

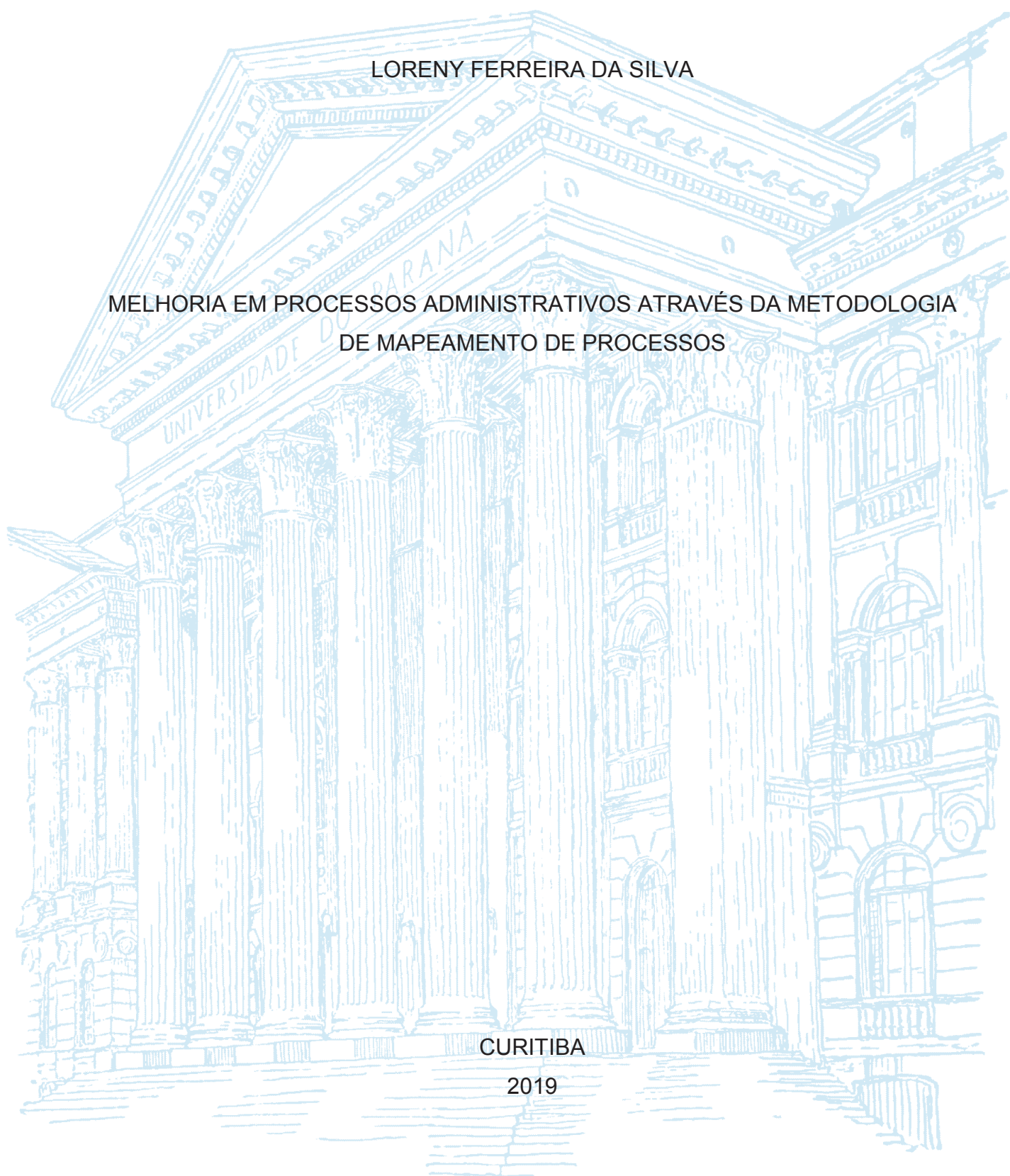
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LORENY FERREIRA DA SILVA

MELHORIA EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS ATRAVÉS DA METODOLOGIA  
DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

CURITIBA

2019



LORENY FERREIRA DA SILVA

MELHORIA EM PROCESSOS ADMINISTRATIVOS ATRAVÉS DA METODOLOGIA  
DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do título de Especialista em Gestão  
Pública Municipal, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,

Orientador (a): Prof. (a). Ananda S. Singh

CURITIBA

2019

Dedico este trabalho a Deus, pois sem ele não estaria aqui. Dedico também à minha mãe e meu pai, por me criarem tão bem e por todo o suporte e amor que me foram dados.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir ter conquistado muitos sonhos e um deles é a oportunidade da realização e conclusão desta Especialização.

Agradeço a minha mãe Socorro, meu pai Paulo e meus irmãos por terem sido sempre a minha base durante toda minha vida e meu incentivo para que eu sempre buscasse novas e melhores oportunidades para meu crescimento.

Agradeço ao meu companheiro e amor Andrei Cecim por estar presente na minha vida, por me apoiar e me acompanhar nessa caminhada e em tudo que preciso está sempre pronto a me ajudar. Obrigada, meu amor, por suportar as crises de estresse e minha ausência em diversos momentos.

