



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO/ CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES
APRENDENTES
LINHA DE PESQUISA: APRENDIZAGEM EM ORGANIZAÇÕES

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS
SERVIÇOS NAS COORDENAÇÕES DE CURSO DO CCSA/UFPB.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a qualificação do curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Discente: Alex de Araújo Souto.

Orientador: Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni

João Pessoa

2017

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS
SERVIÇOS NAS COORDENAÇÕES DE CURSO DO CCSA/UFPB.**

Por

Alex de Araújo Souto

Dissertação na linha de pesquisa Aprendizagem em Organizações, no Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, sob a orientação do Prof. Dr. Miguel Maurício Isoni, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

João Pessoa

2017

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S719m Souto, Alex de Araújo.
O mapeamento de processos para a melhoria contínua dos
serviços nas coordenações de curso do CCSA/UFPB / Alex de
Araújo Souto. - João Pessoa, 2017.
130 f. : il.

Orientador: Dr. Miguel Maurício Isoni.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE/MPGOA

1. Mapeamento de Processos. 2. Gestão por Processos.
3. Aprendizagem Organizacional. I. Título.

UFPB/BC

CDU - 007(043)

ALEX DE ARAÚJO SOUTO

**O MAPEAMENTO DE PROCESSOS PARA A MELHORIA CONTÍNUA DOS
SERVIÇOS NAS COORDENAÇÕES DE CURSO DO CCSA/UFPB.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a qualificação do curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, como requisito para a obtenção do título de Mestre.

Data de Aprovação: 14/08/ 2017



Prof. Dr. Miguel Mauricio Isoni
Orientador (MPGOA/UFPB)

Prof. Dr. Wagner Junqueira de Araújo
Examinador Interno (MPGOA/UFPB)



Prof. Dr. Emeide Nóbrega Duarte
Examinadora Externa (PPGCI/UFPB)

Dedico este trabalho à minha mãe (*in memoriam*), à minha esposa, Sheila, pelo companheirismo e dedicação, e ao meu filho Davi, que tanto tem me ensinado desde que veio ao mundo.

AGRADECIMENTOS

Ao Senhor meu Deus, pelo dom da vida e por tudo o que tenho e sou;

À minha esposa, Sheila, pela colaboração para que esse trabalho fosse possível, obrigado pelo apoio;

A Davi, meu filho, pelo carinho dispensado e por tudo o que me ensinas e me fortaleces nas batalhas do dia-a-dia;

Aos meus pais, Alidia (*in memorian*) e Antonio, pela educação, pela formação que me proporcionaram e pelos sacrifícios feitos para que pudesse chegar até aqui;

Ao professor Miguel Mauricio Isoni, por acreditar no meu trabalho e pelas contribuições dadas ao longo dessa jornada no MPGOA;

Aos membros da Banca Examinadora, professor Wagner Junqueira de Araújo e professora Emeide Nóbrega Duarte, por terem aceito o convite e pelas contribuições para a melhoria de meu trabalho;

Aos companheiros de trabalho na Coordenação de Arquivologia, Ailla Lins, David Andrade e Márcio Palmeira, pelas experiências adquiridas e compartilhadas ao longo dos anos;

Aos coordenadores com quem trabalhei, Adolfo Freitas, Rosa Zuleide Brito, Julianne Teixeira e Meriane Vieira, pela confiança depositada nos períodos em que estiveram à frente da Coordenação de Arquivologia;

Aos amigos do MPGOA, pelos momentos partilhados e pelas trocas de conhecimento ao longo do curso;

Aos professores do MPGOA, pelos ensinamentos ao longo do mestrado;

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que essa conquista fosse possível.

LISTA DE SIGLAS

BEE – Banca Examinadora Especial

BPM – *Business Process Management*

BPMN – *Business Process Modeling and Notation*

CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

CONSUNI – Conselho Universitário

GI – Gestão da Informação

HULW – Hospital Universitário Lauro Wanderley

MPGOA – Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes

PPC – Projeto Pedagógico do Curso

PRG – Pró-Reitoria de Graduação

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RU – Restaurante Universitário

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

TI – Tecnologia da Informação

UFCG – Universidade Federal de Campina Grande

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo BPM

Figura 2 – *Pool* de processo

Figura 3 – *Lanes* de um processo

Figura 4 – Exemplo de processo

Figura 5 – Alunos do CCSA/UFPB ativos no semestre 2016.1

Figura 6 – Tela inicial do SIPAC: módulo protocolo

Figura 7 – Consultar fluxo de processo (dispensa de disciplina)

Figura 8 – Consultar fluxo do processo (licitações)

Figura 9 – Movimentações do processo de abreviação de curso

Figura 10 – Processo de Abreviação de Curso

Figura 11 – Aproveitamento de Estudos

Figura 12 – Colação de Grau em Separado

Figura 13 – Exercícios Domiciliares (gestantes e portadores de afecções)

Figura 14 – Exercícios Domiciliares (aluna adotante e participação em eventos)

Figura 15 – Proposta de Melhoria: Processo de Exercícios Domiciliares (gestantes e portadores de afecções).

