tem como responsáveis pelo incremento de estudos com a finalidade de dar mais qualidade aos serviços disciplinados pelo setor, bem como, assertivas para o bom desempenho deste como um setor importante da Universidade Federal do Amapá; e o quarto e último momento será o da conclusão de toda a investigação e as tendências do setor rumo a novas propostas.

## 5.2 - Os Dados e o Desenvolvimento Setorial da PROGRAD

Baseados nos assentes da gestão deste setor e no Regimento Interno da UNIFAP, a pesquisa se consubstancia para resultados com maior autenticidade no seu conteúdo, através dos dados apresentados pela gestão do mesmo e seus setores no sentido de viabilizar a presente pesquisa:

A Pró-reitoria de Ensino e Graduação – PROGRAD tem por finalidade específica programar, supervisionar; coordenar e avaliar as atividades de ensino de graduação. Sua missão é coordenar de maneira articulada com as políticas públicas, envolvendo a graduação, a pesquisa e a extensão, oferecendo um ambiente propício para diretrizes sejam discutidas e implementadas, com o objetivo de obter excelência na formação do aluno de graduação.

Compete a este departamento:

- Definir a política de ensino de graduação da Universidade;
- Elaborar os planos anual e plurianual de ensino de graduação e promover as condições de execução dos mesmos;

- Cumprir e fazer as debilitações dos conselhos superiores;
- Superintender os órgãos acadêmicos
- Propor ao Conselho superior os planos de capacitação docente, ouvida a CPPD;
- Coordenar os processos para a melhoria da qualidade do ensino;
- Acompanhar e avaliar permanentemente o ensino de graduação na UNIFAP;
- Encaminhar à Reitoria o relatório anual de atividades da PROGRAD;
- Emitir parecer à administração superior referente às propostas de licitações e contatos ligados a sua área de competências e quando for o caso, sobre outros expedientes; e
  - Executar outra atividade que lhe forem atribuídas pelo Reitor e pelos Conselhos Superiores.

O mesmo, localiza-se na Reitoria de Ensino da Universidade Federal do Amapá e atualmente desenvolve os serviços com 20 funcionários. Há outros setores articulados à PROGRAD, com um quantitativo maior de servidores. Esses setores são:

1. Departamento de Processos Seletivos e Concursos – SEPSEC;
2. Departamento de Registro e Controle Acadêmico – DERCA;
3. Departamento de Educação a Distância – DeaD;
4. Departamento de Educação – Ded;
5. Departamento de Filosofia e Ciências Humanas;
6. Departamento de Ciências Biológicas e da Saúde;
7. Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas;
8. Departamento de Letras e Artes; e
9. Biblioteca Central – **BIC.**

A pesquisa no órgão, detectou que a PROGRAD funciona de segunda à sexta, nos horários de 8h00 as 12h00 e de 14h00 as 18h00. E em situação de urgência, atendimentos e reuniões da assessoria o órgão funciona também a noite.

A pesquisa também, verificou que existe hierarquia de cargos na gestão do órgão, e as nomenclatura usuais dos cargos são as seguintes:

Coordenadoria de Ensino – COEG setor com forte atribuição referente a organização dos cursos, Secretaria responsável pelo atendimento e organização dos processos e Assessoria responsável em trabalhar ações educacionais e políticas.

Neste departamento da UNIFAP existe cronograma ou fluxograma dos serviços e tal proposta da organização administrativa tem sido discutida para uma futura atualização.

Foi diagnosticado também de que o roteiro específico dos trabalhos administrativos e o fluxo de trabalho, estão centrados nos Processos Administrativos, atendimento ao público externo, servidores e alunos e em relação às demandas de serviço tem seu protocolo diretamente, na Secretaria Executiva, onde é a porta de entrada dos processos e trabalhos que são encaminhados à este setor e a natureza do trabalho advém de setores diversos.