Agradeço aos que me ajudaram direta e indiretamente nas minhas pesquisas para que eu pudesse seguir em frente com a proposta do projeto técnico.

Agradeço à orientadora, à equipe, à coordenação e aos tutores da Especialização em Gestão Pública Municipal pelo apoio, orientações e a facilitação no processo de aprendizagem e conhecimento no decorrer do curso.

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.”

*(CHARLES CHAPLIN)*

## RESUMO

Este trabalho possui o objetivo de propor uma solução para possíveis problemas em uma organização pública municipal, como requisito para a conclusão do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal. Será abordado um assunto de extrema relevância a todas as organizações sejam elas públicas ou privadas que é a gestão de seus processos administrativos como forma de propor melhorias contínuas na rotina de trabalho, especialmente no setor de serviços que necessita de uma visualização tangente de seus processos e assim possam se adequar as necessidades de seus clientes. Foram utilizadas pesquisas bibliográficas, principalmente voltadas ao setor de serviços e a gestão por processos em instituições públicas, como base para a construção deste trabalho. Como resultado da pesquisa bibliográfica e da pesquisa na instituição identificada neste projeto foi proposto a implantação da técnica de mapeamento de processos para a melhoria no desempenho de seus processos administrativos e sugerido que sejam realizadas novas pesquisas para a área pública e um aprofundamento relativo ao tema gestão por processos nas instituições públicas.

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

## **ABSTRACT**

This research has the objective to propose a solution to possible problems in a municipal public organization, as a requirement for the completion of the specialization course in public management. It concerns a matter of extreme importance to all organizations whether they are public or private is the management of your administrative processes as a way to propose continuous improvements in work, especially in the service sector that requires of a tangent of its processes and so can suit the needs of their customers. Bibliographic searches were used, mainly aimed at the service sector and the management by processes in public institutions as the basis for the construction of this work. As a result of the research and research in the institution identified in this project was proposed the deployment of process mapping technique for improving the performance of its administrative processes and suggested that are carried out new research for the public area and further elaboration on the theme management processes in public institutions.

Keywords: Processes. Management by processes. Process mapping.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>08</b>
1.1	APRESENTAÇÃO .....	08
1.2	OBJETIVO GERAL.....	09
1.3	OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	09
1.4	JUSTIFICATIVAS DO OBJETO.....	09
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>	<b>11</b>
2.1	O QUE É PROCESSO .....	11
2.2	A GESTÃO POR PROCESSOS.....	12
2.2.1	Gestão por processos em serviços .....	13
2.3	MAPEAMENTO DE PROCESSOS. POR QUE MAPEAR? .....	14
<b>3</b>	<b>DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....</b>	<b>16</b>
3.1	DIAGNÓSTICO GERAL DA ORGANIZAÇÃO .....	16
3.2	DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....	16
<b>4</b>	<b>PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA ...</b>	<b>18</b>
4.1	PROPOSTA TÉCNICA.....	18
4.1.1	Plano de implantação .....	20
4.1.2	Recursos .....	20
4.1.3	Resultados esperados .....	20
4.1.4	Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas .....	21
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>22</b>
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	24

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 APRESENTAÇÃO

O setor público ainda é visto como atrasado e lento na prestação de serviços à população, isto é, com poucos progressos na visão da maioria (MEIRELLES; FIGUEIREDO, 2009). Esta pesquisa visa esclarecer e demonstrar que têm sido feitos estudos e propostos modelos de implantação da prática da gestão por processos no âmbito da gestão pública, bem como a análise e implantação de melhorias para que elas retornem benefícios para a sociedade.

Como exemplo de estudos e propostas de melhorias na gestão pública cita-se o extinto Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública), cuja finalidade era oferecer objetivos e instrumentos para a melhoria dos serviços públicos. Atualmente, foi instituído pelo Decreto nº 8.936/16 a Plataforma de Cidadania Digital e recentemente criado o Conselho Nacional para a Desburocratização, com a integração e aperfeiçoamento do Gespública. Outro exemplo foi apresentado no IV Encontro Brasileiro de Administração Pública no ano de 2017, onde foi apresentado um estudo de caso, representado pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte, com o tema “Gestão e Mapeamento de Processos nas Instituições Públicas”.

A ferramenta mapeamento de processos é importante porque proporciona que os gestores visualizem e entendam melhor os processos possibilitando, assim, que possam propor melhorias. Além de ser uma importante ferramenta que auxilia a padronização para a ISO 9000 e ISO 9001. Desta forma, os processos podem ser facilmente modificados e compreendidos mesmo que gestor não possua conhecimento técnico da área que está sendo mapeada (GARTNER 2006 *apud* COSTA; POLITANO, 2008).

O assunto principal deste trabalho de conclusão de curso é abordar a melhoria de processos administrativos através da metodologia de mapeamento de processos. A organização alvo deste estudo foi a Escola Municipal Madre Teresa de Calcutá, localizada no município de Curitiba.

