

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM  
GESTÃO UNIVERSITÁRIA**

**JULIANA VACCARI DE ABREU DA ROSA**

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE  
UMA SECRETARIA DE CURSO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA  
UAB**

Florianópolis, 2016.



Juliana Vaccari de Abreu da Rosa

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE  
UMA SECRETARIA DE CURSO DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA  
UAB**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina –UFSC- como requisito parcial à obtenção de título de Mestre em Administração Universitária.

Orientadora: Profa. Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco

Co-orientador: Prof. Dr. Gerson Rizatti Júnior

Florianópolis, 2016.



**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS DE  
UMA SECRETARIA DE CURSO DE ENSINO À DISTÂNCIA  
UAB**

Esta dissertação foi aprovada pelo Programa de Pós Graduação Profissional em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Florianópolis, 22 de junho de 2016.

---

Profa.Dra Alessandra de Linhares Jacobsen, Dra.  
Coordenadora

**Banca Examinadora:**

---

Profa.Dra. Andressa Sasaki Vasques Pacheco  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Marcos Baptista Lopez Dalmau  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Dra. Greicy Kelly SpanholLenzi  
Aero TD Faculdade de Tecnologia

---

Prof. Dr.Eduardo Lobo  
Universidade Federal de Santa Catarina



Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,  
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Rosa, Juliana Vaccari de Abreu da  
Padronização de processos administrativos de uma  
secretaria de curso de educação à distância UAB / Juliana  
Vaccari de Abreu da Rosa ; orientadora, Andressa Sasaki  
Vasques Pacheco ; coorientador, Gerson Rizzatti Júnior. -  
Florianópolis, SC, 2016.  
179 p.

Dissertação (mestrado profissional) - Universidade  
Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa  
de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Inclui referências

1. Administração Universitária. 2. Gestão. 3. Processos.  
4. Mapeamento. 5. EAD. I. Pacheco, Andressa Sasaki  
Vasques. II. Júnior, Gerson Rizzatti. III. Universidade  
Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em  
Administração Universitária. IV. Título.



## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela força e esperança para prosseguir e pelo privilégio de poder fazer um mestrado;

À minha filha Sofia e meu esposo Elmer por tão generosamente doarem seu tempo comigo para que esta pesquisa pudesse ser concluída, e por caminharem comigo todos os dias da jornada da vida;

Aos meus pais e irmão pela fé em mim, pelo apoio e incentivo;

Certamente minha família e a fé foram o combustível para não desistir.

À minha orientadora, Professora Andressa Sasaki Vasques Pacheco que acreditou em mim mais que eu mesma;

Ao Professor Gerson Rizzatti Júnior pela disponibilidade e generosidade para comigo;

Aos Professores Marcos Baptista Lopez Dalmau e Eduardo Lobo pela compreensão e apoio;

Ao amigo Roberto da Nova, pela amizade e apoio;

Ao Marcio Rosa Barbosa e Fabio Hames pela amizade;

À Rosangela Terezinha Emerim pela amizade e incentivo;

E, a todos os colegas e amigos que tornaram esta conquista possível.

Muito obrigada a todos!



*“Se tu podes crer, tudo é possível ao que crê.”*  
*Marcos 9:23*



## RESUMO

Este trabalho acadêmico teve como objetivo proporcionar a padronização dos processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância do sistema UAB. Para se atingir o objetivo utilizou-se notação BPMN e do software Bizagi como instrumento para a execução da modelagem dos processos. A pesquisa não se limitou a uma forma de ação, mas, buscou aumentar o conhecimento da pesquisadora e o nível de consciência das pessoas/grupos envolvidos. A Gestão por Processos orientada à entrega por meio dos objetos foi a metodologia apresentada ao longo desta pesquisa que procura respeitar a lógica da eficácia antes da eficiência. Tratou-se de uma pesquisa aplicada, qualitativa, descritiva e, quanto aos meios como estudo de caso, sendo bibliográfica e documental. A pesquisa resultou na identificação dos processos críticos da Secretaria do curso de Administração Pública EAD da Universidade Federal de Santa Catarina; no mapeamento de seus processos críticos ; na identificação dos gargalos dos processos estudados; na proposição de melhorias em quatro processos críticos da secretaria estudada bem como a proposição de melhoria em um formulário. Objetivou-se a correta identificação e ação sobre os gargalos a fim de superar ou minimizar os efeitos prejudiciais dessas restrições, são indispensáveis para a tomada de decisão com relação à capacidade produtiva da secretaria. Durante o estudo de caso foram identificados e descritos os principais processos da secretaria (processos críticos) e elaboração do desenho ou redesenho destes para a realização de rotinas administrativas em um ambiente informatizado e focar a contribuição de normatização e padronização de rotinas para a diminuição de morosidade e erros, gerando qualidade na realização destas. Esta pesquisa identificou sete processos críticos de competência da Secretaria estudada, destes foram propostas melhorias em quatro e sugestão de melhoria em um formulário.

**Palavras-chave:** Educação à distância.UAB. Modelagem. Processos.



## RESUMEN

Este estudio académico como objetivo proporcionar la estandarización de los procesos administrativos de una secretaría permanente de la educación a distancia del sistema de la UAB. Para lograr el objetivo se utilizó la notación BPMN Bizagi y el software como una herramienta para la aplicación de modelado de procesos. La búsqueda no se limita a una forma de acción, pero trató de aumentar el conocimiento del investigador y el nivel de conciencia de las personas / grupos involucrados. La entrega orientada Gestión de procesos a través de los objetos fue la metodología que se presenta a lo largo de esta investigación para tratar de respetar la lógica de la eficacia antes de la eficiencia. Esta fue una investigación aplicada, cualitativa, descriptiva, y en cuanto a los medios como un estudio de caso, y la literatura y documentos. La búsqueda dio como resultado la identificación de los procesos críticos de la Secretaría de la Función Pública supuesto EAD la Universidad Federal de Santa Catarina; el mapeo de sus procesos críticos; la identificación de cuellos de botella en los procesos estudiados; en la propuesta de mejoras en cuatro procesos críticos del estudio de la secretaría, así como propuesta de mejora en un formulario. Dirigido para corregir la identificación y la acción sobre los cuellos de botella para superar o reducir al mínimo los efectos nocivos de estas restricciones son necesarias para la toma de decisiones en cuanto a la capacidad de la secretaría. Durante fueron identificados el estudio de caso y describe los principales procesos de la secretaría (procesos críticos) y la preparación del diseño o rediseño de estos para realizar las rutinas administrativas en un entorno virtual y se centran en la normalización de las rutinas de contribución y de normalización para disminuir los retrasos y los errores, la generación de la calidad en la realización de estos. Esta investigación ha identificado siete procesos críticos Secretario de competencia estudió, se propusieron estas mejoras en cuatro de mejora y sugerencias en un formulario.

**Palabras Clave:** Educación a Distancia. UAB. Modelado. Procesos.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Sete fases da metodologia de levantamento análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos.....	43
Figura 2. Estrutura Organizacional do Centro Sócioeconômico UFSC.	46
Figura 3. Modelo simplificado de fluxograma.....	49
Figura 4. Fluxograma Funcional.....	51
Figura 5. Fluxograma de Colunas.....	52
Figura 6. Fluxograma Horizontal.....	53
Figura 7. Simbologia Fluxograma.....	53
Figura 8. Hierarquia de Processo.....	67
Figura 9. Organograma do Curso de Administração Pública da UFSC.....	94
Figura 10. Cadastro Comunidade UFSC.....	97
Figura 11. Modelagem Cadastro Comunidade.....	118
Figura 12. Modelagem Sugestão Cadastro Comunidade.....	119
Figura 13. Modelagem Matrícula de calouros EAD.....	129
Figura 14. Modelagem Sugestão Matrícula de calouros EAD UFSC.....	133
Figura 15. Modelagem Validação de disciplinas.....	139
Figura 16. Modelagem Sugestão de Validação de Disciplinas.....	140
Figura 17. Modelagem Validação de Atividades Complementares.....	144
Figura 18. Modelagem Formatura.....	148
Figura 19. Modelagem sugestão de formatura.....	151
Figura 20. Modelagem Envio de programa de disciplina.....	154
Figura 21. Modelagem Segunda via de diploma.....	157
Figura 22. Formulário Desenho de Diploma.....	158
Figura 23. Sugestão Formulário Desenho de Diploma.....	160



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01. Conceito de Educação à Distância.....	27
Quadro 02. Legislação de Educação à Distância.....	29
Quadro 03: Gerações de Ead.....	36
Quadro 04. Simbologia do fluxograma vertical.....	50
Quadro 05. Fluxograma vertical.....	50
Quadro 06. Perguntas Propostas para Análise de Fluxograma.....	54
Quadro 07 - Elementos básicos do 5W2H.....	56
Quadro 08. Conceituação de Processo.....	64
Quadro 09: Tarefas da Gestão de Processos.....	66
Quadro 10. Conceituação Benchmarking.....	77
Quadro 11. Principais Stakeholders do Curso de Administração Pública PNAP.....	92
Quadro 12: Detalhamento Processo Cadastro Comunidade.....	112
Quadro 13. Cadastro Comunidade.....	115
Quadro 14. Detalhamento Matrícula de Calouros.....	121
Quadro 15. Raias Matrícula de calouros.....	124
Quadro 16. Matrícula de calouros EAD.....	125
Quadro 17. Raias sugeridas Matrícula de calouros EAD.....	131
Quadro 18. Sugestão de Matrículas de Calouros EAD.....	131
Quadro 19. Detalhamento Processo Validação de disciplinas.....	135
Quadro 20. Raias Validação de Disciplina.....	138
Quadro 21. Sugestão Raias Validação de Disciplinas.....	140
Quadro 22. Validação de Horas de Atividades Complementares.....	142
Quadro 23. Detalhamento Análise Processo de Formatura.....	145
Quadro 24. Raias Validação de Disciplinas.....	149
Quadro 25. Processo Validação de Disciplinas.....	151
Quadro 26. Sugestão Raias Envio de Programas de Disciplinas.....	153
Quadro 27. Envio Programa de Disciplinas.....	153
Quadro 28. Sugestão de Raias Segunda Via Diploma.....	155
Quadro 29: Envio de Segunda Via de Diploma.....	155



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: População existente x amostra (entrevistados).....	82
--	----



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>23</b>
1.1	OBJETIVOS.....	25
	<b>1.1.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>25</b>
	<b>1.1.2 Objetivos Específicos.....</b>	<b>25</b>
1.2	JUSTIFICATIVA.....	25
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA.....</b>	<b>27</b>
2.1	EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA.....	27
	<b>2.1.1 Evolução da Educação à distância.....</b>	<b>31</b>
	<b>2.1.2 O Sistema UAB – Universidade Aberta do</b>	
	Brasil.....	37
2.2	ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS.....	41
	<b>2.2.1 Gráficos de Organização.....</b>	<b>46</b>
	<b>2.2.2 Comunicação Organizacional.....</b>	<b>56</b>
	2.2.2.1 <i>Formulários.....</i>	58
	2.2.2.2 <i>Manual Administrativo.....</i>	59
2.3	GESTÃO POR PROCESSOS.....	63
	<b>2.3.1 Modelagem/Redesenho de processos.....</b>	<b>71</b>
	2.3.1.1 <i>Análise de Stakeholders internos.....</i>	75
	<b>2.3.2 Identificação e seleção de possibilidades de</b>	
	<b>melhoria do processo.....</b>	<b>76</b>
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>81</b>
3.1	SUJEITOS DA PESQUISA.....	82
3.2	COLETA DE DADOS.....	83
3.3	ANÁLISE DE DADOS.....	84
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>87</b>
	4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO DE BACHAREL	
	EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA-PNAP.....	87
	<b>4.1.1 Rotinas Administrativas Da Secretaria Do</b>	
	<b>Curso PNAP.....</b>	<b>95</b>
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>110</b>
5.1	CADASTRO COMUNIDADE.....	112
	<b>5.1.1 Sugestão de melhoria: Cadastro</b>	
	<b>Comunidade.....</b>	<b>119</b>
5.2	MATRÍCULA DE CALOUROS EAD.....	121
	<b>5.2.1 Sugestão de melhorias: Matrícula de</b>	
	<b>Calouros.....</b>	<b>130</b>
5.3	VALIDAÇÃO DE DISCIPLINA.....	135

	5.3.1 Sugestão de Melhorias: Validação de Disciplinas.....	140
	5.3.2 Validação De Horas De Atividades Complementares.....	141
	5.4 FORMATURA.....	144
	5.4.1 Proposições de melhorias.....	150
	5.5 ENVIO DE PROGRAMA DE DISCIPLINA.....	153
	5.6 SEGUNDA VIA DE DIPLOMA.....	155
	5.6.1 Formulário de desenho de diploma.....	158
	5.6.2 Proposições de melhorias.....	160
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	162
	6.1 CONCLUSÕES.....	162
	6.2 RECOMENDAÇÕES.....	165
7	REFERÊNCIAS.....	166
8	APÊNDICES.....	177

# 1 INTRODUÇÃO

Toda organização desenvolve atividades, que resultam em produtos ou serviços. O conjunto dessas atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser enquadrado como processo organizacional que trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionado à sua missão.

Ainda, as rotinas, tarefas e procedimentos administrativos também compõem estes processos organizacionais. E, a organização e padronização sistêmica dos procedimentos de trabalho, no serviço público, facilita a melhoria da qualidade dos serviços prestados, que a sociedade tanto espera. Rotinas administrativas padronizadas no serviço público proporcionam eficiência, economicidade, legalidade, transparência, trâmite processual agilizado, tramitação dos processos seguro, rotinas administrativas otimizadas, dependência do servidor diminuída, transição de gestão facilitada além de treinamentos de novos servidores facilitado.

Sendo que, a padronização de rotinas de acordo com Oliveira (2006, p. 183) é “a capacidade de um produto ou serviço de satisfazer – ou suplantando – as necessidades, exigências e expectativas dos clientes externo e interno das empresas”, torna as empresas mais competitivas e mais rentáveis”. Então, padronizar as rotinas administrativas significa o início de uma caminhada que envolve normatizar processos rumo à eficiência.

Além disso, a utilização de manual de qualidade, manuais de procedimentos, manuais de instruções de trabalho, manuais de formulários, registros, listas e outros colaboram para que isso aconteça. O manual de procedimentos ou normatização das rotinas estabelece as regras orientadoras e disciplinadoras em nível organizacional, uniformiza os procedimentos, orientando para que as tarefas sejam executadas de forma padronizadas.

Contudo, a base para se ter a gestão dos processos em uma organização é a construção de um mapeamento (modelagem) de processo alinhado com o planejamento estratégico, pois uma das etapas do mapeamento é identificar as tarefas críticas do processo, tarefas estas que deverão ser executadas por pessoas treinadas, capacitadas e motivadas.

A adoção da prática de gestão por processos tem sido vista por alguns autores como uma forma de apoio ao progresso gerencial na busca por melhores resultados (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000), o que tem justificado a incorporação do tema no ambiente das organizações.

A melhoria de processos tem várias finalidades, como: o desempenho financeiro, a satisfação dos clientes, a eficácia operacional, a confiabilidade. Para tanto, cada propósito requer que se faça um tipo específico de modelo, por isso, a necessidade de identificar e registrar as oportunidades/expectativas de melhoria, extraídas junto aos usuários/clientes, para servirem de objetivo do trabalho a ser executado, bem como para justificar o apoio da alta administração.

Devido à inexistência de padronização documentada de tais rotinas na UFSC, já que a EAD não é institucionalizada na UFSC não existe uma resolução específica que contemple suas particularidades. Sob esse enfoque, a pesquisa não se limita a uma forma de ação, mas, visa aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o nível de consciência das pessoas/grupos envolvidos.

Atualmente, a UFSC possui onze cursos, entre licenciaturas e bacharelados ofertados na modalidade à distância. Sendo eles: Administração, Administração Pública, Biologia, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Filosofia, Física, Letras Espanhol, Letras Inglês, Letras Português e Matemática (EAD UFSC, 201?). Cada um destes cursos possui secretaria própria, onde atuam servidores técnico-administrativos cujas atividades possibilitam a operacionalização dos cursos de graduação e licenciaturas à distância oferecidos pela UFSC.

Destes, o curso de Administração Pública na Universidade Federal de Santa Catarina é ofertado somente na modalidade à distância, o que o difere dos demais cursos em EAD ofertados pela instituição também na modalidade presencial. Este, integra o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP), que tem como concepção a formação de egressos capazes de atuarem de forma eficiente e eficaz no atendimento a necessidades das organizações públicas contemporâneas na esfera regional, nacional e internacional, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos da nação (BRASIL/PPP,2009).

Limitando o contexto de abrangência de interesse desta pesquisa, ao contexto da Universidade Federal de Santa Catarina, e, restringindo-se ainda mais o campo de pesquisa, para a secretaria dos cursos de graduação em administração pública EAD da UFSC, elabora-

se a seguinte pergunta de pesquisa: quais são as rotinas e processos administrativos executados e de responsabilidade de uma secretaria de cursos UAB?

## 1.1 OBJETIVOS

De acordo com Minayo (2013) com a formulação dos objetivos busca-se responder ao que é pretendido com a pesquisa, que propósitos almejamos alcançar ao término da investigação.

Segundo Creswell (2010, p. 142), a declaração de objetivos indica “por que você quer fazer o estudo e o que pretende atingir”. Um olhar atento sobre suas discussões indica que “ambos se referem à declaração de propósito, como a ideia central dominante em um estudo”. (CRESWELL 2010, p. 143).E, a declaração de objetivos pode ser vista como um aspecto do problema da pesquisa (CRESWELL 2010).

### 1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo que norteia a pesquisa é padronizar os processos administrativos de uma secretaria de curso de educação à distância do sistema UAB.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são formulados pelo desdobramento das ações que serão necessárias para a concretização do objetivo geral (MINAYO, 2013). Para esta pesquisa, são eles:

- a) Identificar os processos críticos da Secretaria de Curso;
- b) Mapear os processos críticos da Secretaria de Curso;
- c) Identificar os gargalos dos processos estudados.;
- d) Propor melhorias.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A busca de novas formas de representação dos fluxos de serviços e mecanismos de equalização entre gestão por processo organizacional e a cultura organizacional são desafios constantes. Há

uma grande necessidade de identificar e agregar referências teóricas que fundamentam a condução de mapeamento de processo nas organizações.

Daí a necessidade de se compreender o fluxo de atividades e processos, não tarefas isoladas. Para compreender um processo necessita-se observá-lo integralmente desde o início até sua conclusão, imaginar os processos fluindo através de departamentos e unidades.

A Gestão por Processos orientada à entrega por meio dos objetos é a metodologia apresentada ao longo desta pesquisa que procura respeitar a lógica da eficácia antes da eficiência. Por vezes, as pessoas realizam atividades, mas não conseguem enxergar o processo global do qual o seu trabalho faz parte.

Assim, tem-se como fator de oportunidade a falta de sistematização das atribuições de uma secretaria acadêmica de curso e a ausência de procedimentos formais de descrição e de obtenção de *feedback* é um problema para qualquer instituição de ensino e, um efetivo processo de comunicação é necessário para garantir que todas as informações desejadas cheguem as pessoas corretas no tempo certo e de uma maneira economicamente viável.

O Curso de Administração Pública PNAP é um curso relativamente novo, este é um trabalho inédito, escrito primariamente conforme a observação do estudo de caso e produzindo novos conhecimentos com relação à gestão do curso.

Ainda, um dos pontos necessários para se atingir a excelência no trabalho de acordo com Fullman (2009, p. 27) é “a orientação por processos e informações” muito embora por vezes não documentados (mapeados) em detalhes, os processos são sempre executados, mesmo que empiricamente (FULLMAN, 2009, p. 216).

A efetivação desta pesquisa oportunizou identificar e orientar a execução dos processos críticos administrativas da secretaria do curso de Administração Pública PNAP, modalidade à distância da UFSC, podendo assim tornar o fluxo de rotinas administrativas de uma Secretaria de Curso à distância do sistema UAB mais eficiente.

Esta pesquisa pertence à linha de pesquisa Gestão Acadêmica e Administrativa do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária – PPGAU, da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA-EMPÍRICA

Neste item são apresentadas as contribuições teóricas que fundamentam este trabalho, possibilitando a sua conexão ao tema abordado e a articulação necessária para as reflexões resultantes deste estudo.

### 2.1 EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA

Quando se fala de educação, “está-se referindo a todos os aspectos da vida que ela enfeixa nas relações pessoais, sociais, políticas, com a natureza e com o entorno” (PETRI, 2009, p18). Está imiscuída, misturada e diluída em tudo. “É parte do todo, é o todo” de acordo com Petri (2009, p. 18). Geralmente, os conceitos de educação à distância possuem o mesmo fio condutor que é composto pela diferença de atuação em espaço/tempo entre o aluno e o professor e o uso das ferramentas originárias da evolução da tecnologia da informação e comunicação.

Devido ao uso e objetivo da educação a distância, a legislação na qual ela está inserida, seus documentos e as formas de interatividade adotadas, é preciso refletir sobre os aspectos que identificam esse tipo de ensino e o distingue das demais modalidades existentes na atualidade no cenário educacional brasileiro (NUNES, 1997). Essa modalidade é regulada por uma legislação específica e pode ser implantada na educação básica (educação de jovens e adultos, educação profissional técnica de nível médio) e na educação superior (MEC, 2013).

Alguns conceitos de educação à distância estão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 01. Conceito de Educação à Distância

Conceito	Autor/ Fonte
Educação a Distância é uma forma de ensino que possibilita a autoaprendizagem, com a mediação de recursos didáticos sistematicamente organizados apresentados em diferentes suportes de informação, utilizados isoladamente ou combinados e veiculados pelos diversos meios de comunicação.	Decreto 2.494/98, que regulamenta o art. 80 da LDB 9.394/96
Modalidade educacional na qual a mediação didático pedagógica nos processos de ensino e	Decreto n. 5.622, de 19 de dezembro de 2005,

<p>aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação, com estudantes e professores desenvolvendo atividades educativas em lugares ou tempos diversos.</p>	<p>que deu nova regulamentação ao art. 80 da Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996, definiu assim a EAD, no art. 1º</p>
<p>O termo genérico de educação a distância inclui um conjunto de estratégias educativas referenciadas por: educação por correspondência, utilizado no Reino Unido; estudo em casa (home study), nos Estados Unidos; estudos externos (external studies), na Austrália; ensino a distância, na Open University do Reino Unido. E, também, télé-enseignement, em francês; Fernstudium/Fernunterricht, em alemão; educación a distância, em espanhol; e teleducação, em português.</p>	<p>Desmond Keegan (1991, 29)</p>
<p>“O sistema a distância implica estudar por si mesmo, mas o aluno não está só; vale-se de um curso e de interação com instrutores e com uma organização de apoio. Produz-se, assim, uma espécie de diálogo em forma de tráfego de mão dupla”.</p>	<p>(LANDIN, 1997, p. 14)</p>
<p>Como um sistema de premissas teóricas que representa, explica e orienta a forma como se aborda o currículo e que se concretiza nas práticas pedagógicas e nas interações professor/aluno/objeto de estudo. Nesse triângulo (professor, aluno e objeto) são estabelecidas relações sociais em que os sujeitos irão agir de acordo com o modelo definido.</p>	<p>(BEHAR, 2009, p. 24)</p>
<p>Alunos e professores separados por uma certa distância e, as vezes pelo tempo. A modalidade modifica aquela velha ideia de que, para existir ensino, seria sempre necessário contar com a figura do professor em sala e de um grupo de estudantes.</p>	<p>Niskier (2000, p. 49)</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Embora, independente da diversidade de nomes, conforme a cultura de cada região, a educação a distância se apresenta hoje como uma alternativa poderosíssima no combate às distorções provocadas

pela incapacidade dos sistemas tradicionais de ensino presencial de atender às crescentes demandas por formação continuada, dependentes dos meios tecnológicos da informação e da comunicação (LIMA, 2012).

Ao ressaltar a importância desta modalidade de educação, o pesquisador brasileiro Pedro Demo faz uma distinção entre os termos ensino e educação à distância:

A educação a distância será parte natural do futuro da escola e da universidade. Valerá ainda o uso do correio, mas parece definitivo que o meio eletrônico dominará a cena. Para se falar em educação à distância é mister superar o mero ensino e a mera ilustração. Talvez fosse o caso distinguir os momentos, sem dicotomia. Ensino a distância é uma proposta para socializar informação, transmitindo-a de maneira mais hábil possível. Educação à distância, por sua vez, exige aprender a aprender, elaboração e consequente avaliação. Pode até conferir diploma ou certificado, prevendo momentos presenciais de avaliação. (DEMO, 1994, p. 60).

Sobre a EAD demandar aprender a aprender, como o autor fala acima, para os professores pode representar uma mudança radical em seu construto epistemológico, pois se antes só ensinava, agora é aprendiz, já que não carrega o conhecimento mais consigo. Já para os alunos, é um avanço significativo, pois se antes só aprendiam, agora se veem respeitados em suas aprendizagens ubíquas (realizadas fora da escola).

Quadro 02. Legislação de Educação à distância

Legislação EAD Brasil	Descrição	Decreta:
Decretos	<u>Decreto N°. 5.622</u> , de 19 de dezembro de 2005, regulamenta o art. 80 da Lei n° 9.394, de 20 de dezembro de 1996 (LDB).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterização da EAD;</li> <li>• Do credenciamento de instruções para oferta de cursos e programas na modalidade à</li> </ul>

		<p>distância;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Da oferta de educação de jovens e adultos, educação especial e educação profissional na modalidade à distância, na educação básica;</li> <li>• Da oferta de cursos superiores, na modalidade à distância;</li> <li>• Da oferta de cursos e programas de pós-graduação à distância;</li> <li>• Disposições finais.</li> </ul>
	<p><u>Decreto N.º 5.773</u>, de 09 de maio de 2006, dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da educação superior no sistema federal de ensino;</li> <li>• Da regulação;</li> <li>• Da supervisão;</li> <li>• Da avaliação;</li> <li>• Das disposições finais e transitórias</li> </ul>
	<p><u>Decreto N.º 6.303</u>, de 12 de dezembro de 2007, altera dispositivos dos Decretos nos 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, e 5.773, de 9 de maio de 2006, que dispõe sobre o exercício das funções</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altera a redação dos arts. 10, 12, 14, 15 e 25 do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005;</li> <li>• Altera a redação dos arts. 5º, 10, 17, 19, 25, 34, 35, 36, 59, 60, 61 e 68 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006;</li> <li>• Altera a redação da</li> </ul>

	de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino.	Subseção III da Seção II do Capítulo II e o art. 24 do Decreto nº 5.773, de 2006; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Altera a redação da Subseção IV da Seção III do Capítulo II e os arts. 42 e 44 do Decreto nº 5.773, de 2006;</li> <li>• Revogam-se o art. 34 do Decreto nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, e os §§ 1º e 2º do art. 59 do Decreto nº 5.773, de 9 de maio de 2006.</li> </ul>
Portarias	<u>Portaria nº 1</u> , de 10 de janeiro de 2007.	-
	<u>Portaria nº 2</u> (revogada), de 10 de janeiro de 2007.	-
	<u>Portaria nº 40</u> , de 13 de dezembro de 2007.	-
	<u>Portaria nº 10</u> , de 02 julho de 2009	-

Fonte: Adaptado de Portal Ministério da Educação (2016).

Observando o quadro anterior, percebe-se que a EAD se encontra legitimidade na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB - nº 9.394/96 e regulamentada pelo Decreto nº 5.622 de dezembro de 2005 e pela Portaria Ministerial nº 4.361/2004.

### 2.1.1 Evolução da Educação à distância

A primeira forma de educação à distância foram as famosas cartas de São Paulo aos fiéis cristãos no século II a.C. De acordo com Lima (2012, p.32). Por meio dessas correspondências, o apóstolo Paulo teria educado cristãos dispersos nas mais diversas cidades da Grécia e

perpetuado os ensinamentos que constituem a essência do cristianismo (LIMA, 2012).

Mas, bem longe dessa remota origem, podemos localizar, no final do século XVIII, meados do século XIX e princípios do século XX, algumas experiências com estudos feitos por correspondência (LIMA, 2012, p.32). E, “entre o início do século XX e a Segunda Grande Guerra Mundial, várias experiências metodológicas utilizando meios de comunicação de massa foram realizadas” (LIMA, 2012, p.32).

Nos Estados Unidos, em alguns países da Europa e, mais tarde, na Austrália, foram adotados alguns cursos por correspondência, em 1905, 1914 e 1941 (LIMA, 2012, p.32). Porém, “o verdadeiro salto só foi dado a partir de meados da década de 60, com a institucionalização de várias ações nos campos da educação secundária e superior, começando pela Europa (França e Inglaterra) e se expandindo para os outros continentes” (LIMA, 2012, p.32).

Atualmente, mais de 80 países adotam a Educação à Distância em todos os níveis de ensino: Reino Unido, Alemanha, Índia, Costa Rica, Venezuela, Espanha, Canadá, China Popular, entre outros (Nunes, 1997). Destes, destaque o Reino Unido com a British Open University, considerada como um importante marco para evolução da educação na modalidade à distância (LIMA, 2012, p.33).

Sendo que a Open University “[...] mostrou ao mundo uma proposta com um desenho complexo, a qual conseguiu, utilizando meios impressos, televisão e cursos intensivos em períodos de recesso de outras universidades convencionais, produzir cursos acadêmicos de qualidade [...]” conforme Litwin (2001, p. 15).

É interessante destacar que “em quase todos os países da América Latina funcionam programas de Educação a Distância: México, Costa Rica, Argentina, Colômbia, El Salvador, Chile e Brasil” (LIMA, 2012, p.33).

Segundo Moraes (2010):

Há muitas razões para observar atentamente os diferentes processos de evolução da EAD. Uma delas é a percepção de que há mais de um caminho para essa evolução – diferentes modelos, com diferentes contextos, diferentes padrões de dificuldade na implementação e na aceitação (difusão) (MORAES, 2010, p. 30).

Apesar das ações na modalidade à distância estarem presentes, no Brasil, desde fins do século XIX e de existirem diversas iniciativas durante o século XX, apenas no final deste, em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB) passa a tratar da EAD, possibilitando a modalidade em todos os níveis de educação:

Art. 80. O Poder Público incentivará o desenvolvimento e a veiculação de programas de Educação à Distância 13 ensino a distância, em todos os níveis e modalidades de ensino, e de educação continuada. § 1.º A educação à distância, organizada com abertura e regime especiais, será oferecida por instituições especificamente credenciadas pela União. § 2.º A União regulamentará os requisitos para a realização de exames e registro de diploma relativos a cursos de educação à distância. § 3.º As normas para produção, controle e avaliação de programas de educação à distância e a autorização para sua implementação, caberão aos respectivos sistemas de ensino, podendo haver cooperação e integração entre os diferentes sistemas. § 4.º A educação à distância gozará de tratamento diferenciado, que incluirá: I - custos de transmissão reduzidos em canais comerciais de radiodifusão sonora e de sons e imagens; II - concessão de canais com finalidades exclusivamente educativas; III - reserva de tempo mínimo, sem ônus para o Poder Público, pelos concessionários de canais comerciais. Art. 81. É permitida a organização de cursos ou instituições de ensino experimentais, desde que obedecidas as disposições desta Lei. (Lei n. 9394/96).

A Educação à Distância é resultado da realidade do ritmo acelerado das inovações das diversas tecnologias de informação e comunicação e da inserção dessas na educação, que se constituíram em recurso educativo com finalidade de oportunizar acesso à educação de qualidade a todos, sendo aperfeiçoada a cada fase histórica em busca de ser uma ferramenta verdadeiramente inclusiva que estimula

aprendizagem interativa a todos os indivíduos que não têm acesso ao âmbito educativo, por vários fatores, como: físicos, sociais, econômicos ou geográficos, que os exclui do processo de escolarização.

Segundo Belloni (2009):

A primeira geração, o ensino por correspondência, foi engendrado nos finais do século XIX pelo desenvolvimento da imprensa e dos caminhos de ferro. Nessa fase pioneira a interação entre professor e aluno era lenta, esparsa e limitada aos períodos em que os estudantes se submetiam aos exames previstos (BELLONI, 2009, p. 56).

No Brasil, o registro pioneiro do ensino por correspondência aconteceu no Jornal do Brasil, em 1904, oferecendo curso para datilógrafo. Alguns anos depois surgiu o Instituto Monitor, primeiro a oferecer sistematicamente cursos profissionalizantes à distância por correspondência. Já a EAD pelo sistema radiofônico brasileiro teve início em 1923, na Rádio Sociedade do Rio de Janeiro (SENAC, 2013).

O segundo modelo ou geração é o ensino multimeios à distância, desenvolvido ainda nos anos 1960; esse modelo tinha como ferramenta principal de interação os meios de comunicação audiovisuais e computadores, além do material impresso e das correspondências via correio. Nas palavras de Belloni (2009):

O modelo da segunda geração – multimeios – desenvolveu-se a partir das orientações behavioristas e industrialistas típicas da época – pacotes instrucionais, público de massa, economia de escala, integrando em maior ou menor medida as inovações tecnológicas de comunicação e informação, e ainda hoje é o modelo prevalente na grande maioria das experiências de EAD. Seus meios principais são o impresso, programas de vídeo e áudio difundidos via cassetes ou via antena (BELLONI, 2009, p. 56).

