



XV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

Desafios da Gestão Universitária no Século XXI

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DA COORDENADORIA DE APOIO ADMINISTRATIVO DO CENTRO DE CIÊNCIAS DA SAÚDE DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

TÂNIA REGINA TAVARES FERNANDES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
tania.tavares@ufsc.br

ROGÉRIO DA SILVA NUNES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
rogerio.sn@ufsc.br

SARA TAVARES FERNANDES
UDESC
saratfernandes01@gmail.com

MARIA DAS GRACAS MARTINS
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
gm.martins@ufsc.br

ALÉCIO CARMINATTI JÚNIOR
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
carminattijr@hotmail.com

RESUMO: O mapeamento de processos de serviços possibilita analisar a qualidade das atividades desenvolvidas, o desempenho dos funcionários e da gestão de uma unidade organizativa visando o melhor atendimento a comunidade. **Objetivo:** mapear os processos da Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAA) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade Pública analisando seu desempenho. **Método:** estudo de caso de abordagem qualitativa com análise documental e observação participante, realizado em jun.2015, na CAA do CCS de uma Universidade Pública, localizada em Florianópolis, SC, Brasil. **Resultados:** os cinco processos mapeados são de grande importância para a Coordenadoria e dispõem um tempo excessivo na execução de suas atividades. E, apresentam-se propostas de mudanças nos mesmos. **Conclusão:** é possível minimizar o fluxo destes processos, evitar desperdício de tempo, com trâmites ágeis, corretos, sem engessamento, agilidade nas tomadas de decisões, suprimindo a falta de funcionários desta Coordenadoria e melhorar seu atendimento e satisfação da comunidade usuária destes serviços.

Palavras-chave: Universidade Pública. Mapeamento de processos. Gestão Pública. Educação.

1 INTRODUÇÃO

Diante da crescente modernização do setor público, é necessário pensarmos em mudanças nos diversos setores de uma Universidade Pública.

O presente estudo pode auxiliar na identificação de melhorias nos processos, servindo de suporte para a Instituição em estudo na busca de melhorias no seu desempenho. Consiste em mapear, analisar e aperfeiçoar a tramitação dos processos, com vistas à melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas do serviço na Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade Pública.

A CAA é uma unidade administrativa do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade caracterizada como setor público e atualmente o desempenho dos serviços públicos é assunto de interesse de todos os envolvidos, pois afeta diretamente as pessoas e o bem estar social.

O Centro de Ciências da Saúde (CCS) é uma unidade administrativa da Universidade Pública que, conforme o Art 2º do seu Regimento Interno:

“tem por finalidade a produção, sistematização e socialização do conhecimento na área das Ciências da saúde, articulando o ensino-aprendizagem, pesquisa e extensão, e norteando a formação de profissionais capacitados a desenvolver o pensamento crítico e científico para atuarem em prol da saúde individual e coletiva”.

Segundo Correia et al (2002) numa instituição os processos e as atividades são meios de agregação de valores aos produtos e serviços para atendimentos aos clientes, e a presença de inúmeros agentes com níveis diferentes de formação, gera informações provenientes de suas atividades que fluem continuamente dentro da Instituição. Todo o fluxo de processo numa instituição gera informações das mais diversificadas, como origem, processamento, utilização e destino, ocorrendo muitas vezes de forma imprópria.

Para Villela (2002) um processo deve dispor de entradas (insumos), saídas (resultados), tempo, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços.

Nesse período de mudança que vivemos, dentro das instituições, fala-se muito sobre mapeamento de processos, como uma atividade que classifica, desenha, documenta e monitora os processos. Assim, tem-se a curiosidade de exercitar essa prática em um serviço ou unidade administrativa de uma Universidade para se conhecer o seu desempenho frente a demanda de serviços e finalidade da mesma. Para tanto, apresenta-se a seguinte questão de estudo: qual é o desempenho da Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAA) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade Pública segundo os processos que opera?. E, como objetivo: mapear os processos da Coordenadoria de Apoio Administrativo (CAA) do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade Pública analisando o desempenho da mesma.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 UNIVERSIDADE E EDUCAÇÃO

A Universidade Pública é uma instituição que promove o conhecimento, estando diretamente ligada a educação e ao trabalho. A literatura disponível é bastante farta destacando-se a seguir alguns conceitos relacionados ao tema.