Diante das pesquisas por meio de observação e entrevista foi identificado que a escola possui uma ótima estrutura para atendimento pedagógico-escolar aos alunos da comunidade, assim, foi proposto um mapa de processos, apenas como

quesito de melhoria na área da gestão administrativa da escola para que a mesma obtenha agilidade e conheça a fundo os seus processos visualizando-os e podendo propor melhorias sempre que necessário no decorrer da rotina de trabalho dos servidores.

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Desenvolver uma proposta de melhoria em processos administrativos através da metodologia de mapeamento de processos.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar um diagnóstico na escola sobre a rotina de documentação e atividades da secretaria escolar, a partir da elaboração de um fluxograma de processos;
- Definir a principal atividade da escola que deve ser mapeada;
- Propor um mapeamento de processos em uma atividade-chave, rotineira na escola.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

De acordo com prévia análise na escola através de entrevista, questionário e pesquisa na internet, foram obtidas informações sobre o seu funcionamento. A escola apresenta uma boa estrutura para o trabalho e para um ensino eficiente aos alunos. A partir de entrevistas se pôde identificar que a escola, assim como a maioria das empresas, possui dificuldades em mapear seus processos e documentações, apresentando pouco ou nenhum histórico de mapeamento dos processos existentes, sendo estes muitas vezes realizados de forma empírica. Isso impede que cada novo funcionário tenha uma rápida adaptação e passe a realizar um determinado processo da forma mais dispendiosa em relação ao tempo gasto.

De acordo com Pradella, Furtado e Kipper (2012), as organizações fazem parte de um cenário no qual as obrigam a ter e agregar mais agilidade e eficiência para a sociedade. Esta por sua vez, se torna mais complexa, diversificada e

dinâmica. Diante disto, a gestão por processos se destaca como um bom modelo de gestão como proposta para auxiliar a mudança organizacional.

O projeto tem como finalidade oferecer uma melhoria para as atividades realizadas na escola e assim obter agilidade no dia-a-dia, através do mapeamento de um dos processos-chave da instituição. Isso contribuirá para que cada colaborador que chegar a integrar a equipe escolar passe a conhecer os processos existentes através das documentações mesmo que não haja orientação de pessoal especializado ou responsável por aquele tal processo. A ferramenta pode ajudar também àqueles colaboradores que saem de férias ou licença, e se deparam com a necessidade de conhecer um novo processo ou alterações feitas em processos já existentes, contribuindo para que tenham um retorno tranquilo às suas atividades.

A autora desta proposta de projeto técnico não trabalha nesta organização, mas conseguiu, por meio de entrevistas, visitas e pesquisas, obter as informações necessárias para a elaboração da proposta.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para que o projeto seja bem compreendido, faz-se necessário elucidar alguns conceitos acerca da gestão por processos e por que ela pode ajudar em todas as organizações, desde indústrias, onde o processo é mais fácil ser visualizado e definido, até as que desenvolvem e fornecem serviços.

### 2.1 O QUE É PROCESSO

Podemos dizer que o processo é definido como a realização de determinadas atividades que vão gerar um resultado específico e esperado para o cliente final, podendo ser este cliente interno ou externo à organização (GONÇALVES, 2000).

Ainda segundo Gonçalves (2000), em uma ideia de definição mais frequente, o processo pode ser definido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input* (entrada), a ele agrega valor e em seguida fornece um *output* (saída) a um cliente específico.

A compreensão básica do significado de processo parece bem clara diante desta definição dada por Gonçalves. Toda empresa que fornece um produto ou serviço realiza uma linha horizontal de procedimentos ou atividades que fornecerão o resultado esperado inicialmente.

Seguindo a mesma linha, Biazzi, Muscat e Biazzi (2011, p.871 *apud* CARVALHO; SOUSA, 2010), no que concerne à definição de processo, remetem que este "(...) é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas".

Carvalho e Sousa (2010) complementam que, independente do ramo de atividade da organização, os processos é que permitirão o bom andamento e realização do trabalho. Sendo assim, apesar da eficiência da equipe, se os processos usados já estiverem defasados, a sobrevivência da empresa poderá ficar seriamente comprometida.

Segundo Malhorta (1998 *apud* GONÇALVES, 2000), os processos são atividades coordenadas, que para a sua realização, precisam de pessoas, utilizam-se de procedimentos e tecnologia. Todos os processos, na verdade, impactam em uma nova abordagem à coordenação de atividades dentro de uma empresa.

A compreensão e definição de processo é claramente importante tanto para as indústrias e unidades fabris bem como para os prestadores de serviços sejam eles de qualquer tipo, podendo ser aplicados em empresas da área privada e pública. Na área pública, uma gestão por processos pode contribuir para agregar rapidez e otimizar o fluxo contínuo das atividades realizadas, melhorando a eficácia e eficiência das atividades necessárias para fornecer o produto final ao cliente da organização.

## 2.2 A GESTÃO POR PROCESSOS

Ao definir o termo gestão por processos podemos entender a sua prática e porque ela é importante para o futuro e desenvolvimento das organizações. Alguns autores sugerem a importante diferenciação entre os termos gestão por processos e gestão de processos, é o que vamos discorrer ao longo deste tópico.