Figura 16 – Proposta de Melhoria: Processo de Exercícios Domiciliares (Aluna adotante e Participação em Eventos).

Figura 17 – Processo de Expedição de Diploma de Graduação (Primeira via)

Figura 18 – Prorrogação de Prazo para Conclusão

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Símbolos para fluxo de processos

Quadro 2 – Processos originados nas Coordenações de Curso demandados pelos alunos

Quadro 3 – Categorias Iniciais Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB

Quadro 4 – Casos de abertura de processo e casos que não são abertos processos

Quadro 5 – Categorias e processos derivados

Quadro 6 – Pontos principais para pedir abreviação de curso

Quadro 7 – Cenários possíveis para abreviação de curso

Quadro 8 – Relação entre carga horária e conteúdo

Quadro 9 – Regime de Exercícios Domiciliares

RESUMO

Apresenta o mapeamento dos processos originados nas Coordenações dos Cursos de Graduação do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba (CCSA/UFPB), cujos requerentes são os alunos dos cursos de graduação. O trabalho de mapeamento de processos visa uniformizar esses processos no que diz respeito a documentos necessários, regulamentação, tramitação e uso do Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC). Objetiva a melhoria no gerenciamento de processos no âmbito das Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, por meio da adoção da gestão por processos, além de colaborar para a aprendizagem organizacional nesses setores. O objetivo geral é estudar um modelo de mapeamento de processos originados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, tendo por base os dispositivos regimentais da UFPB, formando a base para uma gestão da informação eficiente. Os objetivos específicos incluem a identificação dos processos gerados nas Coordenações de Curso; descrever os processos selecionados, tendo por base a Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB e documentos relacionados; mapear os processos selecionados; elaborar mapas de processos gerados nas Coordenações de Curso, visando a padronização dos trabalhos nesses setores, por meio do software Bizagi; mostrar como a gestão por processos pode contribuir para com a gestão da informação nas Coordenações de Curso da UFPB. A metodologia compreende um estudo descritivo, de abordagem qualitativa, o qual utilizou a pesquisa documental nos dispositivos regimentais da UFPB referentes aos cursos de graduação e ao uso do SIPAC, com o intento de produzir os mapas dos processos originados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, por meio Bizagi, sendo, portanto, uma pesquisa aplicada. A pesquisa é motivada pela atuação do pesquisador enquanto servidor de uma coordenação de curso, onde, por meio da observação participante, foram identificadas as razões para a sua execução, a fim de atender às demandas institucionais e em consonância com os objetivos de um curso de mestrado profissional. Realizou-se a análise documental da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, nos moldes da Análise de Conteúdo de Bardin, especificamente nos pontos comuns entre elas. Os resultados levaram à identificação de seis processos originados nas Coordenações de Curso, os quais foram descritos e resultaram na elaboração dos mapas dos processos, atingindo, pois, os objetivos propostos no trabalho. Como consequência, o produto resultante do mapeamento poderá ser disponibilizado nas Coordenações de Curso da UFPB, bem como ser adicionado ao SIPAC, a fim de facilitar o uso do sistema para os processos selecionados, promovendo, assim, a relação entre a gestão da informação e a gestão por processos, além de colaborar com a aprendizagem organizacional na UFPB. Com este trabalho, portanto, espera-se que seja um passo na direção da gestão por processos na universidade, o que acarretará em melhores serviços prestados.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos. Gestão por Processos. Gestão da Informação. Coordenações de Curso do CCSA/UFPB. Aprendizagem Organizacional.

