

CÉLIA ADRIANE CORAIOLA

Gestão por processos: estudo de sua aplicação na Secretaria do Curso de
Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná

CURITIBA

2007

CÉLIA ADRIANE CORAIOLA

Gestão por processos: estudo de sua aplicação na Secretaria do Curso de
Gestão da Informação, da Universidade Federal do Paraná

Trabalho apresentado à Disciplina Pesquisa
em Informação II, do Curso de Gestão da
Informação da Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Profa. Suely Ferreira da Silva
Co-orientador: Profa. Lígia L. B. Kraemer

Curitiba

2007

AGRADECIMENTOS

Ao finalizar este estudo, gostaria de agradecer, às pessoas e instituições que colaboraram das mais diversas maneiras para sua realização:

- à minha amiga Dionéia, pela paciência, incentivo, confiança, amor e carinho nas horas em que mais precisei;
- aos meus pais Olívio e Ana, por acreditar em minha capacidade, deixando que eu saísse de casa para buscar um futuro melhor;
- à minha irmã Regina que sempre será um modelo para minhas conquistas;
- a minha Co-orientadora e amiga professora Ligia Leindorf B. Kraemer, pela competente orientação em formatação, estruturação e revisão metodológica do trabalho e por compartilhar sua sabedoria, firmeza, determinação, humildade e, em especial, por ser referência como professora, pesquisadora e orientadora;
- a Coordenação do Curso de Gestão da Informação por permitir a utilização de sua secretaria como fonte de estudos e pesquisas;
- ao Secretário da Coordenação Sr. Gilson por disponibilizar material para a pesquisa e por sua paciência, consideração e dedicação incansável sempre que necessitei de seus serviços e informações;
- a todos aqueles que, de forma direta ou indireta, contribuíram em algum momento com esta longa jornada; e
- a Deus, por estar sempre à frente de minha vida e possibilitar a alegria de viver este momento.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 - Processos requeridos para a gestão de recursos
Figura 2 - Representação de fluxos de trabalho

LISTAS DE SIGLAS

- ABNT** - Associação Brasileira de Normas Técnicas
CEPE - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CGE - Coordenação Geral de Estágio
CGI - Curso de Gestão da Informação
COE - Comissão e Orientação de Estágio
DSA - Departamento de Serviços Acadêmicos
GI - Gestão da Informação
ISO - International Organization for Standardization
NAA - Núcleo de Acompanhamento Acadêmico
NBR - Normas Brasileiras
PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação
SIE - Sistema de Informação para o Ensino
TCC - Trabalho de Conclusão de Curso
UD - Unidade de Documentação
UFPR - Universidade Federal do Paraná

RESUMO

Pesquisa descritiva que teve por objetivo oferecer um mecanismo padrão para o gerenciamento dos processos administrativos vinculados à graduação na UFPR, tomando por base a Secretaria do Curso de Gestão da Informação. A fundamentação teórica teve por base os conceitos e técnicas associadas à gestão por processos e sua inserção organizacional. A falta de registros institucionais formais que orientem as atividades desenvolvidas nas secretarias de cursos de graduação foi o ponto de partida para o estudo. A identificação, localização e acesso aos documentos normativos que regulam as atividades acadêmicas, seguidas da compilação destas atividades em processos favoreceram o reconhecimento das atribuições devidas às secretarias. Uma amostra de seis processos foi trabalhada em termos de sua descrição textual e diagramação em formato de fluxograma. Um protótipo de Manual é apresentado como sugestão para a formalização institucional da gestão por processos na administração das graduações da Universidade Federal do Paraná.

Palavras-chave: Gestão por processos; Fluxogramas; Processos administrativos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	A ORIGEM DO TRABALHO: PROBLEMA E JUSTIFICATIVA	9
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO	11
1.2.1	Objetivo Geral	11
1.2.2	Objetivos Específicos	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	CONTEXTO HISTÓRICO: ORIGEM DA GESTÃO POR PROCESSOS	12
2.2	CONCEITOS ENVOLVIDOS	15
2.2.1	Gestão	16
2.2.2	Processos	18
2.3	A GESTÃO POR PROCESSOS	20
2.3.1	Estrutura da organização por processos	23
2.3.2	Análise e gerenciamento de processos	25
2.3.3	Mapeamento de processos	25
2.3.4	Aperfeiçoamento dos processos	29
2.3.5	Processos segundo a ISO 9001:2000	34
2.4	VOCABULÁRIO TÉCNICO	35
2.4.1	Atividade	35
2.4.2	Fluxo de Trabalho	36
2.4.3	Rotina	38
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
4	O ESTUDO DE CASO	41
4.1	AS COORDENAÇÕES DE CURSOS DE GRADUAÇÃO	41
4.2	O COLEGIADO DO CURSO DE GI	42
4.3	A SECRETARIA DO CURSO DE GI	43
5	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS	45
5.1	PROCESSOS ADMINISTRATIVOS	46
5.2	DESCRIÇÃO E FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS	46
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
	REFERENCIAS	49
	APÊNDICE	52
	ANEXOS	53

1 INTRODUÇÃO

Ouve-se falar diariamente sobre novas tecnologias e novos modelos organizacionais criados com o intuito de melhorar as estratégias de trabalho nas organizações.

O mundo globalizado é extremamente dinâmico e nele a competição é cada vez maior. Para sobreviver, as organizações precisam ser flexíveis, precisam ser eficientes e estar sempre atentas às mudanças ambientais e, conseqüentemente, mudar rápido para adequar-se ao mundo dos negócios.

As mudanças sempre estiveram presentes ao longo da história da humanidade, mas nunca aconteceram tão rapidamente e com tanta intensidade como na época atual.

As organizações estão buscando novas maneiras de desenvolver seus negócios e, para permanecerem ativas, não hesitam em promover mudanças radicais que afetam profundamente suas estruturas internas e, não raro, mudam até suas relações com a sociedade.

Observa-se que o sucesso no alcance dos objetivos organizacionais depende de sua criatividade e capacidade de aprender continuamente e reinventar o seu negócio ainda mais rápido.

Na busca por novas formas de implantar uma gestão eficaz é que nasceu a idéia de estudar uma organização, oferecendo a essa, uma metodologia para gerenciar seus processos administrativos. Porém, estudar a organização como um todo é um objetivo amplo e, para desenvolver um trabalho de qualidade, optou-se por estudar apenas uma unidade pertencente a essa.

A Secretaria do Curso de Gestão da Informação (GI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR) foi à unidade escolhida como objeto de estudo. Para ela sugere-se a metodologia da Gestão por Processos, que consiste em buscar a melhor utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos, por meio da análise e otimização dos processos que compõe a organização.

O resultado da pesquisa foi compilado neste documento contemplando a origem do trabalho: problema e justificativa, referencial teórico, procedimentos metodológicos, estudo de caso, conclusões do trabalho e, por fim o *Manual das Rotinas desenvolvidas em Secretarias de Cursos de Graduação da Universidade Federal do Paraná: aplicação da Gestão por Processos, na Secretaria do Curso de Gestão da Informação (CGI)*.

1.1 A ORIGEM DO TRABALHO: PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

A motivação para a elaboração desta pesquisa nasceu a partir da experiência vivenciada pela autora, ao ter cursado a Disciplina Optativa denominada Fluxos de Informação, ministrada no terceiro ano do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

No decorrer da Disciplina, o Professor solicitou um trabalho o qual deveria ser realizado no ambiente da Secretaria do Curso de Gestão da Informação (CGI). O objetivo deste foi a construção de fluxogramas das atividades administrativas desenvolvidas pela Secretaria. Cada aluno deveria ir à Secretaria, entrevistar o Secretário a respeito das atividades ali desenvolvidas e coletar informações e material para desenhar os fluxogramas das atividades em questão. Porém, houve grande dificuldade na execução desta tarefa, pois, conversando com o Secretário, verificou-se que não havia registros explícitos das atividades, e que o mesmo as realizava de acordo com os conhecimentos adquiridos no seu dia-a-dia, ou seja, empiricamente.

Investigando a raiz do problema, verificou-se que a Secretaria do Curso de Gestão da Informação conta com apenas um secretário, responsável por todas as atividades, o que não lhe permite sobra de tempo para estudar alternativas de uma gestão mais eficaz. Desde que o Curso foi implantado em 1999, já passaram oito secretários pela Coordenação, o que agravou ainda mais tal situação, pois cada qual tem seu próprio método de trabalho. Outro agravante é a mudança de Coordenador a cada dois anos. Tais rotatividades, têm intensificado os problemas na Coordenação.

A partir desta constatação e partindo-se do pressuposto que esta situação não é peculiar de um Curso, mas de diversos Cursos da UFPR, verificou-se a necessidade de se documentar os processos acadêmico-administrativos relacionados à graduação, proporcionando, a princípio, à Secretaria do CGI, o mapeamento de seus processos por meio de um fluxograma para cada atividade ali desenvolvida.

Os resultados desta pesquisa beneficiarão diretamente à Secretaria do Curso de Gestão da Informação pelo aperfeiçoamento de seus serviços e pela agilidade proporcionada ao encaminhamento de suas atividades, assim como os alunos, professores e a Coordenação do Curso, seus usuários reais.

Em consequência, a UFPR como um todo também terá suas vantagens, pois poderá disseminar o produto da pesquisa às demais coordenações de cursos, oficializando com isso um gerenciamento padrão e eficaz de seus processos acadêmico-administrativos em todo o âmbito da organização.

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

Os objetivos desta investigação dividem-se em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é oferecer um mecanismo padrão para o gerenciamento dos processos administrativos vinculados à graduação na UFPR, tomando por base a Secretaria do CGI, tendo como formato um manual.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos da pesquisa são:

- a) identificar as normas da UFPR que dão suporte às atividades das secretarias de cursos de graduação;
- b) identificar as atribuições das Coordenações e Secretarias de Cursos de Graduação;
- c) verificar como são desenvolvidas as atividades relativas às Secretarias de Cursos de Graduação, tomando como base o Curso de Gestão da Informação;
- d) agrupar as atividades por processos, descrevendo-os;
- e) diagramar, no modelo de fluxogramas, os processos acadêmico-administrativos da graduação;
- f) elaborar uma minuta de manual para os processos vinculados à graduação.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta fundamentação teórica apresenta uma breve introdução ao tema, “gestão por processos”, seguida de conceitos que envolvem a “gestão por processos”, mais especificadamente os conceitos de “gestão” e de “processos” e dos conceitos sobre a norma NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade.

2.1 CONTEXTO HISTÓRICO: ORIGEM DA GESTÃO POR PROCESSOS

Uma característica comum encontrada nas organizações é uma estrutura concebida segundo o conceito de “silos funcionais” que executam e gerenciam um conjunto de atividades específicas e especializadas.

Esse modelo teve origem no início de século passado, quando os estudos de Frederick Taylor introduziram os conceitos de eficiência, especialização e medição de processos realizados nas organizações. A partir desses estudos, surgiram às atividades administrativas de mensurar desempenhos, definir perfis e habilidades requeridas aos seus executores, culminando na especialização de atividades e profissionais.

Nas últimas décadas houve um movimento ainda maior para buscar a especialização das áreas funcionais em torno de suas competências básicas, evento motivado principalmente pela busca da qualidade total. A busca de excelência pelos “silos funcionais” resolvia problemas localizados, mas não abrangia as questões estruturais da organização. Observou-se que desempenhar diversas funções com excelência não implicava obrigatoriamente na satisfação do cliente final. Muitos dos problemas residiam na comunicação e na interação do trabalho entre as diversas áreas funcionais, problemas apontados como “lacunas organizacionais” ou “áreas nebulosas” pouco compreendidas e gerenciadas pelas organizações.

Para Sordi (2006) “A busca por soluções eficazes levou as empresas a rever suas estruturas organizacionais, as quais passaram a arquitetá-las não mais a partir de agrupamentos de atividades a serem executadas, mas sob o ponto de vista do cliente”.

Ocorreu a alteração do foco administrativo: do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios da organização.

Desde então, ocorreram diversos movimentos administrativos fundamentados em soluções ou práticas empresariais que, embora tivessem outros recursos como objetivos principais, acabavam por direcionar as organizações para uma estrutura organizacional voltada aos processos.

Thomas Davenport e Michael Hammer foram alguns dos principais autores que no início da década de 1990, auxiliaram a difundir os conceitos de gestão por processos. Ao contrário das empresas tradicionais, que possuíam uma visão voltada para sua própria realidade interna, as empresas organizadas e gerenciadas por meio de processos passaram a priorizar o cliente final, com destaque para a valorização do trabalho em equipe, a cooperação e a responsabilidade individual.

Desde a Revolução Industrial, e através de várias décadas do século XX, a organização das empresas se volta ao controle na execução de tarefas, baseada nos conceitos da Administração Científica. Estes conceitos pregam o aprimoramento das habilidades individuais dos funcionários, tornando-os especialistas em suas funções. A esta estrutura dá-se o nome de departamentalização (GONÇALVES, 2000b). Dessa época herda-se a situação ainda hoje predominante, na qual as empresas operam sob responsabilização e focos departamentais, onde os gerentes respondem pelo desempenho apenas dentro de suas áreas. A atenção gerencial dirige-se, assim, ao controle de funcionários e setores individualmente, e as atividades realizadas em cada setor tornam-se separadamente alvos de ações de melhoria, não havendo programas de ação integrados.

Harrington (1993) afirma que uma vantagem da organização departamentalizada é o fato dela proporcionar centros de competência com desempenhos superiores às organizações por processo.

De acordo com Ostrenga, Ozan e Harwood (1997), as duas principais formas de se visualizar uma organização são a ótica departamentalizada e a de processo.

Sob o ponto de vista de departamentos a empresa baseia-se em organograma focalizando sempre a especialização, sustentada pela forte estrutura departamental.

Esta filosofia é uma consequência da antiga divisão do trabalho, onde a empresa era organizada de acordo com a hierarquia de responsabilidade.

As organizações, sob a ótica departamentalizada, tendem ao gerenciamento vertical, criando-se em torno dos departamentos os chamados silos verticais. Isto é, as empresas se organizam sob a forma de um conjunto de unidades funcionais – departamentos – isoladas uma das outras, formando silos, sem muita interligação. Desta forma, o fluxo de trabalho transfere-se de um departamento para outro, cada um com o objetivo de atingir suas próprias metas e medidas, o que torna difícil a comunicação entre os departamentos. Segundo Hammer (1998, p. 6), “o princípio das organizações tradicionais se baseia no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes”.

Segundo Varvakis et alli (1997, p. 9), “estes silos geralmente impedem que assuntos interdepartamentais sejam solucionados entre funcionários de níveis inferiores, exigindo para isso a presença dos responsáveis dos silos”. Gonçalves e Dreyfuss (apud GONÇALVES, 2000b) consideram que este tipo de organização assenta-se sobre vários pressupostos que estão ultrapassados e que deram base ao surgimento de organizações voltadas para dentro, para suas próprias atividades, com estruturas hierárquicas pesadas e rígidas.

Ainda segundo Gonçalves (2000b), os organogramas, que são formas gráficas utilizadas para representar a estrutura departamentalizada, não se prestam para a análise dos processos, pois não mostram como eles funcionam na prática nem como ocorrem na empresa, uma vez que os processos geralmente não respeitam os limites estabelecidos pelos organogramas.

Dentro da perspectiva de processo, busca-se quebrar essas barreiras existentes por meio do gerenciamento de todas as atividades que se cruzam entre os departamentos para gerar bens ou serviços.

Conforme Gonçalves (2000b, p. 10) as empresas convencionais foram projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas.

A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das organizações praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócio.

Conclui-se que, a gestão por processos vem, principalmente, atuando na redução de interferências e perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e níveis hierárquicos.

2.2 CONCEITOS ENVOLVIDOS

Para que a gestão por processos se concretize nos diferentes ambientes organizacionais há diversos desafios a superar. A terminologia empregada é um deles, pois muitas vezes as áreas estão trabalhando com a mesma abstração lógica do processo, mas com denominações diferentes, o que dificulta o entendimento e o compartilhamento de idéias e informações. Outro problema é a interação entre metodologias, ferramentas e técnicas empregadas nas diversas áreas. Mais sério ainda, é quando cada uma das áreas da organização trabalha com um escopo diferenciado, ou seja, com visões diferentes do conjunto de atividades, produtos, clientes e demais componentes dos processos.