O termo Universidade, segundo Wanderley (2003) está ligado a muitos outros, como cultura, ciência, ensino superior, pesquisa, autonomia, que devem ser compreendidos conjuntamente. Portanto, quando se pensa em Universidade Pública logo se relaciona com a sociedade, a educação e o trabalho, porque todos estão interligados diretamente.

Em nossa tradição universitária, como nos demais espaços intelectuais, sempre houve um predomínio dos modelos e soluções importados, inadequados à nossa realidade, afirma Wanderley (2003).

O autor (Wanderley, 2003) fala que essa importação e a dependência não estão isentas de contradições e sua assimilação se dá com avanços e recuos, progressos e retrocessos, servindo ora para conservar, ora para mudar.

A educação, para Freire (2008) implica numa busca realizada por um sujeito que é o homem e que o homem deve ser o sujeito de sua própria educação e não pode ser objeto dela.

O autor (Freire, 2008) acredita que quando o homem compreende sua realidade, pode levantar hipóteses sobre o desafio dessa realidade e assim procurar soluções. Diante dessa colocação, reforça-se a importância deste trabalho que irá trazer soluções para os problemas encontrados no desempenho das atividades da CAA, pois segundo Freire (2008) “a educação deve estimular a opção e afirmar o homem como homem e que se adaptar é se acomodar, e não transformar”. O homem visto como um ser inacabado, na busca constante de ser mais, em busca de si mesmo, e que isso é a raiz da educação. FREIRE, 2008.

Reforçando esta colocação, Mézaros (2008) destaca que a educação teria como função transformar o trabalhador em um agente político, que pensa, que age, e que usa a palavra com arma para transformar o mundo. Neste contexto deve-se tentar nos transformar neste agente político, buscar ser mais, não ser acomodado, transformando pelo menos o ambiente em que trabalhamos, fazendo a nossa parte na sociedade.

Bauman (2010) coloca que em nosso mundo de constantes mudanças, os hábitos consolidados transformam-se em desvantagens. Por isso, estratégias de mudanças têm sido adotadas por diferentes instituições públicas.

Ao longo das últimas duas décadas, conforme evidencia Biazzini, et al (2011), o setor público de um modo geral viu-se sob pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados. Este estudo resultará na busca de melhorias no desempenho da CAA.

O processo de aperfeiçoamento do profissional é constante, diz Freire (2008) “quanto mais me capacito como profissional, mais aumenta minha responsabilidade com os homens”.

O autor (Freire, 2008), atenta para o fato de que o compromisso não pode ser um ato passivo, mas práxis – ação e reflexão sobre a realidade – inserção nela, ele implica indubitavelmente um conhecimento da realidade “quanto mais sistematizado minhas experiências, quanto mais me utilizo do patrimônio cultural, que é patrimônio de todos e ao qual, todos devem servir, mais aumenta minha responsabilidade com os homens”. FREIRE, 2008.

O ser humano, as pessoas, deve ter o compromisso com o destino do país, a dívida com a sociedade, assumida quando se fez profissional, afirma Freire (2008), e com a realização deste trabalho estarei desenvolvendo meu compromisso como profissional, com a sociedade, priorizando a comunidade que é atendida nas CAAs, buscando soluções para o melhor funcionamento, pois o conhecimento da realidade faz com que surjam novas ideias,

diminuindo os problemas diários, abrindo novos caminhos e repassar esse conhecimento para outras Unidades de Apoio Administrativo, isso é profissionalismo.

2.2 PROCESSO

Processo pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa. (OLIVEIRA, 2007).

Harrington (1993) coloca que um processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas. O que se confirma na versão de Biazzi et al (2006), onde fala que a visão do processo evidencia a sequência de atividades que são realizadas, cruzando departamentos e níveis hierárquicos, até a saída dos produtos.