A PROGRAD é um órgão que executa trabalho diretamente com processos, Solicitações e Requerimentos de Alunos e Comunidades externas, são demandas de várias naturezas e as informações solicitadas e processos encaminhados têm prazos embasados em lei e a identificação dos processos e memorandos encaminhado tramitam identificado por número de protocolo.

Em média há entrada de 02 à 15 processos diariamente no órgão, e de 5 à 15 memorandos eletrônicos diariamente e mais atendimentos que são diversos no dia. Em média 30 a 70 atendimentos semanais são executados.

As demandas que chegam até este departamento possuem prazos, logo, aqueles que exigem certo grau de urgência recebem prioridade pelo nível de exigência. Cada processo tem sido executado, mediante tempo variado de análise e dependência de feedback com outros departamentos, ou seja, tal encaminhamento não depende de deliberação apenas do setor de análise e sim depende da informação em conjunto a outros departamentos.

Existe um sistema de integração entre os setores, no âmbito interno padrão de comunicação, o mesmo que e usado nas outras Universidades, ou seja, o sistema SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio.

Em relação aos setores existentes dentro da Pró-reitoria de Ensino de Graduação, a PROGRAD é composta por:

10. Secretaria Executiva; 3
11. Coordenadoria de Ensino de Graduação – COEG; 16
12. Departamento de Processos Seletivos e concursos – DEPSEC;

13. Departamento de Registro e Controle Acadêmico – SERCA;
14. Departamento de Educação a Distância – DeaD;
15. Departamento de Educação a Distância – DEDU;
16. Departamento de Filosofia e Ciências Humanas;
17. Departamento de Ciências Biológicas e da Saúde;
18. Departamento de Ciências Exatas e Tecnológicas;
19. Departamento de Letras e Artes; e
20. Biblioteca Central – BIC.

### 5.3 - NÚCLEO DA PESQUISA

A pesquisa, portanto, por ser de cunho eminentemente sobre os estudos de mapeamento de processos no setor, caminhou usando como referência e subsídio, exclusivamente, no fluxo de trabalhos do setor administrativo da PROGRAD.

A partir das observações da equipe de pesquisa no âmbito deste departamento e em todo o desenvolvimento do fluxo de trabalho nos setores da PROGRAD-UNIFAP, em conjunto com a apresentação dos dados colhidos junto ao órgão, foi possível analisar o cumprimento dos prazos, os responsáveis por cada uma das etapas e o que pode ser feito por cada área para dar vazão à demanda.

Observou-se também que o modelo de integração existente entre os setores deste departamento, são suscetíveis a dispersões ou falhas no fluxo dos processos, pois entre os diversos setores que compõe o órgão não existe o estabelecimento de critério de prazos para finalização de um serviço que dependa de vistas entre os setores, pois os prazos embasados em lei funcionam apenas como espécie de parâmetros do tempo de resolução das demandas que chegam até o órgão no que tange ao resultado final dos serviços prestados pelo órgão. Por outro lado quando se observa o fluxo dos serviços administrativos na administração pública é notório que a falta de interação entre os departamentos de um órgão, provoca disfunções em tal fluxo, e por isso chega a ser comum os atrasos das demandas que chegam aos órgãos públicos, e este não se encontra isento dessa problemática.

Por outro assente, verifica-se que os fatos apresentados no parágrafo anterior, como dito, inviabilizam os trabalhos em uma organização no que tange ao

fluxo normal dos serviços, do ponto de vista da produtividade, e esse ponto não pode ser matéria esquecida em qualquer organização pública e ao mesmo tempo em que prejudica o desenvolvimento dos trabalhos administrativos, pois é notório que a integração entre os setores assegura que as organizações apresentem melhor performance, melhor monitorização e proteção dos seus clientes que são os administrados.