ABSTRACT

It is presented the business process mapping of the processes started in the Coordination of Undergraduate Courses of the Center for Social Applied Sciences in the Federal University of Paraíba, whose petitioners are the undergraduate students. Business process mapping is intended to standardize these processes in relation to the needed documents, procedural protocols and use of the Integrated System of Patrimony, Administration and Contracts (SIPAC). It is aimed to improve the process management in the Coordination of Undergraduate Courses of the CCSA/UFPB, by means of the business process management, collaborating with the process of organizational learning in these sectors. The main objective is to study a model of business process mapping started in the Coordination of Undergraduate Courses of the CCSA/UFPB, which is based on the rules of the UFPB, making a basis for an efficient information management. The specific ones include the identification of the processes generated in the Coordination of Undergraduate Courses; the description of the selected processes, based on the Resolution n. 16/2015 CONSEPE/UFPB and related documents; to map the chosen processes; to elaborate business process maps aiming the standardization of work in these sectors, by means of the Bizagi software; to show how business process management can contribute with information management in the Coordination of Undergraduate Courses of the UFPB. The methodology includes a descriptive study with qualitative approach, which adopted document research in the regulations of the UFPB about the undergraduate courses and the use of the SIPAC, in order to produce the business process maps originated in the Coordination of Undergraduate Courses of the CCSA/UFPB, by means of Bizagi software, constituting in an applied research. The research is motivated by the work of the researcher as a civil servant of a Coordination of Undergraduate Course where, by means of participant observation, there were identified the reasons for its execution, in order to attend to the institutional demands and in accordance to the objectives of a Professional Master Course. Next, it was done a document analysis of the Resolution n. 16/2015 CONSEPE/UFPB, based on the Content Analysis of Bardin, specifically in the common points between them. The results led to the identification of six processes that start in the Coordination of Undergraduate Courses. They were described and the elaboration of business process maps was a consequence, reaching the objectives proposed in this work. As a consequence, the resultant product of this work can be made available to the Coordination of Undergraduate Courses of the UFPB, as well as it could be added to the SIPAC. In both cases, it will facilitate the use of the system for the selected processes, promoting the relation between information management and business process management, besides the collaboration with organizational learning in the UFPB. With this work, therefore, it is expected that this could be the first step in the direction for the business process management in the university, what may lead to better services.

Keywords: Business Process Mapping. Business Process Management. Information Management. Coordination of Undergraduate Courses of the CCSA/UFPB. Organizational Learning.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL	19
2.1 O que são Organizações Aprendentes?	19
2.2 Aprendizagem Organizacional	21
3 GESTÃO POR PROCESSOS	24
3.1 Gestão da Informação	28
3.2 O processo e sua importância no ambiente organizacional	32
3.3 O mapeamento de processos	34
3.3.1 Padronizar é preciso	36
3.3.2 O uso do fluxograma	37
3.4 BPMN: Conceito e importância	39
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
4.1 Tipo de Pesquisa	44
4.2 Análise de Conteúdo e Análise Documental	46
4.3 Descrição Metodológica	48
5 DELIMITANDO O CAMPO DE ATUAÇÃO: O RECORTE DO TRABALHO	52
5.1 As Coordenações de Curso do CCSA/UFPB	52
5.2 Dispositivos Regimentais Utilizados	55
5.2.1 A Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB: processos selecionados	56
5.2.2 A Portaria PRG 01/2016	57
5.3 O Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos	58
5.4 Análise Documental da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB	61
6 ANÁLISE DOS DADOS: PROCESSOS MAPEADOS	67
6.1 Abreviação de Curso	67
6.2 Aproveitamento de Estudos	75
6.3 Colação de Grau em Separado	79
6.4 Exercícios Domiciliares	83
6.4.1 Aluna Gestante e Portadores de Afecções	84
6.4.2 Aluna Adotante, Congressistas e Participantes de Competições	88
6.4.3 Proposta de Melhoria de Processo	92
6.5 Expedição de Diploma	95
6.6 Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso	98
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	102
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICES	112

1 INTRODUÇÃO

A Administração é uma área científica interdisciplinar, pois mantém relações com outras áreas do conhecimento, como a Matemática, as Ciências Contábeis e a Ciência da Informação, entre outras. No caso do presente trabalho, a abordagem se dará por meio da relação entre a Ciência da Informação e a Administração, uma vez que o foco recai no mapeamento de processos informacionais em uma organização.

Nesse sentido, um processo “é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação” (DAVENPORT, 1994, p. 7). Na presente pesquisa, processo é visto como algo necessário para o funcionamento institucional, pois os processos analisados são compostos por documentos que visam embasar a solicitação dos requerentes.