Uma das definições da gestão por processos cita-a como uma metodologia de avaliação contínua, na qual objetivam a análise e melhoria no desempenho dos processos desenvolvidos na organização com foco na satisfação dos clientes (MELLO *et al.* 2002 *apud* MELLO; SALGADO, 2005).

Ao seguir esse raciocínio, entende-se que a gestão por processos nos aponta não uma forma correta para que as atividades do processo sejam realizadas, mas uma melhor visão de como realiza-las, ou seja, nos proporciona definir a melhor maneira e seguir nova sequência ou apenas melhorar a sequência que a empresa realiza diariamente. A partir disto o processo continua em constante melhoramento, não podendo ficar engessado. Ele estará sempre em mudança para alcançar a satisfação de todos os envolvidos.

Conforme nos aponta Dixon (2012 *apud* CARVALHO; SOUSA, 2010), nas organizações públicas sempre ocorrem diversas mudanças que são quase sempre resultantes de novas leis, legislações ou normas que passam a vigorar e trazem consigo a necessidade de alterações no escopo dos processos atuais. Logo, a gestão por processos é o principal quesito que alavancará as organizações públicas, pois permite que ela se torne mais ágil e eficiente na prestação de serviços ao cidadão como cliente final.

Como abordado inicialmente, vamos à diferenciação entre os termos gestão por processos e gestão de processos, devido à aplicação do conceito e interesse em

sugerir a aplicação em uma organização e assim ter mais facilidade no entendimento de todo o contexto aqui exemplificado.

De acordo com Sordi (2012), a gestão de processos refere-se a um modelo de organização e gerenciamento da operação das empresas e a gestão por processos possui enfoque em uma abordagem administrativa prioritária, com foco principal ao desenvolvimento do processo de negócio.

Tanto a 'gestão de processos' como a 'gestão por processos' têm por interesse entender as necessidades de seus clientes e repensar o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades para gerar melhores produtos e serviços. Porém, enquanto a primeira foca em estruturar o gerenciamento do ciclo de vida de um determinado processo, buscando sua evolução constante; a outra pressupõe, além de uma alteração organizacional, uma forma de pensar e agir o negócio de maneira diferente. (JESUS; MACIEIRA, 2014 *apud* CARVALHO; SOUSA, 2010, p.7).

Há pelo menos três pontos principais que implicam na diferença entre a gestão por processos organizacionais e a gestão por funções tradicional: o primeiro é que a gestão por processos emprega objetivos externos; o segundo é que a mesma possui foco em agrupar os empregados e recursos para produzir um trabalho completo; e o terceiro ponto sugere que a informação, na gestão por processos, segue sem desvios para onde ela é necessária. (STEWART, 1992 *apud* GONÇALVES, 2000).

Diante do contexto apresentado podemos perceber que a gestão por processos implica em mudanças no quadro geral para a maioria das atividades desenvolvidas na organização, ou seja, é uma troca de paradigmas que deve ser trabalhada cuidadosamente em conjunto com todos os colaboradores, de forma a não propiciar impactos drásticos na cultura organizacional, pois ela absorverá essas mudanças gradativamente sem que haja conflitos na realização dos processos (CARVALHO; SOUSA, 2010).

### 2.2.1 Gestão por Processo em Serviços

Mello et al. (2010, p. 132), afirma que “os processos de serviços se dividem em atividades que acontecem na presença do cliente (linha de frente ou palco) e em atividades que acontecem sem a presença do cliente (retaguarda ou bastidores)”. Vale destacar que não podemos afirmar que os processos de linha de frente são

mais importantes que os processos de retaguarda ou vice-versa, pois ambos são interdependentes e contribuem para que o cliente receba e perceba o serviço como algo de qualidade e que atende às suas necessidades.

Para Mello e Salgado (2005), devido às características peculiares da prestação de serviços, a exemplos, a intangibilidade, o alto nível de incerteza e as relações de interação com o cliente, se faz de suma importância que haja aplicação da gestão por processos e, com enfoque principalmente no mapeamento dos processos.

A gestão por processos em serviços é primordial para que se tenha, de forma tangível, o fluxo das atividades que são desenvolvidas até a entrega do produto final ao cliente.

A Gestão por Processos é um “excelente instrumento para reverter a tendência à constituição de burocracias autocentradas no setor público”, na medida em que os processos precisam estar direcionados para atender às demandas dos clientes, internos ou externos. Entretanto, ressalva que, no setor público, há grande risco de insucesso das iniciativas de redesenho de processo devido às características do setor – empecilhos legais, falta de recursos, incertezas políticas e descontinuidade administrativa. (VAZ 2008, p.3 apud CARVALHO; SOUSA, 2010, p.11).

No setor público, por ser uma prestação de serviço direto ao cidadão há algumas questões levantadas quanto à burocratização de processos e empecilhos legais e normas regulamentadoras das organizações, porém não podemos nos ater a possíveis falhas da implantação e sim no quesito agregador da ferramenta de gestão aqui abordada.