Após a investigação do parágrafo anterior, pode-se verificar de maneira plausível pra resolução de tal gargalo apresentado no fluxo de trabalhos no âmbito da PROGRAD, que a interação sobre os processos existentes nesse órgãos, necessita de programas de informática que introduzam todos os dados de processos num canal acessível a todos os setores, bem como a determinante de escanear todos os documentos que chegam do público externo no protocolo e colocar no sistema interno entre os setores, pois o sistema SIPAC padrão nas instituições universitárias federais, manipulam apenas informações entre órgãos internos da instituição e entre a instituição e outras de natureza externa ao campus e não entre os setores da PROGRAD para trabalhos com os processos em andamento e demandas gerais protocolizadas no órgão. O que observou-se é que nesse momento atual na PROGRAD ainda se trabalha com processos impressos, onde vagueiam de setores em setores para as determinadas soluções, sem aqui se ater nas questões da guarda de todo o material impresso, pois com o tempo cria-se uma montanha de papel onde não haverá de existir no campus espaço suficiente para o depósito desses matérias.

Observou-se também durante a investigação que no setor em estudo existe um único protocolo para a entrada de todas as demandas do órgão, funcionando na Secretaria Executiva do órgão. Tanto para os processos vindo de órgãos da própria instituição universitária, através de memorandos eletrônicos, como aqueles que vêm da comunidade externa ao campus universitário, ou seja, vindo pelos cidadãos que não pertencem ao quadro administrativo.

Olhando pelo olhar sistêmico de uma organização, isso é o que se pode chamar de “centralização de serviços administrativos”, ou seja, um caminho inverso da descentralização e modernidade administrativa, onde a maneira racional de distribuição de tarefas está justamente no fato do gestor saber dividir as



responsabilidades. Portanto forma contrário a essa, repercute de maneira negativa no desenvolvimento da produtividade dos trabalhos naquele órgão.

Os métodos administrativos públicos, devem ceder à modernidade para que o arcaico possa ser apenas motivos de lembranças na vida administrativa, e os gestores cada vez mais devem empreender esforços nesse sentido. No caso em tela, o protocolo único na Secretaria Executiva tem sua razão de ser, porque não encontraram outra forma de receber as demandas, porém traz problemas, principalmente, porque centraliza as ações em apenas um setor do órgão, como é o caso desse setor, e sobrecarrega a secretaria executiva conforme a investigação realizada.

Ou seja, a secretaria executiva de um órgão não pode se prestar a protocolos, mas sim a dar assessoria direta ao gestor do órgão especialmente no esforço de subsidiar o gestor do órgão nos aspectos administrativos e jurídicos. Portanto, para a resolução do problema, cria-se um “protocolo” individual no órgão, ou seja, funcionando como um setor, igualmente aos outros setores, sendo que os trabalhos no setor de protocolo deverá receber as demandas, formar os processos numerando-os, bem como, inserindo os documentos que comportam tal processo de forma escaneada no sistema de dados internos no canal de informática, o qual nesse momento deve estar interligado com os demais setores, para que tenham acesso instantâneo a todos os processos que entram na , pois somente assim, racionaliza-se o fluxo dos trabalhos na PROGRAD melhorando sensivelmente a produtividade, bem como, viabilizará mais tratativas para estudos futuros de transparência total nos setores.

Esses são pontos “cardeais” para a acuidade ou providência da pesquisa, onde se baseia, portanto, em fatos concretos observados no âmbito deste departamento e que expõe de maneira bastante objetiva o resultado, para ser matéria de mais debates entre os atores a quem são dispensados estudos para o melhor aproveitamento de cada órgão que perfaz o todo da organização universitária.

Em seguida e dando continuidade às análises administrativa do órgão, foi possível fazer diagnóstico com fundamentos na observação do fluxo dos trabalhos produzidos pelos setores do mesmo, portanto, diante desses aspectos verifica-se que

uma das ferramentas capazes de organizar de forma efetiva este departamento, será o uso por seus colaboradores e demais setores administrativos da ferramenta em formato de “workflow”, ou fluxo de trabalho, onde possibilitará ao mesmo, uma organização e monitoramento das atividades numa espécie de checklist de todos os processos existentes e suas finalidades, bem como providência que foram tomadas.