Em organizações que adotam a gestão por processos, todos devem ter esta cultura básica.

Conhecimentos específicos devem ser de domínio das diversas áreas especializadas que colaboram de alguma forma no apoio aos processos; e, numa visão aplicada, as práticas gerenciais e administrativas devem ser de domínio dos gestores de cada processo envolvido, ou seja, cada profissional deve ter consciência da abstração lógica dos processos nos quais está diretamente envolvido, bem como dos mecanismos empregados para a gestão desses processos.

Entre os conceitos básicos da gestão por processos que devem ser de amplo domínio das pessoas da organização estão os entendimentos dos próprios substantivos empregados, ou seja, os conceitos de “gestão” e de “processos”.

A análise destes conceitos é seguida, nesta seção, pela análise do próprio conceito “gestão por processos”.

2.2.1 Gestão

Segundo Ponjuán (1998, p. 55), “gestão é um processo mediante o qual se obtêm, emprega ou utiliza uma variedade de recursos básicos para apoiar os objetivos da organização”.

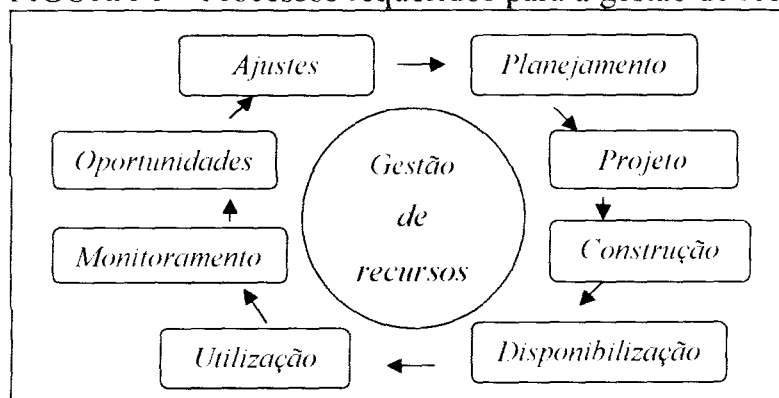
Os termos “gestão” e “gerenciamento” são freqüentemente utilizados como sinônimos. Embora possuam o mesmo valor semântico na língua portuguesa, no ambiente organizacional eles apresentam significados distintos (DAVENPORT, 1994, p.17).

Gerenciamento para Anthony e Govindarajan (2002, p. 30) “é o processo que os gerentes usam para que os membros de uma organização respeitem as estratégias”.

Já para Sordi (2006, p. 23) “o termo ‘gerenciamento’ remete às funções de monitoramento e controle do recurso gerenciado, enquanto a gestão é mais abrangente e compreende: monitoramento, projeto, construção, implementação, utilização, identificação de melhorias e realização de ajustes”. Neste sentido a gestão consiste não só de um conjunto de ferramentas, como também de uma adequada visão e compreensão de negócio. Ela não é uma ciência propriamente dita em que resultados preestabelecidos são fatalmente obtidos quando se aplicam métodos prescritos

Para o autor, desempenhar a gestão implica no comprometimento com a evolução do recurso que está sendo gerido e com o desenvolvimento em todas as fases de seu ciclo de vida (planejamento, projeto, construção, disponibilização, utilização, monitoramento, oportunidades e ajustes), conforme mostra a figura 1 abaixo.

FIGURA 1 – Processos requeridos para a gestão de recursos



Fonte: Sordi (2006, p.24)

Cada uma das fases do ciclo de vida de um recurso é, na sequência, detalhado para o melhor entendimento da figura.

Planejamento: um processo só existe em função de apoiar o alcance de algum dos objetivos da organização. A partir da estratégia do negócio envolvido, identifica-se a necessidade do processo, que é transmitida na forma de propósito do processo, bem como dos principais resultados que são esperados do processo.

Projeto: nessa fase são definidos os recursos necessários para a operação do processo que apoiará determinado recurso da organização. São identificadas, quantificadas e qualificadas as necessidades de pessoas, papéis e responsabilidades, áreas envolvidas da organização e externas a esta, sistemas de informação, máquinas e equipamentos, mecanismos de controle, políticas e regras, aspectos críticos a serem monitorados, principais resultados esperados e tudo o que for necessário para o êxito do processo.

Construção: processo que envolve uma série de atividades, como avaliar, selecionar e controlar treinamentos, *software*, máquinas, equipamentos, profissionais, espaço físico e demais recursos necessários para a operação do processo.

Implementação: fase que consiste em instalar e testar máquinas, equipamentos e softwares, treinar pessoas envolvidas, realizar testes integrados de todos os novos recursos verificando a funcionalidade e procedendo aos ajustes necessários.

Utilização: processo por meio do qual se assegura que todos os recursos envolvidos estejam operando de forma integrada e harmoniosa.

Monitoramento: fase que, por meio de mecanismos que permite informar aos gestores do processo o desempenho de seus aspectos críticos. Etapa que prevê não apenas recursos informativos, mas também recursos proativos, que tem a tomada de decisão e implementação de ações com base nos indicadores de desempenho.

Oportunidades: também denominada de Identificação de melhorias: fase que, a partir dos dados do desempenho dos diversos recursos envolvidos no processo (pessoas, máquinas, *software*...), proporciona a realização de análises e simulações que subsidiem o gestor do processo nas suas tomadas de decisões.

Ajustes: processo voltado ao apoio de alterações em seu escopo e em suas práticas e visam atender aos objetivos definidos no planejamento.

2.2.2 Processos

Foi a partir da Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management* - TQM) que o termo “processo” teve um maior destaque no meio acadêmico e empresarial, associando-se a alguma atividade como, por exemplo, “processo de produção”, “processo empresarial”, “processo de transformação”, dentre outras. A TQM busca atender aos objetivos da organização, sendo o principal o de contribuir para a satisfação das necessidades de todas as pessoas nela envolvidas; seus clientes, seus profissionais e a sociedade (COELHO, 1993 p. 9). A gestão de qualidade total aparece como um conceito de gestão que traduz os esforços conjuntos de todos os gestores e trabalhadores para a satisfação das expectativas dos consumidores com base numa melhoria contínua da gestão de operações, produtos e processos.

Definições para “processo” são encontradas em diversos ramos da ciência e sempre com significados semelhantes, embora sejam tratados em contextos diferentes.

Encontra-se o termo processo sendo empregado na Sociologia, na Psicologia, na Biologia, na Arquitetura, na Engenharia e na Política, sempre com acepções semelhantes, embora tratando de assuntos diferentes.

Segundo Gonçalves (2000a), pela concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Assim, pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes.

Com base nisso, pode-se resgatar o conceito adotado por Milet (1997) “processo é uma seqüência de atividades que começa na percepção das necessidades explícitas e implícitas de um cliente e termina com a superação de suas expectativas através da transformação dos insumos recebidos em produtos ou serviços definidos, e muitas vezes executados em parceria com clientes e fornecedores”.

Davenport (1994, p.6-7), por sua vez, argumenta que processo é simplesmente um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado. Ele explica que “um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço,

com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação”.

Processo foi definido por Harrington (1993), como qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agregando-lhe valor e gerando uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.

Para Hammer e Champy (1994), um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Já para Côrtes (2001), um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma seqüência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas.

Independente do conceito utilizado, para Bulgacov (1999, p.27), a noção de processo está relacionada com:

- a) a organização do trabalho para se atingir um resultado;
- b) diferentes etapas e coordenação de pessoas;
- c) a identificação dos procedimentos e etapas mais importantes para a organização.

Segundo este autor, “a importância do processo no estudo e na prática organizacional e administrativa é essencial para ganhar e evitar desperdício de tempo, de material e de energias pessoais” Bulgacov (1999, p.28).

O ponto-chave da definição de processo é que ele não se define por aquilo que as pessoas fazem, mas sim pela seqüência das tarefas executadas para gerar um resultado destinado a um cliente claramente identificado.

Percebe-se, assim, que dependendo da abrangência e complexidade do trabalho, uma pessoa pode participar de todo o processo, de uma ou mais atividades que o compõem ou estar sendo responsável apenas pela execução de algumas tarefas ou procedimentos específicos. Seja qual for o caso, o importante é perceber a relação de interdependência entre as diversas ações que integram um processo de trabalho.

Em função da interdisciplinaridade característica das organizações, é importante reconhecer o emprego da palavra “processo” em outras áreas do conhecimento.

Davenport (1994, p. 8) destaca que os processos são “a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes”.

Segundo Gonçalves (2000a, p. 9), eles “envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais”. Para melhor entendimento dos tipos de processos, Gonçalves (2000a) classifica-os em três categorias básicas:

- processos de negócio: aqueles que caracterizam a atuação da organização e que são apoiados por outros processos internos, resultando num produto recebido por um cliente externo;
- processos organizacionais: são centrados na organização para viabilizar o funcionamento coordenado dos subsistemas, garantindo o suporte aos processos;
- processos gerenciais: focalizados nos gerentes e suas relações, incluindo as ações de medição e ajuste do desempenho organizacional.

A utilização do conceito de processos fornece, portanto, um conveniente nível de análise da organização como um todo. Além disso, o trabalho sendo concebido como processo permite ter uma visão melhor, mais integrada e abrangente do comportamento gerencial.

2.3 A GESTÃO POR PROCESSOS

Iniciar a gestão por processos em uma organização constitui um objetivo ambicioso, pois trata-se de uma forma desafiadora, complexa e inovadora que requer uma mudança na forma de conceber e exercer os objetivos organizacionais, ou até mesmo na forma de sentir e conceber a relação com o trabalho. Porém, para que esta gestão desafiadora traga melhorias, faz-se necessário que se acredite que experimentar e tentar podem ser boas maneiras de descobrir qual é o melhor caminho e melhor método para a implantação de uma gestão por processos.

Muitas organizações querem estruturar seu trabalho por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos. Existem também as organizações que não sabem ao certo o que significa ser

estruturada por processos, e as que não têm certeza se a sua forma organizacional atual é adequada para a gestão por processos.

Observa-se que, as organizações vêm procurando implantar a gestão por processos para terem eficiência na geração de seus produtos ou serviços. Neste sentido, a gestão por processos se diferencia por buscar a melhor utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos, por meio da análise e otimização dos processos que compõem a organização. Assim, os processos precisam ser detalhados em nível de atividades para que seja possível identificar a alocação dos recursos e, posteriormente, efetuar a análise e otimização destes recursos.

Desta forma, as melhorias proporcionadas aos processos afetam a qualidade dos resultados desejados, tanto em nível de produtos, quanto no reflexo financeiro obtido pela eficiente gestão por processo, conforme ressaltam Shiba et alli (1997).

Como a gestão por processos analisa e busca a melhoria dos produtos e de todas as atividades necessárias para o bom funcionamento da organização, considera-se que a gestão por processo representa um modelo de gestão interfuncional, orientado para os resultados. Isso significa a realização de uma investigação de todas as atividades e recursos que afetam o processo, independentemente de possíveis fronteiras departamentais existentes (HAMMER E STATON, 1995).

Devido à interfuncionalidade existente na gestão por processos, O'Guin (1991) considera extremamente importante desenvolver a compreensão de todos os processos existentes na organização, objetivando identificar todos os recursos envolvidos no processo.

Desta forma, com base na compreensão dos processos e na identificação dos recursos necessários, obtêm-se informações para realizar a análise do processo, avaliando a agregação de valor proporcionada por cada atividade em relação ao produto e em relação aos objetivos estratégicos da organização.

Autores como Kano (1993), Harrington (1993) e Rummler e Bracher (1994), definem Gestão por Processos como um conjunto de técnicas metodologicamente utilizadas para monitorar e melhorar continuamente os processos-chave de forma a contribuir para a integridade organizacional do fluxo de atividades da organização.

Para Kano (1993), o objetivo da Gestão por Processos é manter o processo saudável (sob controle), competitivo (melhor equilíbrio entre eficiência e eficácia) e adaptável (responder rapidamente à mudança).

De acordo com Almeida (1993), a gestão por processos visa desenvolver um espírito de equipe que promova a priorização dos objetivos gerais, em relação aos objetivos setoriais, contribuindo para melhoria global da organização.

No sentir de Conti (1993), o objetivo da Gestão por Processos é reconstruir e manter a integridade organizacional do fluxo de atividades.

Merli (1993) compartilha a idéia na qual o objetivo da Gestão por Processos é manter os processos de negócios sob controle de modo a torná-los competitivos, capazes de reagirem automaticamente às mudanças e capazes de melhorarem continuamente.

Varvakis et al. (1997, p.10) citam as principais vantagens proporcionadas pela gestão por processos:

- foco direcionado aos clientes;
- melhoria da coordenação e integração do trabalho;
- tempos de resposta mais rápidos;
- antecipação e controle de mudanças;
- provê maior flexibilidade em mudanças complexas;
- contribui com o gerenciamento efetivo dos inter-relacionamentos;
- fornece uma visão sistêmica das atividades;
- previne a ocorrência de erros;
- facilita o entendimento da cadeia de valor;
- proporciona aos funcionários maior satisfação com o trabalho.

Além das vantagens citadas, Gonçalves (2000a) relaciona ao menos três diferenças entre a gestão por processos e a gestão departamentalizada:

1. Emprega objetivos externos;
2. Os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo;
3. A informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

O ponto em comum dos autores Harrington (1993) e Almeida (1993), é o de considerar o fluxograma, e o mapeamento de processos, como ferramentas mais utilizadas para a Gestão por Processos, pois “atravessam” a estrutura funcional da organização.

Portanto, mapear os processos e conhecer o fluxo das informações, permite uma melhor compreensão das atividades departamentais a fim de otimizá-las de acordo com as expectativas dos clientes internos e externos.

2.3.1 Estrutura da organização por processos

A interpretação de que as organizações consistem da união de seus processos leva à alteração da concepção vigente, na qual as empresas buscam um melhor desempenho de seus departamentos separadamente, para uma visão na qual os processos são os principais objetos de gestão.

No entendimento de Bennis (1993), as organizações, para serem bem-sucedidas, precisam ter processos eficientes e estruturas flexíveis que lhes permitam ser altamente sensíveis às necessidades dos clientes e adaptáveis às mudanças de um ambiente competitivo.

Uma característica importante dos processos é sua interfuncionalidade, pois a maioria atravessa as fronteiras dos departamentos. Por isso são chamados de horizontais ou interdepartamentais, já que se desenvolvem ortogonalmente à estrutura vertical típica das organizações departamentalizadas (GONÇALVES, 2000a).

Para organizar a empresa por processos de negócio, precisa-se colocar o foco no cliente externo, já que os processos de negócio começam e terminam nele. Os processos enxergam uma linha de atividades que começa com o entendimento exato do que o cliente externo deseja e termina com o cliente externo adquirindo o que ele precisa e deseja de um negócio.

Sob a ótica de processos uma organização deve ser visualizada como uma cadeia de fornecedores e clientes internos com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes externos. Para tanto, é necessário haver uma perfeita interação entre os fornecedores e clientes internos – o que minimizará os problemas ocorridos na transferência de uma atividade para outra dentro do fluxo de produção.

Nesta óptica “a melhor maneira de assegurar a satisfação do cliente externo é atender às necessidades de todos os clientes internos em cada passo do processo” (HARRINGTON 1993, p. 29).

Segundo Hammer (1998, p. 7), “na organização voltada para processos, todos têm uma visão ampla”. É o oposto do que ocorreu na Revolução Industrial, que pregava “especialize-se e concentre-se”. As organizações orientadas para processos dizem “veja o quadro maior e tenha um foco mais amplo”.

Outra característica importante dos processos é sua associação à idéia de cadeia de valor, ou seja, uma coleção de atividades que envolvem a empresa de ponta a ponta com o propósito de entregar um resultado a um cliente ou usuário final (GONÇALVES 2000a, p. 13).

Comparando as diferentes estruturas organizacionais, Davenport (1994) escreve que “enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão dinâmica, forma pela qual a organização produz valor”. Além disso, embora não se possa medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta, os processos têm elementos como custo, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente.

Hammer (1998) expõe que a alma da empresa orientada para processos é o trabalho em equipe e a cooperação, assim como a responsabilidade e o desejo de fazer um trabalho melhor. Os resultados financeiros são a consequência.