Os processos são um grupo de atividades-chave, dependentes umas das outras, que em uma sequência gera produtos e serviços a um cliente final. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma organização sem um processo por trás deles. (www.portaleducacao.com.br)

Em geral, os processos provocam mudanças nas organizações, o que deve ser considerado um procedimento contínuo e a partir das mudanças efetuadas, novos problemas devem surgir, o que exigirá novas soluções e novas posturas de atuação dos gestores. OLIVEIRA, 2007.

Depois que entendermos o que é um processo, podemos partir para o conhecimento sobre mapeamento de processos.

Na Figura 1 está representado de uma forma geral como pode ser definido um processo.

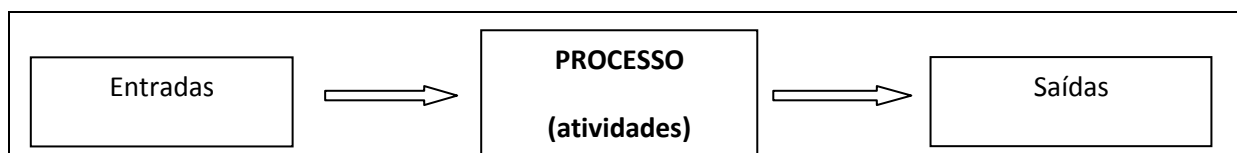


FIGURA 1: Representação de um processo
Fonte: Adaptação de Biazzi et al (2006)

2.3 MAPEAMENTO DE PROCESSO

O mapeamento de processo é uma ferramenta que estuda as atividades e analisa os processos permitindo o desenvolvimento dos serviços e das falhas de integração, sendo uma excelente ferramenta para melhorar o entendimento dos processos atuais, eliminando ou simplificando os que necessitam de mudanças e melhoria dos serviços. (VILLELA, 2000).

Ainda de acordo com o autor (Villela, 2000) uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito), a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

Para Mareth et al. (2008) o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

Leite (2012) fala que o resultado do mapeamento de processos é uma identificação muito mais rápida dos problemas e suas causas, permitindo a correção com mais rapidez e eficácia.

Muitas vezes as pessoas realizam atividades, mas não conseguem enxergar o processo global do qual o seu trabalho faz parte, e é importante ter a visão do todo para poder chegar ao padrão desejado para o trabalho. PORCIDES, 2003.

O mapeamento de processos, para Correia et al (2002), é uma ferramenta de visualização completa e conseqüente compreensão das atividades executadas num processo, por sua função de registro e documentação histórica, pode ajudar a entender o fluxo de trabalho de uma Instituição.

De acordo com Villela (2000) o mapeamento de processos exige que todas as áreas funcionais da organização estejam integradas, participando e entendendo a importância do processo como um todo, sendo fundamental para a geração de inovações e melhorias do trabalho, resultando na eficiência dos processos, por meio da organização/reorganização e formalização dos mesmos.

Mapear os processos é importante porque permite conhecer e desenvolver os caminhos percorridos no desenvolvimento do trabalho, até chegar ao resultado pretendido, otimizando o tempo e minimizando os gargalos que atrapalham o dia-a-dia. PORCICLES, 2003.

É o que pretendo com este trabalho, um melhoramento contínuo da qualidade dos serviços desenvolvidos na CAA, pois segundo Correia et al (2002), o mapeamento do processo é importante também por sua função de registro e documentação histórica da organização. Defendo a ideia do mapeamento de processos para se obter a noção das atividades que são desenvolvidas em determinados locais, seja público ou privado.