Um processo pode ser entendido como um conjunto de informações que visa atender uma demanda pessoal, profissional ou institucional. Então, os documentos que formam um processo trazem informações que, no entender do requerente, contribuem para que o pleito solicitado seja deferido.

É comum as instituições públicas e privadas trabalharem com processos administrativos. Por esse motivo, as organizações estão sempre em busca da otimização dos resultados, o que, no caso dos processos, refere-se à agilidade em atender às demandas solicitadas.

Ademais, um processo percorre caminhos dentro da instituição, ou seja, a sua tramitação ocorre não apenas em um setor, mas em inter-relação com outros setores no âmbito da organização. Diante desse cenário, o mapeamento e a modelagem de processos tornam-se imperiosos para o sucesso da organização no que diz respeito à eficiência e eficácia, bem como na gestão da informação.

Leal (2003) considera o mapeamento de processos imprescindível para o sucesso da organização, por ser uma técnica eficiente que visa proporcionar uma linguagem comum nos mais diversos setores da organização. Sendo assim, conhecer os trâmites que o processo precisa percorrer é relevante para a organização. Afinal, "através da análise do processo, é possível propor um gerenciamento, no sentido de oferecer melhorias, mediante um prévio mapeamento" (LEAL, 2003, p. 34). Ou seja, o

mapeamento de processos é o primeiro passo rumo ao gerenciamento dos processos da organização, visto que, após essa atividade, torna-se possível visualizar por meio de diagramas como se desenvolvem as atividades nos setores da organização.

Contudo, a prática gerencial do mapeamento de processos não é algo instantâneo, fruto de uma imposição, especialmente no setor público. Antes de determinar uma prática a ser adotada pela organização, é preciso desenvolver políticas de aprendizagem organizacional. Assim, cabe aos gestores adotar medidas para que a aprendizagem seja desenvolvida pelos seus servidores, de modo a fazer com que todos saibam como proceder quando o usuário comparece ao setor para dar entrada em um processo.

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB) é instituição de ensino superior, logo, é considerada uma organização aprendente. A expressão “Organização Aprendente” adquiriu destaque a partir da obra *A Quinta Disciplina*, de Peter Senge. O autor em questão pontua que “o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda” (SENGE, 1990, p. 12). Ou seja, o mito de que uma organização se resume ao conhecimento de apenas uma pessoa caiu por terra, uma vez que a dinâmica atual requer que todos os membros da organização atuem no sentido de aprender mais e mais.

Sendo a UFPB uma organização aprendente de caráter educacional, significa que ela promove a produção e a disseminação do conhecimento nas mais diversas áreas, com vistas à formação de profissionais capacitados para contribuir com o mercado de trabalho, na busca incessante por melhores produtos e serviços.

Entretanto, isso não deve se restringir apenas ao âmbito acadêmico, visto que a UFPB não é composta apenas por professores e alunos, mas também por técnico-administrativos que desempenham funções responsáveis pelo funcionamento da instituição, em caráter financeiro, acadêmico e de gestão de pessoas. Além disso, a estrutura organizacional da UFPB dispõe de professores que ocupam cargos de chefia, como Pró-reitores, Diretores de Centro, Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso, além da Reitoria.

Sendo assim, o funcionamento de uma instituição do porte da UFPB precisa ser determinado pela gestão por processos, o que significa que as demandas da instituição devem ser precedidas do uso de processos administrativos, para que possam ser

atendidas e/ ou negadas mediante justificativas plausíveis com amparo regimental e legal.

Nesse sentido, é preciso que os três segmentos da universidade – docentes, discentes e técnico-administrativos, tenham conhecimento acerca da tramitação de processos nos seus setores de atuação, em especial os técnico-administrativos e os docentes que ocupam cargos de chefia, por serem os responsáveis pelo cadastro e pelo andamento do processo.

Ocorre que é comum no setor público a falta de padronização nos procedimentos, o que acarreta perda de tempo e consequente prejuízo no atendimento às demandas solicitadas. Ademais, é comum no setor público o poder ficar sob a responsabilidade de apenas um ou dois servidores, resultando no corriqueiro 'só Fulano faz isso, mas ele não se encontra. Venha em outro horário ou em outro dia'.

Em função disso, é preciso acabar com essa cultura institucional. Para tanto, entendemos que a UFPB pode minimizar esse fato por meio da implantação de uma política de mapeamento de processos, de modo a proporcionar aos setores elementos para que todos os servidores que atuam no setor possam dar encaminhamento às aberturas de processos solicitadas, sem precisar esperar por uma ou duas pessoas do setor, como é de praxe no setor público.