### 2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS. POR QUE MAPEAR?

Podemos definir o mapeamento de processos como uma ferramenta que tem como objetivo identificar, organizar, incrementar informações de atividades relacionadas a determinado processo, é uma maneira de visualizar e tomar decisões acerca da melhoria de processos. Isto é, assim definido por Shostack (1984, *apud* MELLO; SALGADO, 2005), o mapeamento dos processos é a ferramenta que dá o benefício para uma organização de explorar todas as fases que se referem à criação, desenvolvimento e a gestão de um serviço.

Segundo Johnston; Clark (2002, *apud* MELLO; SALGADO, 2005), o mapeamento dos processos é definido como uma técnica que se utiliza de gráficos para demonstrar o processo do serviço a fim de que seja uma orientação nas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento.

Ainda de acordo com Johnston; Clark (2002, *apud* MELLO; SALGADO, 2005), o mapeamento de processos de serviços é benéfico, principalmente por acrescentar a visão e o entendimento compartilhado de um processo entre todos os seus envolvidos, sendo que cada um terá a compreensão do seu papel para a realização e o sucesso deste processo.

Assim, podemos concluir que, desde que passou a ser estudada e aplicada nas organizações, a técnica de mapeamento de processos tem sido vista como uma facilitadora para a gestão e tomada de decisões, pois através dessa ferramenta é possível visualizar, de forma tangível, as atividades que são desenvolvidas. Além disso, a ferramenta também permite identificar pontos que podem ser melhoradas para o avanço e sucesso da organização, proporcionando, como consequência, resultados mais satisfatórios com agilidade, eficiência e excelência no desempenho dos colaboradores.

### **3 DIAGNOSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1 DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO**

A organização à qual se refere esse projeto é uma escola da rede municipal de ensino do município de Curitiba no estado do Paraná. A escola Madre Teresa de Calcutá foi criada pelo decreto 1037/97 com inauguração datada de 27 de abril de 1998. No mesmo ano mencionado anteriormente, foram criados a Associação de pais, professores e funcionários e o Conselho escolar.

A escola oferece à comunidade as modalidades de ensino de educação infantil nas faixas etárias de 4 e 5 anos e o ensino fundamental nos ciclos I que abrange o 1º, 2º e 3º anos e o ciclo II que engloba o 4º e 5º anos. Possui um pouco mais de 900 (novecentos) alunos distribuídos entre os turnos da manhã e da tarde. No período noturno a escola oferta seu espaço ao atendimento de projetos para a comunidade no bairro Sítio Cercado, no qual se situa a unidade de ensino escolar.

No quadro profissional, a escola possui entre de 60 (sessenta) e 70 (setenta) funcionários, contando com estagiários e servidores terceirizados. Possui projetos de qualificação para os professores ofertados pela Secretaria Municipal de Educação além de grupos próprios de estudo e Semana de estudos pedagógicos.

A equipe técnica administrativa possui agentes administrativos, auxiliar de secretaria, apoio escolar e auxiliar de serviços escolares que atuam em tempo integral na escola.

A escola possui boa estrutura para a comunidade e busca de inclusão aos alunos com necessidades especiais, pois possui rampas e banheiros adaptados além, de apoio integral para todos os alunos e familiares e conta com projetos de voluntariado e atividades extraclases.

#### **3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

Esta pesquisa faz uso da pesquisa descritiva (TRIVIÑOS, 1987), abordando livros e artigos periódicos mais recentes para assim compreender o fenômeno da gestão por processos no âmbito público. E para que se tenha melhor entendimento do universo explorado, fez-se o uso da pesquisa qualitativa (TRIVIÑOS, 1987), que consiste em analisar e interpretar os dados coletados, a partir da perspectiva dos

entrevistados e sem a utilização de técnicas estatísticas. Para Godoy (1995, *apud* BIROCHI, 2015), na pesquisa qualitativa os deve haver uma compreensão dos fenômenos dentro do contexto em que ocorrem e as análises deles devem ter enfoque em uma “perspectiva integrada” entre o objeto estudado e o pesquisador, este mesmo tem a função de entender o fenômeno e considerar todos os pontos relevantes, além de todos os dados coletados e devidamente analisados.

Para embasar teoricamente a pesquisa, bem como para familiarização do pesquisador com o tema estudado, realizou-se a leitura de documentos e artigos da área de administração pública e administração em geral. A coleta de dados se deu através de entrevistas e observações, assim, foram conhecidos e identificados os pontos de melhoria na organização.

Utilizou-se o estudo de caso para esta pesquisa, visto que esta estratégia de pesquisa permite analisar fenômenos complexos em profundidade, tal qual o processo de emissão do boletim escolar da referida escola. A escola escolhida como caso para esta pesquisa foi a escola Madre Teresa de Calcutá. A escola possui uma boa estrutura de trabalho apontada por seus funcionários, possui projeto pedagógico para o alcance de resultados junto aos alunos que fazem parte da escola, possui programas voltados à comunidade. Visto todas essas características, este projeto visa indicar um ponto de melhoria na organização, que é a melhoria de seus processos. Essa melhoria foi identificada como a necessidade de visualização do sequenciamento de um processo-chave da escola, que é o processo de emissão do boletim escolar na secretaria.