Porcides (2003) acrescenta que mapeando e aperfeiçoando de forma adequada os seus processos, a empresa poderá alcançar:

- 1. Aumento da competitividade: com a busca contínua por otimizar o tempo no trabalho e oferecer um produto ou serviço de maior qualidade, a empresa estará muito mais preparada para competir no mercado.*
- 2. Maior entendimento dos procedimentos: entender os processos é ordenar os procedimentos, dando-lhes um encadeamento lógico no trabalho. Quem gerencia por resultados busca entender de forma global o processo no qual está inserido.*
- 3. Maior rapidez nas soluções: se a empresa conhece todos os seus processos, com os procedimentos bem definidos, ela estará apta a identificar e solucionar os seus problemas mais rapidamente.*
- 4. Aumento nos resultados da empresa: quem conhece bem o seu negócio consegue alcançar melhores resultados. Mas não basta apenas conhecer, é preciso também observar a maneira de como alcançar esses resultados.*

2.4 ORGANOGRAMA DA COORDENADORIA

Partindo deste histórico e da demanda de serviços da CAA, para começar o mapeamento dos processos da CAA do Centro de Ciências da Saúde (CCS), apresenta-se a estrutura da Coordenadoria em questão, criando assim um organograma para seu melhor entendimento (Figura 2). Neste organograma constam os setores que estão diretamente ligados a esta Coordenadoria, bem como a quantidade de servidores lotados em cada setor.

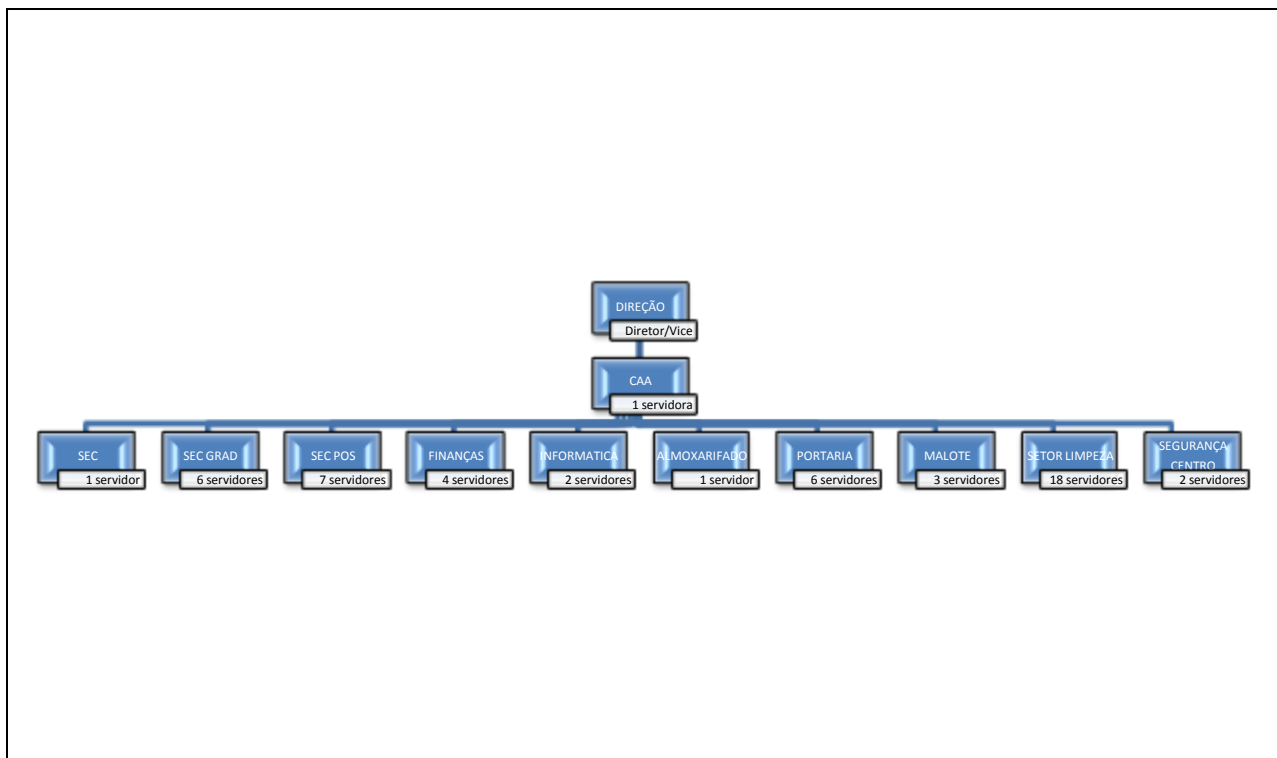


FIGURA 2: Organograma da Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade Pública, objeto do estudo de caso. Florianópolis, 2015.
Fonte: elaborado pelos autores

A partir desse organograma foi possível identificar os processos de trabalho existentes na Coordenadoria de Apoio Administrativo, sendo listados no quadro 1, os processos de maior relevância:

QUADRO 1 – Relação dos processos da CCA, de maior relevância. Florianópolis, 2015.