Do ponto de vista da Administração, os processos são destinados a atender às necessidades do cliente. Trazendo essa afirmação para o contexto de organizações públicas, em especial uma universidade federal, no âmbito das Coordenações de Curso, foco da presente pesquisa, os alunos são os clientes. Ou seja, a função precípua de uma Coordenação de Curso é atender às necessidades demandadas pelos alunos, as quais devem ser protocoladas por meio de processos, de modo que cabe à Coordenação dar o andamento mais célere possível para que a demanda pleiteada seja deferida ou indeferida.

Dessa forma, a pesquisa realiza o levantamento e mapeamento dos processos passíveis de impetração por parte dos alunos. Para tanto, a Resolução nº 16/2015 do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal da Paraíba (CONSEPE/UFPB) serve como base para a realização das etapas supracitadas. A Resolução em questão é o Regulamento dos Cursos Regulares de Graduação da Universidade Federal da Paraíba.

A partir desta Resolução, uma análise documental será produzida, de modo a categorizar os assuntos contidos nela e fazendo o recorte nas atividades que necessitam da abertura de processos por parte dos alunos na apreciação de suas demandas. Em seguida, os processos selecionados serão mapeados tendo por base as inferências obtidas por meio da análise documental.

No que se refere às Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, é inconcebível que o trabalho ainda recaia apenas sob os Coordenadores e Secretários, tendo em vista que nesses setores atuam professores e técnico-administrativos de forma direta e, indiretamente, pró-reitores, diretores, a Comissão de Planejamento e Avaliação (CPA), o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), auditores, entre outros. Dessa maneira, faz-se necessário a adoção de medidas com foco na aprendizagem, a fim de democratizar o conhecimento acerca da tramitação dos processos no âmbito das Coordenações de Curso.

Considerando que o mapeamento de processos contempla a gestão da informação, mas que o aprendizado na realização desse mapeamento precisa ser desenvolvido, o objeto de estudo do presente trabalho são os processos que tramitam no âmbito das Coordenações de Curso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba (CCSA/UFPB), o qual visa responder ao problema a seguir: Como o mapeamento de processos contribui para uma melhor gestão da informação no âmbito das Coordenações de Curso de Graduação do CCSA/UFPB?

Esta pesquisa é justificada pelo fato de encontrar-se vinculada a um curso de mestrado profissional, o Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA). Essa modalidade de curso de mestrado costuma ser escolhida por profissionais que já atuam em uma determinada área, sendo cursos dessa natureza voltados para o aprimoramento da prática profissional.

O presente trabalho visa uma melhor gestão de informação nas Coordenações de Curso de Graduação do CCSA/UFPB, por meio da adoção de um sistema de mapeamento de processos, que propõe uniformizar os processos oriundos das Coordenações no que diz respeito a documentos necessários e tramitação. Desse modo, objetiva a melhoria no gerenciamento de processos no âmbito das Coordenações de Curso do CCSA/UFPB.

O CCSA/UFPB, localizado no campus I em João Pessoa, abriga oito cursos de graduação: Administração, Arquivologia, Biblioteconomia, Ciências Atuariais, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Gestão Pública e Relações Internacionais. Além disso, seis departamentos dão suporte acadêmico principal a esses cursos. São eles: Departamento de Administração (Administração), Departamento de Ciência da Informação (Arquivologia e Biblioteconomia), Departamento de Economia (Ciências Econômicas), Departamento de Finanças e Contabilidade (Ciências Atuariais e Ciências Contábeis), Departamento de Gestão Pública (Gestão Pública) e Departamento de Relações Internacionais (Relações Internacionais).

Dessa forma, os cursos de graduação funcionam por meio da relação entre as coordenações de curso e os departamentos, visto que às coordenações de curso compete a parte administrativa no que diz respeito ao atendimento das demandas dos alunos, enquanto os departamentos são responsáveis pela parte acadêmica, ou seja, pelas disciplinas e professores de um curso de graduação.

Portanto, é possível inferir que a demanda de processos originados nas Coordenações de Curso de graduação é considerável, uma vez que a Coordenação é o elo mais próximo entre a universidade e o aluno. Afinal, cada aluno deve procurar apenas a coordenação do seu curso para dar entradas em processos no âmbito da UFPB, de acordo com o disposto no § 1º do Artigo 6º, da Resolução nº 33/2014 CONSUNI/UFPB, a saber:

§ 1º Os discentes deverão submeter processos administrativos por intermédio das coordenações de cursos as quais estão vinculados.
(UFPB, 2014)

No CCSA/UFPB, os cursos de graduação são ofertados nos três turnos, sendo que o turno noturno é o que concentra o maior número de alunos, uma vez que é o único turno em que todos os cursos mantêm turmas regulares.