Entende-se, portanto, que a implantação da estrutura por processos permite a melhor compreensão das atividades departamentais e, mais que isso, a compreensão dos macro-processos da organização, a fim de otimizá-los de acordo com as expectativas dos clientes internos e externos, melhorar a agilidade, flexibilidade, o desempenho financeiro da organização, e aumentar a satisfação dos funcionários.

2.3.2 Análise e gerenciamento de processos

É por meio da análise dos processos que se identificam os problemas relacionados às operações executadas em cada atividade e suas causas, fator este de suma importância a seu aperfeiçoamento. Com uma melhor visualização dos processos, através de seus fluxos, é possível identificar as áreas com oportunidades de melhorias e os fatores chaves de cada processo, para atender plenamente aos anseios, tanto dos clientes internos quanto dos clientes externos da organização.

Na coleta de dados para análise de processos, Ostrenga, Ozan e Harwood (1997) comentam que deve haver um forte envolvimento dos funcionários que estão diretamente ligados à execução das atividades como:

- definir as atividades;
- validar suas próprias necessidades de insumos;
- estimar os tempos dos ciclos;
- identificar as causas básicas;
- fazer estimativas de valor.

Gonçalves (2000b) aponta que a análise dos processos nas organizações implica na identificação das diversas grandezas desses processos: fluxo, sequência das atividades, pausas e duração do ciclo, informações, relações e dependências entre as partes comprometidas no funcionamento do processo. Ou seja, entender a coordenação dos processos e dos fluxos de informação são fatores-chaves para se fazer a análise dos processos.

2.3.3 Mapeamento de processos

O mapa de processos é uma ferramenta fundamental para atender não apenas aos processos isoladamente, mas, também, o fluxo de informações e recursos envolvidos aos processos operacionais e de suportes da cadeia interna de valor, permite que a empresa defina os seus macro-processos e estes ainda podem ser desmembrados em sub-processos, atividades e tarefas.

A metodologia de mapeamento de processos proposta por Bulgacov (1999) é embasada em três componentes: (1) os objetivos do processo; (2) as pessoas, seus

conhecimentos e habilidades e (3) os recursos, tecnologia, instrumentos, informações e capital.

Para se obter a descrição precisa das características do processo, esta metodologia propõe a descrição de diferentes fatores que o compõem, tais como:

- os objetos do processo;
- as etapas do processo e a sequência operacional das mesmas;
- os cargos envolvidos no processo;
- as decisões envolvidas;
- as atribuições dos diferentes cargos;
- os instrumentos e tecnologia aplicados;
- as informações necessárias;
- os padrões de desempenho utilizados e auferidos.

Corroborando para um adequado mapeamento dos processos, Davenport (1994) descreve que “para qualquer organização da empresa e de sua estrutura de processos é necessário coordenar as atividades de processos tanto geográfica como cronologicamente e passar a informação de um processo ao outro”. Ou seja, entender a coordenação das atividades e o fluxo de informação são fatores-chaves no mapeamento dos processos organizacionais.

O gerenciamento de processos realizado por meio de seus mapeamentos e de sua representação gráfica é fundamental para entender não apenas os processos, mas também o fluxo de informações e os recursos transferidos de uma atividade para outra, pois a informação está presente em todos os níveis da organização.

Uma ferramenta comum utilizada na análise da gestão dos processos é o fluxograma. O fluxograma é uma representação gráfica das atividades que compõem o processo, o qual possibilita entender o funcionamento interno e a relação existente entre as atividades e os processos empresariais (HARRINGTON 1993). É através do fluxograma que se obtém a visão clara do fluxo de cada processo e seus elos, identificando oportunidades para melhoramentos importantes no desempenho organizacional.

O fluxograma é uma importante ferramenta que ajuda o profissional a conhecer e a entender como determinadas rotinas, atividades e processos são realizadas, a fim de

possibilitar mudanças e/ou intervenções no sentido de sua melhoria. Ele permite a identificação de falhas; verificação e aprimoramento do trabalho; definição de responsabilidades; e exposição de problemas de comunicação, de retrabalhos e redução de custos operacionais.

Para construir um fluxograma faz-se necessário: escolher a rotina a ser trabalhada; coletar os dados; desenhar a rotina; nunca esquecer as setas no fluxograma e dar ao fluxo início e fim, pois, nenhuma simbologia pode ficar solta, sem indicação da continuidade do processo.

Oliveira (1994) define o fluxograma como uma técnica de representação gráfica das atividades que compõem um processo, explicitando passo a passo como se faz o trabalho, e de que forma estão envolvidos todos os documentos, informações recebidas, processadas e emitidas e seus respectivos responsáveis.

Segundo Harrington (1993), para configurar um fluxograma é necessário seguir as seguintes etapas:

- Identificação dos processos críticos e dos respectivos sub-processos;
- Seleção dos donos (responsáveis) dos processos;
- Identificação das atividades envolvidas nos processos;
- Definição dos limites de cada processo pelo responsável escolhido (suas saídas, entradas e departamentos envolvidos);
- Traçado do fluxograma do processo para definir as relações de interdependências entre atividades;
- Estabelecimentos dos pontos de controles de cada processo;
- Reavaliação dos limites de cada processo.

Desse modo, a elaboração de um fluxograma conta com o auxílio de alguns símbolos gráficos padronizados que ajudam no entendimento de seu traçado (anexo 2).

Através do fluxograma, é possível ter uma visão global do que realmente acontece em termos de fluxos de informações na empresa.

Há tipos diferentes de fluxogramas, dentre os quais enfatizam-se dois, sob o olhar de Harrington (1993):

- a) Diagrama de Blocos: fornece uma noção superficial do processo, isto é, uma visão geral, facilitando o entendimento e a visualização, principalmente, de processos grandes e complexos;
- b) Fluxograma: método utilizado para descrever graficamente um processo existente, ou um processo proposto, usando símbolos, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência destes.

O fluxograma se diferencia do diagrama de blocos por apresentar uma maior quantidade de símbolos no mapeamento do processo e, conseqüentemente mais informações agregadas.

Bons fluxogramas destacam as áreas em que procedimentos confusos afetam a qualidade e a produtividade, além de facilitar a comunicação entre áreas problemáticas. Os mais utilizados são:

- fluxograma padrão: analisa os inter-relacionamentos detalhados de um processo;
- fluxograma funcional: mostra o fluxo do processo entre organizações ou áreas;
- fluxograma geográfico: mostra o fluxo do processo entre localidades.

Com a utilização de símbolos, o fluxograma proporciona, segundo Tachizawa e Scaico (1997), as seguintes vantagens:

- a perfeita visualização e a real apresentação de todos os componentes de um processo, facilitando a análise da eficiência do mesmo;
- a possibilidade de visualização de um processo, o que facilita a análise de seus vários componentes, propiciando melhor compreensão das relações de causa e efeito;
- a possibilidade de identificação racional dos elementos que devem ser mantidos, modificados ou eliminados do processo em análise;
- a simplificação e a racionalização do trabalho por meio da localização, correção ou eliminação de procedimentos desnecessários;
- o estudo, a correção e a obtenção da melhor seqüência de atividades, criando condições para idealizar ou introduzir controles mais eficientes;
- a representação e a análise de processo, independente da complexidade, o que permite o refinamento e a melhoria sucessiva do mesmo;

- um guia para as pessoas envolvidas na análise de processo, servindo como instrumento para a reformulação do mesmo e para a criação de um novo processo;
- a atuação como elemento facilitador no treinamento das pessoas envolvidas no processo; e
- a possibilidade de servir de subsídio para a reformulação do processo.

Ao proporcionar essas informações, considera-se que o fluxograma serve, principalmente, para oferecer uma visão mais ampla das etapas e do fluxo de atividades que compõem o processo. Além disso, também se considera que esta ferramenta garante a visualização dos diferentes estágios do processo, ressaltando o cumprimento e o respeito em relação à sequência lógica dos mesmos (SLACK et alli, 1997).

Conclui-se, portanto que, o fluxograma é um relevante elemento que ajuda a sincronizar as diversas atividades dentro da cadeia produtiva de um negócio. Com o mapeamento de processos torna-se possível a obtenção de desempenho superior em um ambiente cada vez mais dinâmico e flexível.

2.3.4 Aperfeiçoamento dos processos

Para continuarem em um mercado cada vez mais exigente, as organizações devem atualizar e aperfeiçoar seus processos administrativos. Não basta apenas tê-los armazenados, há que se gerenciá-los de forma adequada para evitar re-trabalho e desperdício de recursos.

Tal como na criação/definição de processos para a organização do trabalho, onde se exige análises das atividades, no aperfeiçoamento de processos temos que analisar mais detalhadamente as questões, e mais, questionar constantemente: por que as atividades são feitas desta forma, se agregam valor ao negócio ou se estão na sequência correta. Esta análise serve de base para a tomada de decisões quanto a manter, modificar (geralmente simplificar) ou até mesmo eliminar atividades até então desenvolvidas.

Conhecendo-se quais os recursos humanos e materiais necessários para se chegar ao processo ideal, a organização deve rever seu desenho organizacional, detalhando as responsabilidades relativas de cada cargo, envolvidos nos processos.

É através do conhecimento e aperfeiçoamento dos processos que as organizações podem melhorar o seu desempenho. Neste sentido, Harrington (1993, p. 10), afirma que a organização pode obter mais lucro reduzindo pela metade os custos gerados pela má qualidade de sua administração do que duplicando as vendas.

De acordo com Harrington, (1993, p.18), Os três principais objetivos do aperfeiçoamento dos processos são:

1. Tornar os processos eficazes – produzindo os resultados desejados.
2. Tornar os processos eficientes – minimizando o uso dos recursos.
3. Tornar os processos adaptáveis – deixando-os capazes de se adaptar às necessidades variáveis do cliente e da empresa.

Para Keen (apud GONÇALVES, 2000a, p. 17), “o aperfeiçoamento dos processos tem importância fundamental na vantagem competitiva sustentada da organização”, para o que aponta quatro razões:

- aumento da plasticidade (flexibilidade) organizacional: a mudança organizacional era a exceção, as empresas precisam ser flexíveis e capazes de se ajustar permanentemente;
- mudança na economia e na natureza das mudanças: o que era possível conseguir com ajustes incrementais passou a exigir transformações radicais;
- aperfeiçoamento das possibilidades dinâmicas da empresa, isto é, das rotinas organizacionais que afetam a coordenação das atividades;
- redução dos custos de coordenação e transação no funcionamento da empresa.

Na alavancagem para o aperfeiçoamento dos processos deve-se analisá-los como um todo. Ostrenga, Ozan e Harwood (1997) comentam que o aperfeiçoamento dos processos como um todo beneficia mais a organização em geral do que se forem incentivadas iniciativas individuais dentro dos departamentos, como na perspectiva departamentalizada.

O autor complementa que “quanto mais poder for delegado a essas equipes de funcionários, não só para dar contribuições, mas também para desenvolver e implementar aperfeiçoamentos nos processos de negócio, maior será seu papel no esforço de melhoria” (OSTRENGA; OZAN; HARWORD, 1997, p. 80).

A teoria da estrutura departamentalizada pressupõe a idéia de que a otimização das atividades individuais leva necessariamente à otimização do todo.

Entretanto, sob a perspectiva de processos essa teoria passou a ser rejeitada, pois a otimização das atividades isoladas pode não ser tão eficiente na gestão organizacional.

Segundo Harrington (1993, p. 28), “se você dividir qualquer processo em suas atividades individuais e então otimizar as atividades individuais, o processo, como um todo, não vai operar tão bem como poderia”.

Na ótica do processo, o fluxo de trabalho flui horizontalmente, transpassando as fronteiras departamentais. A compreensão deste fluxo propicia a visibilidade dos eventos que causam atividades desnecessárias e que contribuem para o aumento de custos. Sob esta perspectiva, o foco passa a ser otimização dos processos e das atividades e não mais na especialização, como ocorre na visão departamentalizada.

Ainda sobre a ótica do processo, Rummler e Bracher (apud GONÇALVES, 2000a) consideram que esta estrutura por fluxo de trabalho possibilita identificar e aperfeiçoar as interfaces funcionais, que são os pontos no qual o trabalho que está sendo realizado é transferido de uma unidade organizacional para a seguinte. São nessas transferências que ocorrem os erros e a perda de tempo.

Segundo Martins (2001, p. 305), a visão horizontal, no aperfeiçoamento de processos, reconhece que um processo é formado por um conjunto de atividades encadeadas, exercidas através de vários departamentos da organização. Esta visão horizontal permite que os processos sejam analisados, custeados e aperfeiçoados através da melhoria de desempenho na execução das atividades.

Harrington (1993) propõe alguns meios fundamentais para trabalhar a melhoria dos processos, dentre eles estão: eliminação da burocracia; eliminação da duplicidade; avaliação do valor agregado; simplificação; redução do tempo de ciclo do processo; padronização; parceria com fornecedores.

Cada um dos mecanismos propostos por Harrington é descrito a seguir:

a) Eliminação da burocracia

Burocracia é a administração com excesso de formalidades. Ela prejudica os processos na medida em que os torna lentos, agrega pouco valor e eleva seus custos.

A burocracia é identificada onde há verificações cruzadas desnecessárias, atividades para inspecionar e aprovar a atividade de alguém, além de vários documentos arquivados sem motivo aparente e a existência de pessoas que impedem a eficiência do processo.

O ataque à burocracia inicia-se com uma diretriz da empresa informando que não dará apoio a nenhum procedimento burocrático, que cada assinatura e revisão terá que ser financeiramente justificável e que cada atividade que não agregue valor deve ser objeto de eliminação.

b) Eliminação da duplicidade

A duplicidade se dá quando a mesma atividade é executada duas vezes em partes diferentes do processo, gerando maiores custos e a ocorrência de dados conflitantes. São exemplos: a previsão mensal de entregas, que é fornecida pelo setor de Vendas e pelo setor Controle da Produção, com valores divergentes; além dos processos pessoais criados devido à desconfiança da administração no sistema de informações.

Uma solução fundamental para a eliminação da duplicidade é construir e garantir a integridade em fontes únicas de dados.

c) Avaliação do valor agregado

O objetivo deste meio é realizar uma análise nos processos organizacionais para determinar quais atividades efetivamente agregam valor para o cliente. A noção de valor pelo cliente independe dos custos reais incorridos para gerar o produto ou serviço, pois há questões subjetivas envolvidas visto como: valor de utilidade, estético, de prestígio e de impacto de imagem.

Todavia é importante para a organização o enxugamento das atividades, permitindo redução de tempo e custos, o que aumenta o atrativo dos produtos e serviços pelos clientes.

d) Simplificação

Os processos se adaptam para atender às mudanças de metas e volumes; conseqüentemente, são agregadas mais fases, tarefas, pessoas e interdependências. Em conseqüência disso o aumento da complexidade resulta num aumento de dificuldades

em todas as áreas, à medida que as atividades, decisões e informações essenciais se tornam mais difíceis de serem entendidas e administradas.

A simplificação visa reduzir esta complexidade, buscando eliminar tarefas e tornando o processo mais fácil de ser aprendido, feito e atendido.

e) Redução do tempo de ciclo do processo

Um tempo maior de ciclo aumenta os custos de armazenagem, pode atrasar a entrega aos clientes ou o lançamento de um novo produto no mercado.

Esta ferramenta concentra a atenção nas atividades com tempo de ciclo longo e que retardam o processo.

Alguns modos típicos de reduzir o tempo de ciclo são: alterar e sincronizar a sequência das atividades, substituir atividades em série por atividades paralelas e reduzir as interrupções.

f) Padronização

Os processos organizacionais freqüentemente não são tão bem documentados quanto os processos industriais. Há falhas de especificações de entradas e saídas, instruções sobre a atividade, treinamento e definição da qualificação básica relativa à tarefa. A padronização dos procedimentos de trabalho é importante para assegurar que todos os funcionários, atuais e futuros, façam uso dos melhores meios de realizar as atividades relacionadas com o processo. Quando cada pessoa realiza a tarefa de modo diferente é praticamente impossível realizar aperfeiçoamentos significativos no processo.

g) Parcerias com os fornecedores

Todos os processos são altamente dependentes de fornecedores de entradas, sejam elas físicas ou informações. O desempenho geral de qualquer processo melhora quando as entradas dos fornecedores melhoram.

As parcerias com os fornecedores devem exigir que o cliente esteja sempre buscando simplificar as entradas, e que ele atenda ao prazo determinado e a qualidade especificada. Para tanto, deve ser examinado se o processo realmente precisa da entrada, se ela está sendo utilizada no lugar, momento, formato e com a qualidade necessária.