A terceira geração ou modelo de EAD surge nos anos 1990, com o aparecimento das ferramentas *web*. O interessante nesse modelo é

que a interação deixa de ter um perfil de educação de massa e possibilita a interação individualizada.

De acordo com Belloni (2009):

A terceira geração de EAD começa a surgir com o desenvolvimento e disseminação das NTIC, sendo muito mais uma proposta a realizar do que propriamente uma realidade a analisar. Seus meios principais serão todos os anteriores mais os novos, o que implicará mudanças radicais nos modos de ensinar e aprender: unidades de curso concebidas sob a forma de programas interativos informatizados (que tenderam a substituir as unidades de curso impressas); redes telemáticas com todas as suas potencialidades (banco de dados, *e-mail*, lista de discussão, *sites* etc.). (BELLONI, 2009, p. 57).

A terceira geração EAD é suportada pelas tecnologias de Informação e de Comunicação, e usa hypermedia. Isto é, emprega vários meios simultaneamente possibilitando uma leitura aleatória do material de ensino. Alguns autores preferem pensar num novo domínio educacional mais do que numa terceira geração EAD. Harassim (1989), por exemplo, refere-se à ‘Educação On-line’ como uma modalidade própria que absorve algumas características do ensino presencial (comunicação ‘manyto many’, interação) e outras do tradicional ensino à distância (hora/lugar independente, mediado).

Sobre a quarta geração da EAD Moore e Kearsley dizem que:

A educação à distância que surgiu nos Estados Unidos nos anos de 1980 era baseada na tecnologia da teleconferência e, portanto, era elaborada normalmente para o uso de grupos. Isso atraiu um número maior de educadores e formuladores de políticas por ser uma aproximação mais adequada da visão tradicional da educação como algo que ocorre nas classes, ao contrário dos modelos por correspondência ou de universidade aberta, que eram direcionados a pessoas que aprendem sozinhas, geralmente por estudo em casa. (2007, p. 39).

O aparecimento da quarta geração de EAD não é assim acompanhado ao aparecimento de uma nova tecnologia, tal como aconteceu para as gerações anteriores. Também não se observam alterações significativas em nível dos suportes pedagógicos. A existência da quarta geração de EAD só pode ser estabelecida ao nível dos intervenientes e do ambiente de aprendizagem. O aluno passa a interagir com docentes virtuais, com outros alunos virtuais, com uma instituição virtual e tudo acontece numa “sala de aula” virtual.

O principal marco da 5ª geração da educação à distância no Brasil foi a Portaria Federal n. 4.059, de 10 de dezembro de 2004, que se diferenciou por trazer modificações, pela primeira vez, também na educação presencial. Mais conhecida como Portaria dos 20%, permitiu às instituições de ensino superior o oferecimento de disciplinas na modalidade semipresencial, e ganhou o apelido devido à limitação desta oferta a 20% da carga horária total do curso.

Com as constantes mudanças ocorridas na sociedade ao longo dos anos, surgem novos meios de comunicação e tecnologias que modificam os processos de aprendizagem, principalmente na modalidade da educação à distância. O uso das mídias na EAD evoluiu e como, atualmente, elas integram os processos de ensino e aprendizagem à distância e, hoje, a EAD se vale das mais variadas formas para melhorar a eficácia do processo de ensino e aprendizagem que podem ser classificadas como tecnologias (LIMA, 2012, p. 8). Essas tecnologias são as mídias e ferramentas das quais estamos tratando nesta aula e classificam-se chama de sistemas gerações (LIMA, 2012, p.8).

Apresenta-se a seguir um resumo das cinco gerações da EAD com relação à tecnologia e mídia utilizadas, aos objetivos e métodos pedagógicos. Acompanhe com atenção observando sua evolução:

Quadro 03: Gerações de EAD

Características	Tecnologia e mídia utilizadas	Objetivos pedagógicos	Métodos pedagógicos
1ª geração - 1880	Imprensa e Correios	Atingir alunos desfavorecidos socialmente, especialmente as mulheres	Guias de estudo, autoavaliação, material entregue nas residências
2ª geração - 1921	Difusão de rádio e TV	Apresentação de informações aos alunos feita à distância	Programas teletransmitidos e pacotes didáticos (todo o material referente ao curso é entregue ao aluno pelos correios ou pessoalmente)
3ª geração - 1970	Universidades Abertas	Oferecer ensino de qualidade com custo reduzido para alunos não universitários	Orientação face a face, quando ocorrem encontros presenciais
4ª geração - 1980	Teleconferências por áudio, vídeo e computador	Direcionado a pessoas que aprendem sozinhas, geralmente estudando em casa	Interação em tempo real de aluno com aluno e instrutores a distância
5ª geração - 2000	Aulas virtuais baseadas no computador e na <i>internet</i>	Alunos planejam, organizam e implementam seus estudos por si mesmos	Métodos Construtivistas de aprendizado em colaboração

Fonte: Adaptado de Moore, M.; Kearsley, (2008).

O desenvolvimento da educação à distância vem ocorrendo em função do desenvolvimento das tecnologias de comunicações e informações, as quais proporcionam a cada geração de desenvolvimento novos recursos e intermédios de se interagir e de melhorar a comunicação bidirecional na qual é baseada a EAD.

Novo contexto vivenciado atualmente, já não existe espaço geográfico, problemas de aspectos sociais, econômicos e físicos, como empecilhos ou barreiras para o acesso ao conhecimento científico, porque a EAD se torna mais do que em qualquer outro tempo histórico uma ferramenta inclusiva, as regiões que sofriam a precariedade do ensino superior vêm obtendo um referencial estimulador, revelando uma possível mudança nessa realidade no meio social (MOORE, KEARSLEY, 2008, p.37).

### 2.1.2 O Sistema UAB – Universidade Aberta do Brasil

Em 16 de dezembro de 2005, através do Edital de Seleção nº. 01/2005-SEED/MEC, assinado pelo secretário de educação à distância, Ronaldo Mota, e publicado no Diário Oficial da União, realizou-se a primeira chamada pública para seleção de polos municipais de apoio presencial e de cursos superiores de instituições federais de ensino superior na modalidade de Educação a Distância, para o sistema UAB:

O objetivo do Edital de Seleção foi especificado da seguinte forma: O presente Edital tem por objetivo fomentar o “Sistema Universidade Aberta do Brasil UAB”, que será resultante da articulação e integração experimental de instituições de ensino superior, Municípios e Estados, nos termos do artigo 81 da Lei de Diretrizes e Bases da Educação, visando à democratização, expansão e interiorização da oferta de ensino superior público e gratuito no País, bem como ao desenvolvimento de projetos de pesquisa e de metodologias inovadoras de ensino, preferencialmente para a área de formação inicial e continuada de professores da educação básica. (SEED/MEC, 2005).

Segundo Costa (2007), o projeto UAB surge da confluência de diversos fatores, como a materialização de ambientes e metodologias educacionais inovadoras, baseados nos avanços dos recursos tecnológicos de informação e comunicação, o arcabouço legal voltado para a área de educação à distância e ações de fomento desenvolvidas pelo Ministério da Educação, em esferas educacionais e empresas estatais.

O programa busca ampliar e interiorizar a oferta de cursos e programas de educação superior, por meio da educação à distância. A prioridade é oferecer formação inicial a professores em efetivo exercício na educação básica pública, porém ainda sem graduação, além de formação continuada àqueles já graduados (PORTAL MEC/UAB).

Também pretende ofertar cursos a dirigentes, gestores e outros profissionais da educação básica da rede pública.

Outro objetivo do programa é reduzir as desigualdades na oferta de ensino superior e desenvolver um amplo sistema nacional de educação superior à distância (PORTAL MEC/UAB).

Há polos de apoio para o desenvolvimento de atividades pedagógicas presenciais, em que os alunos entram em contato com tutores e professores e têm acesso à biblioteca e laboratórios de informática, biologia, química e física (UAB/CAPES, 200?).

De acordo com o Portal UAB da CAPES:

A Universidade Aberta do Brasil é um sistema integrado por universidades públicas que oferece cursos de nível superior para camadas da população que têm dificuldade de acesso à formação universitária, por meio do uso da metodologia da educação a distância. O público em geral é atendido, mas os professores que atuam na educação básica têm prioridade de formação, seguidos dos dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos estados, municípios e do Distrito Federal.[...] Assim, o Sistema UAB propicia a articulação, a interação e a efetivação de iniciativas que estimulam a parceria dos três níveis governamentais (federal, estadual e municipal) com as universidades públicas e demais organizações interessadas, enquanto viabiliza mecanismos alternativos para o fomento, a implantação e a execução de cursos de graduação e pós-graduação de forma consorciada. Ao plantar a semente da universidade pública de qualidade em locais distantes e isolados, incentiva o desenvolvimento de municípios com baixos IDH e IDEB. Desse modo, funciona como um eficaz instrumento para a universalização do acesso ao ensino superior e para a requalificação do professor em outras disciplinas, fortalecendo a escola no interior do Brasil, minimizando a concentração de oferta de cursos de graduação nos grandes centros urbanos e evitando o fluxo migratório para as grandes cidades.

Mediante o decreto nº 5.800 de 08 de junho de 2006, o Ministério da Educação, por meio da Diretoria de Educação à Distância da Fundação CAPES, criou o Programa Universidade Aberta do Brasil – UAB, em parceria com estados e municípios, oferecendo cursos de graduação e pós-graduação nas modalidades à distância e semipresenciais. Posteriormente, uma ampliação deste programa foi a criação do Programa Nacional de Formação em Administração Pública – PNAP.

Segundo Moore e Kearsley (2007, p.9) “um sistema de educação a distância é formado por todos os processos componentes que operam quando ocorre o ensino e o aprendizado à distância. Ele inclui aprendizado, ensino, comunicação, criação e gerenciamento”. Fica, pois, bem caracterizado o alcance e a forma sistêmica no âmbito da UAB.

De acordo com o Decreto 5.800/2006, em seu artigo 1º parágrafo único, o Sistema UAB tem como objetivos:

- I - oferecer, prioritariamente, cursos de licenciatura e de formação inicial e continuada de professores da educação básica;
- II - oferecer cursos superiores para capacitação de dirigentes, gestores e trabalhadores em educação básica dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
- III - oferecer cursos superiores nas diferentes áreas do conhecimento;
- IV - ampliar o acesso à educação superior pública;
- V - reduzir as desigualdades de oferta de ensino superior entre as diferentes regiões do País;
- VI - estabelecer amplo sistema nacional de educação superior à distância; e
- VII - fomentar o desenvolvimento institucional para a modalidade de educação a distância, bem como a pesquisa em metodologias inovadoras de ensino superior apoiadas em tecnologias de informação e comunicação.

Deve-se considerar que, as despesas do Sistema UAB correrão à conta das dotações orçamentárias anualmente consignadas ao Ministério da Educação e ao Fundo Nacional de Desenvolvimento da

Educação - FNDE, devendo o Poder Executivo compatibilizar a seleção de cursos e programas de educação superior com as dotações orçamentárias existentes, observados os limites de movimentação e empenho e de pagamento da programação orçamentária e financeira (DECRETO 5.800/06, ART.6<sup>o</sup>).

Ainda, nos termos no artigo 7<sup>o</sup> do Decreto 5.800/06, é de competência do Ministério da Educação a coordenação, a implantação, o acompanhamento, a supervisão e a avaliação dos cursos do Sistema UAB.

Assim, encontram-se em estruturação novas políticas públicas de educação a distância no Brasil, tendo como referência a regulamentação da EAD (Decreto nº. 5.622, de 2005) e a criação da Universidade Aberta do Brasil. A criação da UAB permitiu a abertura de editais para implantar centenas de polos nos municípios do país, bem como a priorização da utilização da EAD como principal ferramenta para a formação de professores em todo o território nacional e o fomento à pesquisa na referida área.

Sendo que, atualmente, o Sistema UAB se constitui em um programa da Diretoria de Educação a Distância (DED) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior (CAPES).

Logo, a Universidade Aberta do Brasil tem se configurado como um dos alicerces para tornar a Educação a Distância uma política estratégica na área de ensino superior no Brasil, “podendo vir a configurar-se como um gerador de desenvolvimento, abrindo novas possibilidades para os estudantes concluintes e implementando a economia local” (DALMAU, 2009, p. 58).

## 2.2 ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS

Pode-se considerar Organização, Sistemas e Métodos como sendo:

Uma das áreas básicas da administração que tem como papel proporcionar às organizações as melhores formas e práticas para otimizar seu desempenho, modelagem organizacional, estudar os fluxos operacionais, a distribuição física dos recursos, recomendar regras de conduta e ação

para normalizar os procedimentos (MARQUES; ODA, 2012, p.11).

E, “Sistema é algo composto por um conjunto de componentes independentes que interagem entre si e têm um objetivo comum” (MARQUES; ODA, 2012, p. 21). E, método pode ser conceituado como “caminho para se chegar a determinado fim” (GIL, 1994, p. 27).

Sendo que uma Organização “é um sistema, constituído por partes ou subsistemas que podem ser seus departamentos e funções. São sistemas abertos e é parte integrante do processo administrativo” (MARQUES; ODA, 2012, p. 25). Isso significa dizer o ato de organizar, estruturar e integrar os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer suas atribuições e as relações entre eles.

De acordo com Chiavenato (2004, p 379) “a Organização é um sistema aberto com interação constante com seu ambiente [...] é sistema sociogênico estruturado sob dois subsistemas: Subsistema técnico[...] e Subsistema social [...]”.

Já de acordo com Marques e Oda (2012, p.28):

Subsistema técnico– compreende tarefas a serem realizadas e os equipamentos, ferramentas e técnicas a serem utilizadas.

Subsistema social– é formado pelas pessoas e a relação entre as pessoas que irão executar as tarefas.

Subsistema da estrutura organizacional– um subsistema com menor representatividade que os anteriores, porém é dependente dos demais e dos objetivos a serem alcançados.(MARQUES; ODA, 2012, p.28).

Na prática, as principais aplicações em sistemas administrativos estão ligadas ao uso do enfoque sistêmico, pensar na organização como um todo, e não por partes como departamentos, unidades, seções etc. Da mesma forma, compreender o fluxo de atividades e processos, não tarefas isoladas. Para compreender um processo necessita-se observá-lo integralmente desde o início até sua conclusão, imaginar os processos fluindo através de departamentos e unidades.

Conforme Marques e Oda (2012, p.28) “muitas aplicações e técnicas de gestão contemporâneas, surgidas depois da Teoria Geral dos

Sistemas incorporaram seus fundamentos”, assim, diversas aplicações como a qualidade total, reengenharia, mudança organizacional, abordagem contingencial, entre outras, procurando visualizar o todo e as inter-relações e influências.

E, seja qual for a organização, sendo ela do serviço público ou privado, esta necessita possuir uma estrutura de fluxo que seja internamente eficiente e capaz de oferecer rápida e adequada resposta a todos os fatores relevantes em um entorno continuamente mutável (BELLESTERO-ALVAREZ, 2000, p.17).

Ainda:

Passou o tempo em que a manipulação da informação era considerada como uma tarefa trivial [...] hoje, é plenamente reconhecida a impossibilidade de controlar uma empresa qualquer sem um sistema de informação adequado (BELLESTERO-ALVAREZ, 2000, p.17).

Sendo que, a função “organização” de uma instituição “é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos” conforme Oliveira (2007, p. 63). E, “estrutura organizacional é o instrumento básico para a concretização do processo organizacional” (OLIVEIRA, 2007, p.63).

Para que haja uma adequada organização de uma empresa, pode-se considerar o desenvolvimento de alguns aspectos principais como “a estrutura organizacional [...] e as rotinas e os procedimentos administrativos (OLIVEIRA, 2007, p.63). É, portanto, importante o papel da metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação dos métodos administrativos nas empresas (OLIVEIRA, 2007, p.223)

Sendo que, Oliveira (2007, p. 6) define sistema como sendo “um conjunto de partes interagentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”. De acordo com Oliveira (2007, p.224) fica mais fácil executar e controlar qualquer tipo de projeto de sistema considerando como válido dividir o projeto de um sistema. Apresenta-se a seguir figura explicativa:

Figura 1. Sete fases da metodologia de levantamento análise, desenvolvimento e implementação de métodos administrativos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2007), p. 225.

A figura acima representa as sete fases básicas da metodologia de levantamento, análise, desenvolvimento e implementação de sistemas ou métodos administrativos nas empresas. A fase 1 deve-se:

Identificar um sistema ou método a ser analisado;  
 Identificar as unidades organizacionais envolvidas;  
 Obter uma ideia preliminar e genérica da complexidade do sistema, visando determinar o esforço necessário para seu adequado desenvolvimento. (OLIVEIRA, p. 225).

Já o objetivo da fase 2, representada na figura 1, é “elaborar um relatório indicador dos possíveis meios de desenvolver o sistema, definindo os custos e benefícios de cada alternativa” conforme Oliveira (2007, p.229).

A fase 3 representada na figura 1 trata de levantamento e análise da situação atual sendo que as técnicas mais comuns de levantamento de dados e informações são “observação pessoal, questionário e entrevista” (OLIVEIRA, 2007, p.233). Esta última, de acordo com Oliveira (2007, p.235) “é mais recomendável para o levantamento de informações passíveis de reflexão” e normalmente é realizada “com os níveis de chefia, supervisão e coordenação, podendo ser estendida aos profissionais da empresa que não possuem cargos de chefia” (OLIVEIRA,2007, p.235).Para Lakatos et Marconi (2002), a observação participante consiste na participação real do pesquisador com o grupo, acesso direto aos principais atores da organização podendo enriquecer o trabalho com dados que dificilmente seriam coletados se não fosse possível esse contato mais próximo com os principais colaboradores.

Já o objetivo da fase 4 representada na figura 1 é “conceituar e definir o sistema que será implantado, estabelecer clara e adequadamente as políticas em que se baseará o sistema e a organização necessária para operá-lo, bem como definir o fluxo geral do novo sistema” (OLIVEIRA, 2007, p. 244).

O objetivo da fase 5 é “detalhar o projeto em um nível que permita implantá-lo da melhor maneira possível” de acordo com Oliveira (2007, p.247).Pode-se utilizar determinadas técnicas e fontes de informação auxiliares tais como análise de outros sistemas utilizado em situações semelhantes; utilização de algumas técnicas disponíveis que podem auxiliar, tais como tabelas de decisão, as técnicas estatísticas, utilização de uma seção de brainstorming (OLIVEIRA, 2007, p. 248). Esta fase culminará “de um documento que será a seguir aprovada ou modificada pelos usuários” de acordo com Oliveira (2007, p.248).

O Objetivo básico da Fase 6, representada na figura 1, é o “treinamento do pessoal usuário no novo sistema e a posterior implementação” (OLIVEIRA, 2007, p.249). No final desta fase o sistema operacional estará totalmente documentado. O processo de treinamento deve ser desenvolvido, em conjunto com o usuário. Se o treinamento for feito desta forma, haverá significativa possibilidade de o usuário adquirir maior confiança no sistema e maior facilidade em sua operacionalização. No final desta fase se deverá dispor de manual completo do novo sistema; treinamento dos usuários e novo sistema devidamente implementado (OLIVEIRA, 2007, p. 251).

Referente a fase 7 representada na figura acima (figura1) destaca-se que os controles e as avaliações do sistema, principalmente para verificar se as saídas estão coerentes com os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2007, p.7). Ainda, “para realizar o controle e a avaliação de maneira adequada, é necessário uma medida de desempenho do sistema, chamada indicador padrão” conforme Oliveira (2007, p.7).

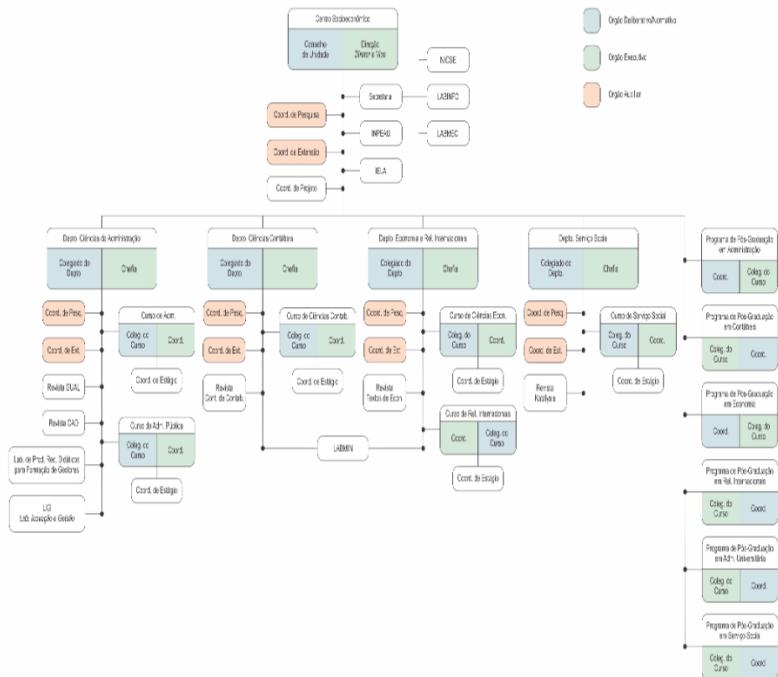
### **2.2.1 Gráficos de Organização**

Nos gráficos de organização procura-se mostrar quais recursos técnicos estão sendo empregados para se alcançarem certos resultados. Os mais usuais são: o organograma, o funcionograma e o fluxograma (CHINELATO, 2004, p.64). “Os gráficos de organização não diferem muito dos gráficos de informação quanto ao princípio básico: permitir uma rápida e precisa visualização de certos fenômenos esquematizados” conforme João Chinelato Filho (2004, p.64). A diferença é que, “enquanto os gráficos de informação ocupam-se dos resultados dos esforços, expressos em termos numéricos ou percentuais, os gráficos de organização mostram os meios utilizados para a obtenção de resultados” (CHINELATO,2004, p.64).

Organograma pode ser conceituado como “gráfico que representa a estrutura formal da empresa, ou seja, a disposição linear de seus órgãos” de acordo com Chinelato (2004, p.64). E, “um mesmo tipo de organograma pode ser expresso de várias maneiras” (CHINELATO, 2004, p.65).Chinelato (2004, p.65) os divide em Organograma Clássico ou Funcional, Organograma radical ou circular, Organograma horizontal, Organograma Funcional e Organograma matricial.

Segue exemplo de organograma clássico:

Figura 2. Estrutura Organizacional do Centro Sócioeconômico UFSC



Fonte: Arquivos UFSC (2015).

Outra forma de representação são os fluxogramas. Estes são utilizados para descrever diversas situações, processos ou fluxos de processos ou pessoas. A partir desta ferramenta, é possível representar os vários fatores e variáveis que ocorrem no sistema, os fluxos de informações relacionados ao processo decisório e as unidades organizacionais envolvidas no processo (Oliveira, 2011). Para garantir esta flexibilidade de objetivos são usados inúmeros modelos diferentes e símbolos que terão sua aplicabilidade determinada pelo que se quer representar e por qual motivo.

Para Varvakisetal (1998, p.21), “pode-se dizer que o fluxograma é uma fotografia do processo, servindo para esclarecer detalhes da forma como é realizado”. Os ganhos através da elaboração do fluxograma também podem ser em relação às pessoas da organização que ao participar da sua criação reconhecem sua própria competência, percebem que o valor de seu desempenho afeta a maneira como os

outros usam determinada saída, compreendem o trabalho realizado pelos demais, motiva-se pela fonte de informações, bem como florescem a responsabilidade individual (VARVAKIS et al, 1998).

Segundo Lins (1993), o fluxograma destina-se à descrição de processos. Um processo é uma determinada combinação de equipamentos, pessoas, métodos, ferramentas e matéria-prima, que geram um produto ou serviço com determinadas características. Fluxogramas são formas de representar, por meio de símbolos gráficos, a sequência dos passos de um trabalho para facilitar sua análise. Um fluxograma é um recurso visual utilizado pelos gerentes de produção para analisar sistemas produtivos, buscando identificar oportunidades de melhorar a eficiência dos processos. (PEINADO; GRAEML, 2007). Para Oliveira (2007), fluxograma é uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo ou sequência de um processo, bem como sua análise e redesenho.

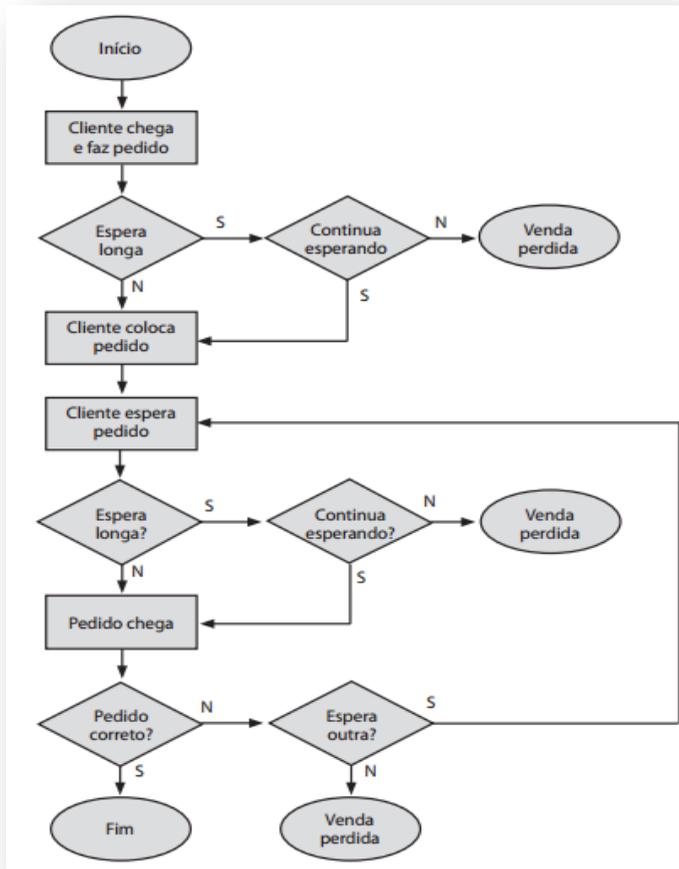
Segundo Cury (2000), pode-se citar como possíveis vantagens da utilização dos fluxogramas permitir verificar como funcionam, realmente, todos os componentes de um sistema, facilitando a análise de sua eficácia; entendimento mais simples e objetivo do que o de outros métodos descritivos; facilitar a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos; aplicação a qualquer sistema, desde o mais simples aos mais complexos; e proporcionar rápido entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes, por mostrar claramente as modificações introduzidas.

Os aspectos principais de um fluxograma, segundo Oliveira (2007) são os seguintes: (i) Padronizar a representação dos métodos e os procedimentos administrativos; (ii) Maior rapidez na descrição dos métodos administrativos; (iii) Facilitar a leitura e o entendimento; (iv) Facilitar a localização e a identificação dos aspectos mais importantes; (v) Maior flexibilidade; (vi) Melhor grau de análise.

Há fluxogramas com diversos formatos e que usam simbologias diferentes. Assim, o fluxograma pode ser classificado de acordo com sua forma de apresentação em fluxograma (ou diagrama) de bloco, que pode ser horizontal ou vertical; fluxograma padrão; fluxograma funcional; fluxograma cronograma; fluxograma geográfico, entre outros (CHINELATO, 2004, p.64).

O fluxograma clássico é “simplificado e procura deixar bem claro os níveis de hierarquia” (CHINELATO, 2004, p.65) já o organograma funcional “preocupa-se não com as linhas de subordinação hierárquica, mas sim com as linhas de indicativas das relações funcionais, ou subordinação técnica entre os órgãos” (CHINELATO, 2004, p.65).

Figura 3. Modelo simplificado de fluxograma



Fonte: Corrêa,(2004, p.343).

Já o fluxograma vertical é o mais utilizado para identificar as rotinas existentes num setor de trabalho qualquer. O formulário adotado permitirá que o analista, no momento em que está fazendo o levantamento e anotando os eventos no campo adequado, simplesmente escureça os símbolos impressos, segundo a natureza da atividade identificada, bastando, para complementar o gráfico, a ligação dos símbolos escurecidos.

A seguir, a simbologia do fluxograma vertical:

Quadro 04. Simbologia do fluxograma vertical

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Análise ou operação		Execução ou Inspeção
	Transporte		Permanência temporária ou passagem/Passagem provisória
	Arquivo Definitivo		Demora ou atraso

Fonte: Elaborado pela autora. Adaptado de Oliveira (1998, p.267).

Esse tipo de fluxograma pode ser impresso como formulário padronizado e é constituído de símbolos e convenções pré-impressos em colunas verticais.

Com base na simbologia, é apresentado, a seguir, um exemplo de fluxograma vertical:

Quadro05. Fluxograma vertical

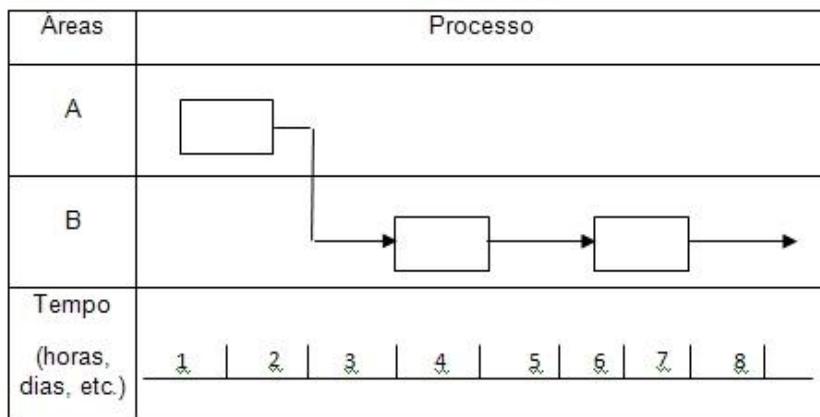
FLUXOGRAMA VERTICAL				
Símbolos		Operação ou análise	Tópicos	Cliente:
		Execução ou conferência		Processo:
		Demora		Atual ( ) ou Proposta ( )
		Arquivo Provisório		Estudado por:
		Arquivo Definitivo		
		Transporte		Data:
Nº	Símbolos	Unidade Organizacional	Descrição	
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
..				

Fonte: Oliveira (1998, p. 268).

Alguns fluxogramas verticais possuem mais uma coluna, para que sejam anotadas as clássicas perguntas: por quê? Onde? Quando? Quem? O quê? Como? Com o objetivo de fornecer elementos para posterior simplificação do trabalho, por meio de automático levantamento das condições e razões operacionais. A esta ferramenta dá-se o nome de 5W2H.

Agora, outro tipo de fluxograma é o Funcional que retrata o movimento entre as diferentes áreas de trabalho. Ele identifica como as organizações verticais afetam o processo que flui horizontalmente, por meio da organização (HARRINGTON, 1993).

Figura 4. Fluxograma Funcional

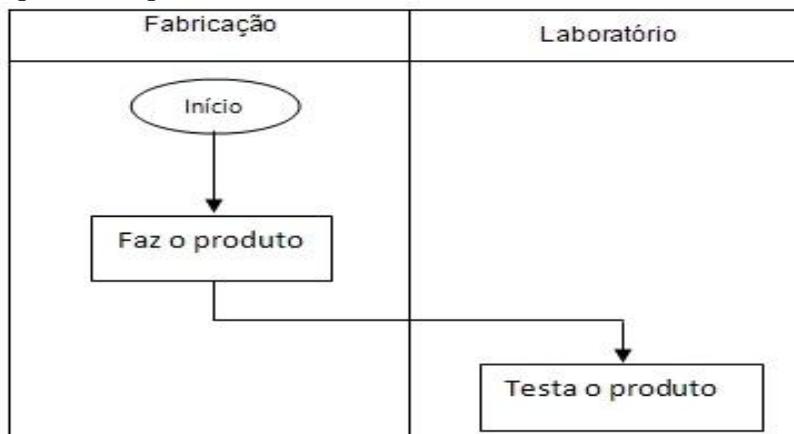


Fonte: Info Escola (2015).

Sendo que, Com base no funcionograma, pode-se redefinir as atribuições de cada setor da empresa. Igualmente importante é que os funcionários assimilem a atribuição corretamente, convergindo, funcionários e responsáveis pelo setor, para o mesmo objetivo.

Outro exemplo de Fluxograma é o de Colunas, que pode ser representado da seguinte forma:

Figura 5. Fluxograma de Colunas

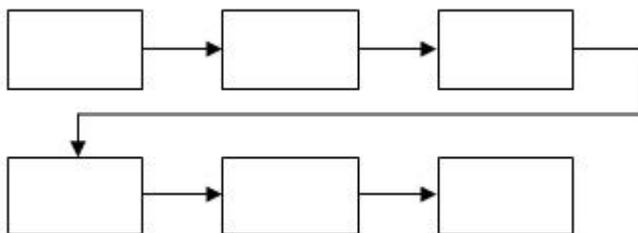


Fonte: Info Escola (2015).