Por outro lado, também no setor administrativo, com o intuito de dar maior transparência aos assuntos relacionados na PROGRAD pode-se trabalhar a ferramenta administrativa do “Accountability” no âmbito administrativo do órgão, pois isso é dever que todo gestor tem de prestar contas aos órgão competentes e aos cidadãos de modo geral, mantendo o máximo de transparência em relação aos negócios e serviços públicos, bem como, dá uma visão sistêmica de todo o fluxo de trabalho existente na PROGRAD e isso traz racionalidade nos trabalhos.

## **6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em conclusão, a pesquisa foi profícua no sentido de detectar os gargalos que surgem como entraves para o bom desempenho da PROGRAD, ao mesmo tempo encontrar, administrativamente, caminhos para gestão competente com os anseios da comunidade tanto interna como externa do setor em estudo. Porém esses dados na pesquisa, somente poderão ter seu aceite concluído, quando os debates que deverão ser produzidos a partir dos resultados aqui expostos, sejam constantemente discutidos com a comunidade institucional, pois a conclusão lógica, sempre está presente, quando se trabalha para que as coisas novas sejam apreciadas e tragam verdadeiros benefícios à administração pública e aos administrados.

## **REFERÊNCIAS**

ALVARENGA NETTO, C. A. **A proposta de modelo de mapeamento e gestão por macro-processos**. 2013. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- USP, São Paulo, 2007.

BLOCK, Peter, **Consultoria Infalível: Um Guia Prático, Inspirador e Estratégico** / Peter Block, 2013 – São Paulo – M. Books do Brasil Editora Ltda.

CAMPOS, V. F. **TQC**: controle da qualidade total no estilo japonês. Nova Lima: INDG, 2004.

CARNEIRO, M. F. S. **Gestão pública**: o papel do planejamento estratégico, gerenciamento de portfólio, programa e projetos e dos escritórios de projetos na modernização da gestão pública. 1. ed, Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

CLAUSEWITZ, Carl Von. **Da Guerra**, 3ª ed. Editora Saraiva, 2010.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**, Editora Thomson Pioneira, 1977.

GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são grandes coleções de processos** Revista de Administração de Empresas – ERA. São Paulo, 2001.

HAMMER, M. Deep Change: how operational innovation can transform your company. Havard Business Review, 2007.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares Teorias da administração II / Alessandra de Linhares Jacobsen, Luís Moretto Neto. –Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009. 170 p. : il.

KAPLAN, Robert.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**: como as empresas adotam o balanced scoredard prosperam no novo ambiente de negócios. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KINTSCHNER, Fernando Ernesto; BRESCIANI FILHO, Ettore. **Reengenharia de Processos: transformando as necessidades do cliente em parâmetros de um sistema**. Revista de Administração UNISAL. Ano 01, N. 01, Jul. dez. 2004.

KLOTTER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MELLO, Celson Antônio Bandeira de. **Curso de direito administrativo**. 25.ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

NUNES, Breno; BENNETT, David. **Green operations initiatives in the automotive industry**. São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**, 19.<sup>a</sup> edição, São Paulo: Atlas, 2014.

OSM. **Organização, sistemas e métodos: uma abordagem gerencial**. Org. Maria Virgínia Llatas. 12. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2009.

PERRONE, Renato Gomes. **Sistema de planejamento corporativo: enfoque sistêmico**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006. 304 p.

PIANA, MC. **A construção do perfil do assistente social no cenário educacional**. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2009. 233 p. ISBN 978-85-7983-038-9. Available from SciELO Books <<http://books.scielo.org>>. REVISTA DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO, ANO 1, n. 1, 1999, Qualidade Total: Um novo paradigma? Suzana da Rosa Tolfo.

SANTOS,

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos Como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**, Dissertação de Mestrado de conclusão do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Ano 2000.

Wildauer Egon Walter e Wildauer Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos: conceitos, Técnicas e ferramenta** [Livro eletrônico]. - Curitiba : Intersaberes, 2015, 04 de Junho de 2016.