Os processos são executados de forma sequencial e empírica, e cada colaborador sabe o que precisa fazer, por sua experiência e prática. Entretanto, não existe um registro formal de como o processo de emissão do boletim escolar deve acontecer. Atualmente, os arquivos do histórico de alunos são armazenados em um arquivo físico, gerando lentidão e riscos de perda de dados.

## **4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

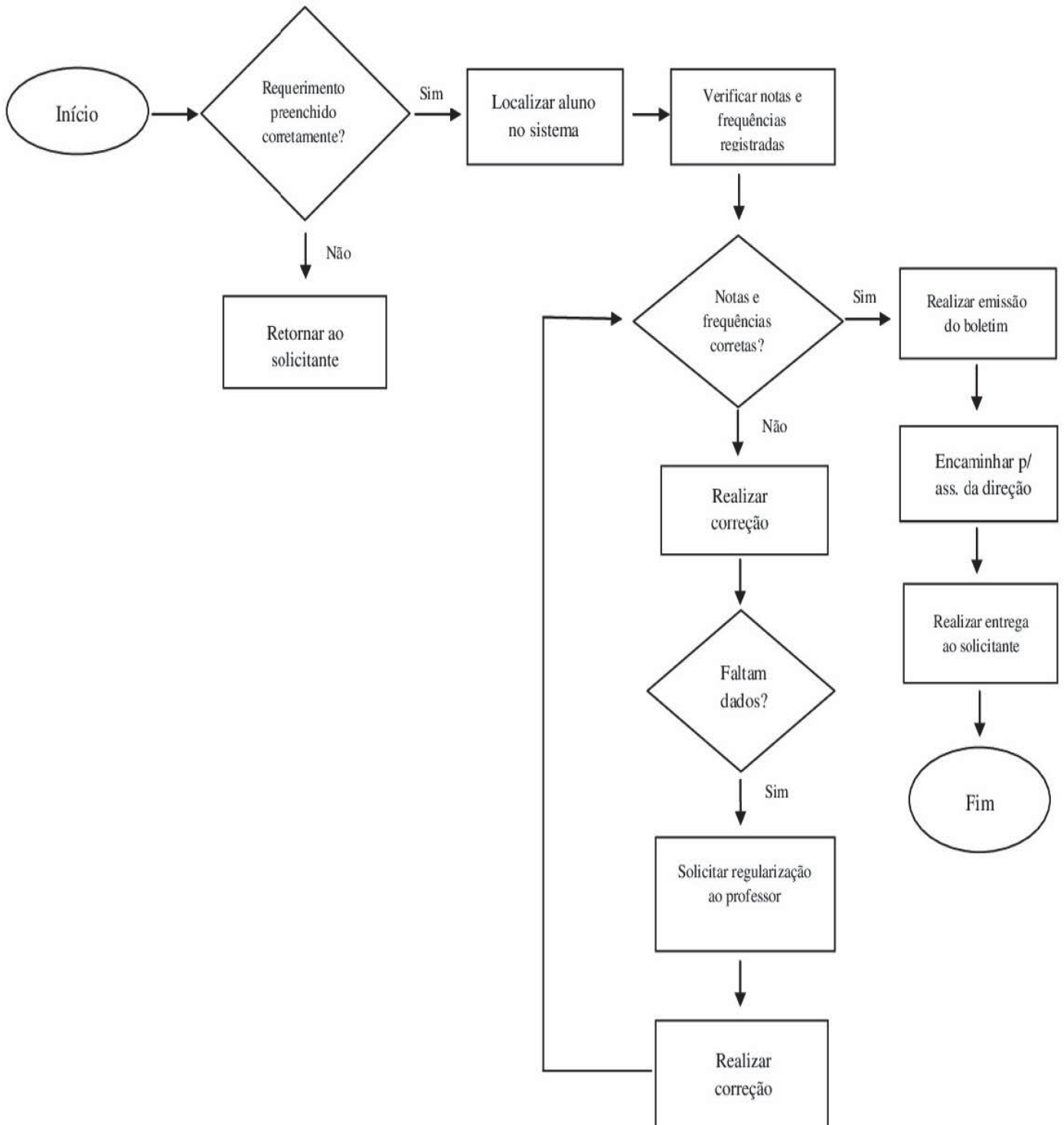
### **4.1 PROPOSTA TÉCNICA**

A solução proposta para a organização é descrever seus processos através da técnica de mapeamento de processos para que possam através dele, identificar falhas e apontar melhorias para os processos que são executados de forma rotineira. Além disso, propõe-se a elaboração de um plano de ação para o mapeamento de um processo-chave da escola, o processo de emissão do boletim escolar, visualizado como um processo importante na escola, pois não deve permitir falhas, por se tratar de parte importante na documentação e história escolar do aluno. O processo é realizado de forma dispendiosa no quesito tempo e sem um padrão definido, ou seja, é bem suscetível a falhas. Há também a intenção de propor a criação de um plano de ação para o cumprimento do prazo de digitalização dos arquivos físicos da escola para o meio digital, de forma a conseguir agilidade e melhoria no trabalho.