Nº	PROCESSOS TRAMITADOS NA CAA/ CCS
01	Atendimento ao público
02	Emissão de ofícios, memorandos, portarias e outros
03	Controle do Sistema SPA – entradas e encaminhamentos
04	Controle do espaço físico (salas de aula) - Sistema CAGR
05	Marcação e digitação no sistema das férias dos funcionários lotados na CAA
06	Emissão e tramitação de Portarias de Adicional de Insalubridade
07	Manutenção predial
08	Serviço de limpeza do prédio – Empresa terceirizada
09	Progressão funcional dos professores – Classe Associados / Titulares
10	Reunião mensal do Conselho da Unidade
11	Tramitação processos de estágio probatório dos servidores
12	Portaria
13	Setor de malote e audiovisual
14	Frequência dos servidores lotados na CAA
15	Setor de Almojarifado (pedidos de materiais para o Centro)

Fonte: elaborado pela autora.

3. METODOLOGIA

Foi realizado um estudo de caso, durante o mês de junho de 2015, mediante pesquisa documental e observação direta participante, de abordagem qualitativa, na Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade Pública, localizada na cidade de Florianópolis, SC, Brasil. O método de estudo de caso, conforme citado por Yin (2005) investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, estuda situações onde fronteiras entre o fenômeno e seu contexto não são claras e usa múltiplas fontes de informação. Pode-se se dizer ainda que o estudo de caso possibilita fazer o estudo em seu ambiente natural, produzindo dados significantes por meio de observação da realidade.

Quanto à caracterização esta pesquisa apresenta uma abordagem qualitativa, segundo Jacobsen (2009), “este tipo de abordagem busca estabelecer uma relação dinâmica entre o mundo real e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida”, tendo o objetivo de mapear os processos organizacionais da CAA, analisar e propor a reestruturação da organização dos mesmos.

Quanto à classificação da pesquisa podemos defini-la de duas formas: **quanto aos meios** é uma pesquisa bibliográfica e documental. Ruiz (1986) revela que a pesquisa bibliográfica consiste no exame e análise do que já se produziu sobre determinado tema. Para Marconi e Lakatos (1990), a pesquisa bibliográfica refere-se àquela na qual se realiza a partir de material disponível, decorrente de pesquisas anteriores em documentos impressos, como livros periódicos, artigos e outros. **Quanto aos fins**, na classificação de Vergara (2013), é uma pesquisa aplicada, pois segundo a autora (Vergara, 2013), “a pesquisa aplicada tem como finalidade a prática e é motivada por uma necessidade imediata ou não”.

Também é caracterizada como pesquisa descritiva baseada na análise dos dados de forma indutiva, pois como afirma Jacobsen (2009) “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Ainda segundo Jacobsen (2009) realizou-se um estudo de caso, foram mapeados os processos de maneira profunda, como um fenômeno, ou fato específico, com investigação empírica e com coleta de dados.

Em relação à delimitação da pesquisa determinou-se pela escolha de apenas três tipos de processos para o mapeamento.

Quanto às técnicas e instrumentos de coleta de dados foram utilizados: consulta a relatórios, arquivos, documentos disponíveis, registros gerados durante o projeto e anotações da própria autora, bem como, observação estruturada do fluxo em funcionamento.