Chiavenato (2010) expõe que, em termos gráficos, considera que fluxograma vertical difere do fluxograma horizontal apenas na direção do deslocamento da sequência, mantendo-se os mesmos símbolos e convenções. Quanto ao objetivo, o fluxograma horizontal volta-se para a análise das pessoas, em contraste com o foco na rotina, que é enfatizado pelo fluxograma vertical.

Todos os fluxos tem um mesmo objetivo que é alinhar processo de trabalho dentro das organizações, mostram como as coisas são arranjadas, de maneira segura e detalhada (FARIAS, 2013). Alguns fluxogramas são mais detalhados que outros, mas depende da situação de cada atividade que será executada. O Fluxograma Horizontal é identificado por colunas (FARIAS, 2013).

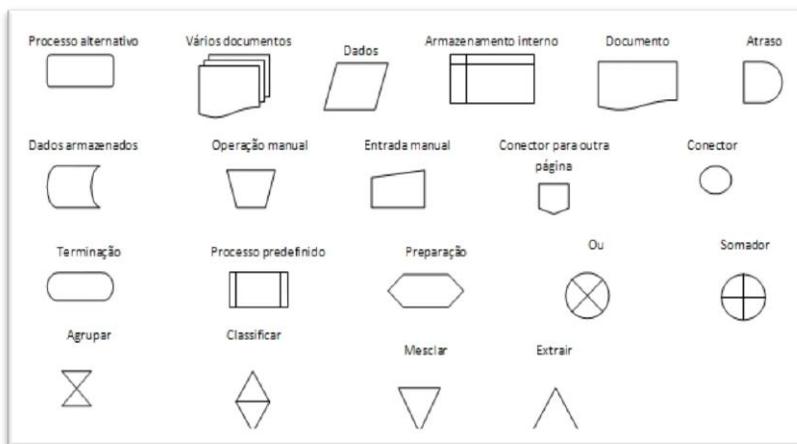
Figura 6. Fluxograma Horizontal.



Fonte: Info Escola(2015).

Outros símbolos estão disponíveis nos programas editores de texto para a criação de fluxogramas. Quais devem ou não ser usados vai depender da aplicação e do objetivo do fluxograma.

Figura7. Simbologia Fluxograma



Fonte: Info Escola (2015).

Com estes símbolos é possível mapear processos de forma ágil e clara. E caso necessário, pode-se em um segundo momento usar ferramentas e softwares mais específicos, que podem trazer mais recursos e significados.

Para a fase de análise do fluxograma, Oliveira (2007) propõe que sejam feitas as perguntas dispostas conforme segue:

**Quadro 06. Perguntas Propostas para Análise de Fluxograma**

O que é feito?
Para que serve esta fase?
Por que essa fase é necessária?
Tem ela alguma influência no resultado final da rotina analisada?
Há realmente uma necessidade absoluta desta fase?
Onde está fase deve ser feita?
Será que a mudança do local em que esta fase está sendo realizada não permitirá maior simplificação da rotina?
Tal mudança de local é viável?
Quando esta fase deve ser feita?
A sequência está corretamente fixada?
Quem deve executar a fase?
Há alguém mais bem qualificado para executá-la?
Seria mais lógico ou conveniente que outra pessoa realizasse esta fase?

Como a fase está sendo executada?

Fonte: Oliveira (1998, p.250).

Responder a estas perguntas pode resultar na identificação de atividades a serem eliminadas, oportunidades de alteração da ordem de execução, mudanças de local, transferência de autoridade e responsabilidade, e maneiras mais fáceis de executar cada fase (OLIVEIRA, 1998). Porém, segundo Oliveira (1998, p.250) o analista deve “ter discernimento para identificar quais outras perguntas devem ser efetuadas para o adequado desenvolvimento dos trabalhos”.

Por meio de questionamentos básicos, busca-se o fácil entendimento das atividades a serem mapeadas, pois, rapidamente, definem-se responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos. Uma forma de estabelecer estes questionamentos pode ser a técnica 5W2H.

Segundo Consonni (2008), a técnica 5W2H consiste em determinar a melhor estratégia de investimentos, onde as perguntas de 5W2H estão interligadas, sendo que ao responder uma delas, já estão os definindo o encaminhamento de outras. Esta ferramenta permite que gerentes e equipes evitem mal-entendidos e desperdicem esforços. Além disso, ajuda a padronizar processos, que é um dos pontos-chave para o sucesso nas empresas.

Marshall Junior et al (2006) explica o seguinte sobre técnica 5W2H:

Esta ferramenta é utilizada principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento associados a indicadores. É de cunho basicamente gerencial e busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidade, métodos, prazos, objetivos e recursos associados.

Assim, o método 5W2H é uma ferramenta útil na averiguação da ocorrência de um problema, e na elaboração de um Plano de Ação. Esse método também é chamado de 6M's no qual se agrupam os assuntos por “famílias”: mão-de-obra, máquina, material, método, medidas e meio-ambiente (COLETTI et al, 2010). É evidente que não é

possível resolver todas as não conformidades da empresa em uma única etapa. Este, intenciona orientar os gestores da empresa de esquadrias, através de sugestões de melhoria, consideravelmente simples de colocar em prática, e que trarão consequente otimização do processo de produção em geral.

Quadro 07 - Elementos básicos do 5W2H

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Why ?	Por que? _ deve ser executada a tarefa ou projeto (justificativa)
What ?	O que será feito?_ (etapas)
Where?	Onde cada tarefa será executada? _ (local)
When?	Quando cada uma das tarefas deverá ser executada? _ (tempo)
Who?	Quem realizará as tarefas? _ (responsabilidade)
How?	Como deverá ser realizada cada tarefa/etapa? _ (método)
Howmuch?	Quanto custará cada etapa do projeto_ (custo)

Fonte: Oliveira (1998).

Além disso, Paladini (1997) afirma que as ferramentas são dispositivos, procedimentos gráficos, numéricos e analíticos, formulações práticas, esquemas de funcionamento, mecanismos de operação, enfim, métodos estruturados para viabilizar o que se deseja implantar. E, neste trabalho, dar-se-á ênfase às ferramentas que viabilizaram o processo de padronização na empresa em questão. E, Paladini (1995) considera que a estratégia básica para qualidade nos processos tanto consiste, exatamente, na melhor organização possível do processo, o que se viabiliza em três etapas: a eliminação das perdas, a eliminação das causas das perdas e a otimização do processo.

## 2.2.2 Comunicação Organizacional

Uma das grandes preocupações dos sistemas organizacionais tem sido a necessidade de definir e uniformizar os procedimentos administrativos dos seus órgãos (MEIRELLES et al, 2004, p.95). Desses instrumentos organizacionais, vamos inicialmente focalizar aqueles que mais flagrantemente interessam a este estudo, as chamadas normas ou instruções normativas. São elas: a resolução, a portaria, a instrução normativa e o manual-administrativo.

De acordo com Meirelles et al (2004, p.95) os define como:

Resolução: Ato administrativo de caráter normativo interno, expedido pelos presidentes das organizações após a aprovação dos respectivos colegiados, para fixar políticas de natureza geral e disciplinar em matéria da sua competência específica;

Portaria: Ato administrativo de caráter interno, emitido pelos presidentes e seus delegados, a fim de construir comissões ou grupos de trabalhos, designar servidor para exercer ou substituir função de confiança, conceder licenças, vantagens ou outros direitos, aplicar penas disciplinares, elogiar servidor, definir atribuições e critérios para o desenvolvimento de trabalhos e fixar lotação de servidores, entre outras aplicações e finalidades.

Instrução normativa: Ato de ordenamento administrativo interno, expedido pela diretoria da empresa e seus delegados, destinado a detalhar diretrizes e procedimentos administrativos, regulamentar matéria específica anteriormente disciplinada e orientar os servidores no desempenho das suas atribuições, de modo a assegurar a unidade de ação dos serviços em todos os níveis.

Manual administrativo-operacional: Documento elaborado pelos órgãos centrais e setoriais de sistemas e aprovados por resolução do conselho da empresa, destinado a particularizar e descrever, pormenorizar e sequencialmente, os procedimentos a serem observados na execução das tarefas, em consonância com as leis, as resoluções e decisões superiores. O nível de detalhamento nesse tipo de manual é ainda maior que na instrução normativa.

De acordo com Marques e Oda (2012, p.121) a comunicação organizacional utiliza diversas ferramentas para possibilitar que os processos internos funcionem corretamente. Importante, para aqueles que pensam que utilizar essas ferramentas é coisa do passado. “Não há possibilidade de desenvolver qualquer sistema de

informação(informática) sem que haja uma análise dos procedimentos, estruturação e manualização dos processos” (MARQUES; ODA,2012, p.121).

### 2.2.2.1 Formulários

Oliveira (2007, p. 302) conceitua formulário como “um importante meio de comunicação, transmissão e registro de informações, principalmente as baseadas em dados qualitativos”.

Já Chinelato (2004, p. 87) explica a importância dos formulários:

Os formulários são um poderoso meio de que dispõe o analista para o trabalho de organização. São utilizados para a obtenção e o intercâmbio de informações entre o público usuário e os órgãos da empresa, ou nos órgãos da empresa entre si. A grande vantagem da utilização de formulários está no fato de que, com isso, evita-se a formação de filas para o fornecimento de dados e para a solicitação de informações sobre serviços, por exemplo.

Para Ballestero-Alvarez (2000, p.104) “antes de se iniciar o desenvolvimento eficiente de um formulário [...] é necessário que se saiba claramente por que e para que aquela informação específica é necessária”.

Oliveira (2007, p.335) considera que “muitas deficiências do processamento administrativo, dentro de uma organização complexa, poderiam ser sanadas pela criação, racionalização e/ou extinção de formulários [...] existe para auxiliar a memória das pessoas e definir tarefas de maneira inequívoca”.

Conforme Chinelato (2004, p. 88) “os formulários em uso na empresa devem ser periodicamente revistos, para ter certeza que nenhuma modificação é necessária, de que todos os campos do formulário são ainda imprescindíveis e de que não se justifica o acréscimo de novos campos em função de alterações”.

Chinelato (2004, p. 88) comenta sobre formulários de processamento eletrônico dizendo que:

Tempos atrás, quando se falava em formulários no ambiente de processamento de dados, apenas dois tipos eram lembrados: formulários pré-impresos para a captação de informações manuscritas (fichas cadastrais, movimentações bancárias, etc.) e formulários contínuos para informações impressas. [...] Atualmente, já se encontram equivalentes para fins mais especializados – ou seja, lança-se mão de tecnologias mais diversificadas e apropriadas, de acordo com a natureza do serviço. Atualmente, para capacitação de dados, existem ainda os formulários convencionais pré-impresões em papel, formulários eletrônicos associados a software, formulários posicionais para leitores óticos de caracteres, entre outros.

A utilização de formulários eletrônicos pode otimizar organizações também pela eliminação de necessidade de grandes arquivos para abrigar formulários tradicionais em papel. Com uma cadeia de trabalho tão longa quanto a utilizada na geração de formulários de papel, os processos se tornam morosos e cansativos, abrindo brechas para falhas humanas causadas por falta de atenção. Já com o formulário eletrônico, há a possibilidade de automação, pois o formulário preenchido rapidamente é submetido para uma aprovação ou dispara as atividades seguintes do processo.

#### 2.2.2.2 Manual administrativo

De acordo com Chinelato (2004, p.92) o termo manual pode ser definido como sendo “um conjunto de normas, instruções e documentos sobre políticas, diretrizes e sistemáticas operacionais. Tem caráter esclarecedor, e isso se comprova pela tendência à redução de filas após a adoção de um manual”. Por ser um veículo fundamental para o esclarecimento de dúvidas deve ser escrito em linguagem clara.

Já Oliveira (2007, p.361) define manual como sendo:

Todo e qualquer conjunto de normas, procedimentos, funções, atividades, políticas, objetivos, instruções e orientações que devem ser obedecidos e cumpridos pelos executivos e funcionários da empresa, bem como a forma como estes devem ser executados, quer seja individualmente, quer seja em conjunto.

Segundo Ballestero-Alvarez (2000, p. 289), um manual de procedimentos administrativos “fixa métodos ou um conjunto de técnicas e processos para trabalhar com atividades futuras; constituem mais guias de ação do que raciocínio e estabelecem a sequência cronológica dos atos”.

De acordo com Oliveira (2007, p.362) as principais vantagens do uso de manuais são:

- Correspondem a uma importante e constante fonte de informações sobre os trabalhos da empresa;
- Facilitam o processo de efetivar normas, procedimentos e funções administrativas;
- Ajudam a fixar critérios e padrões, bem como uniformizam a terminologia técnica básica do processo administrativo. Com isso, possibilitam a normatização das atividades administrativas;
- Possibilitam adequação, coerência e continuidade nas normas e nos procedimentos pelas várias unidades organizacionais da empresa;
- Possibilitam treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa;
- Possibilitam efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados;
- Representam um instrumento efetivo de consulta, orientação e treinamento na empresa;
- Representam um elemento importante de revisão e avaliação objetivas das práticas e dos processos institucionalizados;
- Aumentam a predisposição do pessoal para assumir responsabilidades, uma vez que aquilo que tem que ser feito está claramente estabelecido por escrito;
- Representam um legado histórico da evolução administrativa da empresa.

Sendo que, o manual vale como instrumento de permanente consulta, mas sem ser o único no qual executivos e executantes devem pautar seu trabalho. Representa instrumento que pode elevar o moral do funcionário, pois possibilita que o mesmo tenha melhor visão de sua representatividade na empresa. Aprimora o sistema de autoridade da empresa, pois possibilitam melhor delegação mediante instruções escritas, proporcionando ao superior controlar apenas os fatos que saem da rotina normal, ou seja, o controle por exceção. Possibilita treinamento aos novos e antigos funcionários da empresa. Possibilitam o efetivo crescimento na eficiência e eficácia dos trabalhos realizados.

Porém, Oliveira (2007, p.363) observa que o uso de manuais também pode proporcionar desvantagens tais como:

Constituem um ponto de partida, porém, não são a solução para todos os problemas administrativos que possam ocorrer na empresa;

Sua preparação, quando malfeita ou pouco cuidadosa, traz, paralelamente, sérios inconvenientes ao desenvolvimento normal das operações;

Quanto muito sintético torna-se pouco útil [...];

Diminuem a incidência de julgamento pessoal.

Os manuais perdem rapidamente o seu valor, por isso precisam ser constantemente atualizados. São, em geral, pouco flexíveis. Quando muito sintéticos tornam-se pouco úteis e, por outro lado, quando muito detalhados, correm o risco de se tornarem obsoletos diante de quaisquer mudanças pequenas. Seu uso pode ficar muito prejudicado e difícil devido à uma redação pouco clara, prolixa, deficiente e inadequada.

De acordo com João Chinelato Filho (2004, p.92-93) os manuais de uso mais comuns são o manual de organização, o manual de operação, o manual de formulários, o manual de produção e o manual do usuário. Já Oliveira (2007, p.365) identifica os tipos de manuais administrativos como sendo:

- Manual de organização;
- Manual de normas e procedimentos;
- Manual de políticas e diretrizes;

- Manual de instruções especializadas;
- Manual do empregado; e
- Manual de finalidade múltipla.

Para o caso específico deste trabalho, o que interessa é o manual de normas e procedimentos. Normalmente, esses manuais são mais numerosos, bem como de utilização mais acentuadas na empresa. Têm como objetivo “descrever as atividades que envolvem as diversas unidades organizacionais da empresa, bem como detalhar como elas devem ser desenvolvidas” (OLIVEIRA, 2007, p.367). “Correspondem ao Manual da parte dos métodos, dentro da atividade de organização e métodos (O&M)” conforme Oliveira (2007, p.367).

O manual de normas e procedimentos tem as seguintes finalidades conforme Cury (2000, p.89):

Veicular instruções corretas aos preparadores das informações para serem processadas por um centro de serviços;

Proporcionar, por intermédio de uma ou mais unidades organizacionais, métodos que possibilitam a execução uniforme dos serviços;

Atribuir às unidades organizacionais competência para definição das informações que são incluídas no manual; e

Coordenar as atividades das unidades organizacionais, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

Logo, este, tem como objetivo descrever e detalhar o desenvolvimento ou a operacionalização das atividades que compõem os diversos sistemas funcionais da empresa. Suas finalidades são definir critérios e procedimentos que possibilitem a execução uniforme dos serviços e coordenar as atividades dos departamentos, permitindo a consecução racional dos propósitos da empresa.

Os elementos principais que fazem parte do manual de normas e procedimentos são:

Normas: é a indicação de quem executa ou pode executar-pessoa ou unidade organizacional- os diversos trabalhos do processo administrativo.

Procedimentos: é a indicação de como são executados os trabalhos dentro do processo administrativo.

Formulários: é a indicação dos documentos que circulam no processo administrativo, bem como da forma de manipulação.

Fluxogramas: é a indicação dos gráficos representativos dos diversos procedimentos descritos. (OLIVEIRA, 2007, p.368).

Assim, pode-se entender que a utilização de manuais é relevante dentro de uma organização, pois seu conteúdo atinge partes cruciais dentro da mesma, afetando o modo como o trabalho realizado é organizado. Eles apontam o como fazer, ou seja, tem como objetivo maior orientar ou ensinar a fazer as atividades realizadas dentro de uma organização seja de um setor, ou departamento. O objetivo da manualização é permitir que a reunião de informações dispostas de forma sistematizada, criteriosa e segmentada, atue como instrumento facilitador do funcionamento da organização.

### 2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos refere-se a um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (Oliveira, 2011).

Diversas técnicas e métodos foram desenvolvidos voltados a atender determinadas necessidades, como o TQM (Método da Qualidade Total), Reengenharia, Benchmarking, Gestão por Projetos, Gestão do Conhecimento e Capital Intelectual, empresas virtuais e outras.

Em 1993, M. Homer e J. Champô lançam “reengenharia”, no qual defendem a mudança radical em vez de incremental, pelo que as empresas deveriam organizar-se horizontalmente, por processos, em vez de verticalmente, por funções. Para Fullman (2009, p.34) a reengenharia contribui imensamente para a gestão por processos, “mas também com as consequentes demissões maciças, ignorando as pessoas, que são vistas como meros objetos responsáveis por processos, e não como célula mais importante de uma empresa” (FULLMANN, 2009, p.34).

De acordo com Hammer e Champy (1994, p. 21-35), a reengenharia é a implementação de mudanças radicais com o redesenho de todos os processos de trabalho, visando melhorar de forma drástica a atuação da empresa, em todos os seus aspectos, proporcionando eficiência e eficácia de desempenho em custos, qualidade, atendimento e velocidade.

Com a premissa de modernização, Hammer e Champy (1994, p. 22) recomendaram uma revisão completa das estruturas empresariais, mediante uma “mudança fundamental, com uma reestruturação radical dos processos empresariais, visando alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. Segundo os autores essa mudança radical deve ser implementada promovendo o retorno das decisões produtivas aos próprios trabalhadores, apoiados por sistemas de informações e mecanismos de gestão desenvolvidos com as novas Tecnologias de Informação (TIs) (MARQUES; ODA, 2012, p.156).

Agora, traz-se à luz alguns conceitos de processo:

Quadro 08. Conceituação de Processo

Conceito	Autor
Um conjunto de atividades estruturadas e medidas que resultam em um produto específico para determinado cliente ou mercado [...] com ênfase na maneira de como o trabalho é feito.	Segundo Santos e Paim (1997, p.19)
Uma atividade ou um conjunto de atividades que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar a transformação de entradas em saídas.	ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008, ISO 9001:2008
Em um ambiente de serviços, o processo é o produto. A presença do cliente nesse processo anula a perspectiva de sistema fechado, observada na manufatura. Os clientes chegam com diferentes demandas, então múltiplas medidas de desempenho são necessárias.	James Fitzsimmons e Mona Fitzsimmons (2014, p.32)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Os processos não estão definidos para atuarem isoladamente, mas para serem aplicados em estruturas organizacionais interagindo entre si, utilizando centros de competência e equipes multidisciplinares, o que possibilita o conhecimento de forma holística (OLIVEIRA, 2007).

Um processo pode ter seu próprio conjunto de objetivos e envolver um fluxo de trabalho que cruze fronteiras departamentais, necessitando de recursos de vários departamentos sendo algumas etapas projetadas para atividades de rotina, enquanto outras são constituídas para o trabalho personalizado (KRAJEWSKI, 2009, p.6).

Além disso, o BPM (Business Process Management) ou a gestão por processos de negócios teve um destaque efetivo, como metodologia de administração, com a reengenharia recomendada no final dos anos 1980, que preconizava a reformulação estrutural geral das organizações, com a intensificação de uso de tecnologias.

Pode-se, então, definir a gestão por processos como a sistemática de funcionamento de uma empresa com o foco na sequência de atividades que fazem os produtos e serviços chegarem aos clientes, com qualidade, pontualidade e a custos competitivos. (LAURINDO; ROTONDARO, 2006, p. 2).

A gestão por processos de negócios difere da gestão tradicional por funções em pelo menos três pontos (MARQUES; ODA, 2012, p.156):

Visa resultados finais destinados ao ambiente externo à organização, normalmente direcionados ao cliente final;

Os recursos humanos e materiais são preparados e agrupados para produzir um trabalho completo;

As informações fluem dentro dos próprios processos, de forma transversal à estrutura funcional hierárquica tradicional.

Os sistemas de gestão de processos de negócios (BPMS – Business Process Management System) são ferramentas orientadas para o mapeamento dos processos de negócio, com o desenho de fluxos automáticos de informações e de formulários eletrônicos, para o monitoramento e registro das atividades, de forma a garantir a efetiva execução dos processos da organização (MARQUES; ODA, 2012, p. 163).

São uma evolução dos primeiros sistemas de workflow (fluxo de trabalho), inicialmente destinados à execução eletrônica de tarefas administrativas e burocráticas, mas atualmente agregando facilidades e funcionalidades integradas com os recursos dos ERPs – Enterprise Resources Planning, os sistemas integrados de gestão empresarial (MARQUES; ODA,2012, p. 163). Essa integração possibilita a interoperabilidade das atividades de processos de negócio com as atividades administrativas e burocráticas, de forma direta (online) e flexível, eliminando documentos e formulários em papel, minimizando os fluxos e arquivos físicos, além da dificuldade de acesso a eles, que passa a ser feito por meios eletrônicos (MARQUES; ODA,2012, p. 163).

No contexto da Gestão por processos o termo “atividade” é considerado como a ação executada que tem por finalidade dar suporte aos objetivos da organização. As atividades correspondem a “o quê” é feito e “como” é feito durante o processo. O que é feito é descrito no nome da atividade e como é feito na descrição da atividade. A descrição do objeto “atividade” deve seguir o padrão de iniciar a frase com o verbo no infinitivo, ex.: “Atender demandas” (MANUAL GESTÃO POR PROCESSOS MPF, 2013).

O termo “dono do Processo” é o setor responsável pelo desenho e desempenho final e pela prestação de contas sobre sua execução (MANUAL GESTÃO POR PROCESSOS MPF, 2013).

Como forma de viabilizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento da performance, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme segue:

Quadro 09: Tarefas da Gestão de Processos

<b>Tarefas da Gestão de Processos</b>	
Projetar Processos	Entender o ambiente interno e externo; estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças; assegurar patrimônio para mudança; entender, selecionar e priorizar processos; entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem; entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP; formar equipe e time de diagnóstico de processos; entender e modelar processos de situação atual; definir e priorizar problemas atuais; definir e priorizar soluções para os problemas atuais; re-projetar práticas de gestão e execução de processos;

	entender e modelar processos na situação futura; definir mudanças nos processos.
Gerir Processos	Implantar novos processos; implementar processos e mudanças; promover a realização dos processos; acompanhar execução dos processos; controlar execução dos processos; realizar mudanças de curto prazo; registrar o desempenho dos processos; comparar o desempenho com referências internas e externas
Promover o aprendizado	Registrar e controlar desvios dos processos; avaliar desempenho dos processos; registrar aprendizado sobre os processos.

Fonte: Adaptado (PAIM, 2007 apud Barros, 2009).

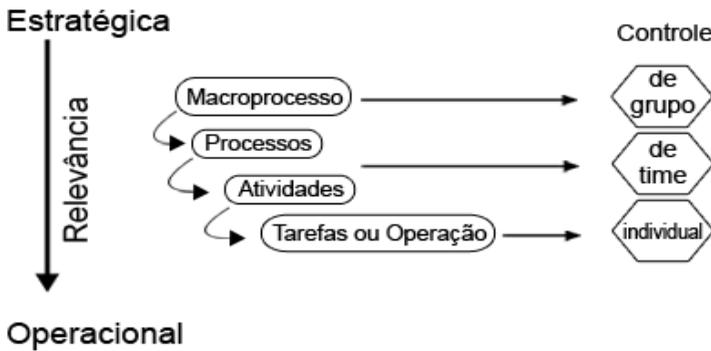
A contribuição mais significativa da arquitetura, ou hierarquia, de processos é a de introduzir uma linguagem e conceitos fundamentais de processo focando nas necessidades do cliente (SMART; MADDERN; MAULL, 2008, p.12). Faz-se importante que a organização compreenda a diferença entre os processos de negócio e de suporte, para ter condições de identificar os seus processos essenciais. Então, serem capazes de dividi-los em subprocessos.

Sendo que, os responsáveis pelos processos trabalham em equipes multifuncionais, focados no nível de serviço aos clientes (SMART; MADDERN; MAULL, 2008, p.07). Enquanto que, a gestão funcional utilizada na organização tradicional é direcionada para os seus propósitos departamentais. Esta ambiguidade é uma fonte potencial de conflitos, pois os gestores por processos possuem objetivos diferenciados dos gestores tradicionais (SMART; MADDERN; MAULL, 2008, p.07).

A qualidade dos processos internos está diretamente relacionada com o sucesso organizacional (BERTUCCI, 2005, p.14). Os processos devem estar sincronizados com os objetivos dos gestores para que a empresa tenha condições de sobreviver. “Vender” a ideia de processos e envolver as pessoas da organização, fomentando o entendimento de que todos pertencem a algum processo organizacional.

Figura 8. Hierarquia de Processo.

## Hierarquia de Processos



Fonte: Adaptado de Campos (1996, p.127).

Assim, a hierarquia de processo descreve o mesmo de modo vertical, ou seja, do seu nível maior até o menor, nada apresentando sobre as etapas do processo, cuja ferramenta usada para isto é o fluxograma. A lógica da hierarquia processual segue a mesma dos organogramas das empresas, porém, ao invés de tratar de níveis hierárquicos de lideranças ou de áreas, trata de níveis hierárquicos de processos. E, a hierarquia de processos serve ainda para a identificação dos processos essenciais e para análise sistêmica das empresas.

Ainda, o trabalho deve ser desenvolvido baseado em processos e nas pessoas que o exercem (HAMMER; CHAMPY, 1994). Estas assumem o controle com autonomia e poder para tomar as decisões adequadas e se responsabilizam pelas atividades a serem executadas, pois o trabalho não é modificado, mas exercido de forma conjunta por toda a organização.

Gonçalves ressalta:

O fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica. Essa definição estrita deixa de fora os processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior

que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal. (GONÇALVES, 2000, p.7).

Embora que, “por mais que se possa detalhar os métodos, racionalizar operações e simplificar o esforço humano, a produtividade do trabalho depende da vontade de grupos e indivíduos para cumprir a missão empresarial” conforme Fullman (2009, p. 28).

Na visão de Fullman (2009, p. 213) “as condições de trabalho, por meio da racionalização, da organização e das decisões empresariais, devem devolver a pessoa ao seu convívio sem desgaste, satisfeita e consciente de sua utilidade para a própria sociedade”. Dentro deste espírito, cada parcela do trabalho deverá ser estudada, analisada, simplificada, atribuída à pessoa, que será treinada e, finalmente, cada uma destas parcelas de trabalho deverá ser medida para servir de padrão para todas as funções da empresa (FULLMANN, 2009, p. 213).

Ter um fluxo de trabalho funcional envolve muito planejamento e, principalmente, conhecimento de todas as etapas de desenvolvimento de produção dentro da empresa. Este planejamento amplia, ainda, o conhecimento do mercado e dos profissionais que o constituem. Dentro de um Workflow (fluxograma) que realmente funcione, estão dois fatores muito importantes: o compartilhamento de informação e o conhecimento técnico adquirido.

Cury (2000) destaca que para entender qualquer processo de trabalho, é indispensável fazer um completo levantamento de tudo o que acontece em suas diversas atividades e tarefas, sendo sempre acompanhado pelo responsável por cada tarefa. Desta forma, além de desenvolver a padronização dos processos de trabalho, é preciso que a organização tenha capacidade de aperfeiçoar simultaneamente a execução de procedimentos padronizados para tratar o conhecimento e aprender a trabalhar com o desconhecido.

Para isso, a padronização dos procedimentos de trabalho é uma fase importante da Gestão por Processos. É ela que assegura a todos os que trabalham nesse processo, que façam uso dos mesmos e melhores meios para realizar as suas atividades (CAMPOS, 1992). Quando cada pessoa realiza a tarefa de modo diferente fica difícil, senão impossível,

ter um processo otimizado e realizar aperfeiçoamentos significativos. A padronização diz como o trabalho deve ser feito.

Pode-se dizer que existem basicamente três tipos de padronização como, de especificação ou técnica, relacionada a bens tangíveis ou intangíveis como equipamentos; de procedimentos, voltada atividades internas da organização e a documental, referente aos documentos emitidos pela empresa. Seja qual for o tipo de padronização, todas têm o mesmo objetivo que é reduzir as variabilidades de execução de um procedimento, eliminando ações e movimentos desnecessários e diminuindo o tempo padrão de realização (CAVANHA, 2006). E, para que o processo de padronização possa ser desenvolvido necessita de ferramentas de apoio que descrevam o fluxo dos elementos e atividades dos processos, permitindo assim uma definição clara e objetiva do que se deseja padronizar (GOESE et al, 1999).

Vale lembrar que, antes de dar início à padronização, é necessário conscientizar a alta administração, bem como os demais níveis da hierarquia da organização, para a importância da utilização dos padrões, criando um clima propício à padronização. Para que isso seja possível, os dirigentes devem traçar um bom planejamento a partir de metas realizáveis, pois só assim eles conseguirão o envolvimento de todos os participantes do processo a ser padronizado. Esse envolvimento é denominado de preparo dos funcionários, educando e treinando os responsáveis pela padronização e também os encarregados pela melhoria do processo (FALCONI, 1992).

A implantação da padronização deve continuar após a realização de todas as etapas. É neste momento que surgem duas vertentes para a implantação da padronização: Uma que consiste no conhecimento, desenho e padronização dos processos críticos, aplicada em organizações não completamente padronizadas, e a outra que se dá por meio da Melhoria da Padronização em organizações completamente padronizadas.

No primeiro caso, para as empresas que não possuem processos padronizados, sugere-se o planejamento com base nas etapas do método da padronização acima citadas. Porém, o segundo caso trata-se da melhoria, e não mais da elaboração de padrões, e requer um monitoramento com base em planos de ação, com prazos delimitados,

com a utilização de ferramentas da qualidade como a Planilha 5W1H (FALCONI, 1992).

Como resultados da padronização, a organização que a aplica é beneficiada por três âmbitos distintos: a Revisão dos processos padronizados da empresa; Treinamento dos colaboradores, para a condução do processo seguindo o padrão estabelecido; e a Melhoria no sistema interno de padrões da organização.

Em contradição, problemas podem surgir inevitavelmente (FALCONI, 1992). Dentre eles, pode-se citar: 1) Falta de um sistema concreto para a padronização; 2) Falta de planejamento determinante de ações; 3) Falta de informação necessária à revisão; 4) Falta de recursos tecnológicos; 5) Falta de um envolvimento de todos com o processo, assim como do total entendimento do mesmo.

Porém, para que essa aliança gere resultados satisfatórios, é importante salientar que não se tem padronização de processos se não houver o comprometimento de todos os participantes do mesmo, tanto na elaboração quanto na análise do processo.

### **2.3.1 Modelagem/Redesenho de processos**

De acordo com Silva, Antonaccio e Resende (2006) modelagem de processo é definida como “um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de um processo de negócio existente ou proposto”, tendo por objetivo “criar uma representação do processo em uma perspectiva ponta-a-ponta que o descreva de forma necessária e suficiente para a tarefa em questão”. Alternativamente chamada de fase de “identificação”, a modelagem pode ser também definida como “fase onde ocorre a representação do processo presente exatamente como o mesmo se apresenta na realidade, buscando-se ao máximo não recorrer a redução ou simplificação de qualquer tipo”.

Um projeto de redesenho deve orientar as ações posteriores. Este projeto deve prover à equipe envolvida definições sobre: escopo do trabalho; método; responsabilidades; produtos e cronograma. O projeto também deve estabelecer parâmetros de desempenho do processo após seu redesenho.

Esses parâmetros de desempenho, sempre que possível, devem ser expressos através de indicadores de desempenho. Podem referir-se a necessidades dos clientes como, por exemplo, a redução de prazo de

atendimento; ou a demandas e diretrizes institucionais, como a redução de custos unitários dos serviços.