Conforme a figura 1, abaixo, é sugerido um mapeamento simples e de fácil compreensão para o processo de emissão do boletim escolar.

FIGURA 1 – PROCESSO DE EMISSÃO DO BOLETIM ESCOLAR

## Processo de emissão do boletim escolar



#### 4.1.1 Plano de implantação

Para a implantação será necessária a criação de um plano de ação e cronograma para que haja um controle dos processos de serviço, assim como também será previsto um treinamento dos colaboradores acerca da metodologia e como realizar o mapeamento de processos de forma natural no dia-a-dia.

Estima-se que um treinamento possa ser ofertado a um colaborador da escola membro do corpo administrativo, em um curso em formato presencial a ser realizado em 30 a 60 dias, por especialista na ferramenta, contratado de empresa terceirizada especializada na ferramenta gestão.

#### 4.1.2 Recursos

É estimada a utilização de recursos humanos, financeiros e materiais para que o processo tenha a expectativa de ser mapeado de acordo com o cronograma pré-estabelecido.

Em nível de recursos humanos, seria designado um membro do corpo administrativo para que faça um curso sobre o tema gestão por processos e como mapear os processos, em seguida definir uma equipe para que esse colaborador replique o conhecimento adquirido. No nível financeiro, haveria a previsão de descentralização de recurso para a realização do curso. E em nível de recurso material, seria prevista a utilização de equipamentos de informática, materiais de escritório e documentações da própria escola.

#### 4.1.3 Resultados esperados

Sugere-se obter resultados claros de visualização dos processos existentes, onde são os pontos-chave que poderão ser melhorados, o que deverá ser mudado na organização, além dos colaboradores adquirirem rapidez no desenvolvimento de suas atividades corriqueiras.

As mudanças a serem implementadas impactarão no dia-a-dia do colaborador, pois este terá que cumprir a sequência estabelecida no processo mapeado e também desenvolver mapas e definir horários para a dedicação à etapa de mapeamento dos processos desenvolvidos na secretaria escolar.

Essa solução está sendo proposta devido ao estímulo que ela dá para a visualização dos processos que são intangíveis no desenvolvimento de serviços e permitirá que a organização e seus colaboradores estejam sempre prontos a se adequar a novas mudanças que possam vir através da troca de gestão interna ou troca de gestão municipal ou até mesmo novas portarias, leis ou decretos que possam passar a vigorar no município.

#### 4.1.4 Riscos ou problemas esperados e medidas preventivo-corretivas

Haverá os riscos de falha em apontar os reais problemas do processo, formação de expectativas não atendidas no decorrer da construção e desenvolvimento do plano de ação e falha no desenvolvimento do mapeamento de processos, além de possíveis resistências a mudanças no clima organizacional.

As medidas preventivo-corretivas que poderão ser tomadas são treinamento sobre o assunto gestão por processos, informação de sua importância e relevância para a organização de desenvolver e oferecer um serviço de excelência para a comunidade.

Espera-se que tais informações sejam repassadas aos funcionários em treinamentos a serem realizados, de forma a aumentar a motivação dos funcionários em utilizar a ferramenta de gestão, e conseqüentemente, minimizar os riscos relacionados à falta de conhecimento acerca dos benefícios da ferramenta, bem como os riscos de resistência organizacional.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho de conclusão de curso foi propor uma proposta técnica para a solução de uma situação-problema na Escola Municipal Madre Teresa de Calcutá, além de abordar o conteúdo bibliográfico sobre o assunto proposto que foi o mapeamento dos processos administrativos na instituição.

Diante da pesquisa realizada foram constatados os benefícios que a adoção da gestão por processos poderá trazer ao ser implantada na instituição, como exemplos, pode lhe dar mais agilidade, organização, estará preparada para qualquer mudança que possa vir a acontecer em qualquer nível e pronta para se adequar, bastando ter enfoque na visualização de seus processos e como poderão melhorá-los no decorrer da rotina de trabalho.

Conforme Santos (2000, *apud* MELLO, 2010), a maior parte da literatura publicada voltada a processos faz levantamento de modelagem ou mapeamento de processos de negócios, mas não especificamente em serviços. As principais técnicas para serviços são: fluxograma de processo, *service blueprint*, mapa do processo, IDEF (Definição de Manufatura Auxiliada por Integração com Computador) e SADT (Técnica de Análise Estruturada do Projeto). Diante disto, esta pesquisa buscou suprir essa lacuna existente na literatura de serviços, trazendo o mapeamento de processos para uma organização que fornecem esses serviços.

Para a continuidade do trabalho e auxílio a realização de trabalhos futuros sugere-se como recomendação que haja um aprofundamento relativo ao tema gestão por processos nas instituições públicas, especialmente na adoção de técnicas de mapeamento para a melhoria dos processos administrativos.