Sendo ainda utilizada a Metodologia de Aperfeiçoamento de Processos (APE) de Harrington (1993) que busca a melhoria dos processos empresariais baseando-se nos seguintes pontos:

- Eliminação de erros;
- Minimização de atrasos;
- Maximização do uso de recursos;
- Promoção do entendimento;
- Sejam fáceis de usar;
- Sejam amistosos para os clientes;
- Sejam adaptáveis às mudanças das necessidades dos clientes;
- Forneçam à organização uma vantagem competitiva;
- Reduzam o pessoal necessário.
-

Harrington (1993) divide a APE (Metodologia de Aperfeiçoamento de Processos empresariais), em cinco fases conforme a Figura 3.

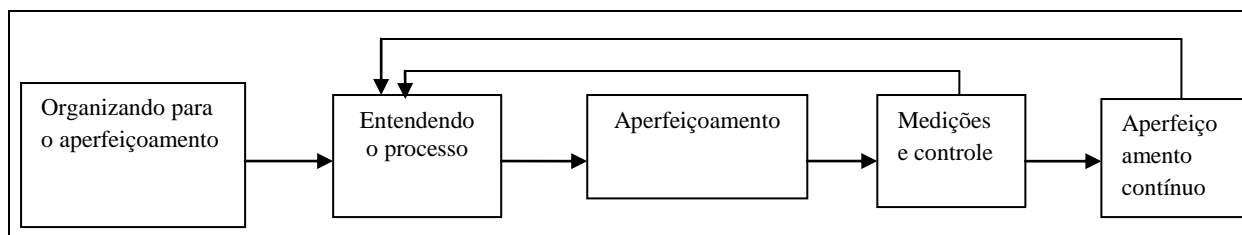


FIGURA 3 - AS CINCO FASES DO APE

FONTE: Adaptação de Harrington (1993)

A análise dos dados foi feita mediante comparação dos registros do fluxo dos processos organizacionais (mapeamento) com o recomendado na literatura sobre gestão de processos e volume de atividades ou processos em trâmite.

Obteve-se autorização formal da Direção do Centro de Ciências da Saúde (CCS) para a realização deste estudo.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa estão apresentados os resultados obtidos na pesquisa que foi realizada na Coordenadoria de Apoio Administrativa de uma Universidade Pública.

Segundo Porcides (2003) forças internas e externas traduzem-se em uma percepção da necessidade de mudança dentro da organização. Os gerentes sentem uma necessidade de mudança quando existe uma lacuna de desempenho – uma disparidade entre o nível de desempenho existente e o desejado.

Os processos de trabalho das Instituições Públicas Brasileiras são burocráticos e possuem, muitas vezes, elevado apego as normas, que podem ser consideradas absolutas e dependendo da situação passam a valer regras elaboradas. BIAZZI e al 2007.

As atividades desenvolvidas na CAA foram classificadas como processos e, portanto o mapeamento dessas atividades se deu através de um inventário, que nada mais é do que a identificação e registro dos processos executados nesta Coordenadoria.

Para esse estudo foram identificados 15 processos de maior relevância, sendo relacionados e catalogados aleatoriamente, apenas cinco dos processos desenvolvidos na CAA, conforme descritos abaixo:

Processos Relacionados:

1. Controle do espaço físico: salas de aula – Sistema CAGR
2. Manutenção predial
3. Limpeza do centro
4. Claviculário: chaves dos controles datashow e ar condicionado
5. Atendimento ao Público

No Quadro 2 foi descrito as atividades realizadas durante cada processo, os servidores envolvidos.

QUADRO 2 – Relação das atividades desenvolvidas na CAA durante cada processo Florianópolis, 2015.