A escolha do tema deve-se ao fato de minha atuação enquanto secretário de Coordenação de Curso, local onde foi percebido que a tramitação de processos não segue um padrão, bem como os documentos necessários em cada processo, ou seja, cada Coordenação de Curso do CCSA/UFPB trabalha de forma distinta, apesar de lidar com os mesmos tipos de processos. Com isso, o presente trabalho visa possibilitar uma melhor compreensão acerca dos processos originados nas Coordenações de Curso do

CCSA/UFPB, visando à melhoria contínua dos processos ao longo de sua tramitação, a partir da implantação do mapeamento de processos com início nesses setores.

Acredita-se que uma padronização nos processos do CCSA/UFPB é de grande valia, uma vez que se torna acessível a qualquer servidor ter o conhecimento da tramitação processual dentro de seu ambiente de trabalho, fato esse hoje limitado, com algumas exceções, às atuações dos Coordenadores e secretários. Assim, corroboramos com a afirmação de que o uso de processos no ambiente administrativo possui “grande utilidade, e não há nenhuma lentidão ou ineficiência inerentes na ação que se faz de acordo com um processo” (DAVENPORT, 1994, p. 7).

Desta feita, um estudo do mapeamento dos processos tramitados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB tem por finalidade contribuir para com a aprendizagem organizacional no âmbito desses setores, podendo servir de base para uma padronização de processos não só nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, com também expandi-la para os demais Centros de Ensino da UFPB, uma vez que os processos mapeados serão encaminhados para a Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) para disponibilizá-los no Sistema Integrado de Administração, Patrimônio e Contratos (SIPAC), que possibilita a implantação de fluxos de processos, embora essa função não esteja em funcionamento devido ao fato de que não há um trabalho de mapeamento de processos na UFPB.

A UFPB é uma instituição pública que promove ensino, pesquisa e extensão nos níveis de graduação e pós-graduação. Portanto, trata-se de uma organização voltada à produção do conhecimento e, com tal, essa produção não deve ser limitada apenas ao âmbito acadêmico, mas deve ser expandida ao âmbito administrativo, no intuito de promover melhores serviços, por meio da promoção da eficiência dos processos que tramitam na instituição.

Ademais, por ser instituição pública, a UFPB tem responsabilidade social para com a comunidade na qual está inserida. Sendo assim, é dever da instituição buscar a melhoria contínua de seus processos de gestão, com vistas a promover maior celeridade nas demandas de seus clientes, no caso, seus alunos.

Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral:

- Estudar um modelo de mapeamento de processos originados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, tendo por base os dispositivos regimentais da UFPB, formando a base para uma gestão da informação eficiente.

Por sua vez, os objetivos específicos da presente pesquisa seguem abaixo elencados:

- Identificar os processos gerados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, oriundos dos alunos;
- Descrever os processos selecionados, tendo por base a Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB e documentos relacionados;
- Mapear os processos selecionados, tendo por base a Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB
- Elaborar mapas de processos gerados nas Coordenações de Curso, visando a padronização dos trabalhos nesses setores, por meio do software Bizagi;
- Mostrar como a gestão por processos pode contribuir para com a gestão da informação nas Coordenações de Curso da UFPB.

2 ORGANIZAÇÕES APRENDENTES E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

Neste capítulo, são feitas considerações acerca dos conceitos de organizações aprendentes e aprendizagem organizacional. Tais considerações atuam como pressuposto para a execução do presente trabalho, uma vez que a linha de pesquisa a qual o pesquisador encontra-se vinculado é denominada Aprendizagem em Organizações.

Ademais, os objetivos do trabalho em tela tornam necessárias as definições acerca das respectivas temáticas, uma vez que a UFPB é considerada uma organização aprendente e os servidores que nela atuam são considerados vetores para a promoção e o desenvolvimento da aprendizagem organizacional.