Observa-se que, não podemos dedicar-nos a todas as ações necessárias ao aperfeiçoamento contínuo de todos os processos organizacionais, devendo-se fazer uso de ferramentas gerenciais capazes de indicar quais os processos críticos, ou aqueles cujo aperfeiçoamento proporcionará os melhores benefícios para a organização.

2.3.5 Processos segundo a ISO 9001:2000

A norma NBR ISO 9001 – Sistemas de Gestão da Qualidade – foi desenvolvida para apoiar as organizações na implementação de sistemas eficazes de gestão da qualidade. Para uma organização ter seu sistema de gestão certificado por esta norma, ela deve atender aos diversos requisitos ali estabelecidos.

Os principais motivos que levam as organizações a se certificarem pela ISO 9001 são:

- necessidade de demonstrar sua capacidade para fornecer de forma coerente, produtos que atendam aos requisitos do cliente;
- desejo de aumentar a satisfação do cliente.

Na última revisão da norma no ano de 2000, constituindo a chamada ISO 9001:2000 (a revisão anterior data de 1994), ocorreu a inclusão de novos requisitos que a tornaram mais desafiadora.

Conforme a ABNT (2000a), oito princípios de gestão foram identificados, os quais podem ser usados pela organização para conduzi-la à melhoria do seu desempenho: foco no cliente, liderança, envolvimento das pessoas, **abordagem de processo**, abordagem sistêmica para a gestão, melhoria contínua, abordagem factual para tomada de decisão e benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.

Esta nova versão vincula como foco final, o sistema de gestão da qualidade ao atendimento a requisitos do cliente. Isto significa uma inovação importante, pelo reconhecimento de que o atendimento aos requisitos do cliente, enfim, a geração de valor ao cliente, deve ser o objetivo da melhoria contínua dos processos.

Conforme a ABNT (2000a), para uma organização funcionar de forma eficaz deve identificar e gerenciar processos inter-relacionados e interativos. A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a sua identificação,

interações e sua gestão, considera a administração voltada para a “abordagem de processo”.

Segundo a ABNT (2000b, p. 2), “uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação”. Quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância:

- do entendimento e atendimento dos requisitos;
- da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;
- da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo;
- da melhoria contínua de processos, baseada em medições objetivas.

Segundo Carvalho (2002, p. 32), “esta revisão da norma reconhece que pessoas são a essência de toda organização, que os resultados pretendidos são alcançados através de processos e que estes, por sua vez, são gerenciados através de pessoas”.

Entende-se, portanto que, para uma organização implantar um eficiente sistema de qualidade voltado a processos, esta tem que primeiramente valorizar o indivíduo e a função que o mesmo executa na organização.

2.4 VOCABULÁRIO TÉCNICO

Atividades, fluxos de trabalho e rotinas são termos vinculados à gestão por processos e merecem atenção especial quanto ao seu significado neste contexto.

2.4.1 Atividade

Uma atividade corresponde a uma unidade lógica de trabalho executada dentro de um processo. Essa atividade pode ser totalmente manual ou automatizada e utilizar recursos tecnológicos, como por meio de emprego de *software*.

Como sinônimos de atividade também são empregados os termos “processo elementar” ou “tarefa”.

Segundo Harrington (1993), existe uma hierarquia dos processos, os quais se dividem em subprocessos, que se dividem em atividades e que, por sua vez, se dividem em tarefas.

Segundo Boisvert (1999, p. 89), “atividade corresponde a um conjunto de tarefas efetuadas pela mão-de-obra, bem como pelas máquinas em uma organização”.

Martins (2001, p. 100) destaca que: “uma atividade é uma combinação de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros para se produzirem bens ou serviços. É composta por um conjunto de tarefas necessárias ao seu desempenho. As atividades são necessárias para a concretização de um processo, que é uma cadeia de atividades correlatas, inter-relacionadas”.

Para a identificação das atividades envolvidas em cada processo, são comumente utilizadas entrevistas com os responsáveis pelos diversos departamentos da organização, assim como a aplicação de questionários, a observação das rotinas de trabalho e a pesquisa de documentos existentes. Em cada setor deve-se avaliar se os funcionários executam atividades que não constam nos procedimentos da organização, o que normalmente ocorre. Para isso, são importantes que sejam entrevistados os funcionários que estejam diretamente envolvidos com as atividades.

Conforme Tiburski (2000) deve se atentar principalmente para as atividades que consomem parcelas significativas de recursos.

É importante ressaltar que as atividades devem ser descritas preferencialmente com um verbo seguido de um objeto, o que torna a compreensão mais rápida para o leitor (HARRINGTON, 1993).

A definição das atividades deve ser muito clara, para evitar que as pessoas envolvidas fiquem confusas quanto ao seu escopo (COSTA, 1999).

Desta forma, torna-se de fundamental importância o desenvolvimento de um dicionário de atividades que contemple, detalhadamente, como estas são desenvolvidas nos respectivos departamentos.

2.4.2 Fluxo de trabalho

Segundo Sordi (2006) “um conjunto de fluxos é utilizado para descrever a sequência de execução dos processos que compõem um processo de negócio, do evento indicador do processo, passando por meio dos diversos processos via roteiros sequenciais, em paralelo ou alternativo”.

O fluxo de trabalho de um processo descreve a seqüência de execução das diversas atividades que o compõem. A complexidade do fluxo aumenta à medida que há blocos de atividades que são executados em paralelo, o que gera uma relação de dependência entre o resultado obtido dessas atividades e a decisão sobre o caminho a ser seguido para a continuação do fluxo de trabalho do processo. A técnica mais empregada no atendimento dessa necessidade da gestão por processos é o “diagrama de fluxo de trabalho”.

Conforme Sordi (2006) um fluxo pode ser classificado de diferentes formas:

- a) Condicional: possui uma expressão ou regra condicional que é avaliada no tempo de execução, verificando se o fluxo será utilizado ou não pelo processo;
- b) Seqüencial: é o fluxo que sempre é executado, não dependendo de nenhuma regra condicional;
- c) Default: utilizado somente quando os diversos fluxos condicionais não forem verdadeiros, isto é, não forem apontados para uso em tempo de execução. Na prática, funciona dentro do princípio “se nenhum outro fluxo for utilizado esse será o caminho-padrão a ser seguido”;
- d) Exceção: esse fluxo ocorre fora do processamento normal do processo, sendo acionado a partir da ocorrência de um evento intermediário com base em exceção que possa ocorrer durante a execução do processo.

A figura 2 apresenta graficamente cada classificação acima descrita.

FIGURA 2 – Representação de fluxos de trabalho



Fonte: Sordi (2006, p. 210).

2.4.3 Rotina

Toda organização possui inúmeros fluxos de trabalho que se repetem diariamente, chamados de processos repetitivos. (DELLARETTI E DRUMOND, 1994, p.17). As atividades relacionadas ao gerenciamento destes processos repetitivos são denominadas “rotinas”.

Uma rotina nada mais é que, atividades ou tarefas repetitivas executadas no dia-a-dia de uma organização. (CAMPOS, 1994, p. 71). Segundo Campos as funções básicas da rotina são: obediência aos padrões; atuação na causa fundamental dos problemas para garantir que não haverá reincidência.

Estas duas funções têm como objetivo a satisfação do cliente, porém para se implantar a gestão por processos em organizações, não basta apenas a satisfação do cliente, torna-se necessário uma política de satisfação interna, pois é através dos funcionários que se conquistam os clientes externos.

Com isso registra-se que, para manter e melhorar os padrões de trabalho para a contínua satisfação dos clientes, tanto internos como externos, faz-se essencial uma revisão de como os processos repetitivos são assimilados e executados dentro de uma organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Marconi e Lakatos, (1999, p.17), “a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”. Simplesmente, “é a procura de respostas para indagações propostas” (SILVA E MENEZES 2001).

Uma das preocupações básicas dos pesquisadores em relação a seus trabalhos é caracterizá-los segundo os diferentes tipos de pesquisas.

De acordo com Santos (2002), três critérios podem ser utilizados para identificar a natureza metodológica dos trabalhos de pesquisa: segundo seus objetivos, segundo as fontes utilizadas na coleta de dados e, ainda, segundo os procedimentos utilizados na coleta de dados.

Sobre esta óptica a pesquisa caracteriza-se pelos seus objetivos como descritiva, pois observa, analisa e correlaciona as atividades praticadas pelas Secretarias dos cursos de

Graduação da UFPR. Segundo as fontes de dados, caracteriza-se como uma pesquisa de campo, pois, todas as informações que subsidiaram os resultados da pesquisa foram coletadas em um ambiente real, a UFPR. E, segundo os procedimentos de coleta de dados, como um estudo de caso, pois concentra seu foco na Secretaria do CGI utilizando-a como subsidio para a definição da gestão generalizada dos processos da Graduação na UFPR.

O estudo histórico da Secretaria realizou-se através de contatos com funcionários vinculados a ela (Secretário, Coordenador e Vice-coordenador).

As etapas para o desenvolvimento da pesquisa foram:

- a) identificação, localização e acesso aos documentos normativos que regulam as atividades acadêmicas na UFPR: etapa essencial para alavancar a pesquisa, pois através dela, identificou-se:
 - o recentemente lançado *Manual de Atribuições das Unidades Administrativas dos Setores Acadêmicos da UFPR*, que visa à normalização das rotinas, reúne as principais informações para execução dos trabalhos nas respectivas unidades e relaciona as atribuições das Secretarias de cursos de Graduação,
 - o Regimento Geral da UFPR e resoluções do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE). Por meio dos quais, foi possível identificar as competências das Coordenações e Secretarias de cursos de Graduação;
- b) agrupamento das atividades por processos: a partir das atribuições listadas no *Manual de Atribuições das Unidades Administrativas dos Setores Acadêmicos da UFPR*, foram associadas as atividades afins agrupando-as por processos administrativos;
- c) definição da amostra de processos a serem estudados: em função da quantidade de atribuições das secretarias, definiu-se, em conjunto com o Secretário, uma amostra de seis processos considerados de maior urgência para serem mapeados, sendo eles: emissão de diploma, reunião do colegiado, notas em edital, estágio, equivalência de disciplinas e trancamento de curso;
- d) descrição dos processos: a forma de execução das atividades desempenhadas pelas secretarias de Graduação se deu por meio de entrevista livre com o Secretário do Curso de Gestão da Informação;

- e) elaboração de fluxogramas dos processos: com a utilização do *software Visio^R*, os fluxogramas estudados obtiveram melhores resultados, tanto na parte escrita como na simbologia proposta (anexo 2), visto que, a simbologia varia de acordo com a complexidade de cada processo. Optou-se por eleger o modelo básico de fluxograma (anexo 2), entre os muitos ofertados pelo *software* em questão, pela simplicidade de uso da simbologia, o que poderá facilitar a manutenção do padrão pelos Secretários dos diversos Cursos;
- f) validação do mapeamento dos processos: esta etapa foi realizada pela atual Vice-Coordenadora do CGI, tendo por base sua experiência também como Coordenadora do Curso por um período de oito anos, e teve por objetivo verificar se os fluxogramas refletiam na sua totalidade as necessidades e exigências administrativas e legais da UFPR;
- g) confecção de protótipo de manual: visando compilar em um único e independente documento tanto a descrição textual como os fluxos dos processos de graduação, foi elaborado um protótipo de Manual como sugestão para a formalização institucional da gestão administrativa das Graduações, por processos.

4 O ESTUDO DE CASO

Chegar à Universidade Federal do Paraná é uma conquista sonhada por muitos estudantes que buscam um ensino público e de qualidade para embasar sua vida profissional. Ela oferece aos seus estudantes uma das melhores estruturas de ensino, pesquisa e extensão do país. Mantém sua configuração organizacional baseada em onze setores, que têm a função de executar, coordenar e fiscalizar as unidades didático-pedagógicas e de pesquisa das áreas de conhecimento. Em cada setor, há departamentos que reúnem professores da mesma área, podendo estes lecionar em diversos cursos, bem como disciplinas que podem atender a diversos cursos de graduação. Cada curso é regido por uma Coordenação (Coordenador e Vice) e possui uma secretaria responsável por suas atividades administrativas.

Esta pesquisa tomou como ambiente de estudo uma unidade administrativa, de uma unidade didático-pedagógica da UFPR, qual seja a Secretaria do Curso de Gestão da Informação.

As informações que se apresentam nesta seção foram obtidas em parte na literatura sobre o tema e, na sua essência, na primeira etapa do desenvolvimento da pesquisa, e revelam o conteúdo dos documentos da UFPR que legalizam e orientam sobre responsabilidades e atribuições das Graduações.

4.1 A COORDENAÇÃO DO CURSO DE GI

Coordenações são unidades responsáveis pela direção pedagógica dos cursos e se baseia no projeto político-pedagógico aprovado, em 1ª instância pelo Colegiado de curso e posteriormente, pelas demais instâncias da UFPR. A Coordenação do CGI atualmente administra 2 projetos, um do currículo de 1998 (em gradativa extinção) e o currículo 2006 que entrou em vigor a partir de 2007. Ambos os projetos definem as ações em relação ao ensino em GI.

O Coordenador e seu Vice são eleitos para um mandato de dois anos, sendo obrigatória a realização de eleições para a recondução dos cargos para novo período.

No CGI os processos eleitorais acontecem regularmente e os cargos de Coordenador e Vice estão devidamente ocupados.

De acordo com o CEPE em seu Art. 131, compete ao coordenador de curso:

- I- convocar e presidir as reuniões do colegiado, com direito a voto, inclusive o de qualidade;
- II- representar o colegiado junto aos órgãos da Universidade;
- III- executar as deliberações do colegiado;
- IV- alterado pelo art. 1º da Resolução nº 13/95-COUN, de 3 de agosto de 1995.
- V- cumprir as determinações dos órgãos da administração;
- VI- dirigir a secretaria da coordenação;
- VII- comunicar ao diretor do setor quaisquer irregularidades e solicitar medidas para corrigi-las;
- VIII- designar relator ou comissão para o estudo de matéria a ser decidida pelo colegiado;
- IX- decidir matéria de urgência ad referendum do colegiado;
- X- articular o colegiado do curso com os departamentos e os serviços de ensino e pesquisa;
- XI- instaurar procedimento e propor aplicação de pena disciplinar;
- XII- apresentar ao diretor relatório das atividades da coordenação.

O Curso de GI está no seu nono (9º) ano de funcionamento e é ofertado pelo período da manhã. Seu primeiro currículo sofreu diversos ajustes e encontra-se em gradativa extinção, pois em 2006 o mesmo foi reformulado, sendo implantado a partir de 2007.

Para assessorar o Coordenador na administração curricular, no cumprimento de suas competências e na tomada de suas decisões, cada Curso tem seu órgão deliberativo, o Colegiado.

4.2 O COLEGIADO DO CURSO DE GI

Segundo o Art. 125 do *Regimento Geral da UFPR*, o colegiado de curso é o órgão de coordenação didática, destinado a elaborar e implantar a política de ensino nos respectivos cursos e acompanhar a sua execução, ressalvada a competência do Conselho de Ensino e Pesquisa. O Art. 126 determina que o colegiado de curso seja constituído por um coordenador, seu presidente, por um vice-coordenador, por um docente de cada departamento que participe do respectivo ensino, e por um quinto (1/5) da representação discente.