Pode-se dizer que “o mapeamento de processo envolve simplesmente a descrição de processos em termos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro de um processo” de acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p.101).

Thives Júnior (2000, p.18) destaca que

A busca da melhoria do desempenho empresarial [por meio] da orientação para processos se faz através do elemento integrador e de suporte às suas atividades, ou seja, a informação. Esta desempenha papel fundamental no acompanhamento do desempenho, na integração das atividades, na personalização do processo, como também no apoio ao planejamento e otimização dos processos a longo prazo.

Para Mello et al (2002, p.3), “o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço”.

Os mapas de processo, algumas vezes chamados de fluxograma neste contexto, podem ser usados para obter um entendimento detalhado antes do melhoramento (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.584). Os mapas de processos também podem tornar claras as oportunidades de melhoramento e esclarecer a mecânica interna ou a forma de trabalhar de uma operação (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.584). “Finalmente, e provavelmente o mais importante, podem destacar áreas problemáticas, em que não existe nenhum procedimento para lidar com um conjunto particular de circunstâncias.” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009, p.584).

A partir do mapeamento é desenhado o fluxograma do processo de trabalho, o que permite, aos responsáveis pela análise do processo, familiarizar-se com as questões a ele relacionadas. Para Rother e Shok (2000), o mapeamento é uma ferramenta que nos fornece uma figura de todo o processo de produção, incluindo atividades de valor e não agregadoras de valor. O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas que mostram diferentes enfoques sendo que a correta

interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que se vai mapear.

A equipe responsável pelo desenvolvimento do mapeamento deve:

Organizar as informações sobre o processo atual, descrevendo e classificando as funções por ele desempenhadas. Deve-se documentar, de forma totalizadora, o processo de fabricação, como vem sendo executado, subdividindo-o em seus subprocessos, incluindo tempos e fluxos de produção, tempo de espera, estocagem, manuseio do material, movimentação e retrabalho, até o despacho para o processo seguinte. (VARVAKIS et. al., 1998, p. 3).

Segundo DE MELO (2008, p. 27), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permite documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

O mapeamento de processos tem se tornado tarefa constante e de grande importância na gestão por processos, pois segundo Rotondaro (2005, p.224), “permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço”. Rotondaro (2005, p.224) acrescenta ainda que:

No dia-a-dia de uma empresa, todas as variações que ocorrem no processo, sejam devidas à matéria-prima, mão-de-obra ou manutenção das máquinas, provocam ajustes no processo, que, com o tempo, vão criando novos procedimentos, novos caminhos, que, por sua vez, modificam o processo original.

Segundo Biazzo (2000, apud CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002), construir um mapa significa realçar, graficamente, num modelo,

a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos. Correia, Leal e Almeida (2002, p.4) acrescentam ainda que “o mapeamento de processos é bastante reconhecido pelo importante papel que pode desempenhar, ao ajudar a entender as dimensões estruturais do fluxo de trabalho”.

Para Rotondaro (2005, p.224) as pessoas que vão fazer o mapeamento têm de:

Entender os conceitos do processo; entender os elementos do processo e estar aptos a aplicá-los a seu próprio processo; entender o que é valor para a empresa e o cliente; e saber como usar os rendimentos obtidos nos passos do processo para identificar onde uma melhoria deve ter maior impacto.

De acordo com Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 88) “eventualmente, os detalhes do processo precisam ser avaliados para assegurar que seus objetivos sejam atendidos completamente”. Eventualmente, aspectos relacionados com os objetivos ou o posicionamento mais amplo do processo podem ter que ser modificados depois que uma análise mais minuciosa tiver sido feita (SLACK; CHAMBERS E JOHNSTON, 2009, p.88).

Quanto aos processos, “mesmo quando se referem a atividades específicas, os processos, por si, não são, geralmente, auto explicativos, ou seja, sua lógica pode ser ainda mais detalhada pela identificação de etapas a serem desenvolvidas” (Oliveira, 2007, p.32). Podendo ser melhor compreendidos por meio de alguma técnica visual simples, como é o caso do mapeamento de processos (SLACK;CHAMBERS E JOHNSTON, 2009, p.88). Pois, “algumas atividades necessitam ser executadas antes de outras, enquanto algumas atividades só podem ser realizadas por certas pessoas [...]” (SLACK; CHAMBERS E JOHNSTON, 2009, p.88).

Sendo que, hoje existem ferramentas que desenharam, modelam processos de negócios e realizam muitas outras atividades. E, tais ferramentas que devem ter à disposição, uma versão com licença grátis que facilitam o mapeamento e diagramação, dentre elas pode-se citar o Bizagi Process Modeler. Trata-se de software gratuito de modelagem descritiva, analítica e de execução, de processos de negócio utilizando a

notação BPMN em consonância com toda a disciplina de BPM (SEGPLAN, 2013).

Este, além de permitir a modelagem dos fluxos de trabalho, suporta a elaboração de uma documentação bastante rica em relação ao processo e permite a publicação de toda esta documentação em alguns formatos diferentes de arquivo, inclusive no formato Web, visando dar maior publicidade às atividades praticadas pelas organizações que prezam pela gestão do conhecimento, bem como as organizações públicas que, além disso, têm que prezar pela transparência dos serviços prestados (SEGPLAN, 2013). Por fim, o Bizagi Modeler permite a simulação dos fluxos de trabalhos a fim de facilitar a análise de melhorias tanto em relação ao tempo quanto em relação ao custo das atividades desenvolvidas (SEGPLAN, 2013).

### 2.3.1.1 *Análise de Stakeholders internos*

Slack, Chambers, Johnston (2009, p.685) definem os *stakeholders* como sendo “grupos de pessoas que têm interesse na operação e podem ser influenciadas ou influenciar as atividades da operação”. E, “com o propósito de superar as metas e satisfazer *stakeholders*, criam-se departamentos, áreas, setores, com organogramas formais, esperando que tudo saia conforme as declarações de Visão, Missão e Valores” (FULLMANN, 2009, p.20).

Trata-se, aqui, de identificar quais são as partes interessadas no desempenho do processo e qual é seu envolvimento no processo. Especial atenção deve ser dada ao impacto (positivo ou negativo) da operação e dos resultados do processo sobre os *stakeholders* e, por outro lado, ao impacto (positivo ou negativo) dos *stakeholders* sobre o processo (VAZ, 2016).

Ainda, o brainstorming é uma técnica fácil, divertida e simples de fazer os *stakeholders* contribuírem para o projeto. Ela envolve a generalização e a redução de ideias. Ele se baseia no princípio de que as ideias mais inovadoras resultam da combinação de múltiplas ideias aparentemente desconexas (FULLMANN, 2009, p.20).

Sendo que, em inglês *stake* significa interesse, participação, risco. *Holder* significa aquele que possui. Assim, *stakeholder* também significa parte interessada ou interveniente. É uma palavra em inglês muito utilizada nas áreas de comunicação, administração e tecnologia da

informação cujo objetivo é designar as pessoas e grupos mais importantes para um planejamento estratégico ou plano de negócios, ou seja, as partes interessadas.

Assim, pode-se entender que o *stakeholder* é uma pessoa ou um grupo, que legitima as ações de uma organização e que tem um papel direto ou indireto na gestão e resultados dessa mesma organização. É formado pelos funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto.

### **2.3.2 Identificação e seleção de possibilidades de melhoria do processo**

Para Vaz (2016), após concluída a análise e crítica do processo, é possível proceder à identificação e seleção de possibilidades de melhoria do processo. Normalmente essas melhorias envolvem:

- a) Revisão das atividades;
- b) Mudanças em normas;
- c) Revisão das entradas e saídas;
- d) Incorporação de TI;
- e) Adequação de recursos humanos;
- f) Adequação de infraestrutura;

Para Laurindo e Rotondaro (2011, p. 38) “A aplicação da GP (Gestão por Processos) prevê duas etapas operacionais distintas para a análise e a melhoria do desempenho dos processos que mais impactam para a satisfação dos clientes e dos acionistas de uma empresa”. O foco desta metodologia é na melhoria dos fatores críticos de para Laurindo e Rotondaro (2011, p. 38) “A aplicação da GP (Gestão por Processos) prevê duas etapas operacionais distintas para a análise e a melhoria do desempenho dos processos que mais impactam para a satisfação dos clientes e dos acionistas de uma empresa”. O foco desta metodologia é na melhoria dos fatores críticos.

Carvalho (2005) propõe uma metodologia para melhorias das etapas do processo pelos seguintes passos: a) definir e traçar o fluxograma funcional (tarefas básicas para cumprir objetivo do processo); b) Análise crítica das unidades funcionais (supressão de atividades, compressão delegação); c) reformulação do fluxo

operacional; d) indicadores e itens de controle; e) padronização, comunicação e treinamento.

Enquanto a Reengenharia procura mudanças revolucionárias, através da substituição dos processos existentes por outros totalmente novos, sem a aplicação de melhorias nos processos atuais (HAMMER; CHAMPY, 1994), o Redesenho é uma metodologia que atua como uma estratégia de crescimento, e não simplesmente uma redução de níveis hierárquicos ou de custos que visa criar vantagens competitivas a nível estratégico, utilizando “inovações revolucionárias nos processos-chave de negócio que mais afetam os clientes e os acionistas”. Considera ainda as pessoas como principal fonte de vantagens competitivas, e não os processos redesenhados ou a tecnologia (CARR et al., 1994).

Tendo começado a tomar forma no final dos anos 80, o Redesenho possui cinco princípios norteadores, conforme Carr et al (1994):

- Idealizar e implementar de mudanças começando e encerrando com os clientes;
- Redesenhar processos operacionais essenciais;
- Questionar a estrutura sob a qual a organização conduz seus negócios;
- Estabelecer metas ambiciosas que possam ser mensuradas;
- Obter retorno rápido.

Podendo utilizar várias técnicas como brainstorming e benchmarking, o sucesso das mudanças implementadas a partir do Redesenho depende significativamente do alinhamento entre os recursos humanos, a cultura da empresa e os sistemas de trabalho para apoiar o processo. Brainstorming pode ser conceituado por “quando as pessoas esgotarem suas ideias, uma longa lista de alternativas terá sido gerada. Somente então o grupo passará ao estágio de avaliação. Nesse ponto, muitas ideias diferentes podem ser consideradas, modificadas ou combinadas em uma solução sob medida criativa para o problema” (BATEMAN; SNELL, 1998, p.103).

Sobre benchmarking, vale ressaltar uma comparação de conceituação na visão de diferentes autores:

#### Quadro 10. Conceituação Benchmarking

Conceito	Autor
----------	-------

A medida da qualidade do desempenho de uma empresa pode ser calculada pela comparação com o desempenho de outras empresas conhecidas por serem as “melhores da classe”, processo chamado de benchmarking.	James Fitzsimmons e Mona Fitzsimmons (2014, p.186)
A técnica do benchmarking é centrada na premissa de que é imperativo explorar, compreender, analisar e utilizar as soluções de uma empresa, concorrente ou não, diante de determinado problema, o benchmarking é uma excelente tecnologia de gestão organizacional e oferece aos que acreditarem corretamente em seu potencial, alternativas que aperfeiçoam processos organizacionais, produtos e serviços.	Araújo (2000, p. 185)
Benchmarking é a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.	Camp (1998, p. 10)
Benchmarking é a arte de descobrir como e por que algumas organizações podem desempenhar muito mais tarefas do que outras.	Kotler (2000, p. 217)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

De acordo Philip Kotler (2000, p. 217) para manter os custos sob controle, a organização precisa fazer benchmarking das suas tarefas críticas que afetam profundamente a satisfação do consumidor e os custos da organização, onde se sabe que existe desempenho melhorado.

Zairi e Leonard (1995, p. 46) dizem que o benchmarking é utilizado em nível estratégico para se determinarem padrões de desempenho em relação a quatro prioridades corporativas:

- Satisfação do consumidor;
- Motivação e satisfação do funcionário;
- Participação de mercado;
- Retorno sobre ativos.

Zairi e Leonard (1995, p. 74) afirmam que Benchmarking genérico é similar a benchmarking funcional em vários aspectos, exceto pelo fato de que focaliza processos de negócio multifuncionais - os processos que estão no foco dos negócios. Assim, conforme Zairi e Leonard (1995, p. 74):

Uma vez que os processos críticos do negócio tenham sido identificados, estes podem tornar-se objeto de benchmarking contra qualquer organização, independentemente de tamanho, setor industrial ou mercado, desde que processos genéricos similares lá existam.

Sendo que, em todo conjunto de processos de uma empresa existirão os definidos como processos críticos (MARQUES, ODA, 2012, p.149). Estes são os processos que estão “vinculados diretamente à atividade-fim da organização, ao negócio central da empresa, tais como o processo de fabricação e o de atendimento ao cliente” de acordo com Marques e Oda (2012, p.149).

Também são críticos todos os processos que envolvam a satisfação do cliente final com os produtos e serviços da empresa, e que interfiram no desempenho e/ou determinem o seu sucesso dentro do mercado de atuação, como os processos de venda, negociação, entrega, assistência pós-venda e cobrança junto aos clientes (MARQUES, ODA, 2012, p.149).

Sabendo-se que o termo “serviço trata de qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer à outra e que seja essencialmente intangível e não resulte na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico” (KOTLER, 1998, p. 42). Segundo Kotler (2000), é por meio da execução de serviços com qualidade, que se obtém sucesso.

Conforme o exposto, Slack et al. (2002) e Corrêa et al. (2001) afirmam que processos produtivos eficientes têm forte influência sobre os aspectos de desempenho competitivo, por meio da fabricação de produtos sem erros, atendimento rápido ao consumidor, manter confiabilidade, oferecer produtos a preços que possam concorrer no mercado e flexibilidade para adaptar-se as mudanças.

Slack et al. (2002) e Corrêa (2008) defendem que existe um conjunto de objetivos de desempenho por meio dos quais é possível

avaliar a contribuição da produção para a construção de uma vantagem baseada em produção e, por consequência, a sua eficácia, dentre os quais se tem: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo. Estes objetivos de desempenho provocam efeitos tanto externos, como internos. Os efeitos internos de alta qualidade, rapidez, confiabilidade e flexibilidade têm, geralmente, como objetivo reduzir os custos de produção. O acompanhamento e o monitoramento destes objetivos de desempenho refletem melhoria contínua nos processos, o que depende de um eficiente gerenciamento na produção.

Os produtos e serviços gerados pelo processo de transformação deverão atender satisfatoriamente às necessidades e desejos dos clientes e, para que este ciclo de entradas, transformações e saídas torne a acontecer de maneira cada vez mais coesa, é essencial que as organizações conheçam detalhadamente as características de suas operações, ou seja, o tipo de operação. A identificação de gargalos produtivos em empresas com excesso ou escassez de capacidade produtiva é uma informação imprescindível para a tomada de decisão, pois de acordo Davis et al. (2001) são as restrições que determinam o desempenho do sistema e, portanto, influenciam diretamente na lucratividade e na rentabilidade das organizações.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste item são definidos os procedimentos metodológicos utilizados no estudo realizado considerados mais adequados ao tema estudado. Assim, a pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa definida por Zanella (2006, p. 35) como aquela que “proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos”.

Esta pesquisa possui como método o estudo de caso que “trata-se de uma técnica utilizada em pesquisas de campo que se caracteriza por ser estudada uma [...] situação específica, um programa, um processo, entre outros, com o objetivo de compreendê-los [...] no seu próprio contexto (MICHEL, 2009, p. 53). O estudo de caso será realizado na secretaria do curso Administração Pública na modalidade à distância Universidade Federal de Santa Catarina.

Quanto aos meios, classifica-se esta pesquisa também como bibliográfica e documental. A pesquisa documental utiliza-se de documentação indireta que, segundo Souza, Fialho e Otani (2007), trata de documentos pertencentes às instituições e que são registros de suas atividades gerenciais, do desenvolvimento do Plano de Desenvolvimento Institucional e de leis, decretos, regulamentos e normas que orientam as atividades que realizam. Para Vergara (2007, p. 48), a pesquisa documental é aquela “realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

Já, a pesquisa bibliográfica está relacionada ao “estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral” (VERGARA, 2007, p.48).

Utilizou-se também da pesquisa descritiva, pois nela “os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles” (ANDRADE, 2009, p.114). Para Gil (2008, p. 46) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno [...]”. Na pesquisa foram descritos os processos críticos da secretaria do curso detalhado em nível de tarefas.

A pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa definida por Zanella (2006, p. 35) como aquela que “proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa, possibilitando, portanto, uma compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e a captação de dados não facilmente articulados, como atitudes, comportamentos, motivos [...]”. Logo, este método é adequado para pesquisas que visam o aprofundamento de fenômenos sociais, sendo assim o mais adequado para este trabalho.

### 3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Seguindo a definição de Vergara (2007) o tipo de amostra utilizado foi a não probabilística, selecionada pelo critério da tipicidade, a qual é “constituída pela seleção de elementos que o pesquisador considere representativos da população alvo” (Vergara, 2007, p.51). A escolha dos envolvidos na pesquisa foi definida diante da necessidade de estruturação dos cargos e funções pertinentes aos mesmos, visto o constante desvio de funções, indefinição das atribuições relacionadas ao cargo e sobrecarga de atribuições em certos cargos.

Definiu-se, portanto, como critérios para a escolha dos entrevistados: a necessidade de se entrevistar ao menos uma pessoa por cargo, a disponibilidade de tempo dos contatados para a realização das entrevistas.

Os sujeitos de pesquisa escolhidos para a realização do presente trabalho estão representados na tabela a seguir:

Tabela 1: População existente x amostra (entrevistados)

	Tutores presenciais	Tutores a distância	Supervisores presenciais	Supervisores a distância	Coordenadores e tutores	Servidores secretaria da coordenação do curso	Coordenador de curso
Existentes	11	21	1	2	1	2	1
Entrevistados	0	2	0	2	1	2	1

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No caso desta pesquisa, os sujeitos participantes foram dois tutores a distância, dois supervisores de tutoria, dois técnico-administrativos da secretaria do curso, o atual coordenador do curso e a coordenadora de tutoria. A pesquisadora tinha a função dinamizar as reuniões.

### 3.2 COLETA DOS DADOS

Os dados primários do trabalho foram extraídos da literatura existente bem como de pesquisa documental em resoluções, portarias, normativas e outros documentos de caráter oficial. E, como forma de coleta de dados ocorreu a observação direta intensiva, “quando envolve o contato direto com a fonte” (MICHEL, 2009, p. 66) Ainda sendo a observação participante onde o pesquisador “participa com a comunidade ou grupo ou realidade estudada” (MICHEL, 2009, p. 66).

Também utilizou-se como forma de coleta dos dados da entrevista padronizada estruturada onde “o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido: as perguntas feitas são predeterminadas (formulário), permitindo a comparação das respostas às mesmas perguntas e a conclusão que as diferenças devem refletir nos respondentes e não nas perguntas” conforme (MICHEL, 2009, p. 68).

As entrevistas foram utilizadas abordando e descrevendo tarefas (o que é feito), como é feito, passo a passo, quem as realiza e como são realizados seus respectivos registros. O roteiro de entrevistas encontra-se no apêndice A deste trabalho.

Questionou-se também quais atividades são realizadas diariamente e quais podem ser realizadas esporadicamente, além da necessidade de esforço físico, concentração, nível de conhecimento e nome designado ao processo.

Esta técnica de análise objetivou constatar se as atividades descritas nas entrevistas eram, de fato, realizadas da forma explicitada, ou seja, se eram realizadas como descritas anteriormente.

Também utilizou-se de observação simples Gil (1999) menciona que a observação é importante no processo de elaboração da pesquisa porque participa em todas suas etapas, na medida em os sentidos (a vista) são utilizados para adquirir conhecimento em torno dos objetivos estabelecidos.

As observações tiveram duração aproximada de três meses na secretaria do curso de Administração Pública PNAP, em meses alternados, sendo que o roteiro de observação encontra-se no apêndice C desta pesquisa.

E, de acordo com Freitas (2003, p.33):

[...] a observação, numa pesquisa com abordagem sócio histórica se constitui (...) em um encontro de muitas vozes: ao se observar um evento, depara-se com diferentes discursos verbais, gestuais e expressivos. São discursos que refletem e refratam a realidade da qual fazem parte construindo uma verdadeira tessitura da vida social.

Nessa perspectiva, o observador “não se situa em parte alguma fora do mundo observado, e sua observação é parte integrante do objeto observado” (BAKHITIN, 1992, p.355) - é partícipe dos eventos que observa. Como parte integrante da realidade que produz no campo de pesquisa, sua voz se encontra com as vozes dos sujeitos, produzindo novos sentidos para as experiências vividas.

Considerando que a pesquisadora deste estudo se encontra familiarizada com a secretaria do curso por ter exercido funções de secretaria da coordenação do curso, estes conhecimentos são superficiais diante dos fatos e relações que dentro desta realidade se tecem. Isso faz com que a técnica de observação facilite a percepção e interpretação da espontaneidade dos fatos.

Sendo que, a familiaridade que o pesquisador possui com o contexto do objeto de estudo é considerado relevante para Gil (1999, p.113) na hora da interpretação, porque o pesquisador deve estar “dotado de conhecimentos prévios acerca da cultura do grupo que pretende observar”.

### 3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise destas informações utilizou-se a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p. 44):

Caracterizada como um [...] conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. [...] A intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

A análise se deu de acordo com as seguintes fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material; e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação conforme Bardin (2009). Assim, a primeira fase deste estudo compreendeu inicialmente a leitura do material eleito para análise. Sendo concluída a obtenção e manipulação dos dados, foi iniciada a análise dessas informações. De acordo com Minayo et al. (2013), é necessário que se escreva com clareza a forma como os dados foram organizados e analisados.

Após a coleta dos dados por meio das entrevistas gravadas, foi realizada a transcrição das informações obtidas – com os relatos literais e na íntegra. Posteriormente a isto, realizamos a análise por meio de abordagem qualitativa, que foi estruturada em 4 etapas. A primeira etapa da análise consistiu em compilação de todas as informações transcritas, reunindo em subcategorias os processos, atividades e tarefas realizadas.

Para identificar melhorias nos processos críticos da secretaria da Coordenação do Curso de Administração Pública na modalidade à distância, foi utilizada na análise de dados a aplicação de técnicas de melhoria de processos que proporcionam contribuições significativas para a organização estudada, como as questões propostas por Oliveira (2007) (ver quadro 6). Também utilizou-se da ferramenta 5W2H.

Para isso, utilizou-se o Modelador de Processos Bizagi, por ser uma ferramenta freeware de gestão de processos que permitiu desenhar, diagramar, documentar e publicar os processos utilizando o padrão BPMN (Business Process Modeland Notation). Bizagi é a solução líder em BPM, o que abrange tanto o mapeamento de processos de trabalho quanto a automação de processos a partir do mapeamento. O Bizagi oferece dois produtos complementares disponíveis para download: Process Modeler e BPM Suite. Process Modeler é utilizado para desenhar e documentar processos de trabalho e BPM Suite, para executar e automatizar processos (workflows).

Em seguida, como segunda etapa, foi efetuada a análise dessas informações a fim de se realizar o mapeamento dos processos da

secretaria da Coordenação do Curso de Administração Pública PNAP/UFSC. É válido ressaltar que para compreender os cargos e processos da tutoria, as entrevistas foram observadas por meio de análise de conteúdo.

Na terceira etapa realizou-se uma comparação entre informações obtidas e a descrição de cargos existentes na legislação e no projeto pedagógico do curso.

Por fim, na última etapa, foram levantadas as diferenças entre a situação atual e a descrita para, a partir disso, realizamos a formalização dos resultados obtidos.

## 4 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Apresenta-se a seguir os resultados do estudo no curso de Administração Pública modalidade à distância na Universidade Federal de Santa Catarina.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DO CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA-PNAP

O Curso Bacharel em Administração Pública vem ao encontro das necessidades das organizações públicas contemporâneas, que buscam gestores com visão holística das ações administrativas e políticas governamentais, capacitados para exercitar a gestão na esfera regional, nacional e internacional, de forma a contribuir para o alcance dos objetivos da nação (BRASIL/PPP, 2009).

Para atender a demanda pela formação superior de gestores públicos no Estado de Santa Catarina, incluindo seus mais distantes municípios, a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, oferta o curso de Administração Pública na modalidade à distância (EAD), como forma eficaz para ampliar o número de beneficiários da formação superior gratuita e de qualidade, cumprindo assim sua missão e colaborando com o desenvolvimento da sociedade brasileira (BRASIL/PPP, 2009).

O curso de Administração Pública à Distância tem duração de quatro anos, organizados em oito períodos. A carga horária total é de 3.000 (três mil) horas, sendo ministrada parte presencialmente e parte à distância (BRASIL/PPP, 2009). O Programa busca a formação do perfil do administrador público expresso sob a dimensão epistemológica no que diz respeito à escolha e aos recortes teórico-metodológicos das áreas e disciplinas ligadas ao currículo da Administração Pública e da dimensão profissionalizante, que diz respeito aos suportes teórico-práticos que possibilitam uma compreensão do fazer do administrador público e a construção de competências para atuação em todas as suas relações sociopolíticas, culturais e éticas. (CAPES, 2009).

Pioneira na UFSC no que tange ao PNAP, a turma do segundo semestre de 2009 teve como público alvo, residentes nas regiões dos polos de apoio presencial das cidades de Araranguá, Lages, Tubarão,

Chapecó, Florianópolis, Joinville, selecionados por meio de processo seletivo de ingresso na UFSC. (BRASIL/PPP, 2009).

De acordo com o que está disposto no decreto nº 5.622, de 2005, a EAD caracteriza-se como uma modalidade de educação, em que “a mediação didático-pedagógica nos processos de ensino e aprendizagem ocorre com a utilização de meios e tecnologias de informação e comunicação”. (BRASIL, 2005).

Decorrente destas características da educação à distância, da questão de espaço e do tempo, a turma fez uso de ferramentas que operacionalizassem o processo de comunicação e troca de informação nas suas formas sincrônica e diacrônica. As ferramentas utilizadas nos processos de comunicação sincrônica foram: chat, videoconferência, aula presencial nos polos. Como processos de comunicação diacrônicos foram utilizados: fórum, e-mail, mensagem pelo AVEA, telefone, fax e correio. Este processo orientado por tutores.

De acordo com Chermann e Bonini (2000, p. 26):

No ensino à distância o aluno é o centro do processo de aprendizagem e deve ser levado a desenvolver habilidades para o trabalho independente, para a tomada de decisões esforço auto responsável; o professor nada mais é que um tutor, um agente facilitador da aprendizagem. Ele, como já vimos, deve desenvolver no aluno a capacidade de selecionar informações, de refletir e decidir por si mesmo. É preciso lembrar que o professor deve ser, antes de mais nada, um eterno estudante, pois não é o dono do conhecimento; ele é, sim, melhor conhecedor dos caminhos que levam a esse conhecimento.

Durante o curso, os alunos fizeram uso da Plataforma *Moodle*. Este, segundo Nardin, Fruet e Bastos (2009, p.2):

É considerado um Ambiente Virtual de Aprendizagem: porque viabiliza a associação entre as ações de ensino e aprendizagem e, por ser um software livre, propicia a prática da liberdade. Devido a isso, o Moodle amplia a liberdade dos sujeitos, possibilitando sua execução para

variados propósitos: a liberdade de aperfeiçoar, copiar, estudar e modificar o programa através do acesso ao código fonte de forma a colaborar e a beneficiar toda a comunidade. Tal aperfeiçoamento constante potencializa a apropriação do conhecimento científico tecnológico por toda comunidade, ao permitir a prática da liberdade mediante a interação ativa de seus participantes, de forma que professores e estudantes sejam sujeitos autônomos e críticos no processo, na medida em que não se constituem apenas como usuários e consumidores das tecnologias.

Trata-se de um *software* livre que possibilita o trabalho colaborativo entre os participantes. Por seu caráter livre, tem sido largamente utilizado por docentes como ferramenta de apoio à aprendizagem, devido ao conjunto de ferramentas e recursos úteis que facilitam e ampliam as possibilidades de interação e construção do conhecimento em um mesmo ambiente.

De acordo com Kenski (2003, p.112):

A criação de ambientes virtuais tecnologicamente apropriados para a realização de atividades educacionais precisa ser complementada com ações que tirem as pessoas do isolamento e as encaminhem para atividades em grupo, em que possam atuar de forma colaborativa. Com a colaboração de cada um para a realização de atividades de aprendizagem, formam-se laços e identidades sociais. Assim, criam-se grupos que, além dos conteúdos específicos, aprendem regras e formas de convivência e sociabilidade que persistem no plano virtual e fora dele.

A utilização das ferramentas disponíveis no ambiente de aprendizagem não exigiu dos discentes nenhum pré-requisito, além dos conhecimentos básicos de acesso à internet e conceitos de postagem de mensagem e envio de arquivos por meio eletrônico (e-mail).

No PNAP, o curso é organizado em oito módulos, e cada módulo corresponde a um semestre (PNAP/UFSC, 200?). Sendo assim, a duração mínima do curso é de quatro anos, totalizando uma carga horária de três mil horas/aula, as quais são ministradas de forma presencial e a distância. Para oportunizar a formação em áreas específicas, a partir do quinto módulo do curso o estudante deve optar por umas das três linhas de formação específica (LFE): gestão pública, gestão pública municipal ou gestão da saúde (PNAP/UFSC, 200?).

Fazem parte das atividades presenciais, os seminários, as provas e as videoconferências, enquanto que as atividades à distância ficam por conta de leituras do livro texto da disciplina, interação com os tutores e participação nas atividades disponibilizadas no ambiente virtual de ensino-aprendizagem (fóruns e exercícios).

Fica a encargo da coordenação do curso a definição do período de tempo que os professores de cada disciplina terão para planejar e organizar as atividades do semestre. Feito isso, as atividades são encaminhadas aos supervisores para que estes disponibilizem o material aos tutores.

Na EAD, há uma distinção entre professor e tutor. Em especial no modelo adotado pelo sistema UAB (Universidade aberta do Brasil), e utilizado por diversas instituições brasileiras, tem-se que: o professor produz o material instrucional e as atividades da disciplina e gerencia sua execução; e o tutor atua diretamente com os alunos, ainda que a distância, sanando suas dúvidas, avaliando-os, tentando identificar suas dificuldades e mediando o processo de aprendizagem. Este é o modelo considerado neste trabalho.

A necessidade de planejamento do calendário acadêmico do Curso se deve, entre outros motivos, a que o polo apresenta diversos cursos e instituições. Neste caso, primeiramente é discutido em entre os coordenadores de curso e coordenadores de polo a “reserva” de dias de semana para cada curso de cada instituição. O calendário leva em conta também a carga horária da disciplina em vigor, se a disciplina apresentar carga horária elevada, o calendário deve ser ampliado para que aconteça um maior número de atividades no polo.

A comunicação entre os diversos agentes (secretários, tutores, coordenadores e alunos) pode ocorrer pessoalmente, por telefone, e-mail e também por meio do ambiente virtual de aprendizagem, chats ou fóruns. As informações repassadas geralmente apresentam um caráter

informativo, que visa comunicação de alguma atividade, orientações ou esclarecimento de dúvidas. As solicitações por parte dos alunos são enviadas principalmente por e-mail aos tutores que remetem a solicitação para a supervisão de tutoria que encaminha para a secretaria do curso que, por sua vez, deve atender a demanda do aluno.

A estrutura administrativo-pedagógica do curso é composta por uma organização de apoio institucional e uma de apoio pedagógica, as quais proporcionam condições necessárias à concretização do ato educativo. Fazem parte da estrutura administrativo-pedagógica: o estudante; os professores (autores, formadores e pesquisadores); os tutores (presenciais e a distância); a equipe de apoio tecnológico e de logística. Optou-se por identificar a relação hierárquica, de superior/subordinado de cada cargo - que consta em uma descrição de cargos completa para facilitar a visualização. Assim, a repetição da mesma na descrição de cargos torna-se dispensável.

O curso de Administração Pública EAD da UFSC (PNAP) conta com cerca de 342 alunos (CAGR, 2016), que ingressaram por meio de processo seletivo (vestibular) e estão distribuídos em 3 projetos, sendo o primeiro constituído de 6 polos - Florianópolis, Chapecó, Tubarão, Araranguá, Lages e Joinville. O segundo projeto conta com os polos de Florianópolis e Chapecó, e o terceiro com Florianópolis, Araranguá e Joinville. O último ingresso de alunos aconteceu em Julho de 2013, por meio de vestibular organizado pela Comissão Permanente do Vestibular (COPERVE). Foram ofertadas 125 vagas para o curso de Administração Pública. Destas, 35 para o Polo Araranguá, 55 para o Polo Florianópolis e 35 para o Polo Joinville. Antes de se mapear os processos críticos da secretaria do curso de Administração Pública PNAP fez-se necessário identificar os demais agentes envolvidos na gestão administrativa-pedagógica do curso bem como elencar suas atribuições, para que estas não se confundam com as atribuições da secretaria do curso.