Pode-se ainda afirmar que a UFPB é uma organização formal, tendo em vista que é uma organização planejada, cujo funcionamento é regulado por leis e normas. Ao mesmo tempo, é uma organização informal, já que “é fruto da interação social de seus membros, desenvolvendo-se naturalmente quando as pessoas se reúnem entre si com o propósito de atender suas necessidades” (D’ASCENÇÃO, 2014, p. 39). Portanto,

Não existe organização formal sem sua informal contrapartida, pois o plano administrativo formal não pode nunca refletir, adequada ou completamente, a organização concreta à qual se refere, pela razão óbvia de que nenhum plano abstrato pode – ou deve, se pretender ser eficiente – descrever exaustivamente uma totalidade empírica. (CURY, 2013, p. 117)

Ou seja, apesar de ser uma organização formal, a UFPB traz consigo traços de uma organização informal, assim como ocorre em outras organizações, pois a organização informal é necessária e, no entender de Cury e D’Ascensão, ocorre em virtude da interação entre os membros da organização e a maneira como eles se comportam frente às formalidades institucionais.

2.1 O que são organizações aprendentes?

Antes de apresentar uma definição sobre organizações aprendentes, convém definir o que é uma organização: “Às atividades de formar agrupamentos humanos,

distribuir o trabalho entre seus membros e equacionar a utilização dos recursos, visando ao atendimento de suas necessidades, deu-se o nome de **organização**.” (D'ASCENÇÃO, 2014, p. 37, grifo do autor).

Cury (2013, p. 116), por sua vez, afirma que “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Percebe-se, pois, que a organização é um elemento inerente às relações humanas. Ou seja, a evolução das sociedades se dá por meio do surgimento e desenvolvimento de organizações, a fim de proporcionar desenvolvimento tecnológico e melhoria na qualidade de vida da população, o que ocorre através da produção de bens e serviços por parte das organizações.

Então, desde os primórdios, as necessidades humanas são responsáveis pela criação e desenvolvimento de diferentes organizações. A humanidade, portanto, evoluiu em decorrência da busca incessante pela satisfação de suas necessidades. Como as sociedades apresentam novas necessidades ao longo do tempo, é possível afirmar que as organizações sempre farão parte da vida humana.

Conceitua-se organização aprendente “aquela na qual os agentes envolvidos estão habilitados para buscar, em todos os níveis, individual e coletivamente, aumentar a sua capacidade de criar resultados aos quais estão orientados” (ASSMANN, 2007, p. 86). A universidade enquanto organização aprendente não considera apenas aspectos humanos ou apenas aspectos tecnológicos, elas encontram-se inseridas em um contexto amplo, o qual engloba aspectos humanos, tecnológicos e da natureza.

Todavia, a descrição acima não é a única para expor o conceito de organização aprendente, fato que, na opinião de Rosa (2010) acaba por dificultar a descrição dos aspectos que constituem uma organização aprendente. Isso porque tais organizações “mudam continuamente [...] cada organização aprendente tem de ser diferente, de forma a ajustar-se às especificidades”. (ROSA, 2010, p. 33)

A expressão “Organização Aprendente” adquiriu destaque a partir da obra *A Quinta Disciplina*, de Peter Senge. Àquela época, o autor pontuava que “o trabalho está cada vez mais ligado ao aprendizado, e já não basta ter uma única pessoa aprendendo pela organização toda” (SENGE, 1990, p. 12). Ou seja, o mito de que uma organização se resume ao conhecimento de apenas uma pessoa caiu por terra, uma vez que a

dinâmica atual requer que todos os membros da organização atuem no sentido de aprender mais e mais.

Desta feita, as organizações aprendentes contribuem para o desenvolvimento do aprendizado voltado ao trabalho em equipe, uma vez que

as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo. (SENGE, 1990, p. 11)

Dessa forma, considera-se que as organizações aprendentes devem se guiar pelo ideal de aprendizado contínuo, visando o sucesso da organização, por meio do conhecimento adquirido e compartilhado pelos membros da organização. Portanto, uma organização aprendente de sucesso precisa ter uma boa capacidade de aprendizagem organizacional. Afinal, para aprender é preciso gostar de aprender.

Garvin (1993) pontua que as organizações aprendentes atuam em cinco atividades principais: resolução sistemática de problemas; experimentar novas abordagens; aprender a partir de sua própria experiência e com a História; aprender a partir de experiências bem sucedidas de terceiros; transferência de conhecimentos de maneira eficaz e rápida, perpassando toda a organização. Para tanto, são necessárias mudanças de mentalidade e a aquisição de novas tecnologias.