Compete ao colegiado de curso, segundo o Art. 131 do Regimento Geral:

- I. exercer a coordenação geral do curso e fixar as diretrizes do programa didático e suas disciplinas;
- II. promover a integração dos planos de ensino das várias disciplinas, elaboradas pelos departamentos, para a organização do programa didático do curso;
- III. orientar, coordenar e fiscalizar a atividade do curso nas disciplinas que o integram, aprovando as alterações que julgam necessárias;
- IV. propor ao Conselho de Ensino e Pesquisa as alterações no currículo do curso, bem como sugerir normas, critérios e providências em matéria de sua competência;
- V. propor a instituição de período especial;
- VI. decidir os pedidos de re-opção e opinar na transferência verificando a equivalência dos estudos feitos e indicando as disciplinas a serem adaptadas ou dispensadas, ouvidos os departamentos;
- VII. decidir pedido de dispensa de disciplinas, ouvido o departamento;
- VIII. compatibilizar os pré-requisitos co-requisitos estabelecidos pelos departamentos, a fim de possibilitar a flexibilidade dos currículos e evitar a seriação do curso;
- IX. apreciar representação de aluno em matéria didática;
- X. estabelecer normas ao desempenho dos professores orientadores a serem designados pelos departamentos;
- XI. dispensar das aulas regulares o aluno participante de curso intensivo, simpósio, seminários, congressos ou aulas extraordinárias, havendo equivalência nos estudos;
- XII. cumprir as determinações dos órgãos da administração superior e cooperar com os serviços de ensino e pesquisa;
- XIII. processar e decidir pedido de revalidação de diploma e certificado expedido por estabelecimento de ensino superior de país estrangeiro;
- XIV. instaurar procedimento e propor aplicação de pena disciplinar;
- XV. fixar horários das disciplinas ofertadas pelos departamentos, eliminando coincidências;
- XVI. exercer outras atribuições previstas em Lei, regulamento ou regimento.

O Colegiado do Curso de GI é composto por um coordenador, por um vice-coordenador, por um docente de cada departamento que participe do respectivo ensino, e por um quinto (1/5) da representação discente, cumprindo o que determina o Artigo 126 do *Regimento Geral da UFPR*

4.3 A SECRETARIA DO CURSO DE GI

As secretarias de cursos têm atribuições operacionais e administrativas vinculadas à sua função na Universidade. No caso das secretarias de graduação, as atribuições podem ser encontradas no *Manual de Atribuições das Unidades Administrativas dos Setores Acadêmicos da UFPR*, recentemente lançado com o intuito de desenvolver e aperfeiçoar a interação da instituição com os diferentes setores que a compõem.

De modo geral as atribuições das secretarias de cursos de Graduação, constituem-se em um conjunto de atividades e rotinas realizadas com o objetivo de atender, principalmente, as demandas do corpo acadêmico, do setor ao qual pertencem e também de outros setores e do público externo, quando solicitada.

As rotinas da secretaria do Curso de Gestão da Informação (GI) são de responsabilidade de seu secretário, cuja formalização de suas incumbências está no *Manual de Atribuições das Unidades Administrativas dos Setores Acadêmicos da UFPR*. Estas atribuições estão classificadas em 9 categorias:

- 1 realizar atividades administrativas;
- 2 organizar reuniões;
- 3 aplicar questões curriculares
- 4 efetuar matrícula;
- 5 efetuar processos de equivalência;
- 6 assessorar processos de estágio;
- 7 acompanhar processo de formatura;
- 8 coordenar a elaboração do processo de diploma;
- 9 promover processos eleitorais.

Para que o Secretário realize tais atribuições, faz-se necessário: domínios básicos de Informática e conhecimentos da legislação e dos sistemas administrativos da UFPR.

5 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Conforme fundamentam Hammer & Champy (1994), rever formas de fazer algo é fundamental para qualquer organização em qualquer parte do mundo.

A elaboração do protótipo do Manual nasceu justamente da perspectiva de rever formas de se fazer algo, ou seja, mostrar para a organização (neste particular à Secretaria do Curso de Gestão da Informação), formas de melhorar seu desempenho, eficiência e qualidade nos serviços prestados.

Sua construção levou em consideração as nove categorias de atribuições da Secretaria (listadas em 4.3), podendo ser desdobradas em rotinas e atividades, as quais podem ser também agrupadas em processos.

A definição dos processos utilizados na amostra desta pesquisa revelou que:

- a) o processo de emissão de diploma é composto pela categoria *Coordenar a Elaboração do Processo de Diploma*, a qual foi agrupada em função da inter-relação e interdependência de suas atividades;
- b) o processo de reunião do colegiado é composto pela categoria *Organizar Reuniões*, a qual é agrupada em função de familiaridades que existem entre si;
- c) o processo de notas em edital é composto pela categoria *Realizar Atividades Administrativas*; esta é agrupada por todas as atividades que não tem uma categoria pré-estabelecida, ou seja, são atividades que não têm interdependência entre si;
- d) o processo de estágio também enquadra-se na categoria *Realizar Atividades Administrativas*, seguindo mesmos critérios descritos no item anterior;
- e) o processo de equivalências de disciplinas é composto pela categoria *Efetuar Processos de Equivalência*, a qual é agrupada pela inter-relação de suas atividades;
- f) o processo de trancamento de curso é composto pela categoria *Efetuar Matrícula*, também sendo agrupada pela inter-relação entre as atividades.

Os processos administrativos de responsabilidade das secretarias de Cursos de Graduação vinculados às técnicas e tecnologias para sua descrição e seu mapeamento, são apresentados tal com seguem.

5.1 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS

Todas as atividades vinculadas às secretarias dos cursos da UFPR têm seu cunho operacional, apesar de, em alguns momentos, requererem responsabilidades gerenciais.

Resgatando alguns conceitos sobre processos percebeu-se que: os processos organizacionais são atividades coordenadas que envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Os processos podem ser entendidos popularmente como “a forma pela qual as coisas são feitas na organização” (LIPNACK E STAMPS, 1997). Por outro lado, algumas vezes, as atividades essenciais (aquelas atividades que são críticas para o alcance dos objetivos da organização) podem ser chamadas de processos. Elas envolvem um conjunto de atividades operacionais, diversos níveis organizacionais e práticas gerenciais.

Tal como as demais secretarias de cursos de Graduação da UFPR, na Secretaria do Curso de Gestão da Informação são executados diferentes processos, os quais envolvem alunos, professores, Coordenador e seu Vice, além de, em alguns casos, pessoas e unidades da UFPR. A gestão eficaz destes processos está diretamente vinculada ao domínio do Secretário que o executa e de sua percepção e iniciativa para alterá-la sempre que necessário, pois não há registro explícito de tais processos para orientá-lo. A falta de um mapeamento das atividades ali desenvolvidas e a relação de interdependência entre elas é sentida não só pelo Secretário como pela Coordenação do Curso, pois a falta de registros e de controles de seus fluxos, comprometem prazos a cumprir e os resultados não só esperados, como também exigidos pela UFPR.

5.2 DESCRIÇÃO E FLUXOGRAMA DOS PROCESSOS

Para permitir que doravante o Secretário da Coordenação de Curso de GI possa conhecer, entender e executar com eficácia as rotinas e as atividades da unidade administrativa, os seis (6) processos definidos na amostra foram descritos e diagramados por meio de fluxogramas.

Cada um destes processos pode ser definido como:

- a) processo de emissão de diploma: processo no qual o aluno recebe formalmente o grau a que tem direito por terminar seu curso. Caso não possa participar da cerimônia solene de formatura, poderá receber o grau sem solenidade, na sala do Conselho Universitário. O diploma é o documento que comprova o grau de escolaridade adquirido pelo aluno;
- b) processo de reunião do colegiado: processo solicitado pelo Coordenador do Curso ou pelo Secretário em função de informes e/ou deliberações acerca de pendências e encaminhamentos administrativo ou pedagógicos necessários ao andamento do curso;
- c) processo de notas em edital: processo em que o resultado das avaliações dos alunos nas disciplinas são divulgados e afixados no *Editais de Notas e Frequência do Curso de GI*;
- d) processo de divulgação, efetivação e renovação de estágio: processo curricular ou extra-curricular, de base eminentemente pedagógica, com objetivo de promover ao aluno vivência acadêmico-profissional em ambiente genuíno de trabalho;
- e) processo de equivalência das disciplinas: processo realizado quando o aluno, aprovado em alguma disciplina com conteúdo programático correspondente a 75% ao de uma disciplina existente no currículo do seu curso, solicita à UFPR a equivalência entre as respectivas disciplinas, a fim de incluí-la em seu atual histórico escolar.
- f) processo de trancamento de curso: processo em que o aluno solicita a interrupção de seu estudo por até dois semestres consecutivos, podendo solicitar até 3 trancamentos durante sua Graduação.

No apêndice 1 encontram-se a descrição e o fluxograma de cada um dos processos, compondo o protótipo de Manual, ou seja, o produto final desta pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente é vital entender a organização como um conjunto de processos interligados entre si. Em termos de planejamento, igualmente é mais importante revermos os processos para depois então pensarmos e repensarmos na estrutura organizacional ideal para suportá-los. Esta pesquisa baseou-se justamente nos conceitos levantados na literatura pertinente sobre Gestão por Processos e em formas de implantá-la na Secretaria do Curso de Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná.

O objetivo da investigação foi oferecer um mecanismo padrão para o gerenciamento dos processos administrativos vinculados à Secretaria de CGI, extensivo as demais Graduações da UFPR, que resultou no *Manual das Rotinas desenvolvidas em Secretarias de Cursos de Graduação da Universidade Federal do Paraná: aplicação da Gestão por Processos na Secretaria do Curso de Gestão da Informação*. O que propõe esse *Manual* é a coerência nas ações e transparência na comunicação interna da organização, através do uso adequado das ferramentas e tecnologias de informação existentes.

Para implantar esse procedimento na unidade, primeiramente foi necessário identificar as normas e documentos da UFPR que dão suporte a essas atividades. Após esse levantamento foi eleito juntamente com o Secretário, uma amostra de seis (6) atividades-base para modelar a construção dos fluxogramas que, foram agrupadas na forma de um *Manual* (apêndice 1).

Os processos de emissão de diploma; reunião de colegiado; notas em edital; estágio; equivalência das disciplinas e trancamento de curso, foram as atividades selecionadas para serem explicitadas na forma de fluxogramas construídos com a utilização do *software Visio^R*. A aplicação deste novo olhar e pensar, possibilitou tanto mapear e analisar as atividades atribuídas à Secretaria, quanto percebê-las como parte integrante dos processos mais amplos da organização.

Espera-se que o uso do Manual contribua para orientar os funcionários no cumprimento de suas funções administrativas junto as secretarias de Cursos de Graduação da UFPR.

Como o produto final apresentado resultou da análise de uma amostra, sugere-se que outros trabalhos possam somar-se a este e permitir o mapeamento e a validação completa das atividades desenvolvidas nas Secretarias dos Cursos de Graduação da UFPR.

REFERENCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000 – sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro, 2000a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9000 – sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. Rio de Janeiro, 2000b.

ALMEIDA, L. **Gerência de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

ANTHONY, R. N.; GOVIDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

BENNIS, W. **Cambio e liderazgo: uma vida inventada**. Bilbao: Deusto, 1993.

BOISVERT, H. **Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão**. São Paulo: Atlas, 1999.

BULGACOV, S. **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.

COELHO, M. I. M. **Padronização como elaboração participativa e crítica dos profissionais: Conceitos básicos da gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1993.

CÔRTEZ, M. L. **Modelos de qualidade de software**. Campinas: Unicamp, 2001.

COSTA, M. A. **Metodologia para implantação da gestão baseada em atividades (ABM): uma aplicação em área da engenharia da CELESC**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

CAMPOS, V. F. **TQC: gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Rio de Janeiro: Bloch, 1994.

CARVALHO, A. B. M. Envolvimento de pessoas e abordagem de processos. **Revista Banas Qualidade**, São Paulo, n. 123, p. 32-38, ago. 2002.

CONTI, T. **Building total quality: a guide for management**. New York: Chapman & Hall, 1993.

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

DELLARETTI, F. O.; DRUMOND, F. B. **Itens de controle e avaliação de processos**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000b.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionando a empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **Revista HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 6-9, jul./ago. 1998.

HAMMER, M.; STANTON, S. A. **A revolução da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

HARRINGTON, H. J.; HARRINGTON, J. S. **Gerenciamento total da melhoria contínua: a nova geração da melhoria de desempenho**. São Paulo: Makron, 1991.

KANO, N. A perspective on quality activities in american firms. **California Management Review**, Special Issue, Spring, 1993.

LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Rede de informações**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos – inclui o ABC**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MERLI, G. **Eurochallenge: the TQM approach to capturing global markets**. London: IFS, 1993.

MILET, E. B. **Qualidade em serviços: princípios para a gestão contemporânea das organizações**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.

OLIVEIRA, D. P. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 1994.

OSTRENGA, M. R.; OZAN, T. R.; HARWOOD, R. D.M. **Guia da Ernst e Young para gestão total dos custos**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

O'GUIN, M. C. **The complete guide to activity: based costing**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1991.

PONJUÁN D. G. **Gestion de información em las organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones**. Santiago: CECAPI, 1998.

RUMMLER, G. A.; BRACHER A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SANTOS, A. R. **Metodologia científica: a construção do conhecimento.** Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M., **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 2. ed. rev. Florianópolis: Laboratório de Ensino à Distância da UFSC, 2001.

SLACK, N. et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SHIBA, S. et al. **TQM: quatro revoluções na gestão da qualidade.** Porto Alegre. Bookman. 1997.

SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2006.

TACHIZAWA, T., SCAICO, O. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos.** São Paulo: Atlas, 1997.

TIBURSKI, E. **Uma proposta de sistema de custeio baseado em atividades que dê suporte à gestão estratégica de custos: um estudo de caso da Bakof – Indústria e Comércio de Fiberglass LTDA.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, Florianópolis, 2000.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Pró-Reitoria de Graduação. **Manual de atribuições.** Curitiba: Imprensa Universitária da UFPR, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. Secretaria dos Órgãos Colegiados. **Regimento Geral da UFPR.** Disponível em: http://www.ufpr.br/soc/Reg_Geral_da_UFPR.pdf. Acesso em: 25 jun. 2007.

VARVAKIS, G. J. et ali. **Apostila da disciplina de gerenciamento de processos.** Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Administração, UFSC, 1997.

APÊNDICE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

**Manual das Rotinas desenvolvidas em Secretarias de Cursos de Graduação da
Universidade Federal do Paraná: aplicação da Gestão por Processos na
Secretaria do Curso de Gestão da Informação**

CURITIBA

2007

LISTA DE SIGLAS

CGE	-	Coordenação Geral de Estágio
CGI	-	Curso de Gestão da Informação
COE	-	Comissão de Orientação de Estágio
DSA	-	Departamento de Serviços Acadêmicos
GI	-	Gestão da Informação
NAA	-	Núcleo de Acompanhamento Acadêmico
PROGRAD	-	Pró-Reitoria de Graduação
SIE	-	Sistema de Informação para o Ensino
TCC	-	Trabalho de Conclusão de Curso
UD	-	Unidade de Documentação
UFPR	-	Universidade Federal do Paraná

ABREVIATURAS

Doc.	-	Documentação
Of.	-	Ofício
Req.	-	Requerimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	4
2	FLUXOGRAMAS.....	5
2.1	PROCESSO DE EMISSÃO DE DIPLOMA.....	6
2.2	PROCESSO DE REUNIÃO DO COLEGIADO.....	8
2.3	PROCESSO DE NOTAS EM EDITAL.....	10
2.4	PROCESSO DE DIVULGAÇÃO, EFETIVAÇÃO E RENOVAÇÃO DE ESTÁGIO.....	12
2.5	PROCESSO DE EQUIVALÊNCIA DAS DISCIPLINAS.....	16
2.6	PROCESSO DE TRANCAMENTO DE CURSO.....	18
	ANEXOS.....	20

1 INTRODUÇÃO

O presente manual é resultado do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), que teve como objetivo analisar as rotinas diárias da Secretaria do Curso de Gestão da Informação (CGI) da Universidade Federal do Paraná (UFPR), sob o enfoque da gestão por processos.

Trata-se de um trabalho de valia para melhorar e padronizar a forma como a Secretaria desenvolve suas rotinas diárias. Pela clareza e objetividade dos processos registrados, facilita o entendimento “do como realizar cada atividade”.

Os processos de emissão de diploma; reunião de colegiado; notas em edital; estágio; equivalência das disciplinas e trancamento de curso foram as atividades selecionadas para serem explicitadas na forma de fluxogramas.

É um material destinado especialmente a funcionários vinculados à referida unidade, devendo ser utilizado como ferramenta de apoio quando surgir dúvidas quanto ao desenvolvimento das diferentes atividades.

2 FLUXOGRAMAS

Fluxograma é uma técnica de representação gráfica, em que são utilizados símbolos que permitem a descrição clara e precisa da seqüência de um processo, bem como, sua análise e redesenho. É importante no processo de comunicação tanto para processos internos como externos à organização. Eles permitem a identificação de falhas; a verificação e aprimoramento dos processos de trabalho; a definição de responsabilidades; a exposição de problemas de comunicação e a redução de custos operacionais.