Nesta pesquisa realizada identificou-se que a Escola Madre Teresa de Calcutá possui um ótimo ambiente pedagógico-escolar que proporciona uma boa ambientação aos seus alunos e possui projetos com a intenção de atender a demanda na comunidade. A proposta técnica sugerida para implantação na escola é apenas recomendada como um ponto de melhoria na instituição que lhe dará melhor desempenho, trazendo maior agilidade e menor probabilidade de erros e retrabalhos no processo de emissão dos boletins e trará benefícios a todos os seus clientes externos e internos a organização. Recomenda-se, como estudos futuros, que outros processos-chave da organização estudada sejam mapeados, de forma a

tornar padrão a utilização da ferramenta nos principais processos, promovendo maior eficácia e eficiência dos mesmos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIROCHI, R. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2015.

CAMPOS, E. R. **Metodologia de Gestão por Processos**. Campinas: UNICAMP - Edição Revisada. Disponível em: <[https://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Metodologia\\_22102007.pdf](https://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Metodologia_22102007.pdf)>. Acesso em: 20/01/2019.

CAMPOS, J.P. **Mapeamento de processos: uma estratégia vencedora**, 2009. Disponível em: <<http://www.brisot.com.br/custom/34/uploads/cadastro/4/Artigo%20-%20MAPEAMENTO%20DE%20PROCESSOS.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2019.

CARVALHO, K.A. de; SOUSA, J.C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **RAD - Revista Administração em Diálogo**. 2017, Brasília, v. 19. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25298>>. Acesso em: 10 jan. 2019.

CORREIA, K.S.A.; LEAL, F. ALMEIDA, D. A. **Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio**, Curitiba, 2002.

CORREIA, K.S.A; LEAL, F.; ALMEIDA, D.A. de. Mapeamento de Processo: Uma Abordagem para Análise de Processo de Negócio. **XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção** Curitiba PR, Out 2002. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002\\_TR10\\_0451.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2019.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e Mapeamento: Técnicas Imprescindíveis na Gestão de Processos de Negócios. **XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção** Rio de Janeiro RJ, Out 2008. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008\\_tn\\_sto\\_069\\_496\\_11484.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_11484.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2019.

FITZSIMMONS, J.A. & FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto alegre: 2a ed., Bookman, RS, 2000.

GESPÚBLICA. Gestão de Processos. **Guia de Gestão de Processos**. Brasília, 2011 em: <[http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia\\_de\\_gestao\\_de\\_processos\\_de\\_governo\\_0.pdf](http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf)>. Acesso: 15 fev. 2019.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Jan./Mar. 2000, São Paulo, v 40. Disponível em: <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902000000100002.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000100002.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2019.

GONÇALVES, J.E.L. Processo, que Processo?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. Out./Dez. 2000, São Paulo, v 40. Disponível em: <[https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902000000400002.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902000000400002.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2019.

MEIRELLES C. M.; FIGUEIREDO J. C. Público versus privado: a questão da qualidade na prestação do serviço. **Cadernos do ICHF, série estudos e pesquisas**, Jan. a Jun. 2009. Disponível em <http://www.ichf.uff.br/pdf-docs/cadernosichf/CDI83-Meirelles-Figueiredo-PublicoVersusPrivado.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2019.

MELLO, C.H.P.; NETO, P.L.O.C.; TURRIONI, J.B.; SILVA, C.E.S. da. **Gestão do processo de desenvolvimento de serviços**. Editora Atlas S.A., 2010.

MELLO, C.H.P.; SALGADO, E.G. Mapeamento dos Processos em Serviços: Estudo de Caso em Duas Pequenas Empresas da Área de Saúde. **XXV ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre RS, Out. 2005. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0207\\_0556.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0207_0556.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2019.

MINISTERIO DA ECONOMIA. Notícias. **Decreto simplifica serviços públicos para atendimento ao cidadão**. Brasília, 2017 em: <<http://www.planejamento.gov.br/noticias/decreto-simplifica-servicos-publicos-para-atendimento-ao-cidadao>>. Acesso: 15 fev. 2019.

MOREIRA, E. A.; COSTA, M. T. P. **Gestão de Processos nas Instituições Públicas: um Estudo de Caso em uma Universidade Federal. IV Encontro Brasileiro de Administração Pública**, João Pessoa PB, Mai. 2017. Disponível em <<http://www.ufpb.br/ebap/contents/documentos/1018-1032-gestao-e-mapeamento-de-processos-nas-instituicoes-publicas.pdf>>. Acesso em: 14 fev. 2019.

PERON, M.N. (direção). **Projeto político-pedagógico - Escola Madre Teresa de Calcutá**. Curitiba: Prefeitura Municipal, 2017. Projeto concluído.

PRADELLA, S. Novo olhar: uma metodologia de gestão de processos redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **G&T – Revista Gestão & Tecnologia**, Fundação Pedro Leopoldo, Mai. a Ago. 2013, v. 13. Disponível em <<http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/486/462>> Acesso em: 10 jan. 2019.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de Processos da Teoria à Prática: aplicando a metodologia de Simulação para Otimização do Redesenho de Processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

SORDI, J.O. de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VILLELA, C.S.S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000.