Com base no que foi coletado por meio de entrevista com a Coordenação do Curso, com a Supervisão de tutoria e, complementado com o que está disposto o Portal da UAB/CAPES (201?), foi elaborado o quadro a seguir objetivando responder a segunda pergunta do roteiro de entrevista: Quais os principais agentes atuantes no Curso PNAP e suas atribuições?

Quadro 11. Principais *Stakeholders* Internos do Curso de Administração Pública PNAP

<i>Stakeholders</i> Internos do Curso de Administração Pública PNAP	
<b>Coordenador do Curso</b>	É um cargo exercido por um professor concursado da UFSC, eleito pelo colegiado do curso. Dentre as principais atribuições que competem ao mesmo, podemos citar a validação de disciplinas, a análise de demandas dos alunos, auxiliar a coordenação da tutoria (junto ao subcoordenador/coordenador da tutoria), bem como presidir o colegiado do curso e o Núcleo Docente Estruturante (NDE). Todas as decisões importantes relativas ao curso devem passar por ele.
<b>Coordenador de Tutoria</b>	No curso a função de coordenador de tutoria é exercida pelo(a) subcoordenador(a) do curso. Participar das atividades de capacitação e atualização; Acompanhar o planejamento e o desenvolvimento dos processos seletivos de tutores, em conjunto com o coordenador de curso; Acompanhar as atividades acadêmicas do curso; Verificar " <i>in loco</i> " o andamento dos cursos; Informar o coordenador do curso a relação mensal de tutores aptos e inaptos para recebimento da bolsa; Acompanhar o planejamento e o desenvolvimento das atividades de seleção e capacitação dos tutores envolvidos no programa; Acompanhar e supervisionar as atividades dos tutores; Encaminhar à coordenação do curso relatório semestral de desempenho da tutoria.
<b>LabGestão CAD/UFSC</b>	O Laboratório de Produção de Recursos Didáticos para Formação de Gestores (LabGestão) foi criado pelo CAD/CSE/UFSC em 20 de fevereiro de 2013, e a ele está vinculado por meio da Portaria n. 003/CAD/CSE/2013. O LabGestão produz recursos didáticos para os projetos educacionais do CAD (Departamento de Ciências da Administração) realizados em parcerias/convênios da UFSC com instituições públicas e privadas que tenham interesses compatíveis com os objetivos do CAD visando à implementação de cursos gratuitos de curta duração (capacitação), de graduação e de especialização nas modalidades de ensino presencial e a distância; soluções em recursos instrucionais para os projetos de extensão do CAD como vídeoaulas, videoconferências, palestras on-line, livros digitais e impressos; e transmissão on-line de banca dos trabalhos de conclusão dos cursos à distância.
<b>Coordenador de Polo</b>	Os Coordenadores de Polo são indicados pela prefeitura ao qual o polo pertence. São responsáveis pelo espaço físico dos polos, que não são de propriedade da Universidade Federal de Santa Catarina. A ele compete: Acompanhar e coordenar as atividades docentes, discentes e administrativas do polo de apoio presencial; Garantir às atividades da UAB a prioridade de uso da

infraestrutura do polo de apoio presencial; Participar das atividades de capacitação e atualização; Elaborar e encaminhar à DED/CAPES relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado; Elaborar e encaminhar à coordenação do curso relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no polo; Acompanhar as atividades de ensino, presenciais e a distância; Acompanhar e gerenciar o recebimento de materiais no polo e a entrega dos materiais didáticos aos alunos; Zelar pela a infraestrutura do polo; Relatar problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso; Articular, junto às IPES presentes no polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do polo para a realização das atividades dos diversos cursos; Organizar, junto com as IPES presentes no polo, calendário acadêmico e administrativo que regulamente as atividades dos alunos naquelas instalações; Articular-se com o mantenedor do polo com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do polo; Receber e prestar informações aos avaliadores externos do MEC.

#### **Supervisão de Tutoria EAD**

Possui função gerencial para o funcionamento do curso, exercendo atividades com: contato com os polos de ensino, elaboração de relatórios, planejamento do calendário acadêmico, controle de desempenho dos estudantes e tutores a distância, comunicação entre os agentes e, auxílio no planejamento e desenvolvimento das aulas. De modo geral, o Supervisor de Tutoria apresenta um papel de ligação e repasse de informações entre a Coordenação do Curso e demais níveis.

#### **Tutor EAD**

Comparecer aos treinamentos; Responder e-mails; Responder mensagens no AVA; Responder aos Fóruns de dúvida; Participar dos Fóruns temáticos; Plantão em Chats; Correção atividades; Correção provas; Comparecer às reuniões; Tutor líder fica responsável por avisar o professor do chat, da videoconferência e pela disciplina correspondente.

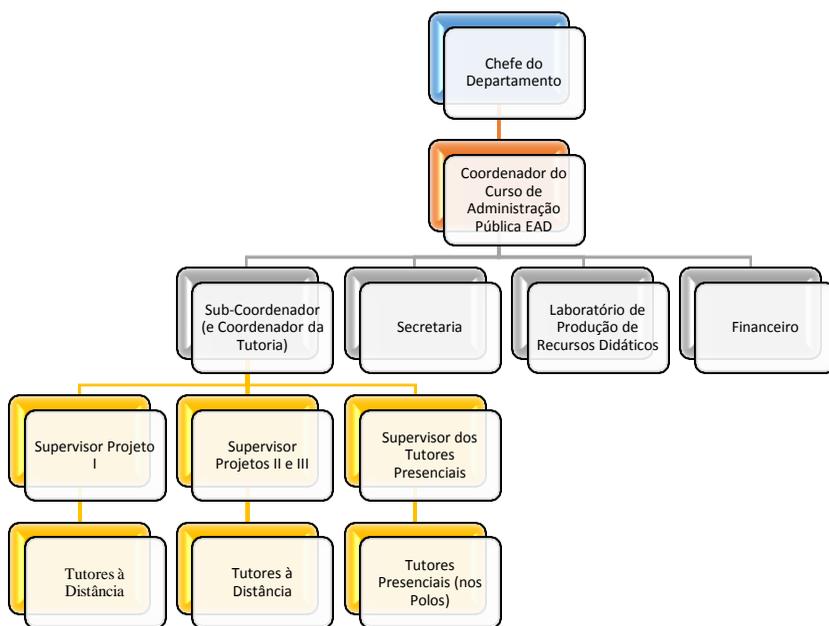
#### **Tutor Presencial**

Encaminhar a lista de frequência de provas para os tutores presenciais encaminharem junto com as provas para os polos de apoio presencial; Encaminhar para as atas de provas para que os tutores presenciais encaminhem para os polos junto com as provas. Encaminhar as informações sobre os cursos para a supervisão de tutor presencial disseminar para estes; Orientar os tutores presenciais quanto aos procedimentos de trabalho. Acompanhar, por meio das atas, as atividades dos tutores presenciais desenvolvidas nos polos; Atender e sanar dúvidas provenientes dos polos; Monitorar os tutores presenciais na organização das provas para envio aos polos; Dar suporte aos tutores presenciais no dia das provas. Recrutamento e seleção de tutores presenciais. Realizar capacitações.

Elaborado pela autora. Dados coletados segunda questão entrevista. Baseado nas respostas e no Portal UAB/CAPES

Apresenta-se a seguir o organograma da gestão do curso de Administração Pública EAD da UFSC:

Figura 9. Organograma do Curso de Administração Pública da UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Existem outros cargos e setores que fornecem auxílio às atividades do curso, mas que não estão presentes no organograma explicitado neste trabalho. São eles: DAE (Departamento de Administração Escolar), PROGRAD (Pró-Reitoria de Graduação), FAPEU (Fundação de Amparo à Pesquisa e Extensão Universitária), a

Direção do Centro Socioeconômico, o Design Instrucional e os Coordenadores de Polo.

#### 4.1.1 ROTINAS ADMINISTRATIVAS DA SECRETARIA DO CURSO PNAP

Com base em um referencial teórico, foram realizadas entrevistas com gestores e servidores da secretaria do Curso de Administração Pública PNAP da Universidade Federal de Santa Catarina buscando entender os métodos, técnicas, desafios e benefícios do mapeamento de processos para a melhoria do fluxo de suas rotinas.

Sendo que, para Campos (2002, p. 71) “a rotina é estabelecida pela administração da empresa para as pessoas que executam as tarefas do dia-a-dia.”, pode-se dizer que uma rotina administrativa é formada por vários processos que acontecem de forma sistemática e que requerem conhecimento técnico e domínio de tecnologias. Sendo, que processo é todo conjunto de procedimentos com entradas, processamento e resultados.

E, nas rotinas administrativas ocorre que um conjunto de profissionais executa atividades para se obter resultados, essas atividades devem estar em conformidade com o nível de competência dos profissionais, nível de autoridade e responsabilidades

A Secretaria Acadêmica é o órgão que operacionaliza todas as atividades ligadas à vida acadêmica do aluno, desde seu ingresso ao curso até sua formação. A capacidade da Secretaria de atender bem e oferecer respostas e soluções com agilidade e segurança são certamente atributos que fixam uma imagem não só do próprio setor como de toda a instituição. Assim, é importante que todos os envolvidos no setor tenham consciência de sua importância e responsabilidade e aceitem o desafio de contribuir para a construção e consolidação de uma imagem de seriedade e eficiência para a Universidade Federal de Santa Catarina.

À Secretaria Acadêmica compete:

- Organizar e manter atualizado o arquivo de documentos do Acadêmico, Calendários, Horários de Aula, Modelos de documentações utilizadas, documentos pertinentes à vida acadêmica, cópia dos registros do aluno e outros;

- Emitir toda a documentação referente à vida acadêmica do corpo discente como: atestados de matrícula, históricos, e outros;
- Redigir Correspondência Oficial (atas, memorandos, ofícios, portarias, etc.);
- Prestar assessoria aos demais setores em matéria de sua competência, como fornecer informações para controle de relatórios, questionários, consultas e outros;
- Coordenar os processos de solicitação de matrículas, trancamentos e quaisquer outros referentes à vida acadêmica do corpo discente;
- Coordenar o arquivo de alunos ingressantes, assim como a manutenção e desenvolvimento dos arquivos;
- Coordenar as atividades de registro de resultados da avaliação dos segmentos discentes, em parceria com a direção de ensino e coordenação do curso, mantendo o sistema informatizado de controle acadêmico atualizado.

Os documentos que fundamentam as atividades do setor são:

- Relatórios referentes aos Processos Seletivos;
- Documentação do Discente;
- Calendário Acadêmico;
- Abertura de turmas (Solicitação realizada pelos Coordenadores de Curso no início do período letivo);
- Ata de formaturas;
- Documentos referentes à Colação de Grau;
- Resoluções, portarias, leis, etc.

A elaboração de relatórios pode ser requerida tanto da supervisão de tutoria quanto a secretaria do Curso. Tais relatórios geralmente são solicitados para verificar aspectos relacionados ao curso, tais como: situação do aluno (regular, evadido, desistente); taxa de evasão; desempenho e avaliação do curso sobre a ótica de observação dos estudantes; avaliação dos tutores; desempenho do aluno na disciplina X e no semestre; entre outros aspectos.

Em especial, observa-se que algumas das normativas mais relevantes são o Projeto Político Pedagógico de Curso (atualmente de 2009), a Resolução 017/CUn/97, Decreto n. 5.622 (BRASIL, 2005), o

Currículo do Curso, o Calendário Acadêmico da UFSC e o calendário do Curso.

O primeiro processo crítico de responsabilidade da secretaria do curso é o “Cadastro Comunidade”. Trata-se de uma plataforma on-line do Sistema Acadêmico de Graduação, do Departamento de Administração Escolar vinculado a Pró-Reitoria de Graduação, elaborada pela SETIC-Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação. Para se ter acesso ao sistema é necessário fazer o login informando o número do SIAPE do servidor técnico-administrativo e senha de acesso. Na secretaria do curso esta liberação de acesso compete à secretária, servidora técnica-administrativa, do curso.

Segue figura explicativa de como é realizado este processo:

Figura 10. Cadastro Comunidade UFSC

Cadastro Comunidade UFSC

Cadastramento da Comuni x

← → ↻ 🏠 <https://cadastrocomunidade.sistemas.ufsc.br/restrito/index.xhtmlml>

Apps Login | Ambiente Virtu | Principal | UCAMPRO | Arquivos do usuário | Netflix | Filmes Online Grátis - Assistir - Reign - Tod | Por Que Me

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Administração Escolar  
Sistema Acadêmico da Graduação

**Cadastro da comunidade**

UFSC 50 anos

Realize a busca do solicitante para averiguar se o mesmo já está cadastrado no sistema. Escolha um parâmetro de busca:

Nome  CPF  Identificador sequencial

Preencha o nome do solicitante. Note que o sistema poderá apresentar sugestões de nomes durante o preenchimento.

Nome:

Se a informação que você procurava não foi encontrada, clique aqui para cadastrar

© SETIC - Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação - v1.109  
Navegadores recomendados: Mozilla Firefox 3 (ou superior) e Internet Explorer 7 (ou superior)

1. Logar com SIAPE e Id UFSC. 2. Menu Cadastro-Brasileiro. 3. Clicar em cadastrar

The screenshot shows a web browser window with the URL <https://cadastrocomunidade.sistemas.ufsc.br/restrito/pesquisaCadastro.xhtml>. The page header features the logo of the Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) and the text: "UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA", "Pró-Reitoria de Ensino de Graduação", "Departamento de Administração Escolar", and "Sistema Acadêmico da Graduação". Below the header, the main content area is titled "Cadastro da comunidade". On the left, there is a sidebar with a "UFSC 50 anos" banner and a menu with options: "Cadastro", "Brasileiro", "Funções", "Atribuir funções", and "Relatórios". The main content area contains a form titled "Cadastro do brasileiro - identificação do solicitante". The form instructions state: "Preencha adequadamente o CPF e data de nascimento do solicitante do cadastramento". It includes input fields for "CPF:" (with a placeholder "ddd.ddd-dd") and "Data de Nascimento:" (with a placeholder "dd/mm/aaaa"). Below the form are two buttons: "Limpar" and "Prosseguir". At the bottom of the page, there is a copyright notice: "© SE TIC - Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação - v1.109" and a recommendation: "Navegadores recomendados: Mozilla Firefox 3 (ou superior) e Internet Explorer 7 (ou superior)". The Windows taskbar is visible at the bottom of the browser window.

Informar corretamente o CPF do candidato aprovado. Informar a data de nascimento do candidato aprovado. Clicar em prosseguir. Então se abrirá a tela de cadastro onde todas as informações deverão ser preenchidas (documentos, naturalidade, nacionalidade, filiação, nascimento, endereço com CEP, telefone e e-mail (depois este e-mail deverá ser alterado para o e-mail institucional criado pela supervisão de tutoria do curso).

Cadastramento da Comunidade

https://cadastracomunidade.sistemas.ufsc.br/restrito/pesquisaCadastro.xhtml

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Administração Escolar  
Sistema Acadêmico da Graduação

### Cadastro da comunidade

UFSC 50 anos



Realize a busca do solicitante para averiguar se o mesmo já está cadastrado no sistema. Escolha um parâmetro de busca:

Nome  CPF  Identificador sequencial

Preencha o nome do solicitante. Note que o sistema poderá apresentar sugestões de nomes durante o preenchimento.

Nome:

Se a informação que você procurava não foi encontrada, clique aqui para [cadastrar](#).

© SeTIC - Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação - v.1.109  
Navegadores recomendados: Mozilla Firefox 3 (ou superior) e Internet Explorer 7 (ou superior)

https://cadastracomunidade.sistemas.ufsc.br/restrito/pesquisaCadastro.xhtml#

Após o candidato aprovado no processo seletivo para atuar na tutoria ser cadastrado ele ainda necessita ter função atribuída à ele. A secretária do curso então volta à tela inicial. Clica em atribuir função. Informe o nome completo ou CPF do cadastro que procura e clique na lupa.

Cadastramento da Comunidade

← → ↻ 🏠 <https://cadastracomunidade.sistemas.ufsc.br/restrito/inicio.xhtml>

Apps Login | Ambiente Virtual Principal | UCAMPRO | Arquivos do usuário | Netflix Filmes Online Grátis Assistir - Reign - Tod... Por Que Me



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
Pró-Reitoria de Ensino de Graduação  
Departamento de Administração Escolar  
Sistema Acadêmico da Graduação

**Cadastro da comunidade**

UFSC 50 anos



Produzindo conhecimento para um mundo melhor 1960-2010

- Cadastro
  - Brasileiro
- Funções
  - Atribuir funções
  - Relatórios

Realize a busca do cadastro. Escolha um parâmetro de busca:

Nome  CPF  Identificador sequencial

Preencha o número completo do CPF. Insira somente números.

CPF:

Você procurava por este(s) cadastro(s)?

Nome	Sequencial	CPF	Data de nascimento	Editar
Juliana Vaccari de Abreu da Rosa	919080	4783618909	10/11/1983	<a href="#">Atribuir funções</a>

© SE TIC - Superintendência de Governança Eletrônica e Tecnologia da Informação e Comunicação - v1.109  
Navegadores recomendados: Mozilla Firefox 3 (ou superior) e Internet Explorer 7 (ou superior)

<https://cadastracomunidade.sistemas.ufsc.br/restrito/inicio.xhtml#>

**Clicar em atribuir função**



Cadastramento da Comunidade

https://cadastrocomunidade.sistemas.ufsc.br/restrito/pesquisaFuncao.xhtml

Principal | UCAMPRO | Arquivos do usuário | Netfix | Filmes Online Grátis | Assistir - Reign - Tod | Por Que Me

Nome: Juliana Vaccari de Abreu da Rosa  
CPF: 047.836.189-09  
Data de Nascimento: 10/11/1983  
Identificador sequencial: 919080

**Cadastramento Especial - Funções**

Utilize o formulário abaixo para realizar o cadastramento das funções.

**Funções**

Tipo Papel: Tutor a Distância (UFSC)

Contexto do papel: Graduação Pós-Graduação

Curso: EAD\_UAB - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Semestre/Período: 20161

Incluir esta função para todas as disciplinas do período

Código da disciplina: CAD9149 (preencha o código da disciplina OU escolha uma entre as disciplinas listadas abaixo)

Disciplina: Gestão de Operações e Logística I

Turma: 0513132

Data de término: 20/12/2016 (dd/mm/aaaa)

Funções cadastradas para Juliana Vaccari de Abreu da Rosa

Ativas  Inativas

Editar | Ordem da atribuição | Papel | Departamento | Polo | Descrição Polo | Curso | Nome curso | Data de término

Escolher o tipo do papel (ex: tutor EAD), o contexto do papel (graduação), o curso (EAD\_uab\_Administração Pública), o semestre de atuação (para tutores EAD ou convidados de turma), informar o código da disciplina e o código da turma (esta informação vem da Supervisão de Tutoria para a Secretaria do Curso). Informar provável período de validade do acesso, em geral de 01 ano para que se necessário se possa acessar informações do aluno no semestre seguinte (caso seja necessário alguma conferência).

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se que, a remuneração dos tutores à distância e dos professores se dá por meio do sistema de bolsas com valor definido e fomentado pela CAPES. E, após o término do contrato a supervisão de tutoria deve informar a secretaria do Curso para que coloque o agente (tutor EAD, tutor presencial, etc.) como inativo.

O segundo processo crítico de responsabilidade da secretaria estudada trata da matrícula do calouro EAD. Para ser aluno de um curso de graduação EAD-UFSC, o candidato deve ser aprovado no vestibular de ingresso nos cursos de graduação a distância. A inscrição é realizada

pela internet e as provas são presenciais, aplicadas nas cidades sede dos polos de apoio presencial escolhidos pelos candidatos no ato de inscrição. Pode se candidatar o interessado já deve ter concluído o Ensino Médio (2º grau ou equivalente) até a data da matrícula no curso para o qual se inscreveu. O vestibular da EAD, no entanto, não é regular (EAD UFSC/ 201?).

Ainda, o Regulamento Geral da UFSC diz que:

Art. 55. O Concurso Vestibular, que será unificado para todos os Cursos de Graduação da Universidade, obedecerá às seguintes normas gerais: I- a habilitação do candidato far-se-á por sistema de classificação; II- do resultado do Concurso não caberá recurso de qualquer natureza; III- os exames serão coordenados por uma Comissão, a cargo da qual estará a supervisão de todas as atividades concernentes ao Concurso Vestibular; IV- constitui-se obrigação do professor, convocado para os trabalhos exigidos pelo Concurso Vestibular, cumprir as tarefas a ele cometidas pela Comissão de que trata o inciso III.

Entretanto, observou-se com a pesquisa que isso não é possível na atual conjuntura que o EAD no Sistema UAB apresenta no Brasil. Não é possível definir data para o vestibular EAD no Calendário Acadêmico. O que gera inúmeras ligações para a secretaria do curso com esta pergunta.

O Art. 127 da Resolução 017 contempla que “Cada Unidade de Ensino deverá organizar, semestralmente, um Comitê de Recepção aos Calouros, indicado pelo respectivo Conselho, com a participação da Direção da Unidade, de professores e de alunos”.

Esta integração não ocorre com alunos EAD, devido ao contato presencial do aluno ser com o Polo de apoio presencial e não com a estrutura da UFSC. Porém, este aluno que não conhece fisicamente a Universidade e sua estrutura administrativa poderá ter dificuldade em entender os trâmites administrativos.

O próximo processo crítico identificado foi validação de disciplinas. E, o Regulamento dos Cursos de Graduação da UFSC, resolução N° 017/CUn/97, dispõe sobre este assunto conforme a seguir:

Art. 97 - A validação de disciplinas cursadas em outras instituições obedecerá ao disposto na legislação específica, definida pelo Conselho Nacional de Educação. § 1º - Caberá ao Departamento de Administração Escolar-DAE zelar pela instrução do processo de validação, na forma do caput deste artigo. § 2º - Caberá ao Presidente do Colegiado do Curso validar as disciplinas desdobradas das matérias integrantes dos parâmetros curriculares do respectivo curso. § 3º - O Presidente do Colegiado do Curso poderá consultar o respectivo Departamento para definir a validação de disciplinas desdobradas de matéria dos parâmetros curriculares, estabelecidos pelo Conselho Nacional de Educação. 39 § 4º - As disciplinas cursadas pelo aluno na instituição de origem, que não corresponda a matérias dos parâmetros curriculares do curso, poderão ser validadas, a critério dos respectivos Departamentos. § 5º - Caberá ao Presidente do Colegiado do Curso estabelecer o índice de matrícula inicial do aluno [...].

Sendo que, quando o somatório da carga horária das disciplinas validadas for inferior ao somatório da carga horária das disciplinas correspondentes no curso de destino na UFSC, será exigido do aluno o cumprimento de disciplinas adicionais, a serem definidas pelo Colegiado do Curso, para atender a carga horária de integralização curricular exigida no novo cursar.

Outro processo crítico identificado na secretaria estudada foi formatura.

A outorga de grau é o ato oficial da Universidade por meio do qual o formando é investido na posse do grau acadêmico a que tem direito por haver integralizado o currículo do respectivo curso de graduação. A outorga do grau é indispensável. E, o direito à outorga do grau é imprescritível para o aluno que tenha concluído o curso de graduação na Universidade.

A outorga do grau somente será efetuada ao aluno que constar da relação dos alunos concluintes. Esta relação é informada pela secretaria no Curso no sistema CAGR para a confecção dos processos

de registro de Diploma. O Coordenador do Curso precisa assinar o processo de cada formando confirmando que o mesmo está apto a colar grau. O nome do formando também precisa estar no formulário de solenidade de formatura. No caso do EAD a relação de formando é organizada primeiramente por Polo e em seguida por ordem alfabética.

A solenidade de colação de grau deve transcorrer dentro dos estritos padrões de decoro acadêmico e seguirá o cerimonial universitário que integra a Resolução Normativa N.º 01/Ceg/2011 (UFSC, 2011) As solenidades oficiais de colação de grau dos cursos de graduação da Universidade serão presididas pelo Reitor ou por seu substituto legal. Cabe à Secretaria do Curso informar como será composta a mesa de autoridades. Também cabe à Secretaria do Curso PNAP elaborar e encaminhar ao Polo de apoio presencial convite para a formatura. O Polo de apoio presencial entrega o convite para o prefeito da cidade do Polo e demais colaboradores.

A data e hora das solenidades oficiais de colação de grau realizadas no Campus Universitário “Reitor João David Ferreira Lima” serão definidas e agendadas pela direção da Unidade Universitária junto ao Departamento de Cultura e Eventos, com antecedência de um ano. Cabe à Secretaria do Curso comunicar aos formandos e a comissão de formatura a data e hora da formatura.

Conforme a Resolução Normativa N.º 01/Ceg/2011 (UFSC, 2011), compete à direção das Unidades Universitárias, juntamente com os coordenadores dos cursos ou equivalentes, quando se tratar de solenidade oficial realizada no Campus Universitário “Reitor João David Ferreira Lima”:

I – informar ao Departamento de Cultura e Eventos sobre os cursos, as datas e os horários de realização das formaturas, observado o disposto nos artigos 13 e 15;

II – encaminhar ao Departamento de Cultura e Eventos o formulário “Informações da coordenação do curso para a elaboração do roteiro de colação de grau”, disponível no endereço;

III – devolver ao Departamento de Cultura e Eventos, até dois dias antes da data da solenidade de colação de grau, o roteiro da solenidade com as alterações julgadas pertinentes;

IV – acompanhar e auxiliar nos trabalhos atinentes ao preparo do cerimonial, à realização do ensaio e da solenidade de colação de grau.

Ainda, de acordo Resolução Normativa N.º 01/Ceg/2011 (UFSC, 2011), é de competência da comissão de formatura:

I – representar os prováveis formandos do curso perante os órgãos da Universidade;

II – participar da organização da solenidade de colação de grau, juntamente com o coordenador do cerimonial, a autoridade responsável, em articulação com os coordenadores dos cursos;

III – agendar reunião com o coordenador do cerimonial, com antecedência mínima de sessenta dias da data da solenidade de colação de grau;

IV – preencher o formulário “Informações da comissão de formandos para a elaboração do roteiro de colação de grau”,

V – entregar ao coordenador do cerimonial as músicas e os clipes em mídia digital que serão utilizados na solenidade em mídia digital compatível com os equipamentos disponíveis no local de realização da solenidade de colação de grau. Parágrafo único. Para a inserção no roteiro da solenidade de colação de grau dos recursos de que trata o inciso

V, o coordenador do cerimonial levará em consideração o tempo-limite a ser utilizado na projeção de cada mídia digital, além de outros fatores relacionados ao decoro acadêmico e ao cerimonial universitário.

Na impossibilidade de o formando comparecer, por motivo justificado, à solenidade oficial de outorga de grau, ele poderá prestar juramento e receber o grau em gabinete, em data e horário designados pelo diretor da Unidade Universitária. A Secretaria do curso presta orientação ao formando.

Para que o diploma seja desenhado o formando precisa, além de preencher o formulário de desenho de diploma conferindo seus dados cadastrais e assinando, encaminhar para a secretaria do Curso:

- Fotocópia autenticada em cartório ou fotocópia simples acompanhada da via original do certificado militar (sexo masculino);
- Fotocópia autenticada em cartório ou fotocópia simples acompanhada da via original da cédula de identidade atual;
- Fotocópia autenticada em cartório ou fotocópia simples acompanhada da via original da certidão de nascimento ou casamento;
- Fotocópia autenticada em cartório ou fotocópia simples acompanhada da via original do título de eleitor atual;
- Certidão de quitação eleitoral (Disponível na Página do Tribunal Superior Eleitoral – TSE);

O aluno formando também não pode ter débitos com a Biblioteca. Cabe a secretaria do curso PNAP conferir a documentação, enviar para a Seção de Diplomas e encaminhar o diploma para o Cerimonial de Formatura. Geralmente, as cerimônias de formatura são feitas no centro de Cultura e Eventos no Campus Trindade. Porém, foram feitas muitas formaturas nos polos de apoio presencial.

O próximo processo crítico identificado foi envio de programa de disciplinas. Sendo que, os programas das disciplinas servem como instrumento de orientação sobre a matéria a ser lecionada. Servem também como comprovante da disciplina cursada, desde que devidamente autenticado e acompanhado do histórico escolar.

Vale lembrar que cursos do PNAP visam à criação de um perfil nacional de gestores públicos que contemple uma visão global das ações administrativas e políticas governamentais a fim de exercitar a gestão na esfera regional e nacional de forma a contribuir para o processo de desenvolvimento e modernização do país (CAPES/MEC, 201?).

Ainda, a construção do PNAP foi feita de forma coletiva e colaborativa, contando com o envolvimento de várias universidades públicas integrantes do Sistema UAB, com a experiência dos coordenadores do curso de Administração Piloto, com a participação do Conselho Federal de Administração, com profissionais da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e com o Ministério da Saúde por meio de especialistas da Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ) (CAPES/MEC, 201?). Logo, o Programa das disciplinas dos cursos do PNAP não é construído dentro da Universidade, é um

mesmo Padrão Nacional e consta no Projeto Político Pedagógico do Curso.

Outro processo crítico da secretaria do curso é a validação de horas de atividades complementares. As atividades complementares curriculares são componentes curriculares que possibilitam o reconhecimento por avaliação, de habilidades, conhecimentos e competências do aluno, inclusive adquiridas fora do ambiente escolar, incluindo a prática de estudos e atividades independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, especialmente nas relações com o mundo do trabalho e com as ações de extensão junto à comunidade. (PARECER DO CONSELHO NACIONAL DE EDUCAÇÃO/CÂMARA DE ENSINO DE EDUCAÇÃO: 134 de 04/06/2003).

As atividades complementares permitem ao acadêmico realizar trabalhos práticos ligados à profissão que escolheu, desde o primeiro semestre do curso. A carga horária das atividades complementares é determinada de acordo com o Projeto Pedagógico do Curso, baseadas nas diretrizes do Ministério de Educação. O acadêmico só poderá colar grau após a conclusão da carga horária total exigida na grade curricular do curso.

O Coordenador do Curso de Bacharelado em Administração Pública no uso de suas atribuições e tendo em vista o que foi deliberado em 18 de outubro de 2012 pelo Núcleo Docente Estruturante e o Colegiado do Curso de Bacharelado em Administração Pública, em sessão realizada no dia 07 de novembro de 2012 regulamentou as Atividades Complementares do Curso de Bacharelado em Administração Pública, modalidade a distância por meio da Resolução n. 001/EAD/PNAP/CAD/2012, de 07 de novembro de 2012, disponível no Portal do Curso (PNAP/UFSC).

Só serão validadas como atividades complementares, as atividades iniciadas pelo aluno após a matrícula no curso de graduação em administração pública. As Atividades Complementares do Curso de Bacharelado em Administração Pública na modalidade EAD da UFSC, código CAD9185 somente serão validadas no histórico do aluno quando este atingir a somatória total de 120 horas.

O próximo processo crítico identificado foi segunda via de diploma. Quando há o extravio do diploma ou se o diploma precisa ser reemitido devido à necessidade de alguma alteração (ex: averbação de

divórcio) o registro da primeira via do diploma precisa ser excluída e o processo de registro deve ser feito novamente, culminando em um novo registro.

Também observou-se a utilização do formulário para desenho de diploma correspondem ao formulário destinado aos alunos para solicitação de colação de Grau e expedição de diploma de graduação. Antes que o diploma possa ser confeccionado, expedido e registro os dados do formando precisam ser conferidos por ele para evitar inconformidades no diploma.

Com o mapeamento do processo “formatura” identificou-se com um documento necessário a ele é o formulário para desenho do diploma. O formulário de desenho de diploma é gerado pela Secretaria do Curso PNAP por meio do sistema de Controle Acadêmico da Graduação (CAGR) e depois encaminhado para o formando. Atualmente este encaminhamento é feito por e-mail.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A condução dos trabalhos de mapeamento dos processos vem seguindo a sequência de passos apresentada de forma sumária a seguir:

- Definição dos servidores voluntários a participar do trabalho;
- Apresentação do objetivo e esclarecimentos sobre a realização das atividades;
- Realização de reuniões em que a equipe entrevista cada servidor com vistas a detalhar as atividades realizadas;
- Utilização das técnicas de mapeamento para registrar em desenhos os fluxos de trabalho;
- Validação das informações;
- Detalhamento pela ferramenta 5W2H;
- Identificação de gargalos;
- Análise de fluxogramas com base nas perguntas propostas por Oliveira (1998, p.250).

Na análise das rotinas da secretaria do curso foram utilizados os seguintes instrumentos: entrevistas, observação pessoal e análise de rotinas e processos. O início do estudo de caso se deu, primeiramente, com uma reunião com o coordenador do curso, para apresentação dos questionamentos a serem utilizados, bem como forma de observar o ambiente de trabalho, sem atrapalhar ou causar mal-estar perante os colaboradores do setor.

A primeira etapa da análise consistiu em compilação de todas as informações transcritas, reunindo em subcategorias os processos, atividades e tarefas realizadas. Utilizou-se o Modelador de Processos Bizagi (SEGPLAN,2013), por ser uma ferramenta freeware de gestão de processos que permitiu desenhar, diagramar, documentar e publicar os processos utilizando o padrão BPMN (Business Process Modeland Notation) (BPMN, 2016).