PROCESSOS IDENTIFICADOS	ATIVIDADES DESENVOLVIDAS EM CADA PROCESSO	Nº DE SERVIDOR
Controle do espaço físico (salas de aulas) – Sistema CAGR	É realizado pelas secretárias dos Cursos de Graduação, juntamente com a Coordenadora da CAA uma divisão dos horários e salas de aula e após alocados no Sistema CAGR	6 + a Coordenadora
Manutenção predial	Todos os problemas que ocorrem diariamente no Centro são reportados imediatamente a esta CAA: problemas hidráulicos, de energia, falta de gás, pinturas, chaveiro, dispensa de materiais permanentes (sem uso), entre outros. Todos dependem dos servidores para acionarem a Prefeitura do Campus ou serviços terceirizados.	1 + a Coordenadora (1 servidor de licença de saúde)
Limpeza do centro	Toda a limpeza do Centro é de responsabilidade da CAA, que precisa acionar o Fiscal de Empresa Terceirizada a cada instante que é cobrado algo na Coordenadoria. É necessária a fiscalização direta aos banheiros, salas de aula e demais dependências.	1 + a Coordenadora
Claviculário (chaves dos controles Datashow e ar condicionado)	Existe um quadro de chaves na CAA, onde ficam dispostas as cópias das chaves de quase todos os setores do Centro, caso necessitem, além das chaves de locais que precisam permanecer fechados e precisam de agendamento para a utilização.	1 + Coordenadora
Atendimento ao Público e ao telefone (a CAA dispõe de 4 ramais)	Essa é uma atividade constante e de grande rotatividade, pois todas as solicitações, as reclamações, informações, passam pela CAA e isso acontece pessoalmente e por telefone.	Coordenadora

Fonte: Adaptação da literatura estudada.

Observa-se no Quadro 2, que dos cinco processos mapeados, cada um tem uma quantidade de atividades e dispõe de poucos servidores para o cumprimento adequado das mesmas.

A avaliação dos referidos processos, foi realizada através da APE, com base na experiência da pesquisadora e do cenário de prática, sendo assim, constatou-se que todos os processos demandam de um tempo excessivo para execução de suas atividades, e também são de grande importância para o funcionamento da Coordenadoria. Diante do exposto pode-se afirmar que são atividades que consomem muito tempo e são fundamentais para o desenvolvimento da CCA.

Para Daltz (2004), o mapeamento de processos desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, criando oportunidade de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para implantação de novas e modernas tecnologias.

Diante do exposto, as propostas de mudanças apresentadas centram-se em reestruturação ou melhoria dos processos com controles, estruturas e novos modos de fazer ou novas estratégias.

Como os conhecimentos sobre os processos se concentram em uma única pessoa, passa a ser um grande risco para a instituição, caso o servidor se ausente, ou seja, substituído, pois levará consigo todo o conhecimento do mesmo, assim o mapeamento de processos servirá para documentar e organizar os processos, facilitando dessa forma, para os novos funcionários que assumirem essa CAA.

No quadro abaixo estão relacionadas às propostas de mudanças necessárias para o bom andamento do setor em questão. (Quadro 3).

QUADRO 3 – Propostas de mudanças nos processos da CAA que foram mapeados. Florianópolis, 2015.

PROCESSOS IDENTIFICADOS	PROPOSTAS DE MUDANÇAS
Controle espaço físico (salas de aulas) – Sistema CAGR	O controle do espaço físico deve ficar sob a responsabilidade apenas das secretárias dos Cursos de Graduação, tendo em vista que a CAA já dividiu o espaço físico (o número de salas de aula) por Curso. A CAA apenas coordenaria o processo após o cadastro no CAGR.
Manutenção predial	Esse processo deveria contar com uma equipe, pois a demanda de serviços é contínua, muito diversificada e não deve se reportada a CAA.
Limpeza do centro	Existe uma Empresa Terceirizada para a limpeza do Centro, mas sabe-se que a fiscalização e a cobrança tem que ser constante, e essa tarefa não deve ficar sob a responsabilidade direta da CAA, mas sim com um servidor capacitado para esse fim.
Claviculario (chaves dos controles Datashow e ar condicionado)	Esse claviculario deve ser de responsabilidade dos servidores da Portaria, pois são dois em cada turno e com atividades no horário das 7h às 11h, horário que supre a necessidade da comunidade do Centro.
Atendimento ao Público e ao telefone (a CAA dispõe de 4 ramais)	Essas atividades não são possíveis de mudanças, mas sim de melhorias, a secretária deve contar com no mínimo dos servidores e bolsistas, para dessa forma não sobrecarregar a

Os resultados apresentados, juntamente com a análise dos dados podem ser utilizados para o desenvolvimento dos processos, na melhoria das características mais apropriadas a Coordenadoria, observando-se ainda, que todas as mudanças que se propõe no Quadro 3, são necessárias para o bom andamento do setor.