Através desta técnica foi possível transformar as rotinas da Secretaria do Curso de Gestão da Informação da UFPR em fluxogramas, detalhando as atividades previamente selecionadas.

2.1 PROCESSO DE EMISSÃO DE DIPLOMA

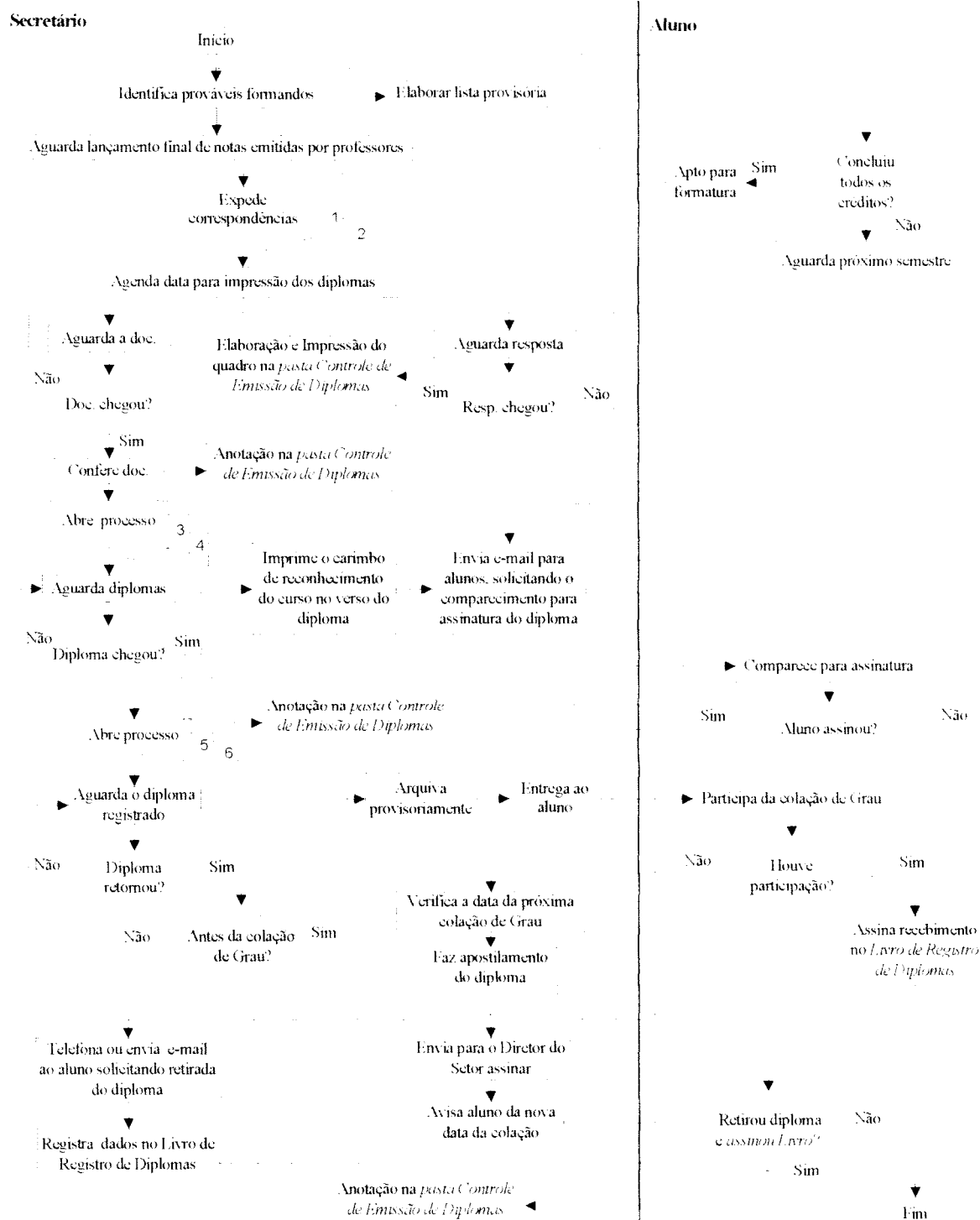
A) DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Inicia-se com o Secretário fazendo um levantamento dos prováveis formandos. Após tal verificação, o mesmo aguarda o lançamento final das notas nas disciplinas, verificando se os prováveis formandos concluíram todos os créditos curriculares. Em caso positivo, o Secretário envia correspondência à Unidade de Documentação (UD), do Núcleo de Acompanhamento Acadêmico (NAA), solicitando a documentação dos alunos aprovados e a autorização para colação de grau. Na sequência o Secretário agenda junto a UD, a data para impressão dos diplomas e elabora o espelho dos diplomas chamando os alunos para assiná-los.

Chegando documentação do NAA, o Secretário a confere e abre um único processo para o grupo de formandos, anexando a respectiva documentação, o espelho do diploma e um ofício solicitado à UD. Chegando os diplomas, o Secretário faz a impressão do carimbo de reconhecimento do curso em seu verso e envia e-mail para os alunos solicitando o comparecimento para assinatura do diploma. Após a assinatura, um processo, contendo ofício de solicitação de registro de diploma e o próprio diploma, é aberto para cada formando e encaminhado à UD.

Retornando o diploma à Secretaria, este é arquivado provisoriamente até o dia da colação de grau, quando é entregue ao aluno, com devido registro pelo Secretário. Caso a colação de grau já tenha ocorrido, a Secretaria entra em contato com o aluno para sua retirada. Em caso de não comparecimento do aluno na colação de grau, nova data é agendada e o aluno é convocado.

B) FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Abreviaturas

PROGRAD	- Pró-Reitoria de Graduação
NAA	- Núcleo de Acompanhamento Acadêmico
UD	- Unidade de Documentação
Ag.	- Agendamento
Doc.	- Documento
Resp.	- Resposta
Of.	- Ofício

Legendas

1. Of. à UD, NAA, solicitando a documentação dos alunos
2. Of. ao NAA, solicitando autorização para colação de grau
3. Espelho do diploma
4. Of. ao UD solicitando a impressão do diploma
5. Of. à UD solicitando o registro do diploma
6. Diploma assinado

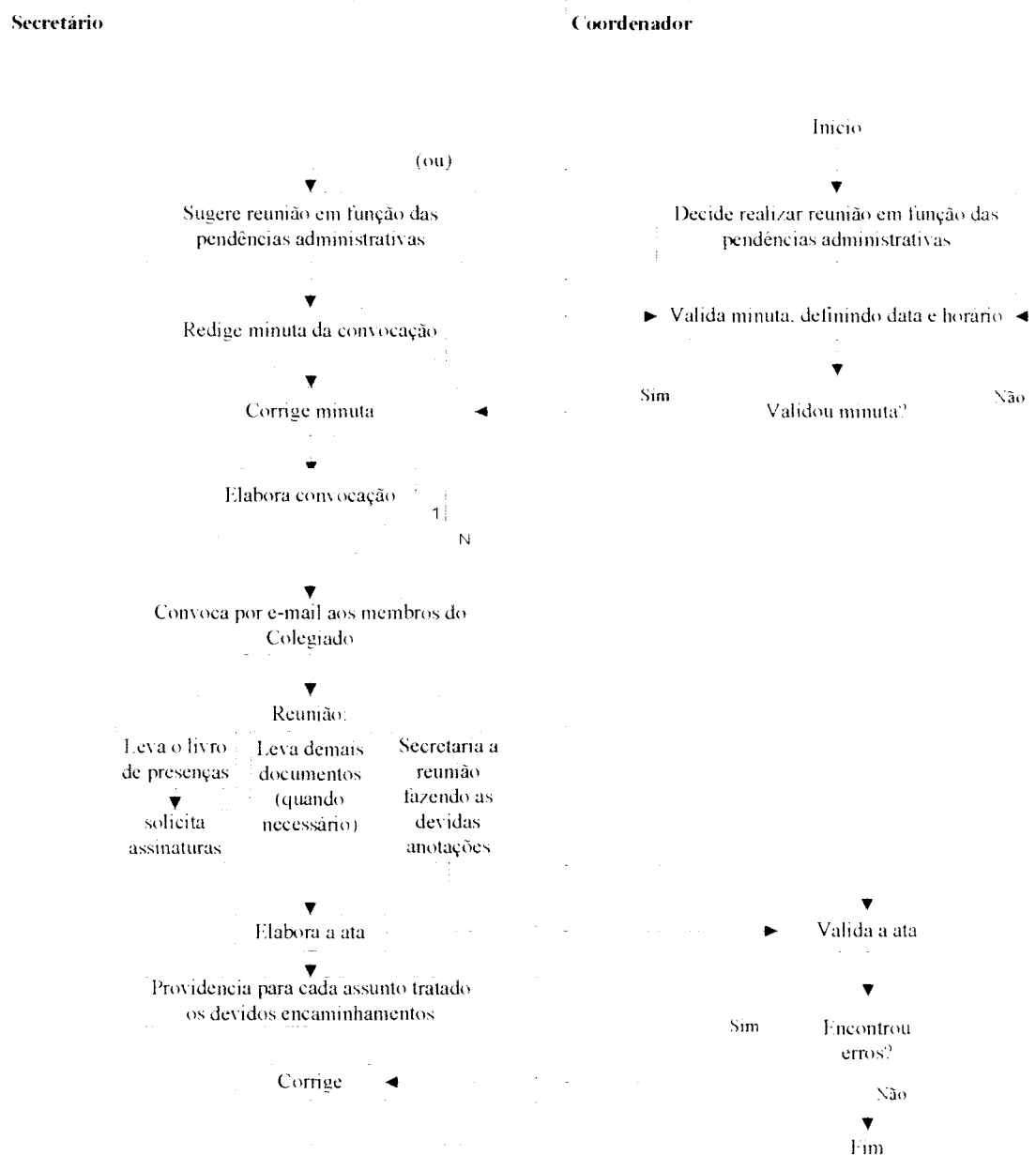
Atividade exclusiva do Curso de Gestão da Informação

2.2 PROCESSO DE REUNIÃO DO COLEGIADO

A) DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Em função da necessidade de informar os membros do Colegiado sobre assuntos de pertinência ou de deliberações para as pendências administrativas, as reuniões do Colegiado são solicitadas tanto pelo Coordenador do Curso como pelo Secretário. A função do Secretário é de redigir a minuta da convocação e encaminhá-la para validação do Coordenador. Após esta validação, o Secretário elabora a versão final da convocação, enviando-a por e-mail aos membros, juntamente com a ata da última reunião e, quando for o caso, de anexos. No dia da reunião é dever do Secretário: levar o livro de presença solicitando as assinaturas, levar demais documentos (quando houver) e fazer os devidos registros dos assuntos tratados e das deliberações. Após o término da reunião o Secretário elabora a ata e a envia para o Coordenador validá-la, bem como providenciar os devidos encaminhamentos para cada assunto tratado. Se houver correções, a mesma é devolvida para que o Secretário, que verifica os erros e a envia para validação do Coordenador.

B) FLUXOGRAMA DO PROCESSO



Legendas

1 - ata da última reunião

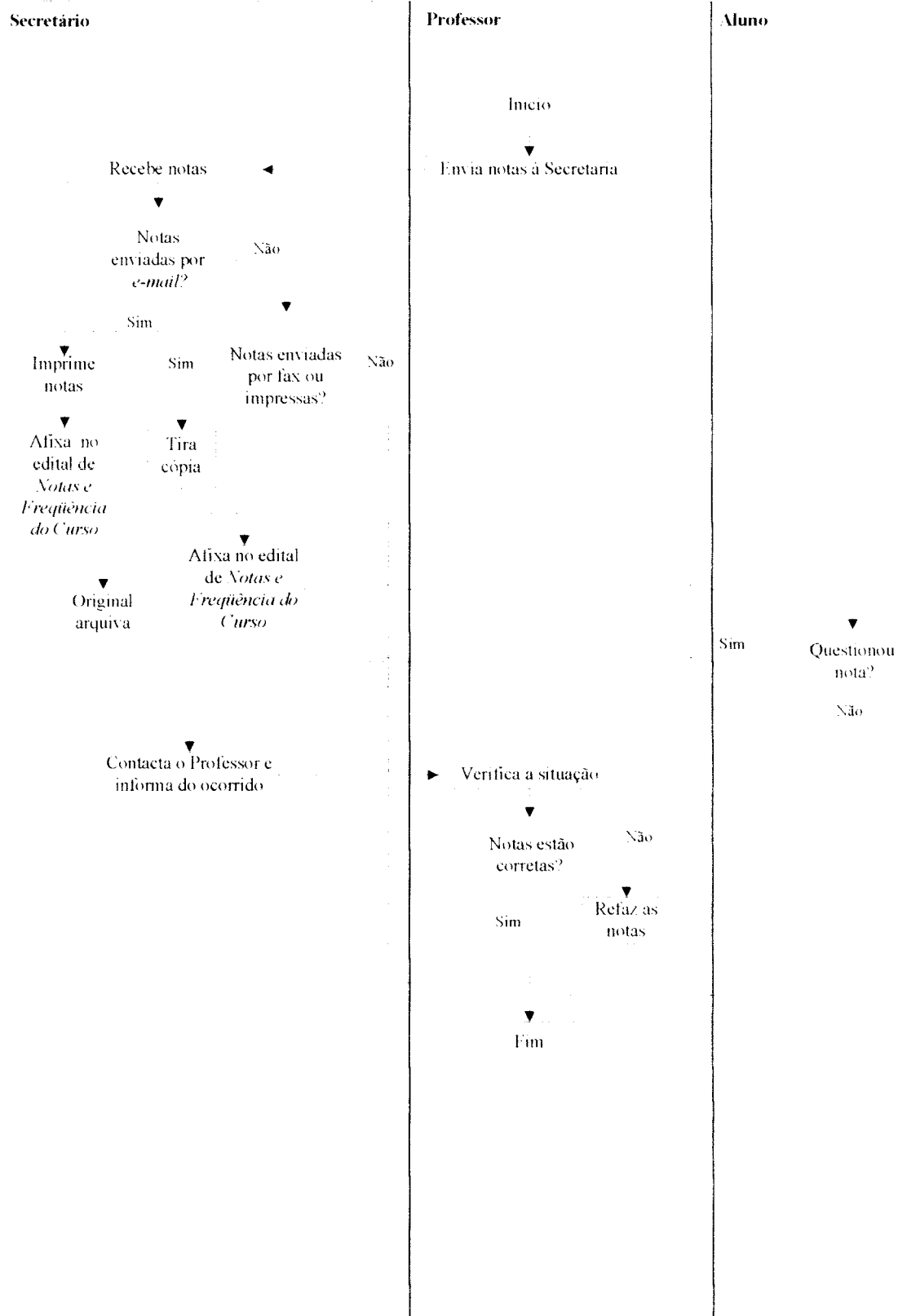
N - anexos

2.3 PROCESSO DE NOTAS EM EDITAL

A) DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Este processo envolve três atores o Secretário, os Professores de disciplinas e os Alunos. O processo inicia com o Professor enviando notas de sua disciplina para a Secretaria. Após receber notas o Secretário verifica seu formato: se digital (*e-mail*), imprime, e as fixa no Edital de Notas e Frequência do Curso; se na forma de fax ou impresso tira uma cópia, arquiva o original no arquivo corrente e fixa a cópia no Edital. Caso o aluno questione suas notas, o Secretário contacta o professor, o qual vai verificar a situação. Se houver erros na nota do aluno, o Professor reenvia as notas retificadas à Secretaria e se notas estiverem corretas o documento afixado continua no Edital.

B) FLUXOGRAMA DO PROCESSO



2.4 PROCESSO DE DIVULGAÇÃO, EFETIVAÇÃO E RENOVAÇÃO DE ESTÁGIO

A1) DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE DIVULGAÇÃO

Divulgação: o Secretário recebe a oferta de estágio, avalia se é para o Curso de Gestão da Informação; se sim, verifica a formatação da divulgação, tira cópia para arquivo e fixa o original no Edital; caso contrário, contacta a empresa para verificar se tem estágios na área.