As entrevistas focaram das tarefas dos dois servidores técnicos administrativos da secretaria do curso, porém, foram validadas com a apresentação dos mapas ao coordenador do curso e também da supervisão de tutoria.

Com base no levantamento documental constatou-se que a Universidade Federal de Santa Catarina não dispõe atualmente de uma resolução que contemple as peculiaridades da educação à distância o que

dificulta o trabalho da secretaria do curso assim como da coordenação e supervisão de tutoria.

Um exemplo disso é que trancamentos de curso praticamente não são autorizados, devido à oferta do curso não ser frequente, o que impede o aluno de retornar ao curso.

Também observou-se que o formulário para desenho de diploma que o sistema acadêmico da graduação disponibiliza para a Secretaria do Curso não atende suas necessidades pois não identifica o polo do aluno, informação imprescindível ao cerimonial de formatura. Esta pequena omissão do formulário gera um retrabalho para a Secretaria do Curso que precisa entrar no cadastro de cada aluno manualmente para identificar o polo e posteriormente digital no formulário do cerimonial de formatura.

Observou-se também que a distribuição de correspondência é morosa por ter que passar por várias instâncias. Precisa ficar claro ao aluno do curso PNAP que deve enviar suas correspondências para a caixa postal da tutoria que é compartilhada com a Secretaria do Curso.

Percebeu-se também que a Secretaria do Curso interage ou outros setores e agentes tais como supervisão de tutoria, que apresenta um papel primordial na organização do curso, seção de diplomas, protocolo e seção de matrículas do Departamento de Administração escolar, coordenação do curso, arquivo da tutoria, comissões designadas para fins de análise de validações, etc.

O mapeamento/modelagem de processo foi aplicado em 07 rotinas da secretaria sendo sugeridas quatro melhorias e a melhoria em um formulário.

Por terem sido validados por seus usuários os desenhos e redesenhos poderão ser utilizados inclusive em treinamento de novos servidores. Muito há de ser feito para uma melhor gestão dos fluxos do trabalho nos cursos de EAD da UFSC, por falta de uma regulamentação pensada para as particularidades do educação à distância, mas o Curso de Administração Pública está em um bom caminho documentando suas rotinas e normatizando suas ações.

Para identificar melhorias nos processos críticos da Coordenação do Curso de Administração, foi utilizada na análise de dados a aplicação de técnicas de melhoria de processos que proporcionam contribuições significativas para a organização estudada,

como as questões propostas por Oliveira (1998, p.250) (ver quadro 6). Também utilizou-se da ferramenta 5W2H.

Com base neste plano de ação foi realizada a análise dos 04 processos críticos da secretaria do curso de Administração Pública que tiveram sua modelagem redesenhada na seção anterior da pesquisa.

Objetivou-se a correta identificação e ação sobre os gargalos a fim de superar ou minimizar os efeitos prejudiciais dessas restrições, são indispensáveis para a tomada de decisão com relação à capacidade produtiva da secretaria e consequente alavancagem da rentabilidade. Medir a diferença entre o ideal e o que está sendo alcançado de fato pela fábrica é uma das atividades que auxilia no diagnóstico de anormalidades no processo produtivo, facilitando na determinação das devidas correções a serem realizadas.

Os gargalos prejudicam a eficiência e a utilização plena de sua capacidade produtiva ,aumentando o tempo de processamento de pedidos e, conseqüentemente, gerando retrabalhos, além de causar perdas capazes de comprometer a qualidade, produtividade e continuidade nos processos.

Quando uma organização detecta seus recursos gargalos, provavelmente facilitará o alcance dos seus objetivos no que concerne à continuidade do fluxo de produção e, conseqüentemente, satisfação dos clientes e o aumento da rentabilidade.

## 5.1 CADASTRO COMUNIDADE

Antes que o “Cadastro Comunidade” possa ser efetivado primeiro é necessário que passos anteriores aconteçam. Estes passos foram identificados por meio do mapeamento de processos.

Para conhecimento deste processo iniciou-se o detalhamento do plano de ação que segue:

Quadro 12. Detalhamento Processo Cadastro Comunidade																																										
Cadastro Comunidade																																										
O	Que	É	Feito?	Para	Que	Serve	Esta	Por	Que	Essa	Fase	É	Tem	Ela	Alouma	Há	Realmente	Onde	Esta	Fase	Deve	Será	Que	A	Mudanca	Tal	Mudanca	Quando	Esta	Fase	A	Sequencia	Quem	Deve	Há	Alguém	Mais	Rem	Seria	Mais	Lárico	Ou

8. Encaminha	7. Recebe	6. Encaminha Por	5. Preenc	4. Envia	3. Faz A	2. Publica	1. Elabora
		Para Efe	Dados Cadastrais	Dados Cadastrais	Legitimida	Publicidade	O
Para Que A Secretaria	Aqui A Supervisão	Dados Necessários	Nesta Ficha Devem Ser	É Fundament	de F	O Edital É Publicado	Normatizaç
							ão
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Precisa Ser Bem
Supervisão De Tutoria	Supervisão De Tutoria	Aprovado Do	Aprovado Do	Supervisão De Tutoria	Coordenad	Supervisão De Tutoria	Coordenad
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
							É O
							Primeiro
Supervisão De Tutoria	Supervisão De Tutoria	Aprovado Do	Aprovado Do	Supervisão De Tutoria	Coordenad	Supervisão De Tutoria	Coordenad
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

16. Dá Início A Exercício	15. Propõe a Criação de uma Função	14. Comunica a Decisão	13. Informa a Decisão	12. Atribui a Função	11. Faz o Cadastro	10. Entrega o Documento	9. Recebe o Documento
Evento Final	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Aprovado	Supervisão De Tutoria	Secretaria PNAP	Secretaria PNAP	Secretaria PNAP	Secretaria PNAP	Secretaria PNAP	Secretaria PNAP
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Aprovado	Supervisão De Tutoria	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No mapeamento do processo intitulado “Cadastro Comunidade” (Piscina) foram identificadas 04 raias. Sendo que:

Na raia “Coordenador de tutoria (subcoordenador do curso)” foram mapeadas duas tarefas, sendo que o evento de início foi identificado nesta raia;

Na raia “Supervisão de Tutoria PNAP” foram identificadas sete tarefas.

Na raia “Aprovado do processo seletivo” foram identificadas três tarefas e também o evento final;

Na raia “Secretaria PNAP” foram identificadas 06 tarefas.

Quadro 13: Cadastro Comunidade

Piscina (Processo): Cadastro Comunidade				
Id Tarefa	Descrição Tarefa	Raia (responsável pelo processo)	Observação	Identificação de gargalo
1.	Elaborar o edital de seleção	Coordenador de tutoria (subcoordenador do curso) / Supervisão de Tutoria PNAP	Evento de início. Edital elaborado em conjunto com a supervisão de tutoria definindo os critérios de pontuação e pré-requisitos.	
2.	Publicar edital	Supervisão de tutoria PNAP	O edital é publicado no portal do curso e no portal do EAD da UFSC.	Falta de rotina de comunicação à secretaria
3.	Fazer a seleção	Coordenador de tutoria (subcoordenador do curso) / supervisão de tutoria PNAP		Falta de rotina de comunicação de local de inscrição
4.	Enviar ficha cadastral para o candidato	Supervisão de tutoria PNAP	É fundamental que os dados estejam	

	selecionado		completos e corretos. Uma vez que o CPF é cadastrado não pode ser alterado, então precisa estar correto.	
5.	Preencher ficha com os dados completos	Aprovado do processo seletivo	Nesta ficha devem ser preenchidos os dados de documentação, nascimento, naturalidade, filiação, endereço, contato	
6.	Encaminhar por e-mail para supervisão de tutoria	Aprovado do processo seletivo		
7.	Receber a ficha e confere se está completa	Supervisão de tutoria PNAP	Aqui a Supervisão de tutoria acrescenta a ficha cadastral a função a ser desempenhada pelo tutor. Se for Tutor EAD precisa informar para a secretaria do curso quais as disciplina e turmas na qual o tutor EAD atuará.	
8.	Encaminhar para secretaria	Supervisão de tutoria PNAP		

	do curso			
9.	Receber a ficha	Secretaria PNAP		
10.	Entrar em "cadastro comunidade"	Secretaria PNAP		
11.	Fazer o cadastro inicial completo com dados pessoais contato	Secretaria PNAP		
12.	Atribuir curso / função/polo	Secretaria PNAP		
13.	Informar validade provável	Secretaria PNAP		Falta de rotina de comunicação à secretaria sobre desligamento do selecionado
14.	Comunicar por e-mail supervisão de tutoria que o cadastro foi efetuado	Secretaria PNAP		
15.	Proporcionar treinamento de ambientação ao novo integrante/ supervisora atividades	Supervisão de tutoria PNAP		
16.	Dar início as suas atividades	Aprovado do processo seletivo	Evento final	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

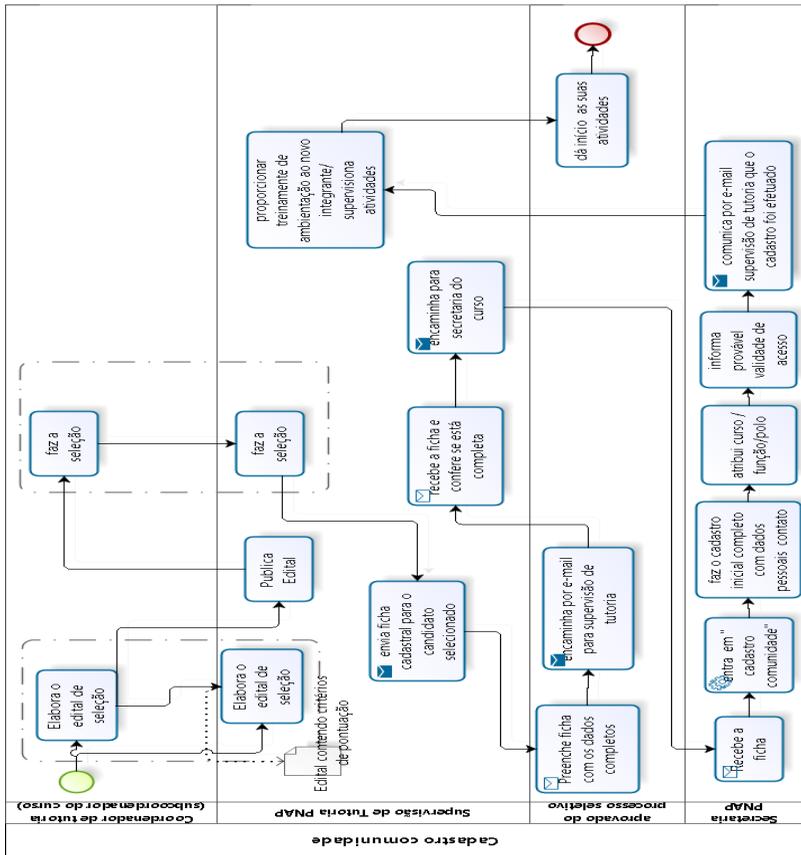
Durante o mapeamento das tarefas pertencentes a este processo, foram identificados três gargalos. O primeiro gargalo foi identificado na tarefa 2 “publicar edital”. Por vezes há falta de rotina de comunicação à secretaria de que o edital será publicado e onde será publicado. Assim, a não comunicação ocasiona falta de informação necessária para a secretaria orientar os candidatos ao processo seletivo.

Na tarefa 3 “fazer a seleção” foi identificado o segundo gargalo. A falta de rotina de comunicação de local de inscrição torna o trabalho moroso e transparece uma imagem de desorganização. Enquanto o edital de seleção está sendo construído o local de inscrição precisa ser definido e comunicado aos responsáveis por receber as inscrições.

Na tarefa 13 “informar validade provável” foi identificado o terceiro gargalo. A falta de rotina de comunicação à secretaria sobre desligamento do selecionado foi identificado. É importante que o desligamento do tutor EAD/tutor presencial seja informado para retirada do acesso no cadastro comunidade. A falta da comunicação nesta tarefa ocasiona também a desatualização no relatório de cadastro de tutores e interfere na organização de ações de capacitação, por alterar o número real de tutores ativos.

Segue modelagem do processo atual:

Figura 11. Modelagem Cadastro Comunidade

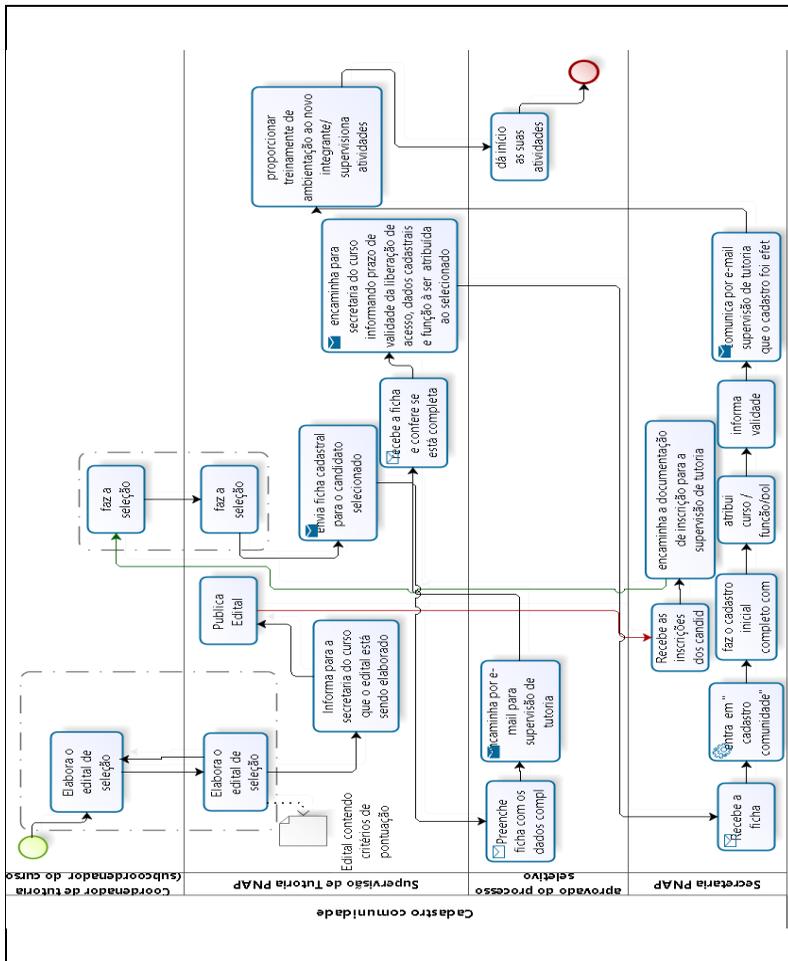


Fonte: Elaborado pela autora (2016).

### 5.1.1 Sugestão de melhoria: Cadastro Comunidade

Segue sugestões de melhoria que não apresentam custo. O processo melhorado está modelado a seguir:

Figura 12. Modelagem Sugestão Cadastro Comunidade



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Durante o mapeamento do processo foram identificadas as seguintes possibilidades de melhoria:

- Que a Secretaria do curso sempre seja informada que o edital de seleção para tutores está em fase de elaboração;
- Que fosse definido em conjunto com a secretaria o curso o local de inscrição dos candidatos (o local pode

ser a própria secretaria ou o Departamento de Administração, mas isso precisa ficar claro no edital e para a secretaria informar aos candidatos que telefonarem);

- Que a secretaria do curso fique responsável pela coleta dos formulários de inscrição e a entrega para a supervisão de tutoria. Pode também tabular a pontuação dos candidatos
- Em conjunto com a supervisão de tutoria e Coordenação do curso. Ou, uma comissão pode ser designada para este fim.
- Que a Supervisão de Tutoria sempre informe a Secretaria do Curso sobre termos de contratos e que a Secretaria do Curso sempre mantenha o cadastro Comunidade atualizado.

## 5.2 MATRÍCULA DE CALOUROS EAD

Para conhecimento deste processo iniciou-se o detalhamento do plano de ação que segue:

Quadro 14 Detalhamento Matrícula De Calouros Ead															
Matrícula De Calouros Ead															
4. Homologação	1. Publicar Portaria	O Que Foi Feito?	Para Que Serve Esta	Por Que Essa Fase É	Tem Ela Alouma	Há Realmente	Onde Esta Fase Deve	Será Que A Mudança	Tal Mudança	Quando Esta Fase	A	Sequencia	Quem Deve	Há Alguém Mais Rem	Seria Mais Lógico Ou
Publicidade	Normatização					Sim	Banca Examinado	Não	Não				Banca Examinado	Não	Não

14. Imprime Documento	13. Recebe A	12. Encaminha	11. Recebe Material	10. Encaminha	9. Emite Documento Para Efeativação	8. Dae Publica Chamada Cos	7. Publica Resultad Publicidade
		Encaminha Ao Polo		Para Encaminha			
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Polo De Anoio	Polo De Anoio	Secretaria Núcleo	Secretaria Núcleo	Departame nto De	Departame nto De	Departame nto De	Banca Examinado
Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Não	Não	Sim	Sim	Sim	Não	Não	Não
Polo De Anoio	Polo De Anoio	Secretaria Núcleo	Secretaria Núcleo	Departame nto De	Departame nto De	Departame nto De	Banca Examinado
Não	Não	Sim. Para Secretaria	Sim. Para Secretaria	Sim. Para Secretaria	Não	Não	Não
Não	Não	Sim. Para Secretaria	Sim. Para Secretaria	Sim. Para Secretaria	Não	Não	Não





Raia 01	Candidato Aprovado/Calouro
Raia 02	Banca Examinadora COPERVE
Raia 03	Departamento de Administração Escolar (DAE)
Raia 04	Secretaria Núcleo UAB
Raia 05	Secretaria Curso PNAP
Raia 06	Polo de apoio Presencial

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O evento inicial do processo está na raia “Banca Examinadora COPERVE” na tarefa 1. Publica Portaria que dispõe sobre as normas, o período e o local de realização da matrícula inicial dos candidatos classificados no Processo Seletivo EAD” e o evento final está na raia “Departamento de Administração Escolar (DAE)” com a tarefa “Cria uma pasta no arquivo para cada aluno matriculado”

Após o levantamento dos dados as tarefas foram identificadas e mapeadas da seguinte forma:

Quadro 16. Matrícula de calouros EAD

Piscina ou Processo: Matrícula de calouros EAD UFSC				
Id. Tarefa	Descrição Tarefa	Responsáveis pelo Processo	Observação	Identificação de gargalo
1.	Publica Portaria que dispõe sobre as normas, o período e o local de Realização da matrícula inicial dos candidatos Classificados no Processo Seletivo EAD/	Banca Examinadora COPERVE		
2.	Homologa os resultados das validações das Autodeclarações de renda dos candidatos Classificados optantes PAA	Banca Examinadora COPERVE		

3.	Publica Resultado Oficial no site da COPERVE	Banca Examinadora COPERVE		
4.	DAE publica chamadas do vestibular	Departamento de Administração Escolar (DAE)		
5.	Emitte documentação para matrícula dos calouros	Departamento de Administração Escolar (DAE)		
6.	Encaminhar documentação de matrícula para a Secretaria do Núcleo UAB	Departamento de Administração Escolar (DAE)		Falta de rotina para envio da documentação de matrícula
7.	Recebe material para matrícula no DAE	Secretaria Núcleo UAB		
8.	Encaminha documentação de matrícula por e-mail para o respectivo polo de apoio presencial	Secretaria Núcleo UAB		
9.	Recebe a documentação de matrícula.	Polo de Apoio Presencial		
10.	Imprime documentação	Polo de Apoio Presencial		
11.	Comparece ao polo de apoio presencial com sua documentação para matrícula	Candidato Aprovado/ Calouro		
12.	Atende ao candidato chamado	Polo de Apoio Presencial		
13.	Confere a documentação do candidato	Polo de Apoio Presencial		
14.	Encaminha lista de presença da	Polo de Apoio Presencial		Falta de rotina padrão

	matrícula para o e-mail da secretaria do PNAP			
15.	Recebe o e-mail	Secretaria do Curso PNAP		
16.	Comunica ao DAE o n. de abstenções para nova chamada	Secretaria do Curso PNAP		
17.	Publica nova chamada do vestibular	Departamento de Administração Escolar (DAE)	O ciclo de matrícula se reinicia	
18.	Encaminha a documentação de matrícula pelo correio para a caixa postal da secretaria PNAP no primeiro dia útil após o fim do período de matrícula	Polo de apoio Presencial		Falta de rotina padrão
19.	Recebe a documentação na Caixa Postal	Secretaria Curso PNAP		
20.	Confere se está de acordo	Secretaria Curso PNAP		
21.	Confirma a matrícula no CAGR	Secretaria Curso PNAP		
22.	Encaminha documentação de matrícula para o DAE	Secretaria Curso PNAP		
23.	Recebe documentação de matrícula	Departamento de Administração Escolar (DAE)		
24.	Cria uma pasta no arquivo para cada aluno matriculado	Departamento de Administração Escolar (DAE)		

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Neste processo foram identificados três gargalos na execução das tarefas. Na tarefa 6 “encaminhar documentação de matrícula para a Secretaria do Núcleo UAB” foi identificado o primeiro gargalo. Por vezes a documentação chega incompleta para a Secretaria do Núcleo UAB e repassa a documentação incompleta aos polos. Como a Secretaria do Núcleo UAB atende a todos os cursos EAD da UFSC uma sugestão seria delegar esta tarefa para a secretaria de cada curso.

Assim, para possível eliminação deste gargalo sugere-se que a tarefa 8 “encaminhar documentação de matrícula por e-mail para o respectivo polo de apoio presencial” que a responsabilidade de execução desta tarefa passe da Secretaria Núcleo UAB para a responsabilidade da Secretaria do Curso PNAP.

Na tarefa 14 “encaminha lista de presença da matrícula para o e-mail da secretaria do PNAP” de responsabilidade do polo de apoio presencial identificou-se o segundo gargalo. Percebe-se que nem todos os polos fazem isso sem que a Secretaria do Curso ligue para o polo solicitando novamente tal envio. A falta desta informação implica na execução da tarefa 16 “comunicar ao DAE o número de abstenções para nova chamada” de responsabilidade da secretaria do curso e na tarefa 17 “publicar nova chamada do vestibular”. O envio da lista de presença na matrícula é relevante, pois assim se conhece o número de abstenções e decorrente número de vagas disponíveis para nova chamada de calouros.

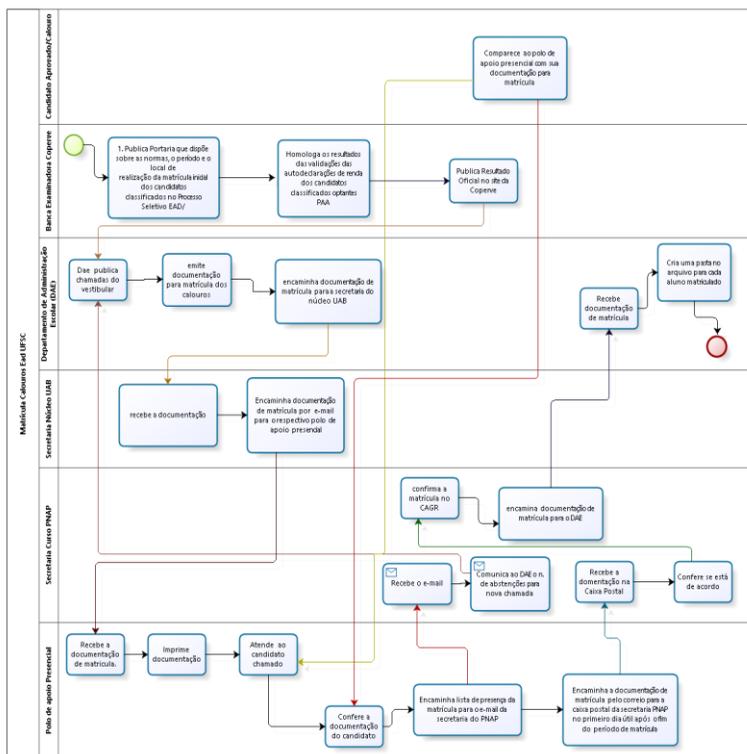
O terceiro gargalo no processo foi identificado na tarefa 18 “encaminha a documentação de matrícula pelo correio para a caixa postal da secretaria PNAP no primeiro dia útil após o fim do período de matrícula” de responsabilidade do Polo de apoio presencial. Observou-se que não há um padrão neste envio. Existe polo que encaminha a documentação de matrícula pelo correio para o endereço da Secretaria do Núcleo UAB, outro para o DAE, outro para a PROGRAD, outro para o malote central da UFSC.

O envio da documentação por correio precisa ser forma padrão em todos os polos, pois a secretaria do curso precisa receber a documentação, conferir e confirmar a matrícula do calouro no CAGR. Este gargalo gera morosidade na execução das tarefas 20 “confere se está de acordo”, 21 “confirma a matrícula no CAGR” e 22 “encaminha documentação de matrícula para o DAE”. Como possível forma de eliminação do terceiro gargalo do processo sugere-se que antes no início

das matrículas a Secretaria do Curso envie um memorando circular para cada polo de apoio presencial orientando o envio pelo correio em até dois dias úteis após o término do período de matrícula para a caixa postal da tutoria/secretaria do curso. E, que se atribua esta tarefa a uma pessoa específica em cada polo.

Segue modelagem do processo atual de matrícula de calouros EAD conforme mapeamento:

Figura 13. Modelagem Matrícula de calouros EAD UFSC



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Uma vez determinado o nível de detalhamento, a construção do mapa passa por um processo contínuo de verificação e validação. Quanto à validação, trata-se de garantir que o mapa construído representa fielmente a realidade do sistema estudado. Esta é a etapa mais

difícil do mapeamento, pois em geral existem três versões do processo foco do estudo: o que se pensa que ocorre, o que realmente ocorre, e o processo que deveria ocorrer. Quem realiza o mapeamento deve se concentrar no que realmente ocorre no processo, para só depois sugerir melhorias, o que exige acompanhamento de todo o fluxo constantemente.

Com o mapa do processo real construído e atualizado, pode-se compreender melhor o sistema estudado e sugerir mudanças que levem o mesmo a um desempenho superior.

### **5.2.1 Sugestão de Melhorias: Matrícula de Calouros**

Sugere-se que a secretaria do curso prepare em conjunto com a supervisão e tutoria, coordenação de tutoria e Coordenação do curso um informativo claro e objetivo que informe como é o vestibular do EAD, publique no portal do Curso e envie com resposta por e-mail para aqueles que solicitarem esclarecimentos. Também se faz necessário intensa divulgação por parte da COPERVE quando do lançamento do vestibular pois outra demanda que chega à secretaria do curso é de pessoas que perderam a data do vestibular alegando má divulgação.

Para o processo de efetivação de “matrícula de calouro” sugere-se que se exclua uma raia (secretaria núcleo UAB), que a tarefa “retirar material de matrícula no DAE” e a tarefa “encaminhar a documentação de matrícula para o polo de apoio presencial” fiquem por responsabilidade da raia “secretaria do curso PNAP”.

Identificou-se que por vezes a raia “Polo de apoio presencial” esquece da tarefa “Encaminha lista de presença da matrícula para o e-mail da secretaria do PNAP” e da tarefa “Encaminha a documentação de matrícula pelo correio para a caixa postal da secretaria PNAP no primeiro dia útil após o fim do período de matrícula”. Sendo que a primeira é importante para que o DAE possa executar a tarefa “DAE publica chamadas do vestibular” e a segunda é importante para que a Secretaria do Curso PNAP possa executar a tarefa “confirma a matrícula no CAGR”. Para que esta falha seja sanada sugere-se a elaboração de um checklist para o Polo de apoio presencial listando as tarefas de responsabilidade do Polo bem como prazos.

Duas tarefas foram incluídas à raia “Candidato aprovado/Calouro” sendo elas “Atualiza todos seus dados cadastrais no

CAGR do aluno” e “Emite o atestado de matrícula com autenticação digital pelo CAGR do aluno”. Se o cadastro no CAGR do aluno estiver incompleto ou com dados incompletos não é possível para o aluno emitir o atestado de matrícula. A secretaria precisa orientar o aluno da necessidade de alimentar o CAGR sempre que algum dado mudar. O atestado de matrícula que o aluno emite pelo CAGR é emitido com autenticação eletrônica, diminuindo assim custos com o correio por parte da secretaria do curso.

Após as sugestões de melhoria, o processo “matrícula de calouros EAD” ficou representado 05 raias e 25 tarefas.

Quadro 17. Raias sugeridas Matrícula de calouros.

Piscina ou Processo: Matrícula de calouros EAD UFSC	
Raias	Responsáveis pelo Processo
Raia 01	Candidato Aprovado/Calouro
Raia 02	Banca Examinadora COPERVE
Raia 03	Departamento de Administração Escolar (DAE)
Raia 04	Secretaria Curso PNAP
Raia 05	Polo de apoio Presencial

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Assim, são responsáveis pelo processo o calouro, a banca examinadora COPERVE, o Departamento de Administração Escolar, a secretaria curso PNAP e o polo de apoio presencial.

As tarefas ficaram assim distribuídas:

Quadro 18. Sugestão Matrícula de calouros.

Piscina ou Processo: Matrícula de calouros EAD UFSC			
Id. Tarefa	Descrição Tarefa	Responsáveis pelo Processo	Observação
1.	Publica Portaria que dispõe sobre as normas, o período e o local de Realização da matrícula inicial dos candidatos Classificados no Processo Seletivo EAD/	Banca Examinadora COPERVE	
2.	Homologa os resultados das validações das	Banca Examinadora COPERVE	

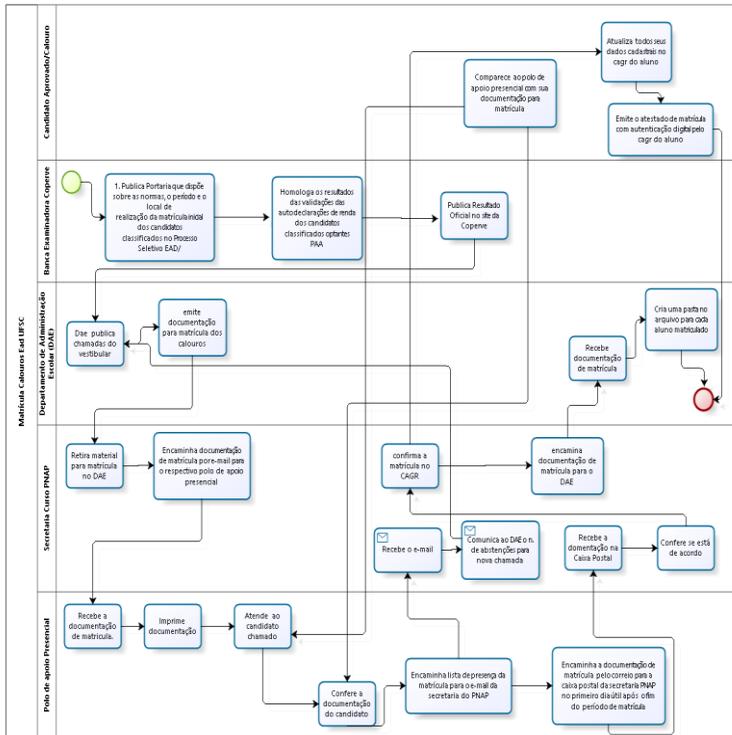
	Auto declarações de renda dos candidatos Classificadosoptantes PAA		
3.	Publica Resultado Oficial no site da COPERVE	Banca Examinadora COPERVE	
4.	DAE publica chamadas do vestibular	Departamento de Administração Escolar (DAE)	
5.	Emite documentação para matrícula dos calouros	Departamento de Administração Escolar (DAE)	
6.	Retira material para matrícula no DAE	Secretaria Curso PNAP	
7.	Encaminha documentação de matrícula por e-mail para o respectivo polo de apoio presencial	Secretaria Curso PNAP	
8.	Recebe a documentação de matrícula.	Polo de Apoio Presencial	
9.	Imprime documentação	Polo de Apoio Presencial	
10.	Comparece ao polo de apoio presencial com sua documentação para matrícula	Candidato Aprovado/ Calouro	
11.	Atende ao candidato chamado	Polo de Apoio Presencial	
12.	Confere a documentação do candidato	Polo de Apoio Presencial	
13.	Encaminha lista de presença da matrícula para o e-mail da secretaria do PNAP	Polo de Apoio Presencial	
14.	Recebe o e-mail	Secretaria do Curso PNAP	
15.	Comunica ao DAE o n. de abstenções para nova chamada	Secretaria do Curso PNAP	
16.	Publica nova chamada do vestibular	Departamento de Administração Escolar (DAE)	O ciclo de matrícula se reinicia

17.	Encaminha a documentação de matrícula pelo correio para a caixa postal da secretaria PNAP no primeiro dia útil após o fim do período de matrícula	Polo de apoio Presencial	
18.	Recebe a documentação na Caixa Postal	Secretaria Curso PNAP	
19.	Confere se está de acordo	Secretaria Curso PNAP	
20.	Confirma a matrícula no CAGR	Secretaria Curso PNAP	
21.	Atualiza todos seus dados cadastrais no cargo do aluno	Candidato Aprovado/Calouro	
22.	Emite o atestado de matrícula com autenticação digital pelo CAGR do aluno	Candidato Aprovado/Calouro	
23.	Encaminha documentação de matrícula para o DAE	Secretaria Curso PNAP	
24.	Recebe documentação de matrícula	Departamento de Administração Escolar (DAE)	
25.	Cria uma pasta no arquivo para cada aluno matriculado	Departamento de Administração Escolar (DAE)	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Feitas as sugestões de melhorias, segue modelagem proposta para o processo:

Figura 14. Modelagem Sugestão Matrícula de calouros EAD UFSC.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Assim, no processo sugerido para matrícula de calouros EAD foram propostos cinco responsáveis pelo processo sendo eles: candidato aprovado/calouso, Banca Examinadora COPERVE, Departamento de Administração Escolar (DAE), secretaria curso PNAP e polo de apoio presencial. Atribuiu-se a tarefa “emite o atestado de matrícula com autenticação digital pelo CAGR” para o calouro. Para a realização desta tarefa os dados cadastrais do candidato precisam estar corretos e completos no CAGR. Sugere-se que se encaminhe um e-mail no fórum da graduação para os calouros orientando que acessem o CAGR on-line com seu número de matrícula e senha, que realizem seu cadastro informando principalmente título de eleitor correto, este é o principal fator do aluno não conseguir emitir o atestado pelo CAGR.