Mas segundo Daltz (2004) é importante, também, o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, e ainda fornecer subsídio ao tomador de decisão para avaliar as atividades que agregam e que não agregam valor à operação.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os cinco processos mapeados na Coordenadoria de Apoio Administrativo do Centro de Ciências da Saúde (CCS) de uma Universidade Pública, são de grande importância para o desenvolvimento das atividades e dispendem um tempo excessivo na execução das mesmas, o que possibilitou apresentar proposta de mudanças.

Conclui-se que estes processos mapeados indicam que é possível minimizar o fluxo dos mesmos e evitar o desperdício de tempo, com trâmites ágeis, corretos, sem engessamento, com agilidade nas tomadas de decisões, suprindo assim, a falta de funcionários desta Coordenadoria, e assim melhorar o atendimento e a satisfação da comunidade usuária destes serviços.

Pode-se afirmar que o mapeamento dos cinco processos descritos neste estudo pode ser recomendado para todas as Coordenadorias da Instituição, diante da viabilidade de execução dos mesmos e aplicabilidade de análise.

Ademais, recomenda-se que as atividades devem ser executadas por pessoas capacitadas e principalmente motivadas.

REFERÊNCIA

1. BAUMAN, Z. **Capitalismo parasitário: e outros temas contemporâneos** /Zygmunt Bauman e Tim May; tradução Eliana Aguiar. – Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2010.
2. BIAZZI, M. R.; BIAZZI, J. L. de.; MUSCAT, A. R.N. **Metodologia de aperfeiçoamento de processos** – Estudo de Casos em Instituições Públicas Brasileiras. [ANAIS] ANPAD30 e EnANPAD 2006. Salvador/BA; 2006. p.1-10.
3. BRASIL. Ministério Público Federal.
4. CORREIA, K.S.A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D.A. de. **Mapeamentos de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio**. ENEGEP 2002, p.1-8.
5. DALTZ, D.; MELO, A.C.S.; FERNANDES, E. **Mapeamento de processo como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações**. ENEGEP 2004, p.2099-2106.
6. DANTAS, A.S.; QUEIROZ, F.C.B.P.; QUEIROZ, J.V. **Gestão de processos e avaliação de desempenho no setor Público brasileiro: um estudo de caso em uma instituição de Ensino Superior Pública**.
7. FREIRE, P.J. **Educação e Mudança**. 12.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2008.

8. HARRINGTON, J. (1993) – **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. Makron Books. São Paulo.
9. JACOBSEN, A.L. **Gestão por Resultados, Produtividade e Inovação**. Florianópolis, UFSC, 2009.
10. LEITE, V.C. Implantação de um projeto de mapeamentos de processos para melhoria da qualidade de uma Instituição de ensino Superior. **Revista Tékhn e Lógos**, Botocatu, SP, v.3, n.1, março 2012.
11. MARCONI, M.A. LAKATOS, E.M. **Metodologia Científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
12. MARETH, T. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de cruz alta**. [Dissertação] – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - Unisinos, São Leopoldo/RS, 2008.
13. MÉSZAROS, I. **A educação para além do capital**. [tradução Isa Tavares]. 2.ed. São Paulo: Boitempo, 2008.
14. OLIVEIRA, D.P.R. de. **Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
15. PORCIDES, L.M. **Manual de Gestão por Processos – FAETraining**. 2003.
16. RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica**. Guia para eficiência nos estudos. 2.ed. São Paulo, Atlas, 1991.
17. WANDERLEY, L.E.W. **O que é universidade**. São Paulo: Brasiliense, 2003. – (Coleções primeiros passos; 91).
18. UFSC. Centro de Ciências da Saúde. **Regimento Interno**. Florianópolis, 2014.
19. VERGARA, S.C.. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
20. VILLELA, C.S.S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. [Dissertação] - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
21. YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Site:

22. Mapeamento de processos. Disponível no site: <www.portaldaeducacao.com.br> Acesso em 11 de agosto de 2015.