A2) DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE EFETIVAÇÃO

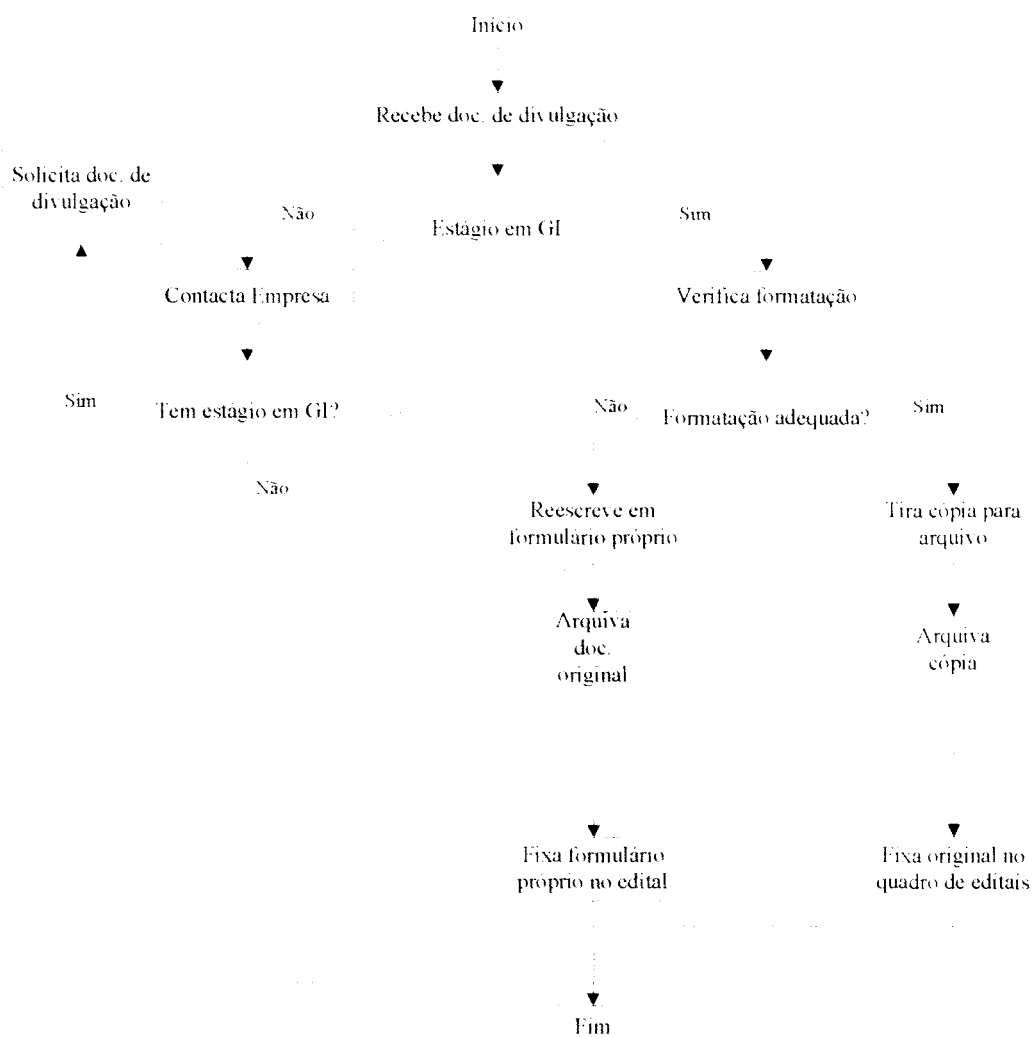
Efetivação: aluno lê o edital, se houver interesse em alguma oferta o mesmo entra em contato com a empresa e agenda uma entrevista. Se não for selecionado aguarda novos editais. Se for selecionado providencia a documentação solicitada pelo agente de estágio, assina as vias do Contrato e as entrega à Secretaria do Curso. O Secretário encaminha a documentação para assinatura dos responsáveis e retira o anúncio do edital e devolve as vias do Contrato para o aluno. O aluno providencia as demais assinaturas, com a Empresa e com o CGI/UFPR e em seguida, distribui as vias do Contrato e começa seu estágio. O aluno faz relatórios semestrais em diversas vias, as assina e entrega à Secretaria do Curso para providenciar a assinatura dos responsáveis. O Secretário retém uma das vias arquivando-a na pasta do aluno, e devolve as demais ao aluno que as distribui aos demais órgãos.

A3) DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE RENOVAÇÃO

Renovação: aluno observa o vencimento do contrato, se houver possibilidade e interesse de renová-lo, providencia o Termo Aditivo junto a Empresa em várias vias e as entrega à Secretaria para que providencie as devidas assinaturas. O aluno providencia, então, as demais assinaturas e distribui cada via à seu destino. Caso não haja possibilidade ou interesse de renovação, o aluno providencia o encerramento do Contrato junto à empresa, elabora o relatório final em várias vias e os entrega para a Secretaria para que providencie a assinatura do Coordenador do Curso e lhe devolva. As demais assinaturas são providenciadas pelo aluno que, posteriormente distribui as vias aos destinatários.

A1) FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE DIVULGAÇÃO

Secretário

**Abreviaturas**

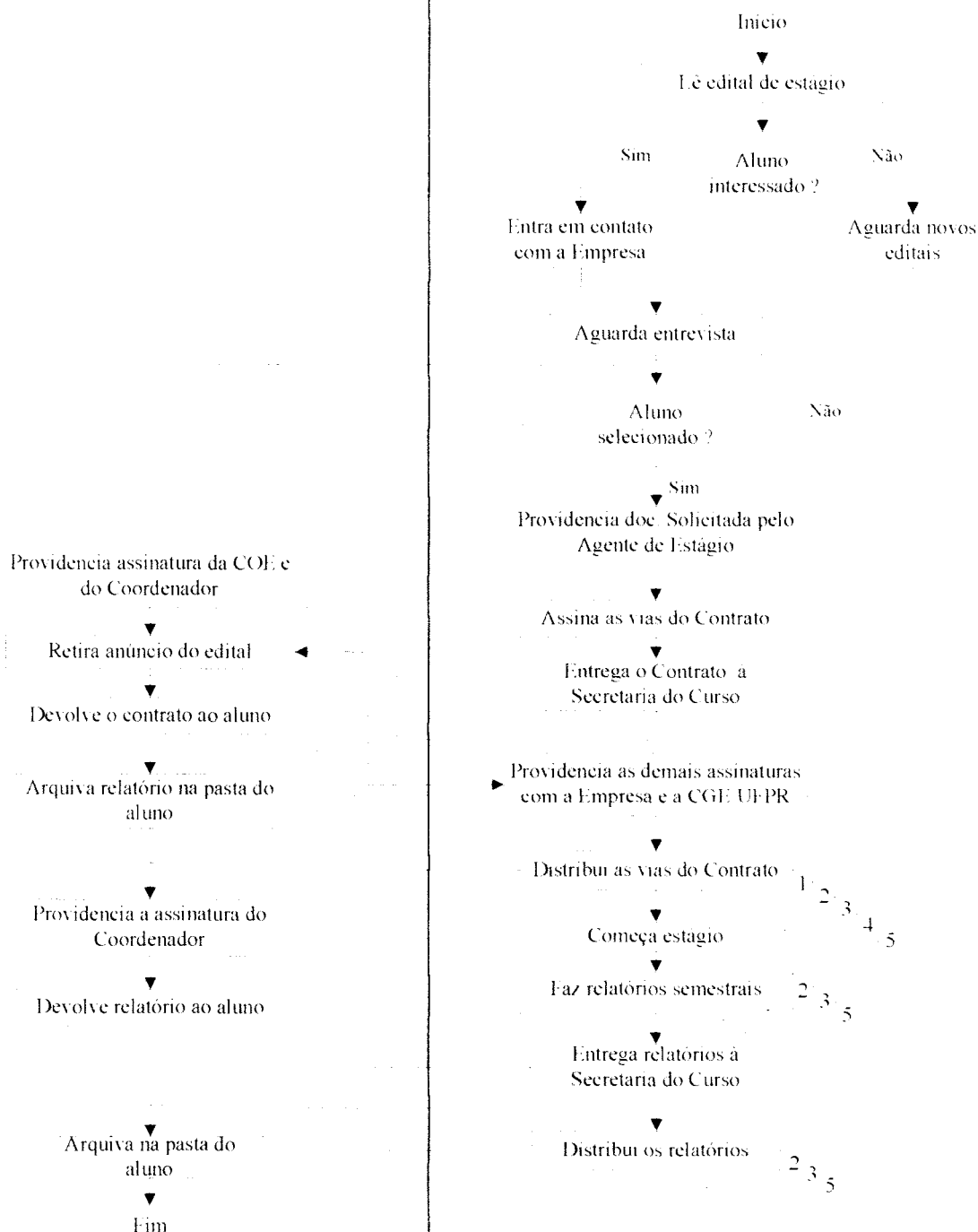
Doc. - Documentação

GI - Gestão da Informação

A2) FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE EFETIVAÇÃO

Secretário

Aluno

**Abreviaturas**

CGE UFPR - Coordenação Geral de Estagio da Universidade Federal do Paraná
 COE - Comissão de Orientação do Estágio
 Doc. - Documentação

Legendas

1 - a Secretaria
 2 - à CGE UFPR
 3 - à Empresa
 4 - ao aluno
 5 - ao Agente de estagio

A3) FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE RENOVAÇÃO

Secretário

Aluno

**Abreviaturas**

COE - Comissão de Orientação do Estágio

Doc. - Documentação

2.5 PROCESSO DE EQUIVALÊNCIAS DE DISCIPLINAS

A) DESCRIÇÃO DO PROCESSO

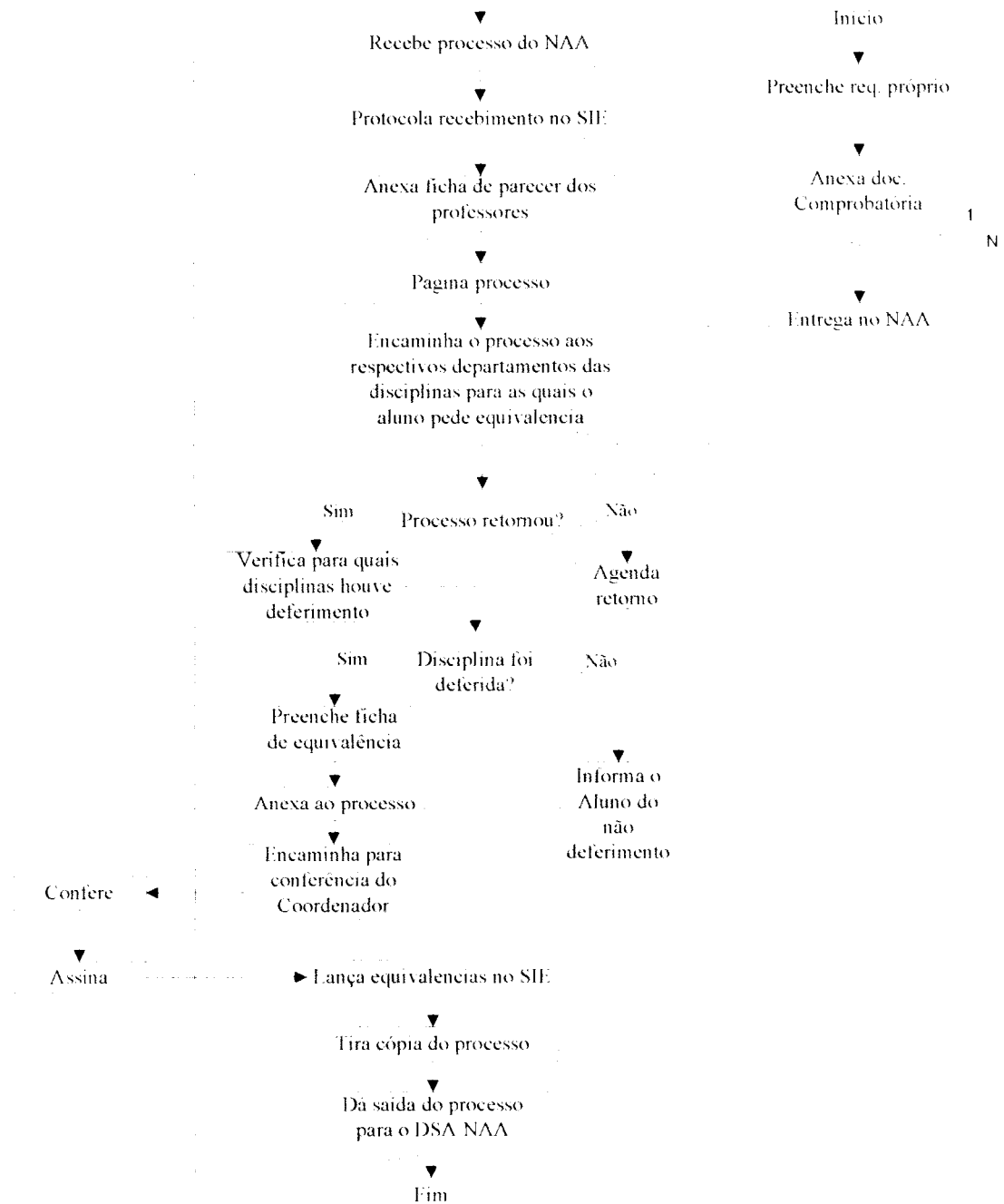
Este processo envolve três Atores: Coordenador, Secretário e Aluno. O processo se inicia com o Aluno preenchendo requerimento próprio de equivalência anexando a este os documentos comprobatórios (histórico escolar do aluno e programa da disciplina cursada) e entregando-o ao Núcleo de Acompanhamento Acadêmico (NAA). Após chegada do processo na Secretaria do Curso, o Secretário protocola no Sistema de Informação para Ensino (SIE) seu recebimento, dados solicitados, imprime cópia e monta processo com os respectivos documentos, anexa junto a este a ficha de parecer dos professores, pagina o processo e encaminha aos respectivos departamentos das disciplinas para as quais o aluno pede equivalência. Retornando o processo, o Secretário verifica para quais disciplinas houve deferimento, preenche ficha de equivalência, anexa ao processo e o encaminha para conferência e assinatura do Coordenador. Assinado a documentação, o Secretário lança equivalências no SIE, tira cópia para colocar na pasta do aluno e dá saída para o DSA/NAA. Caso haja não deferimento, o Secretário informa o aluno e dá saída para do processo para o DSA/NAA.

B) FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Coordenador

Secretário

Aluno



Abreviaturas

Req. - requerimento

Doc. - documentação

NAA - Núcleo de Acompanhamento Acadêmico

SIE - Sistema de Informação para o Ensino

DSA - Departamento de Serviços Acadêmicos

Legendas

1 Histórico Escolar com aprovação na disciplina

2 Anexos

2.6 PROCESSO DE TRANCAMENTO DE CURSO

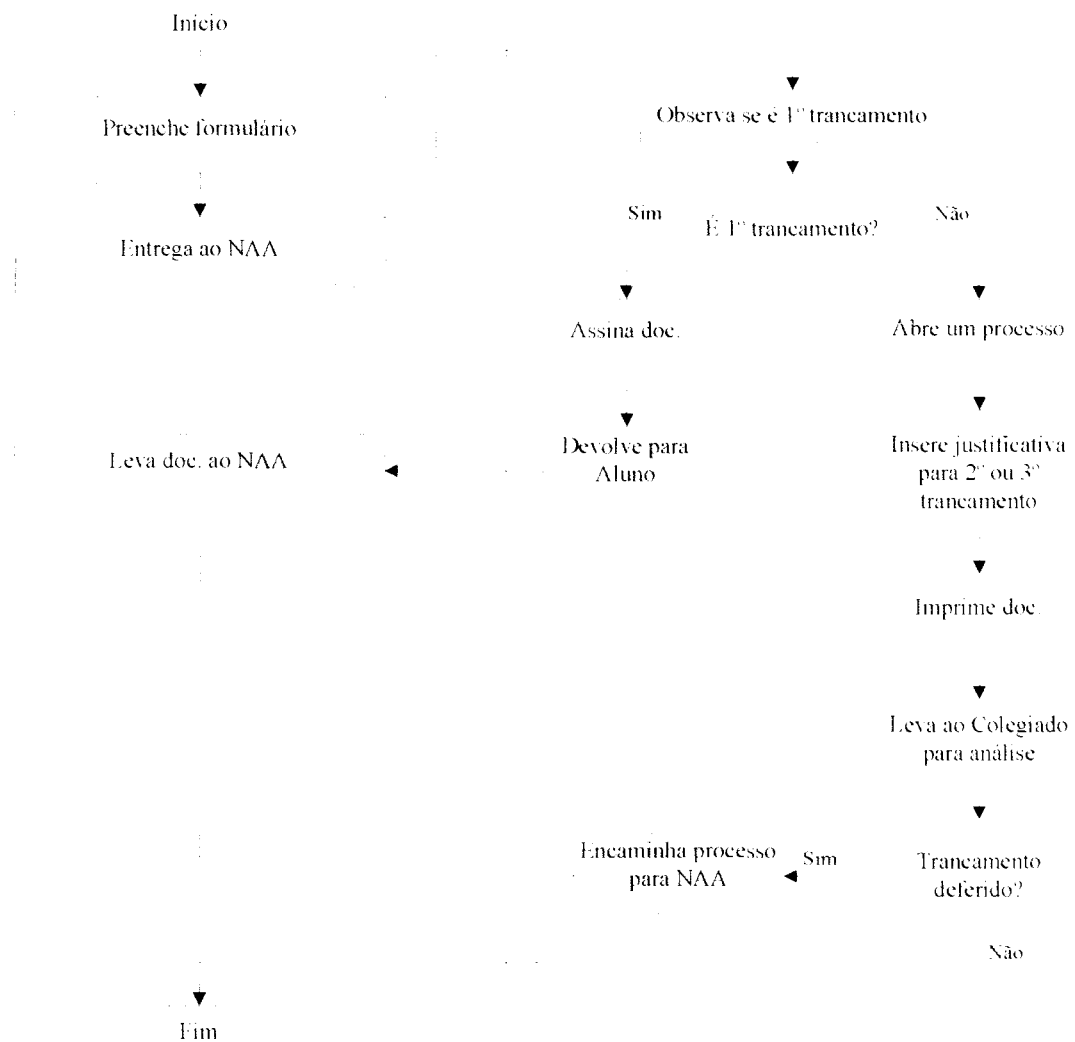
A) DESCRIÇÃO DO PROCESSO

Este processo envolve o Aluno, o Coordenador do Curso e o Secretário. Inicia com o Aluno preenchendo formulário próprio de trancamento de Curso junto à Coordenação, e o entregando ao Núcleo de Acompanhamento Acadêmico (NAA). O Secretário observa se é primeiro trancamento, caso positivo, assina o documento, devolve ao Aluno que o leva para o (NAA) dar continuidade ao mesmo, caso seja o 2º ou 3º trancamento, faz-se necessário que o Coordenador abra um processo inserindo neste a justificativa do Aluno e o encaminhe para que o Colegiado de Curso analise e decida a questão. Se a decisão do Colegiado for positiva o Coordenador encaminha processo para o NAA e, se for negativa finaliza o processo.

B) FLUXOGRAMA DO PROCESSO

Aluno

Coordenador

**Abreviaturas**

Doc. documento

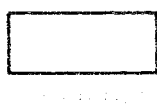
NAA - Núcleo de Acompanhamento Acadêmico

Símbolos utilizados para a construção do fluxograma básico

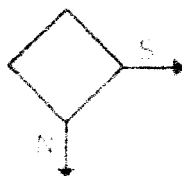
Terminal: é utilizado para representar o início ou o fim de um processo ou para referir-se a outro processo que não seja objeto de estudo.



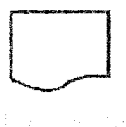
Operação: representa qualquer ação para criar, transformar, conferir ou analisar uma operação ou procedimento. Dentro do símbolo, descreve-se o objeto da ação.



Decisão: indica um ponto no processo que apresenta ações condicionantes, onde há caminhos alternativos, se acontecerem determinado evento (sim ou não).



Documento: representa qualquer documento ou formulário.



Arquivo: representa o arquivamento da documentação inerente ao processo.



Setas: indicam o sentido do fluxo.



ANEXOS

**ANEXO A – Manual de Atribuições das unidades dos Setores Acadêmicos da
UFPR: Atribuições do setor – Coordenação Acadêmica de Graduação**

3.3 ATRIBUIÇÕES DO SETOR - COORDENAÇÃO ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO

A seguir, são apresentadas as atribuições e atividades administrativas das Coordenações dos Cursos de Graduação da Universidade Federal do Paraná. Não apenas as atribuições dos secretários administrativos e sim do conjunto de servidores que compõem o quadro funcional dessas unidades, sejam eles docentes, técnico-administrativos, bolsistas, estagiários e outros.

1) REALIZAR ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS:

- a) Abrir processo no Sistema Administrativo - Módulo Protocolo, acompanhando seu andamento.
- b) Afixar em editais notas das disciplinas cujos departamentos pertencem a outro setor.
- c) Aplicar novas rotinas de trabalho no âmbito da coordenação.
- d) Apoiar a semana de calouro, semana dos cursos, feira de profissões, entre outros eventos.
- e) Arquivar documentos administrativos e acadêmicos.
- f) Assessorar as atividades de ensino e extensão.
- g) Atender ao público.
- h) Controlar processo junto ao Sistema Administrativo - Módulo Protocolo.
- i) Coordenar horários dos servidores da coordenação.
- j) Divulgar cursos de extensão, estágios obrigatórios e voluntários.
- k) Elaborar documentos relacionados à secretaria do curso.
- l) Elaborar projeto para bolsa permanência.
- m) Encaminhar solicitação de justificativa de faltas de discente.
- n) Lançar férias dos servidores da coordenação no Sistema Administrativo - Módulo Recursos Humanos.
- o) Levantar dados estatísticos ou outros referentes a alunos ingressos e egressos.
- p) Organizar documentos relacionados à vida acadêmica dos alunos.
- q) Organizar os trabalhos dos servidores da coordenação.
- r) Orientar sobre processo de tratamento de saúde.

- s) Requisitar material de expediente e manutenção de equipamentos.
- t) Separar correspondência (malote).

2) ORGANIZAR REUNIÕES:

- a) Agendar reuniões do Colegiado.
- b) Convocar reuniões.
- c) Secretariar reuniões.
- d) Elaborar atas.
- e) Emitir extratos de ata.
- f) Redigir atas de reuniões do conselho de classe e de defesa de estágio curricular.
- g) Encaminhar as deliberações pertinentes.

3) APLICAR QUESTÕES CURRICULARES:

- a) Confeccionar informativo do curso.
- b) Digitar histórico escolar antigo antes da informatização.
- c) Elaborar processos de alterações curriculares.
- d) Fornecer conteúdos programáticos aos acadêmicos.
- e) Obedecer às diretrizes nacionais.
- f) Observar o plano de adaptação em vigor, na hipótese de o aluno retornar ao curso e encontrar um novo currículo.
- g) Proceder à atualização curricular.
- h) Verificar a possibilidade da integralização curricular.
- i) Verificar situação acadêmica no sistema.

4) EFETUAR A MATRÍCULA:

- a) Coordenar processo de matrícula.
- b) Abrir turmas no Sistema Administrativo - Módulo Acadêmico.
- c) Tramitar aberturas de turmas aos departamentos para alocação de docentes e liberação para matrícula.
- d) Ajustar no Sistema Administrativo os horários das disciplinas, caso exista necessidade.

- e) Elaborar e divulgar a grade horária do curso.
- f) Divulgar data de matrícula e período de correção de matrícula.
- g) Ajustar matrículas.
- h) Realizar confirmação de matrículas de calouros.
- i) Imprimir e entregar os comprovantes de matrícula.
- j) Elaborar o ensalamento.
- k) Orientar sobre disciplinas isoladas e eletivas.
- l) Divulgar o calendário escolar.
- m) Orientar sobre trancamento de curso.
- n) Orientar sobre solicitação de permanência em curso.
- o) Propor e elaborar solicitação de período especial.
- p) Matrricular alunos oriundos do Processo de Ocupação de Vagas Remanescentes - PROVAR.
- q) Cancelar disciplinas no Sistema Administrativo - Módulo Acadêmico.

5) EFETUAR PROCESSOS DE EQUIVALÊNCIA:

- a) Analisar as equivalências de disciplinas dos alunos regulares e oriundos do PROVAR.
- b) Encaminhar processo de equivalência para o departamento.
- c) Lançar equivalência no Sistema Administrativo - Módulo Acadêmico.
- d) Concluir o processo de equivalência.
- e) Informar aos alunos sobre as equivalências concedidas.

6) ASSESSORAR PROCESSOS DE ESTÁGIO:

- a) Divulgar estágios voluntários e obrigatórios (curriculares e não curriculares).
- b) Assessorar processos de estágio voluntário e obrigatório.
- c) Afixar em edital informações sobre ofertas de estágio.
- d) Analisar documentação sobre atividades formativas.
- e) Digitar decisão sobre atividades formativas.
- f) Providenciar assinatura em termos de compromissos de estágio.

- g) Prestar informações às agências de fomento CIEE - Centro de Integração Empresa-Escola, e IEL - Instituto Euvaldo Lodi do Paraná.

7) ACOMPANHAR PROCESSO DE FORMATURA:

- a) Levantar dados sobre os formandos.
- b) Elaborar listas de prováveis formandos.
- c) Verificar se todos os alunos relacionados como prováveis formandos foram aprovados em todas as disciplinas.
- d) Redigir atas de colação de grau com e sem solenidade.
- e) Coletar assinaturas dos graduados nas atas de colação de grau, bem como das autoridades presentes.
- f) Entregar o diploma, devidamente registrado.
- g) Habilitar processo de colação de grau com e sem solenidade.
- h) Enviar ofício às instituições que concedem prêmios ao primeiro colocado da turma.
- i) Elaborar roteiro de formatura.

8) COORDENAR A ELABORAÇÃO DO PROCESSO DE DIPLOMA:

- a) Levantar dados sobre os alunos.
- b) Agendar a impressão dos diplomas.
- c) Verificar a documentação dos formandos a fim de preparar o processo de emissão de diploma.
- d) Digitar os dados dos formandos em formulários próprios para subsidiar a impressão do diploma.
- e) Solicitar aos formandos os documentos faltantes referentes ao registro de diploma.
- f) Convocar os formandos para assinarem o diploma.
- g) Registrar a retirada do diploma em livro próprio da coordenação.
- h) Realizar apostila no verso do diploma, quando necessário.
- i) Retirar os diplomas na unidade de diplomas.
- j) Comunicar aos formandos que os diplomas estão na Coordenação quando a colação ocorreu sem solenidade.

k) Acompanhar processo de diploma para registro.

l) Alimentar o Sistema do INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais "Anísio Teixeira" – ENADE - Exame Nacional de Desempenho de Estudantes.

m) Orientar os alunos sobre os exames nacionais.

n) Acompanhar processo de revalidação de diploma.

o) Especificar no verso do diploma o n.º de registro.

p) Registrar diploma em livro próprio da coordenação.

9) PROMOVER PROCESSOS ELEITORAIS:

a) Verificar vigência do mandato.

b) Designar comissão eleitoral.

c) Preparar e abastecer o processo no Sistema Administrativo

d) Redigir e divulgar documentos afins.

e) Designar mesa receptora.

f) Participar da mesa receptora.

g) Receber inscrições.

h) Providenciar logística.

i) Realizar a eleição.

j) Homologar e divulgar o resultado.

k) Encaminhar resultado e pedido de nomeação.

l) Tramitar o processo.

3.3.1 Conhecimentos da área

Conhecimentos necessários para execução das atribuições das Coordenações Acadêmicas de Graduação:

1) Conhecimentos de Legislação:

a) Decreto-Lei 1.044/69.

b) Decreto 2.080/96.

c) Decreto 5.154/05 – Ensino Médio e Profissionalizante.

d) Decreto 87.497/82.

e) Estatuto da Universidade Federal do Paraná.

f) Instrução Normativa nº 01/03-CEPE.

g) Lei 6.494/77.

h) Lei 8.859/94.

i) Lei de Diretrizes e Bases da Educação.

j) Lei 6.202/75.

k) Leis do Conselho Nacional de Educação.

l) Regimento Geral da Universidade Federal do Paraná.

m) Resolução 01/01 - CEPE.

n) Resolução 08/02 - CEPE.

o) Resolução 10/87 - CEPE.

p) Resolução 14/95 - CEP.

q) Resolução 19/90 - CEPE.

r) Resolução 21/97 - CEPE.

s) Resolução 23/01 - CEPE.

t) Resolução 27/85 - CEP.

u) Resolução 30/01 - CEPE.

v) Resolução 30/90 - CEPE.

w) Resolução 35/93 - CEP.

x) Resolução 37/97 - (complementada pela Resolução 79/99-CEPE e alterada pela Resolução 22/01 e 32/01 - CEPE e alterada pela Resolução 48/04-CEPE, de 23/04/04, publicada em 29/04/04).

y) Resolução 43/03 - CEPE.

z) Resolução 48/04 - CEPE.

aa) Resolução 53/01 - CEPE.

bb) Resolução 70/04 - CEPE.

cc) Resolução 74/02 - CEPE.

dd) Resolução 89/00 - CEPE.

ee) Resolução 91/99 - CEPE.

ff) Resolução 94/98 - CEPE.

gg) Resolução 99/80 - CEP.

2) Conhecimentos de Informática:

a) Aplicativos de Navegação e Correio Eletrônico.

b) Editor de Imagens.

c) Editor de Texto.

d) Editor Gráfico.

e) Gravador de CD Rom.

f) Internet e Intranet.

g) Planilha Eletrônica.

h) Sistema Operacional.

3) Conhecimentos de Sistemas Administrativos:

a) Sistema Informação para o Ensino - SIE.

b) Sistema Administrativo - SIAD.

4) Conhecimentos Específicos:

a) Atendimento ao Público.

b) Calendário Escolar.

c) Cerimonial.

d) Currículo do curso.

e) Elenco de disciplinas do Ensino Médio e Profissionalizante.

f) Elenco de disciplinas dos Departamentos.

g) Gestão de Pessoal.

h) Normas do Exame Nacional do Ensino Médio.

i) Normas do Exame Nacional do Ensino Superior.

j) Normas para impressão e registro de diplomas.

k) Redação Oficial.

l) Taquigrafia.

m) Técnicas de Arquivos.

3.4 ATRIBUIÇÕES DO SETOR -

COORDENAÇÃO ACADÊMICA DE PÓS-GRADUAÇÃO

A seguir, são apresentadas as atribuições comuns que são desenvolvidas pelas Coordenações de Curso de Pós-Graduação dos Setores Acadêmicos.

1) REALIZAR RELATÓRIO CAPES:

a) Baixar programa da Internet.

b) Solicitar aos docentes e discentes atualizações do currículo Plataforma Lattes - Conselho Nacional de desenvolvimento científico e tecnológico - CNPq.

c) Levantar os dados de docentes e discentes.

d) Inserir dados no Sistema Coleta de Dados - DATACAPES.

e) Enviar o Relatório preenchido para a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG.

2) EFETUAR MATRÍCULAS:

a) Elaborar Calendário.

b) Elaborar elenco de disciplinas.

c) Definir ensalamento.

d) Divulgar grade horária e orientações sobre matrículas.

e) Corrigir os processos de matrícula (cancelamentos, matrículas fora de prazo, entrega de documentos, tais como plano de aula para a disciplina de Prática de Docência).

f) Lançar matrículas no sistema interno da coordenação.

g) Gerar Boletim de Frequência e Conceito.

3) REALIZAR PROCESSO SELETIVO:

a) Elaborar Edital.

b) Aprovar o Edital no Colegiado.

c) Divulgar Edital.

d) Efetuar inscrições e receber documentação.

e) Realizar as etapas do processo seletivo.

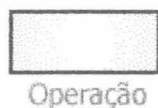
f) Divulgar resultados.

ANEXO B - Símbolos utilizados para a construção do fluxograma básico

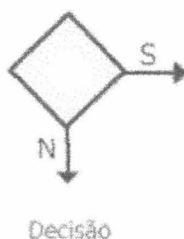
Terminal: é utilizado para representar o início ou o fim de um processo ou para referir-se a outro processo que não seja objeto de estudo.



Operação: representa qualquer ação para criar, transformar, conferir ou analisar uma operação ou procedimento. Dentro do símbolo, descreve-se o objeto da ação.



Decisão: indica um ponto no processo que apresenta ações condicionantes, onde há caminhos alternativos, se acontecerem determinado evento (sim ou não).



Documento: representa qualquer documento ou formulário.



Setas: indicam o sentido do fluxo.