### 5.3 VALIDAÇÃO DE DISCIPLINA

Para conhecimento deste processo iniciou-se o detalhamento do plano de ação que segue:

Quadro 19 Detalhamento Processo Validação De Disciplinas					
Validação De Disciplinas					
5. Preenche	4. Encaminha	3. Responde A	2. Encaminha Para Ter Subsídios	1. Solicita Orientação	O Que É Feito?
			Para Ter Subsídios	O Aluno	Para Que Serve Esta
		Toda Demanda	Não (O Aluno)	Para Que O Requerente	Por Que Essa Fase É
Sim	Não	Sim	Não	Sim. Se O Requerente	Tem Ela Alouma
Sim	Não	Sim	Não.	Não. Hoje Já Existe	Há Realmente
Aluno	Tutor Ead	Secretaria Do Curso	Tutor Ead	Aluno	Onde Esta Fase Deve
Não	Sim	Sim		Sim. Se O Procedimen	Será Que A Mudanca
				Sim	Tal Mudanca
				Fase Desnecessá	Quando Esta Fase
				Sim	A Sequencia
Aluno	Tutor Ead	Chefe De Expediente		O Aluno Requerente	Quem Deve
Não				Não	Há Alguém Mais Bem
Não	Sim, Comunicac		Sim, Comunicac	Não, Mas Deve	Seria Mais Lógico Ou

13. Recebe A	12. Entrega NaSecret	11. Protocolo	10. Recebe O	9. Distribui Por	8. Recebe A	7. Encaminha Por	6. JuntaComunicação
Sim	Sim		Sim	Sim	Sim	Sim (O Encaminha)	Sim
Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim
Secretaria Do Curso	Direção Do CSE	Direção Do CSE	Direção Do CSE	Malote Central	Malote Central	Aluno	Aluno
Não			Sim. Encaminhar Para	Sim. Encaminhar Para	Sim. Encaminhar Para	Sim. Encaminhar Para	Não
Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		
	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		
Chefe De Expediente	Protocolo CSE	Protocolo CSE	Protocolo CSE	Malote Central	Malote Central	Aluno	Aluno
Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim		
Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Encaminhar Para A	Não

21. Encaminha Para Arquivo	20. Registra Nota No Do Efetivação Do	19. Recebe O	18. Devolve O Para A	17. Analisa O Análise Feita Pelo	16. Recebe O	15. Encaminha Para P/ Secretaria	14. Registra Processo Gera Número De
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Secretaria Do Curso	Secretaria Do Curso	Secretaria Do Curso	Coordenador Do	Coordenador Do	Coordenador Do	Secretaria Do Curso	Secretaria Do Curso
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Coordenador Do	Coordenador Do	Coordenador Do	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

22. Recebe	F	A Grada	Do			Sim	Setor De	Arquivo Da	Não	Não			Arquivista	Não	Não
------------	---	---------	----	--	--	-----	----------	------------	-----	-----	--	--	------------	-----	-----

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

No mapeamento do processo atual de “validação de disciplina” foram identificadas 09 raias. O evento de start (início) está localizado na raia “aluno” e o evento final está localizado na raia “arquivo tutoria”.

Quadro 20. Raias Validação de Disciplina

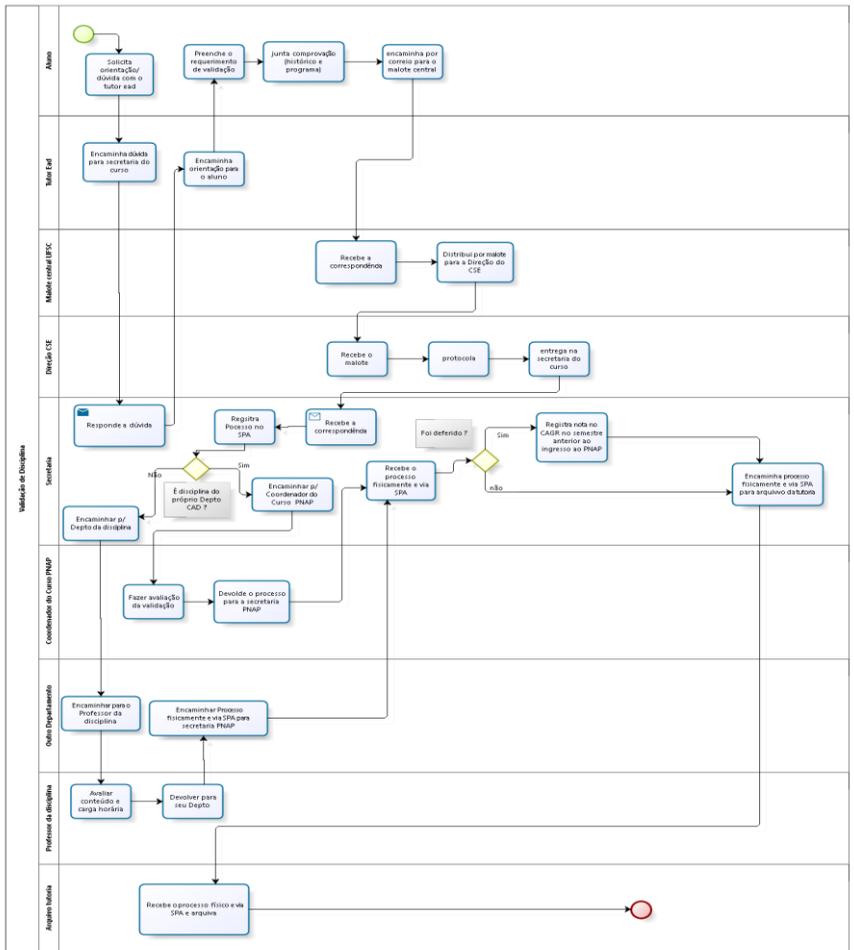
Piscina ou Processo: Validação de Disciplina	
Raias	Responsáveis pelo Processo
Raia 01	Aluno
Raia02	Tutor EAD
Raia03	Malote central UFSC
Raia04	Direção CSE
Raia05	Secretaria do Curso PNAP
Raia06	Coordenador do Curso PNAP
Raia07	Outro Departamento
Raia08	Professor da disciplina
Raia09	Arquivo tutoria

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Assim, os responsáveis pelo processo validação de disciplina são o aluno, o tutor EAD, o setor malote central, a direção CSE, a secretaria do curso PNAP, o coordenador do Curso PNAP, outro Departamento, o professor da disciplina e o setor de arquivo tutoria.

Mapeado as tarefas que compõe o processo, segue modelagem representando o processo atual:

Figura 15. Modelagem Validação de disciplinas



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Atualmente, o curso de Administração Pública orienta os alunos interessados em validar disciplinas a encaminhar ou entregar a documentação solicitada para validação nas seguintes oportunidades em

cada ano letivo durante a primeira quinzena do mês de maio ou na primeira quinzena do mês de outubro.

### 5.3.1 Sugestão de Melhorias Validação de Disciplinas

Sugere-se como melhorias alterações apenas pontuais e reduzir o número de envolvidos de 09 para 06 e ocasionando a redução de tempo para a efetivação da validação.

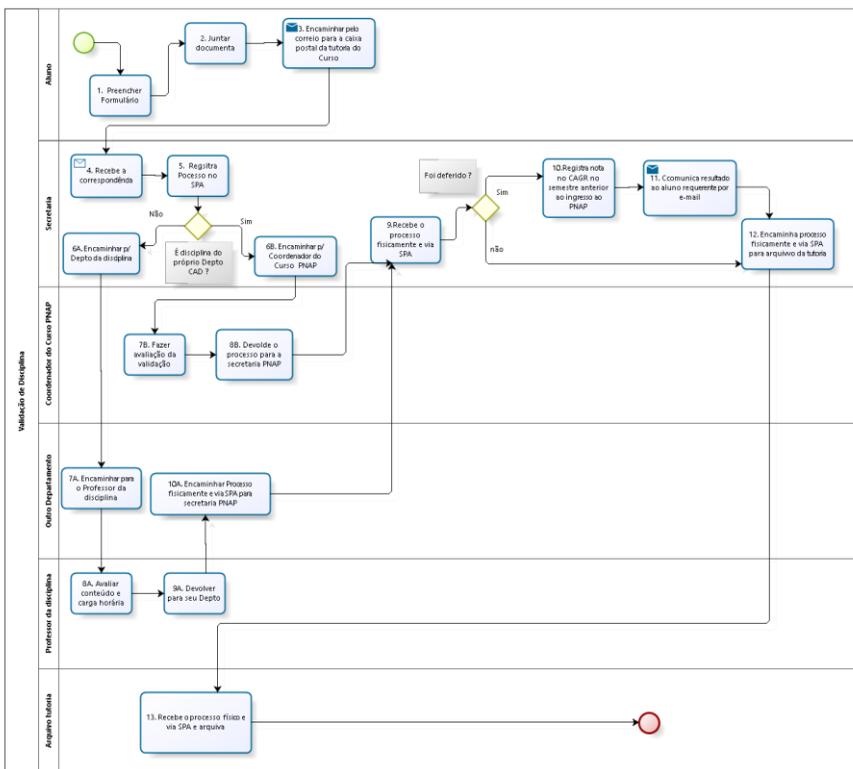
Quadro 21. Sugestão Raias Validação de Disciplinas

Piscina ou Processo: Validação de Disciplina	
Raias	Responsáveis pelo Processo
Raia 01	Aluno
Raia02	Secretaria do Curso PNAP
Raia03	Coordenador do Curso PNAP
Raia04	Outro Departamento
Raia05	Professor da disciplina
Raia06	Arquivo tutoria

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O requerente deve ser orientado a encaminhar a documentação para validação para a caixa postal da secretaria do curso. Evitando assim que a documentação chegue no malote central da Universidade que distribuiria a correspondência para o centro de ensino, que por sua vez entregaria do Departamento do Curso que então encaminharia para a secretaria do curso.

Figura 16. Modelagem Sugestão de Validação de Disciplinas.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Sendo que, é papel da secretária do curso registrar a validação no histórico do aluno, porém, a avaliação deve ser feita pelo coordenador do curso ou pelo professor da disciplina.

Como forma de organização, atualmente a coordenação do curso tem estabelecido dois períodos por ano para encaminhamento dos requerimentos de validação, salvo os casos de novos ingressantes e de formandos.

### 5.3.2 Validação de horas de atividades complementares

O evento que dá início ao processo é o período determinado na Resolução n. 001/EAD/PNAP/CAD/2012, conforme o art. 23 da resolução o envio da documentação para atribuição de carga horária das atividades complementares deverá ser realizado na segunda quinzena dos meses de maio e outubro, mediante envio postal ou entrega na tutoria do curso.

Ainda, a solicitação de validação das Atividades Complementares será feita em requerimento próprio, disponível no portal do curso, juntando-se respectivamente a documentação comprobatória.

Durante o mapeamento de processos foram identificadas 05 raias, para que o processo de Validação de horas de atividades complementares seja concluído ele pelos seguintes responsáveis: Aluno Requerente, Supervisão de Tutoria, Secretaria de Curso PNAP, Coordenador do Curso e Comissão de Validação.

Sendo que, durante o mapeamento foram identificadas 11 tarefas (tasks) de responsabilidade da secretaria do curso. Sendo elas:

Quadro 22. Validação de Horas de Atividades Complementares

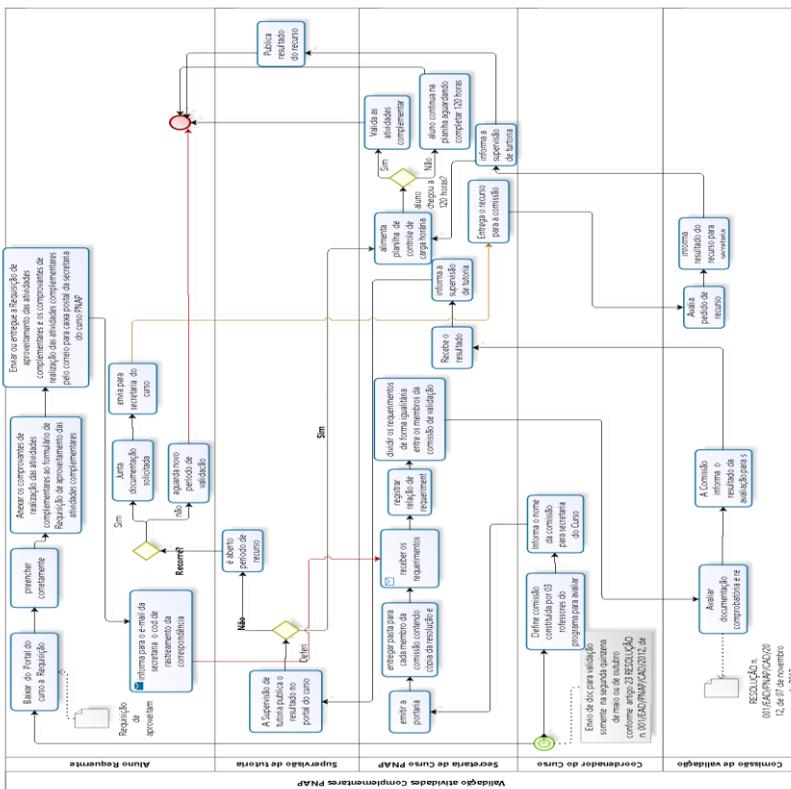
Piscina (Processo): Validação de Horas de Atividades Complementares	
Tasks de Responsabilidade da Secretaria do Curso PNAP	Observações
1. Emitir a portaria	O Coordenador do Curso define a comissão, comunica a secretaria do curso que redige a portaria
2. Entregar pasta para cada membro da comissão contendo cópia da resolução e portaria de designação	A secretaria distribui para cada membro da comissão uma cópia da portaria e uma cópia da resolução de atividades complementares
3. Receber os requerimentos	Os alunos encaminham o requerimento de validação preenchido e assinado juntamente com documentação comprobatória nos termos da resolução de atividades complementares
4. Registrar relação de requerimentos recebidos	Em uma planilha do Excel tabula os requerimentos recebidos (em colunas por categoria de validação)
5. Distribuir os requerimentos de	Registra qual membro da comissão

forma igualitária entre os membros da comissão de validação	recebeu quais requerimentos
6. Recebe o resultado	Alimenta a planilha de Excel
7. Informa a supervisão de tutoria	Informa resultado da avaliação de validação à Supervisão de Tutoria que dará publicidade. É aberto período de recurso
8. Entrega o recurso para a comissão	Caso haja, a secretaria encaminha os recursos para a comissão que reavalia.
9. Alimenta a planilha de controle de carga horária	Se o recurso for deferido a secretaria do curso alimenta a planilha com a nova carga horária
10. Aluno continua na planilha aguardando completar 120 horas	Caso o aluno ainda não tenha atingido 120 horas a secretaria do curso somente alimenta o controle em Excel, não podendo registrar no histórico no aluno.
11. Valida as atividades complementares no histórico do aluno	Quando o aluno completa 120 horas de atividades complementares a secretaria do curso registra no sistema CAGR menção V (validado) no histórico do aluno.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Segue modelagem do processo atual com base no quadro elaborado acima:

Figura 17. Modelagem Validação de Atividades Complementares.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Não foram propostas melhorias devido ao fato dos envolvidos no processo entenderem que o processo atual funciona de forma eficaz. O processo já possui normativa própria e a secretaria do curso dá suporte à comissão designada para análise dos pedidos. A supervisão de tutoria apresenta um papel fundamental neste processo de contato com os alunos e auxílio no controle da carga horária validada.

#### 5.4 FORMATURA

Para conhecimento deste processo iniciou-se o detalhamento do plano de ação que segue:

Quadro 23 Detalhamento Análise Processo Formatura						
Formatura						
6. Emite Formulário Para Que O Diploma	5. Confer e Validação Do	4. Encaminhar Continuidade Do	3. Confeccionar Abertura Do	2. Incluir A Para Que A Secretária	1. Enviar Lista Para Que A Secretária	O Que É Feito? Para Que Serve Esta
						Por Que Essa Fase É Tem Ela Alguma
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Há Realmente
Secretaria Do Curso	Secretaria Do Curso	Protocolo DAE	Protocolo DAE	Secretaria Do Curso	Supervisão De Tutoria	Onde Esta Fase Deve Será Que A Mudança
						Tal Mudança
					De Ferência	Quando Esta Fase A Sequencia
Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Servidor Sta Do	Servidor Sta Do	Chefe De Expediente	Supervisor De	Quem Deve
Não	Não	Não	Não	Não	Tem Sido Encaminha	Há Alguém Mais Rem
Não	Não	Não	Não	Não	Tem Sido Encaminha	Seria Mais Lógico Ou



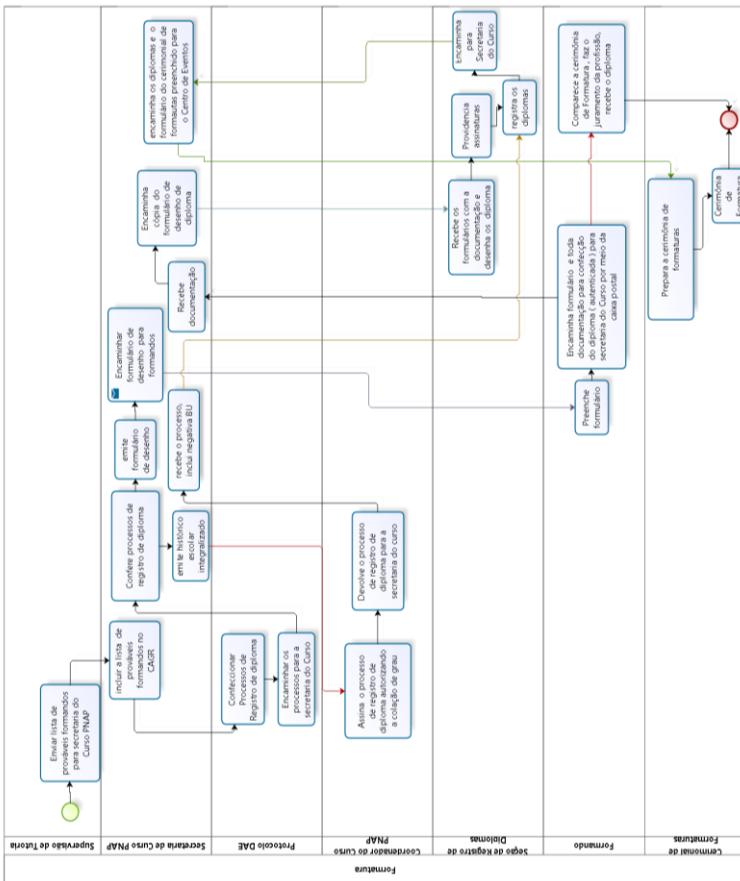
22. Registrado	21. Anexa Ao	20. Recebe O	19. Encaminha	18. Recebe O	17. Devolve O	16. Recebe O	15. Encaminha
Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Seção De Registro	Seção De Registro	Seção De Registro	Secretaria Do Curso	Secretaria Do Curso	Coordenador Do	Coordenador Do	Secretaria Do Curso
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	
	Servidor Responsável	Servidor Responsável	Chefe De Expediente	Chefe De Expediente	Coordenador Do	Coordenador Do	Chefe De Expediente
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não

26. Comprometimento	25. Preparação	24. Encaminhamento	23. Encaminhamento
Sim	Sim	Sim	Sim
Formando	Cerimonial De	Secretaria Da Curso	Seção De Registro
Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não
Formando	Cerimonial De	Chefe De Expediente	
Não	Não	Não	Não
Não	Não	Não	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A seguir apresenta-se a modelagem do processo atual:

Figura 18. Modelagem Formatura



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se que foram identificados 07 responsáveis pelo processo atual de formatura conforme segue:

Quadro 24. Raias Validação de disciplina

Piscina ou Processo: Validação de Disciplina

Raias	Responsáveis pelo Processo
Raia 01	Supervisão de tutoria
Raia02	Secretaria Curso PNAP
Raia03	Setor de Protocolo DAE
Raia04	Coordenador do Curso PNAP
Raia05	Seção de Registro de Diploma
Raia06	Formando
Raia 07	Comissão de Formatura

Elaborado pela autora.

Os atuais responsáveis pelo processo de formatura são a supervisão de tutoria, a secretaria do curso PNAP, o setor de Protocolo DAE, o coordenador do Curso PNAP, a seção de Registro de Diploma, o formando e a comissão de Formatura.

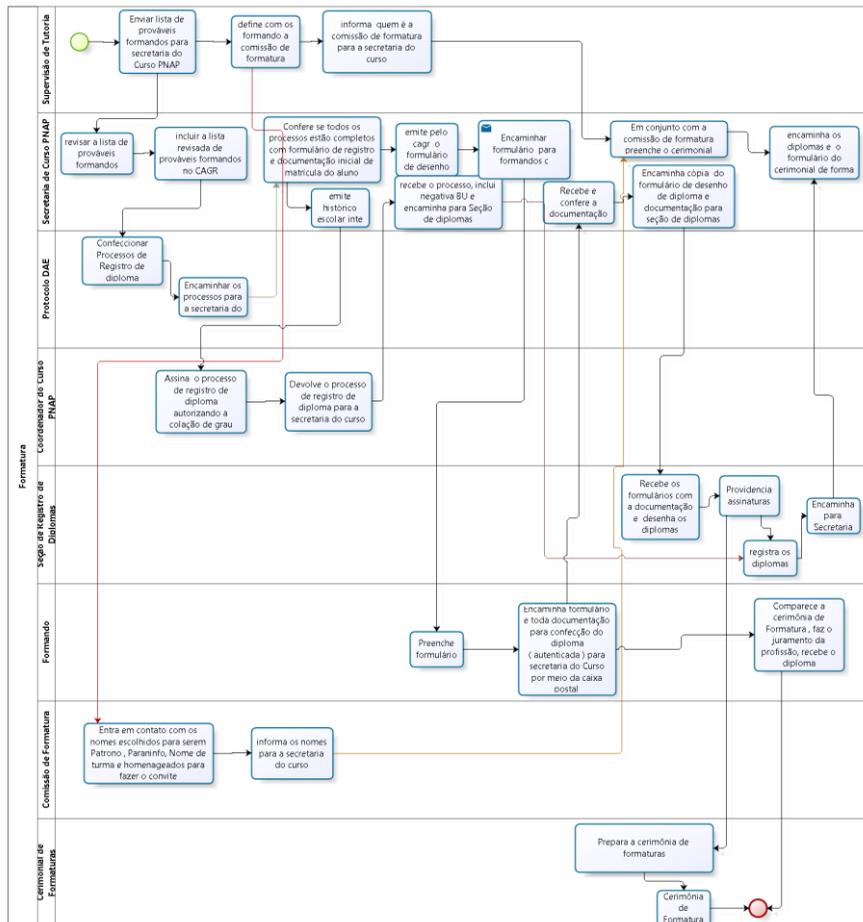
Durante o processo foram identificados 4 gargalos: comunicação da comissão de formatura com os formando, comunicação da comissão de formatura com os homenageados e comunicação da secretaria do curso com a comissão de formatura e falha no formulário de desenho de diploma. Os gargalos são facilmente eliminados com a secretaria do curso se comunicando por e-mail ou telefone com a comissão, colhendo as informações e informando aos interessados. O formulário de desenho também é facilmente adaptado conforme já explicado no item de melhoria de formulário.

Destaca-se que às solenidades de colação de grau realizadas pela Universidade é atribuído caráter público e acadêmico, garantindo-se a participação em igualdade de condições a todos os alunos concluintes. A cerimônia e o vídeo são gratuitos, porém os alunos do EAD não recebem auxílio financeiro para comparecer a formatura em Florianópolis. Por este motivo, a prática de colação por procuração é recorrente. Caracterizada a impossibilidade de comparecimento pessoal do formando à solenidade de colação de grau, será permitida a outorga do grau a terceiro investido de mandato específico para tal fim. O instrumento de procuração deve conter o juramento da profissão. A Secretaria do curso fornece ao formando modelo de procuração com juramento e roteiro de procedimentos para colação por procuração ou em gabinete.

#### **5.4.1 Proposições de melhorias**

Durante o mapeamento do processo atual observou-se apenas pequenas folhas de comunicação no processo no que diz respeito à comunicação com a comissão de formatura.

Figura 19. Modelagem sugestão de formatura.



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se no novo mapa do processo 8 raias, ou responsáveis, conforme segue:

Quadro 25. Processo: Validação de Disciplina

Piscina ou Processo: Validação de Disciplina	
Raias	Responsáveis pelo Processo
Raia 01	Supervisão de tutoria
Raia02	Secretaria Curso PNAP
Raia03	Setor de Protocolo DAE
Raia04	Coordenador do Curso PNAP
Raia05	Seção de Registro de Diploma
Raia06	Formando
Raia 07	Comissão de Formatura
Raia 08	Cerimonial de formatura

Elaborado pela autora.

Acrescentou-se Cerimonial de formatura como parte responsável pelo processo.

Como os tutores e supervisão de tutoria tem mais contato com os alunos e polos de apoio presencial, por vezes a comunicação entre a secretaria do curso e a comissão de formatura sofre ruídos. A Comissão de formatura compete eleger os homenageados (nome de turma, pessoas que julgam terem sido relevantes no curso, patrono, paraninfo, etc.). A comissão precisa fazer o convite aos homenageados e isso às vezes não ocorre.

O papel da comissão de formatura não tem sido muito participativo no EAD. Sugere-se que a supervisão de tutoria colabore na escolha da comissão e que a secretaria do curso esteja mais próxima da comissão de formatura, tendo o auxílio desta do preenchimento do cerimonial de formatura.

Embora caiba destacar que a Coordenação do curso em conjunto com a secretaria do curso já realizou videoconferências com os polos de apoio presencial e os formandos para elucidar dúvidas sobre a formatura, a participação dos alunos foi inexpressiva e representantes da comissão de formatura de determinados polos não repassaram as informações para os formandos.

Sugere-se que a comissão escolha seus homenageados e comunique à secretaria do curso e esta consulte os nomes eleitos para confirmar sua presença no cerimonial.

Outro ponto das formaturas dos alunos de EAD é que o cerimonial é gratuito, porém ocorre em Florianópolis no Centro de Eventos da UFSC e os custos de diária e passagens ficam a cargo de cada formando, gerando a falta de formandos.

Sugere-se que a secretaria sugira aos formandos que façam colação por procuração, enviando a procuração antecipadamente. Também a secretaria do curso não deve permitir que formandos que não encaminharam a documentação para confecção de diploma participem da colação de grau.

## 5.5 ENVIO DE PROGRAMA DE DISCIPLINA

Durante o mapeamento do processo “envio de programa de disciplinas” foram identificadas 02 raias (responsáveis pelo processo).

Quadro 26. Sugestão Raias Envio de programa de disciplinas

Piscina ou Processo: envio de programa de disciplinas	
Raias	Responsáveis pelo Processo
Raia 01	Aluno/egresso/requerente
Raia02	Secretaria Curso PNAP

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Então, para que o processo ocorra, as tarefas são executadas por dois responsáveis sendo eles o aluno/egresso/requerente e a secretaria do curso PNAP.

Quadro 27. Envio de programa de disciplinas.

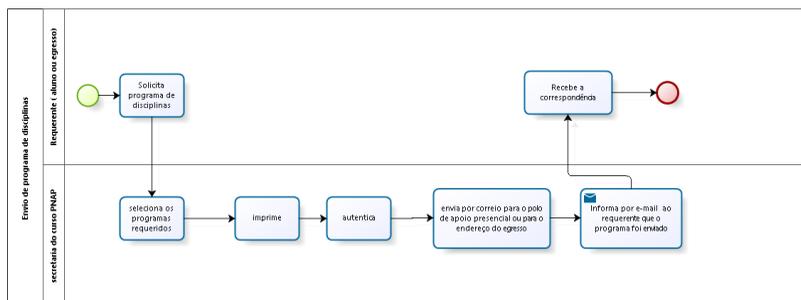
Piscina (Processo): Envio de programa de disciplinas		
Tarefa	Responsável	Observação
Solicita programa de disciplinas	Aluno/egresso/requerente	
Seleciona os programas requeridos	Secretaria Curso PNAP	
Imprime	Secretaria Curso PNAP	Somente o programa das disciplinas cursadas pelo aluno/egresso/requerente
Autentica	Secretaria Curso PNAP	Carimbo da instituição e assinatura do chefe de expediente da secretaria do curso
Envia por correio para o	Secretaria Curso PNAP	

polo de apoio presencial ou para o endereço do egresso		
Informa por e-mail ao requerente que o programa foi enviado	Secretaria Curso PNAP	Informa cód. de rastreamento se possível. O requerente também pode retirar na secretaria
Recebe os programas	Aluno/egresso/requerente	

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Feito o mapeamento, segue modelagem do processo atual:

Figura 20. Modelagem Envio de programa de disciplina



Powered by  
bizagi  
Modeler

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se que é um processo relativamente simples, com poucas tarefas, mas demanda tempo de execução para a secretaria do curso. A secretaria precisa imprimir todos os programas que o aluno necessita autenticar cada folha e enviar pelo correio. Demanda uma quantidade considerável de papel ofício, envelope e orçamento para pagar o envio pelo correio. Pode ser encaminhado pelo malote central da UFSC, com custos pagos pela Universidade e não pelo projeto do curso. Não é permitida a cobrança de taxas pela emissão dos programas. A

entrega das ementas também pode ser feita para um representante do interessado, enviada por malote para o polo de apoio presencial .

Não foram sugeridas melhorias devido ao fato de que os envolvidos no processo compreendem que o processo tem sido executado sem falhas ou gargalos.

## 5.6 SEGUNDA VIA DE DIPLOMA

Após o mapeamento do processo chamado “Segunda via de Diploma” foram identificados 04 responsáveis pelo processo, sendo eles o formado (egresso requerente), a secretaria do curso PNAP, o setor de protocolo do DAE e seção de diplomas DAE.

Quadro 28. Sugestão Raias segunda via de diploma

Piscina ou Processo: Segunda via de diploma	
Raias	Responsáveis pelo Processo
Raia 01	Formado (egresso requerente)
Raia02	Secretaria Curso PNAP
Raia03	Setor de Protocolo DAE
Raia04	Seção de Diplomas

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

O Evento de início e o evento final foram mapeados na raia “formado (egresso/requerente) quando “Faz a solicitação para a secretaria do curso” e por fim quando “recebe a segunda via do diploma”.

Neste processo, com o mapeamento das tarefas que o compõe, foram identificadas as seguintes tarefas como de responsabilidade da Secretaria do Curso PNAP:

Quadro 29: Envio de Segunda Via de Diploma

Piscina(Processo): Envio de Segunda Via de Diploma	
Raia (responsável): Secretaria do Curso PNAP	
Tarefa	Observação
1. Solicita requerimento de segunda via preenchido	Solicita ao requerente
2. O motivo é extravio?	Identifica com o requerente qual é o motivo da necessidade de segunda via. Se o motivo

	não for extravio a secretaria do curso solicita ao requerente que envie a primeira via do diploma
3. Solicita ao Protocolo o processo de registro do diploma	A secretaria requer ao protocolo do DAE que desarchive o processo de registro de diploma do requerente
4. Recebe o processo	Recebe o processo do setor de Protocolo, confere se falta alguma documentação
5. Acrescenta o requerimento e documentação (se necessário)	
6. Devolve ao Protocolo via SPA e fisicamente	Após o processo de registro estar conferido e completo a secretaria devolve o processo fisicamente e via SPA para o Protocolo do DAE juntamente com o requerimento de segunda via assinado pelo egresso. O requerimento receberá um número de protocolo emitido pelo DAE. Então, processo e requerimento, serão encaminhados para a DIERD (Seção de registro de diplomas)
7. Retira o diploma	Finalizada a confecção e registro da segunda via do diploma, a Secretaria do curso retira o diploma na Seção de Diplomas
8. Encaminha o diploma para o egresso	A secretaria do curso entra em contato com o aluno informando que o diploma está pronto e combinando a forma de envio. Isto é muito importante para que não se extravie a segunda via do diploma.

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

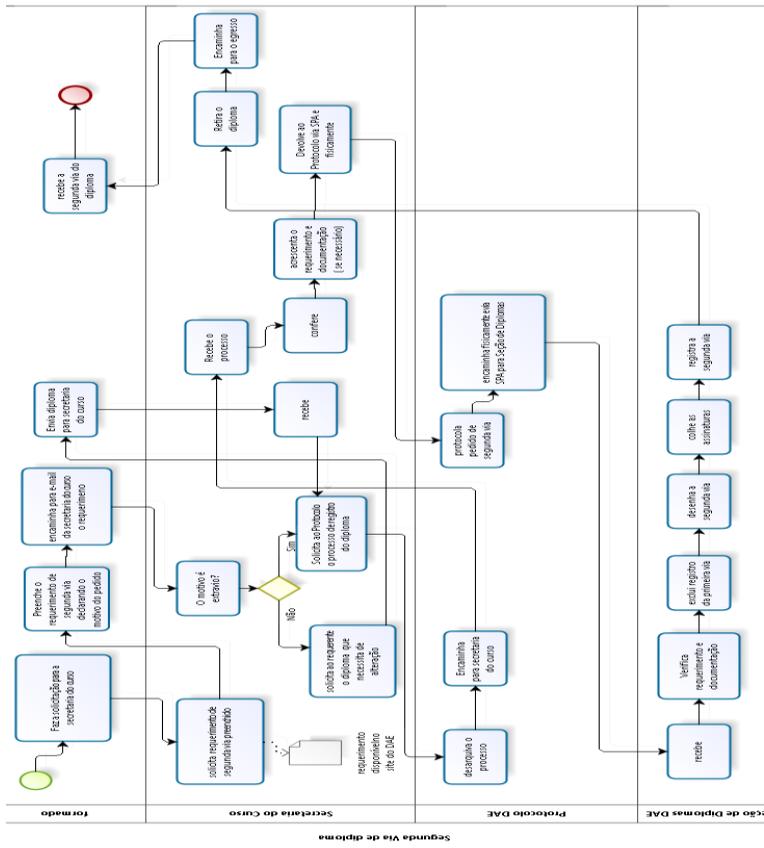
Observa-se que atualmente não há cobrança de taxa para emissão de segunda via de diploma. Se o motivo for segunda via por averbação de divórcio ou erro em algum dado do diploma é necessário que o requerente apresente a primeira via do diploma para o cancelamento, cópia da certidão de nascimento e cópia da nova identidade.

A forma de entrega do diploma para o requerente precisa ficar clara para que não haja extravio do documento. A secretaria do curso entra em contato com o aluno informando que o diploma está pronto e

combinando a forma de envio. Se o diploma for enviado pelo correio é necessário anotar o código de rastreamento e informar por e-mail para o requerente para monitoramento da entrega.

A seguir apresenta-se a modelagem do processo:

Figura 21. Modelagem Segunda via de diploma



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Observa-se que o documento concedido por uma instituição de ensino, que equivale à declaração de que o portador possui as habilitações e cumpriu as exigências necessárias à obtenção de um grau ou título.

### **5.6.1 Formulário de Desenho de Diploma**

Durante o mapeamento de processo foi identificado que o formulário que o CAGR gera não é editável. É em formato PDF. O formando recebe o formulário por e-mail, imprime, confere os dados, corrige ou completa o preenchimento à mão e depois de juntar a documentação elencada no corpo do formulário encaminha tudo por correio para a secretaria do curso PNAP informando para a secretaria o código de rastreamento dos correios. Também foi identificado durante o mapeamento que o formulário emitido pelo CAGR não apresenta o campo “polo” que é o polo de apoio presencial ao qual o aluno EAD é ligado no cadastro do CAGR. Apresenta-se a seguir o modelo de formulário atual:

Figura 22. Formulário Desenho de Diploma



**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Curso: 713	<b>EaD UAB - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>		Currículo: 2009/2
Aluno: nda matrícula	Nome do aluno		
<b>CONFIRMAÇÃO PARA IMPRESSÃO DO DIPLOMA DO FORMANDO</b>			
Data Nascimento	Sexo	Estado Civil	Título Eleitor
Identidade		CPF	Zona Seção
Nacionalidade		Município de Naturalidade / UF	
Pai		Mãe	
Forma de Ingresso na UFSC	Ano/Sem Ingresso	Certificado Militar	
Habilitação <b>Bacharelado em Administração Pública</b>		Cat.: Primeira Org.:	
Procedencia Escolar		Nome do Curso	
Ano de Conclusão		Município / UF	
Endereço para futuras correspondências		Bairro	
Município/UF		CEP	Telefone
<b> Ao Formando:</b> Confirme os campos abaixo conforme indicado e rigorosamente de acordo com a Certidão de Nascimento ou Casamento, evitando abreviaturas e preenchendo corretamente os dados referente ao número da Cédula de Identidade não suprimindo a Região (R) ou Estado Emissor quando for o caso. Estes dados serão considerados para confecção do seu diploma. (Preencher em letra de forma legível).			
Matrícula			
Nome (Letras maiúsculas)			
NACIONALIDADE (Letras maiúsculas)			
CÉDULA DE IDENTIDADE (número /R-número/UF ou número/UF)			
DATA DE NASCIMENTO (dia, mes por extenso e ano)			
NATURALIDADE (Estado por extenso)			
Observação : Anexar fotocópia autenticada do CERTIFICADO MILITAR; Anexar Certidão de Quitação Eleitoral (disponível no site do TRE); Anexar fotocópia autenticada da CÉDULA DE IDENTIDADE atual; Anexar fotocópia autenticada da CERTIDÃO DE NASCIMENTO ou CASAMENTO; Anexar comprovante de entrega do RAENO, se for o caso. A devolução deste formulário devidamente preenchido e acompanhado da documentação exigida até a data prevista no Calendário da UFSC viabilizará o recebimento do diploma no ato da colação de grau. Data / / Formando(a) :			

Fonte: Sistema Acadêmico de Graduação (2016).

Ainda, o formulário é um documento pré-impresso onde são preenchidos os dados e informações, que permite a formalização das

comunicações, o registro e o controle das atividades. A atividade de organização e métodos é a que fornece os subsídios para a elaboração e o controle dos formulários.

O formulário deve ser tratado com muita atenção, pois os sistemas são apoiados por documentos cuja eficiência e eficácia dependem da clareza, do formato e do conteúdo que, por sua vez, contribuem de forma fundamental ao bom funcionamento dos sistemas e métodos administrativos.

### **5.6.2 Proposições de melhorias**

Como o aluno preenche o formulário a mão, erros de entendimento podem ser cometidos pela Secretaria do Curso ou por parte da própria Seção de Diplomas na hora de desenhar o diploma. Sugere-se com isso que o sistema CAGR seja programado pela SETIC para gerar o formulário para desenho de diploma em forma editável.

Como o cerimonial organiza os alunos por polo e somente depois por ordem alfabética, a secretária do curso precisa consultar o cadastro de todos os formandos, individualmente para saber qual formando pertence a qual polo.

Sugere-se com isso que o formulário de desenho de diploma, quando emitido pela secretaria do curso utilizando o CAGR, traga a informação do polo do aluno EAD.

Também sugere-se que o sistema CAGR disponibilize um formulário em formato editável.

Segue sugestão de formulário com alteração:

Figura 23. Sugestão Formulário Desenho de Diploma



**UNIVERSIDADE FEDERAL  
DE SANTA CATARINA**  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESCOLAR

Curso: 713 Aluno: xxxxxx	<b>EaD UAB - ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA</b>	Curriculo: 2009/2	
<b>CONFIRMAÇÃO PARA IMPRESSÃO DO DIPLOMA DO FORMANDO</b>			
Data Nascimento	Sexo	Estado Civil	Título Eleitor
Identidade	CPF	Zona	Seção
Nacionalidade	Município de Naturalidade / UF		
Pai	Mãe		
Forma de Ingresso na UFSC	Ano/Sem Ingresso	Certificado Militar	
Habilitação <u>Bacharelado em Administração Pública</u>			
Procedencia Escolar	Nome do Curso		
Ano de Conclusão	Município / UF		
Endereço para futuras correspondências	Bairro		
Município	CEP	Telefone	
<b>Polo de apoio Presencial:</b>			
<b>Matricula</b>			
Nome (Letras maiúsculas)			
NACIONALIDADE (Letras maiúsculas)			
CÉDULA DE IDENTIDADE (número /R-número/UF ou número/UF)			
DATA DE NASCIMENTO (dia, mes por extenso e ano)			
NATURALIDADE (Estado por extenso)			
Observação : Anexar fotocópia autenticada do CERTIFICADO MILITAR; Anexar Certidão de Quitação Eleitoral (disponível no site do TRE); Anexar fotocópia autenticada da CÉDULA DE IDENTIDADE atual; Anexar fotocópia autenticada da CERTIDÃO DE NASCIMENTO ou CASAMENTO; Anexar comprovante de entrega do RAENO, se for o caso. A devolução deste formulário devidamente preenchido e acompanhado da documentação exigida até a data prevista no Calendário da UFSC viabilizará o recebimento do diploma no ato da colação de grau.			
Data / /		Formando(a) :	

Fonte: Sistema Acadêmico de Graduação adaptado pela autora (2016).

Com as melhorias propostas objetiva-se que o novo formulário facilite o fluxo de informação, estabeleça de forma mais abrangente os dados que serão necessários para o processo de desenho e confecção de diploma, e facilite o tratamento de informações cadastrais dos formandos.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse capítulo estão apresentadas as considerações finais dessa pesquisa, a partir do que foi estabelecido como objetivos a serem investigados. Na sequência serão apresentadas as recomendações de trabalhos futuros que possam subsidiar a pesquisadora e outros pesquisadores na busca pelo desenvolvimento do conhecimento até aqui estabelecido.

### 6.1 CONCLUSÕES

Enfatizando a importância de se analisar detalhadamente as operações realizadas em cada processo, esta atividade é realmente necessária para que ações de possíveis correções e melhorias possam ser implantadas. No entanto, a identificação de gargalos em processos produtivos é uma informação fundamental para a formulação e implementação de estratégias, objetivando a otimização dos recursos disponíveis na organização.

Com base no levantamento bibliográfico e documental pode-se utilizar a gestão por processos como forma de padronizar rotinas administrativas de responsabilidade da secretaria do curso de Administração Pública EAD (PNAP) da Universidade Federal de Santa Catarina. Os cursos do PNAP são ofertados por diversas Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) integrantes do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB).

Sendo o curso de Administração Pública PNAP um curso relativamente novo, esta pesquisa realizou-se primariamente conforme a observação do estudo de caso e produzindo novos conhecimentos com relação à gestão do curso. E, a estrutura administrativo-pedagógica do curso é composta por uma organização de apoio institucional e uma de apoio pedagógica, as quais proporcionam condições necessárias à concretização do ato educativo. Fazem parte da estrutura administrativo-pedagógica: o estudante; os professores (autores, formadores e pesquisadores); os tutores (presenciais e a distância); a equipe de apoio tecnológico e de logística.

Ainda, a secretaria da coordenação do curso é o órgão que operacionaliza todas as atividades ligadas à vida acadêmica do aluno,

desde seu ingresso ao curso até sua formação. A capacidade da Secretaria de atender bem e oferecer respostas e soluções com agilidade e segurança são certamente atributos que fixam uma imagem não só do próprio setor como de toda a instituição.

Nesta secretaria atuam servidores técnico-administrativos cujas atividades possibilitam a operacionalização dos cursos de graduação. Optou-se por identificar a relação hierárquica, de superior/subordinado de cada cargo - que consta em uma descrição de cargos completa - através do próprio organograma, para facilitar a visualização. Assim, a repetição da mesma na descrição de cargos torna-se dispensável.

Com este trabalho, foi possível atender ao que foi proposto nos objetivos desta pesquisa por meio de um estudo de caso. Nele, foram identificados e descritos os principais processos da secretaria (processos críticos) e elaboração do desenho ou redesenho destes para a realização de rotinas administrativas em um ambiente informatizado e focar a contribuição de normatização e padronização de rotinas para a diminuição de morosidade e erros, gerando qualidade na realização destas.

No que tange à dimensão administrativa, a equipe deve atuar em funções de secretaria acadêmica, no registro e acompanhamento de procedimentos de matrícula, avaliação e certificação dos estudantes, envolvendo o cumprimento de prazos e exigências legais em todas as instâncias acadêmicas; bem como no apoio ao corpo docente e de tutores nas atividades presenciais e a distância, distribuição e recebimento de material didático, atendimento a estudantes.

Na análise das rotinas e processos administrativos foram utilizados os seguintes instrumentos: entrevistas, observação pessoal e análise de rotinas e processos. O início do estudo de caso se deu, primeiramente, com uma reunião com o gestor administrativo.

Sendo que, como forma de limitação do estudo, optou-se por utilizar-se somente o mapeamento de rotinas administrativas, não houve a pretensão de validação de manuais e de elaboração de indicadores. Tais pontos poderão ser desenvolvidos em estudos futuros, a critério da coordenação da secretaria.

Como forma de atender ao que foi proposto nos objetivos desta pesquisa, utilizou-se do mapeamento de processos, utilizando-se da diagramação das rotinas por meio da notação BPMN e do software Bizagi, como instrumento para padronizar os processos administrativos

de uma secretaria de curso de educação à distância do sistema UAB. Esta modelagem encontra-se disponível no corpo do estudo de caso deste trabalho. E, a partir do momento em que cada processo foi analisado e avaliado os problemas foram surgindo e também as propostas dos envolvidos, procurando solucionar os mesmos.

Com base nos dados coletado por meio da entrevista, dentre todas as rotinas de responsabilidade da secretaria do curso, foram selecionados 7 processos considerados críticos pelos agentes atuantes, isso como forma de limitação da pesquisa. Destes sete processos críticos, foram propostas melhorias em quatro que também foram representados graficamente utilizando-se o Bizagi e a notação PBMN. Também foi sugerida a melhoria em um formulário utilizado pela secretaria do curso, utilizado para o desenho de diplomas de graduação. Os processos e proposições de melhorias foram desenhados e a modelagem encontra-se disponível no copo do estudo de caso deste trabalho.

Assim, muda-se o foco da visão tradicional de processo como um fluxo de trabalho, como ocorre em uma linha de montagem tradicional, para uma visão de trabalho em equipe. Os passos ou atividades que compõe o processo são executados na sua ordem natural, no local e pelas pessoas que tem mais sentido e coerência. Em vez de entender os processos como um conjunto de unidades distintas, com fronteiras bem definidas, passa-se a compreendê-lo como um agrupamento de fluxos de trabalho e informação interconectados que cruzam as estruturas da organização e têm como objetivo final o cliente que está na ponta do processo de negócios.

As organizações podem utilizar de inúmeros métodos para representar as diversas visões através da modelagem de processos. A velocidade das mudanças, impulsionada pela ciência e pela tecnologia, está exigindo daqueles que estão à frente das instituições de ensino superior, novas competências e maior eficiência, definindo práticas de gestão que possam garantir o alcance dos resultados esperados pela sua comunidade interna, externa e demais grupos de interesse.

Conclui-se, com isso, que a secretaria do curso de Administração Pública EAD estudada apresenta algumas dificuldades na execução de suas atividades administrativas e que com a padronização das atividades administrativas e a aplicação dos mapas sugeridos poderá melhorar a comunicação, tornar a execução das rotinas mais eficientes e

colaborar com o treinamento de novos servidores. Com o uso do mapeamento de processos, foi possível analisar os atuais fluxos de trabalho e propor melhorias, que podem ser visualizadas mediante comparação entre os fluxogramas de rotinas atuais e os propostos. Os fluxogramas apresentam a possibilidade de diminuição das tarefas realizadas para o desempenho de cada trabalho.

## 6.2 RECOMENDAÇÕES

Sem uma sistematização de atividades não é possível fazer com que uma organização realize suas atividades de forma produtiva, otimizando seus recursos para atingir objetivos. Para isso, um plano de ação ajuda na tomada de decisões rápidas e eficazes. Há ocasiões em que um plano de ação muito simples é viável. Em outros casos, é necessária a criação de um documento para fins de arquivamento, reflexão e principalmente comunicação eficiente e visual com outras pessoas envolvidas.

Assim, para que essas vantagens contribuam realmente para a padronização das rotinas do curso, há a necessidade de se ter manuais que representem a efetiva necessidade com instruções necessárias e suficientes. Este documento também servirá para você coordenar, manter e controlar as ações que deverão ser tomadas dentro de um prazo, em direção ao objetivo estipulado para o plano de ação.

Estes manuais depois de validados com os servidores responsáveis passam a ser estudados e validados em outros departamentos. Assim, sugere-se também a aplicação da modelagem de processos ou mesmo a adoção do uso de manuais nas demais secretarias de Curso EAD da Universidade Federal de Santa Catarina.

## 7 REFERÊNCIAS

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). **NBR ISO 9001**. Sistemas de gestão da qualidade – requisitos. ISO, 2000.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9.ed. São Paulo: Atlas,2009.

ARAUJO, Luís César G. De. **Benchmarking: ser o melhor entre os melhores**. In:\_\_\_\_\_. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. **Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública**. Congresso Internacional del CLAD. Anais. Santo Domingo: CLAD, 2000. 14p.

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e pratica da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 1997. 315p.

BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições, 2009.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração**: construindo vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BEHAR, Patrícia Alejandra. **Modelos pedagógicos em educação a distância**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

BELLONI, Maria Luiza. **Educação à distância**. São Paulo: Autores Associados, 2009.

BERTUCCI, Janete L. O. **Ambiente, estratégia e performance organizacional no setor industrial e de serviços**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.45, n.3, p.10-24, Jul./Set.

2005.

BLAZZO, S., **Approaches to business process analysis**: a review. Business Process Management Journal, Vol.6 no. 2, 2000, pp.99-112.

BPMN.Business**Process Model and Notation versão 2.0**. Disponível em: <<http://www.omg.org/bpmn/>>. Acesso em: fevereiro 2016

BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 09 out 2014.

BRASIL. Secretaria de Educação a Distância SEED-MEC. **Regulamentação da educação a distância no Brasil**. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/>>. Acesso em: 10 março 2015.

BRASIL, Ministério da Educação. **O que é educação à distância?**.2013. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/content/article?id=12823:o-que-e-educacao-a-distancia>>. Acesso em: maio 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. SEED. **Referenciais de Qualidade para Educação Superior à Distância**. 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto 5800**, de 08 de junho de 2006a. Diário Oficial da União, Brasília, de 08 de junho de 2006. Disponível em: < <http://www.mec.gov.br> > Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto Nº 5622**, de 19 de dezembro de 2005. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5622.htm) > Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto Nº 5622**, de 19 de dezembro de 2005. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/portarias/dec5.622.pdf>> Acesso em: 10 ago. 2015.

BRASIL. Ministério da Educação. **Projeto Pedagógico Do Curso Bacharelado Em Administração Pública Modalidade A Distância**, Outubro 2009.

BRASIL. Senado Federal. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional**: nº 9394/96. Brasília: 1996.

CAMP, Roberto C. **Benchmarking**: o caminho da qualidade total. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

CARR, D. K.; et al. **Redesenhando o processo de negócios**: ponto de ruptura. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CARVALHO, M. Monteiro de (coord.); PALADINI, Edson Pacheco (coord.) et al. **Gestão da qualidade**: teoria e casos. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Logística**: novos modelos. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CHINELATO FILHO, João. **O & M integrado a informática**. 12. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2004. 358p.

COLETTI, J.; BONDUELLE, G. M.; IWAKIRI, S. **Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade**. Acta Amazonica, vol. 40, 2010.

CONSONNI, R. **5W2H**. Disponível em: <[http://www1.cedrofinances.com.br/tutoriais/finances\\_pessoais/38\\_2.pdf](http://www1.cedrofinances.com.br/tutoriais/finances_pessoais/38_2.pdf)>. Acesso em: 08 abril 2016.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Gostaria de mais informações sobre o PNAP e os cursos ofertados pelo programa [200?]**. Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br/index.php/leis/32-gostaria-de-mais-informacoes-sobre-o-pnap-e-os-cursos-ofertados-pelo->

programa>Acesso em:20 agosto. 2015.

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. **Sobre a UAB** [200?].Disponível em: <<http://www.uab.capes.gov.br/index.php/sobre-a-uab>> Acesso em:20 agosto. 2015.

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, Henrique L. et al. **Planejamento, programação e controle da produção: MRP II/ERP: conceitos, uso e implantação.** São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Celso José. **Modelos de Educação Superior a Distância e Implementação da Universidade Aberta do Brasil.** Revista Brasileira de Informática na Educação, v. 15, n. 2, 2007.

CURY, Antônio. **Organização e métodos: perspectiva comportamental & abordagem contingencial.** 5. ed., São Paulo: Atlas, 2000.

CHERMANN, Maurício; BONINI, Luci Mendes. **Educação a distância.** Novas tecnologias em ambientes de aprendizagem pela Internet. Universidade Braz Cubas, s/d [200?].

DE MELLO, Ana Emília N. **Aplicação do Mapeamento de Processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos.** Itajubá: UNIFEI, 2008. 116p.

FALCONI, Vicente Campos. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia.** 6 ed. Belo Horizonte: DG, 1992

FARIAS, Caroline. **Tipos de Fluxogramas.** Disponível em: [http://www.infoescola.com/administracao\\_/tipos-de-fluxogramas/](http://www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-fluxogramas/) publicado em 2013. Acesso em: 30 mar. 2015.

FITZSIMMONS, James A.; FITZSIMMONS, Mona J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia de informação. 7. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.535 p.

FREITAS, M. T. **O Processo metodológico de pesquisa**: uma instância de aprendizagem. 2003. [Relatório de pesquisa para o CNPq].

FULLMAN, Claudine. **O Trabalho**: mais resultado com menos esforço, custo: passos para a produtividade. São Paulo: Educador, 2009. 543p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOESE, I.B.;BRAGATO, L.L.V. & PEREIRA, N.N. A padronização dos processos: uma ferramenta gerencial. **In: FACULDADE CAPIXABA DE NOVA VENÉCIA**. Espírito Santo: publicado no diário oficial da união, 1999.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.4, p. 8-19, out/dez, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994.

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

HELDMAN, Kim. **Gerência de projetos**: PMP Project Management Professional : guia para o exame oficial do PMI. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 632p.

INFO ESCOLA. **Tipos de fluxogramas**. 2015. Disponível em: [http://www.infoescola.com/administracao\\_/tipos-de-fluxogramas](http://www.infoescola.com/administracao_/tipos-de-fluxogramas).

Acesso em? 20 de outubro de 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. Ed. São Paulo: Pearson, 2000.

KENSKI, V. M. **Tecnologias e Ensino Presencial e a Distância**. Campinas: Papirus, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, implantação e controle**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KRAJEWSKI, Lee et al. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Técnica de pesquisa**. 4ª ed., Atlas, São Paulo, SP.

LAURINDO, Fernando J. B.; ROTONDARO, Roberto G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

LIMA, Artemilson Alves. **Fundamentos e Práticas na EAD**. Rio Grande do Norte: SEDIS.2012.

LINS, B. F. E. **Ferramentas básicas da qualidade**. Ciência da Informação, Brasília, v.22,n. 2, p. 153-161, maio/ago., 1993. Disponível em:<<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/viewPDFInterstitial/1190/833>>. Acesso em: 10 dezembro 2015.

MARSHALL JUNIOR, I.et al .**Gestão da qualidade**. 8. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MARQUES, Cícero; ODA, Érico. **Organização, sistemas e métodos**.

1.ed.São Paulo: Iesde, 2012.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estudo de Caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEIRELLES, H. L.; AZEVEDO, E. A.; ALEIXO, D. B.; FILHO, J. E. B. **Direito administrativo brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores, 2004.

MELLO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches; TURRIONI, João Batista e SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano. **ISO 9001:2000**. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço. São Paulo: Atlas, 2002.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 204 p.

MINAYO, M. C. (Org.) **Pesquisa Social**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2013. 80p.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. **GesPública**. Disponível em: <<http://www.gespublica.gov.br/>>. Acessado em: dezembro 2015.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de Gestão por Processos**. 2013 Brasília. Disponível em: <<https://www.google.com.br/webhp?sourceid=chrome-instant&ion=1&espv=2&ie=UTF-8#q=MANUAL+GEST%C3%83O+POR+PROCESSOS+MPF%2C+2013>> . Acesso em: 10 setembro 2015.

MOORE, M.G., KEARSLEY, G. **Educação a distância**: uma visão integrada. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MORAES, Reginaldo C. **Educação à distância e Ensino Superior**: introdução didática a um tema polêmico. São Paulo: Senac, 2010.

MORAN, José Manuel. **O que é educação à distância.** Disponível em:

<<http://www.eca.usp.br/prof/moran/dist.htm>>. Acesso em: outubro 2015.

MOTA, Ronaldo. **Universidade Aberta do Brasil.** ABRAEAD– Anuário Brasileiro Estatístico de Educação Aberta e a Distância. 3.ed. São Paulo: Instituto Monitor, 2007. Disponível em:<[http://www.abraead.com.br/artigos\\_ronaldo.html](http://www.abraead.com.br/artigos_ronaldo.html)>. Acesso em: 07 ago 2015.

NARDIN, Ana Claudia; FRUET, Fabian; BASTOS, Fábio. **Potencialidades tecnológicas e educacionais em ambiente virtual de ensino-aprendizagem livre.** 2009. Disponível <<https://seer.ufrgs.br/renote/article/view/13582>> em: Acesso em : fevereiro 2016.

NISKIER, A. **Educação a distância:** a tecnologia da esperança. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2000.

NUNES, Ivônio B. **Noções de educação a distância.** 1997 Disponível <<https://http://www.ibase.org.br/~ined/.html>>. Acesso em : fevereiro 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos:** uma abordagem gerencial. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 480p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organizações e métodos:** uma abordagem gerencial, 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Ferramentas para o aprimoramento da qualidade.** 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ORESTE, Preti. **Educação à distância:** fundamentos e políticas. Cuiabá : EdUFMT, 2009.

PAIM, Rafael. et al. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PALADINI, E.P. **A Gestão da Qualidade Total nas Organizações e a Escola Clássica de Administração. Anais do ENEGEP 97** - Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Porto Alegre: UFRGS, 1997.

PALADINI, E.P. **Gestão da Qualidade no Processo: A qualidade na produção de bens e serviços.** São Paulo - SP, Ed. Atlas, 1995, 286 p.

PEINADO, J.; GRAEML, A. R. **Administração da produção: operações industriais e de serviços.** Curitiba: UnicenP, 2007.

PORTAL MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Legislação de Educação à Distância.** Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal/193-secretarias-112877938/seed-educacao-a-distancia-96734370/12778-legislacao-de-educacao-a-distancia>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2016.

PRETI, Orestes. **Educação a distância: fundamentos e políticas.** Cuiabá: EdUFMT, 2009.

PORCIDES. L.M. **Manual de Gestão por Processos** - FAETTraining. 2003.

ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Learning to See.** The Lean Enterprise Institute, MA, USA, 2000.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. **Gerenciamento por processos.** In: CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Org). **Gestão da qualidade: teoria e casos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SENAC (PORTAL). **História da Educação a Distância inclui cursos por cartas e rádio.** Publicado em 09/08/2013. Disponível em: <<http://www.ead.senac.br/noticias/2013/08/historia-da-educacao-a-distancia-inclui-cursos-por-cartas-e-radio>>. Acesso em: maio 2015.

SILVA, E. P. ANTONACCIO, G. RESENDE Jr, P. C. **Abordagem de**

**Processos3Tech enquanto Método de Tecnologia para Representação e Análise de Sistemas Organizacionais Dinâmicos Complexos.** 1º Congresso Internacional de Dinâmica de Negócios – SBDS. 2006.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 703p.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo : Atlas, 2002.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. **Understanding business process management:** implications for theory and practice. British Journal of Management. p.1-17, Aug. 2008.

SOUZA, Antônio C.; FIALHO, Francisco A. P.; OTANI, Nilo. **TCC métodos e técnicas.** Florianópolis: Visualbooks, 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução Normativa N.º 01/Ceg/2011.** Disponível em: <[http://formaturas.paginas.ufsc.br/files/2011/11/RN01\\_CEG2011.pdf](http://formaturas.paginas.ufsc.br/files/2011/11/RN01_CEG2011.pdf)>. Acesso em: 10 fevereiro de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução Normativa n. 001/EAD/PNAP/CAD/2012.** Disponível em: <[https://ead.ufsc.br/administracao\\_publica/atividades-complementares/](https://ead.ufsc.br/administracao_publica/atividades-complementares/)>. Acesso em: 10 fevereiro de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Resolução n. 017/CUn/97.** Disponível em: <<http://www.emc.ufsc.br/cp/upload/29-Res017-CUn-97.pdf>>. Acesso em: 10 fevereiro de 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Organograma do CSE.** Disponível em: <http://cse.ufsc.br/organograma-do-cse/>. 2015. Acesso em: 20 de outubro de 2015.

VARVAKIS, Gregório J. et al. **Gerenciamento de Processos**. Apostila da disciplina Gerenciamento de Processos e Variável Ambiental – PPGEF UFSC, 1998.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto**: utilizando o PMBOK 2000. Rio de Janeiro: Brasport, 2003. 207p.

VAZ, José Carlos. **Processos de trabalho no setor público**: gestão e redesenho. EACH-USP. Disponível em: <[http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/VAZ\\_Jose\\_Mapeamento.pdf](http://www.tre-rs.gov.br/arquivos/VAZ_Jose_Mapeamento.pdf)>. Acesso em: 05 fevereiro 2016.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ZAIRI, Mohamed; LEONARD, Paul. **Benchmarking prático**: o guia completo. São Paulo: Atlas: 1995.

Zanella, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. Florianópolis :SEad/UFSC, 2006.

## 8 APÊNDICES

### APÊNDICE A

Roteiro de Entrevista:

Essa entrevista compõe a fase exploratória do meu trabalho de dissertação, e visa identificar quais as rotinas e processos do curso de Administração Pública EAD.

#### **1) Entrevistados:**

Coordenador Curso PNAP

Coordenador de Tutoria PNAP

Supervisão de Tutoria PNAP

Chefe de Expediente Secretaria PNAP e Técnico-administrativo  
PNAP

Roteiro de entrevista:

1. “De forma sintética, como pode ser definida a hierarquia administrativa do curso de Administração Pública PNAP/ UFSC?”

2. Quais os principais agentes atuantes no Curso PNAP e suas atribuições?

3. Em sua opinião, quais seriam os processos críticos de competência da Secretaria de Curso PNAP? (Entre 05 e 10 processos).

4. Destes processos: Quem faz? O que faz? Como Faz?

5. Em sua opinião, como estes processos poderiam ser melhorados?

## APÊNDICE B

### CARTA DE AUTORIZAÇÃO

Eu, Gerson Rizzatti Júnior, CPF \_\_\_\_\_, coordenador do curso de Administração Pública a Distância do projeto PNAP, na UFSC, autorizo a discente Juliana Vaccari de Abreu da Rosa, do Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina e orientanda da Prof. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dra., a realizar pesquisa por meio de coleta de dados com os técnicos-administrativos, supervisores de tutoria e coordenadores do curso, para fim de dar continuidade a sua dissertação.

Os dados coletados serão utilizados unicamente com finalidades acadêmicas e os sujeitos participantes serão preservados em suas identidades.

Florianópolis, \_\_\_\_ de setembro de 2015.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do Coordenador

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPAÇÃO

Data: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_

OBSERVAR E ANOTAR COMO ACONTECE NAS SEGUINTESS QUESTÕES:

1. PRÁTICAS DE ATIVIDADES DE ATENDIMENTO
  - ✓ Aos gestores;
  - ✓ A chefia imediata;
  - ✓ Ao aluno;
  - ✓ A comunidade;
  - ✓ Aos demais setores envolvidos em seus processos.
  
2. PROCESSO DE COMUNICAÇÃO/RELAÇÃO INTER-PESSOAL (PROFISSIONAL/USUÁRIO)
  - ✓ Quando ocorre;
  - ✓ De que modo ocorre;
  - ✓ Por quais meios ocorre (suporte);
  
3. PRÁTICAS DE ATIVIDADES ADMINISTRATIVAS POR PROCESSO
  - ✓ Com quem são realizadas;
  - ✓ Como quem são realizadas;
  - ✓ Quando são realizadas;
  - ✓ Por que são realizadas;
  - ✓ Infraestrutura e recursos materiais disponíveis/necessários para cada atividade.
  - ✓ Infraestrutura e recursos materiais.
  - ✓ Infraestrutura e recursos materiais.
  
4. Observar e buscar identificar possíveis fatores restritivos do processo produtivo;
  - ✓ Realizadas observações visuais do processo produtivo e pesquisas em dados secundários sobre cada processo.