Com base no exposto, afirma-se que a UFPB é uma organização aprendente. Isso porque a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) disponibiliza aos servidores cursos de capacitação voltados ao aprimoramento profissional, atuando, pois para que seus servidores adquiram mais conhecimentos, visando melhores serviços prestados. No entanto, ainda faltam aspectos a serem cumpridos para que a UFPB venha a ser, de fato, uma organização aprendente. Um dos caminhos é a gestão por processos.

2.2 Aprendizagem Organizacional

É o processo pelo qual a aprendizagem se desenvolve no âmbito da organização, por parte de seus membros, das relações entre si e o contexto no qual a organização encontra-se inserida. Nesse sentido, a aprendizagem no ambiente organizacional pode ser entendida

como um conjunto de práticas e comportamentos que proporcionam à organização a geração contínua de conhecimentos, visando elevá-la aos parâmetros de uma organização que "aprende", no sentido de promover a aprendizagem individual e a organizacional, alinhadas com os seus objetivos estratégicos. (DUARTE; SANTOS; FERREIRA, 2014, p. 79)

Por isso, a aprendizagem organizacional é vista como uma construção social na qual os conhecimentos individuais dos colaboradores alinhados aos objetivos organizacionais são transformados em ações institucionalizadas, tendo em vista que contribuem para o desenvolvimento organizacional (ANGELONI, STEIL, 2011). Dessa maneira, contribui-se para a criação de conhecimento individual, grupal e organizacional.

Sendo assim, ressalta-se que a aprendizagem organizacional deriva da aprendizagem individual. Contudo, é importante frisar que “o aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas sem ele não há como ocorrer o aprendizado organizacional” (SENGE, 1990, p. 135). Tomando por base essa assertiva, o que fica claro é que não é a mera superposição de conhecimentos individuais que se chega ao aprendizado coletivo. Isso precisa ser trabalhado no nível organizacional. Por outro lado, a aprendizagem organizacional não é imposta aos membros da organização, ela é desenvolvida por meio das construções sociais oriundas dos membros da organização.

Um aspecto a ser destacado é que o aprendizado não diz respeito apenas ao acúmulo de novas informações. Mais do que isso, é preciso saber trabalhar com as informações que se têm, visando à melhoria na produção dos resultados almejados. Nesse sentido, “aprendizado em grupo é o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de um grupo criar os resultados que seus membros realmente desejam” (*Ibid.*, p. 213).

Choo (2003) pondera que a aprendizagem organizacional decorre da construção do conhecimento. Para o autor, existem três tipos de conhecimento: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural.

O conhecimento tácito corresponde ao conhecimento que as pessoas trazem em suas experiências, individuais e de grupo. É o conhecimento que o servidor tem do seu setor, adquirido de forma informal. Por sua vez, o conhecimento explícito manifesta-se por meio de regras e rotinas administrativas no âmbito da organização. É considerado explícito por estar materializado sob a forma de manuais, resoluções, programas,

gráficos, entre outras formas de materialidade. Por fim, o conhecimento cultural é aquele trazido pelas pessoas que fazem a organização por meio de crenças e pressuposições. Está relacionado à cultura da organização.

Os três conhecimentos supracitados relacionam-se entre si. Ou seja, o conhecimento tácito conduz ao conhecimento explícito na interação com o conhecimento cultural. Nessa inter-relação acontece a construção do conhecimento e, consequentemente, a aprendizagem organizacional.

A verdadeira aprendizagem organizacional, portanto, exige que os membros analisem suas suposições e crenças, avaliem objetivamente seu conteúdo e sua validade à luz das condições vigentes e de novas evidências, reestruturem ou rejeitem normas e aspirações que não são mais viáveis, configurem novos objetivos e aprendam novos métodos para alcançá-los. (CHOO, 2003, p. 350)

Além disso, “os pilares centrais dessa abordagem assentam-se na disseminação de conhecimentos, na noção absoluta de interdependência entre os fatos e, principalmente, no potencial humano como alavanca do processo de melhoria” (ARAÚJO, 2012, p. 255)

Assim, a aprendizagem organizacional é uma construção social, que envolve os membros da organização, bem como as práticas e costumes da organização. Além disso, a aprendizagem organizacional decorre da construção do conhecimento e ocorre quando os membros da organização conseguem fazer a retenção de significado. Esse momento é quando “as organizações armazenam os resultados da criação de significado bem-sucedida (interpretações significativas), de modo que possam ser recuperados no futuro” (CHOO, 2003, p. 363).

Com base no exposto, entendemos que uma das formas para que a aprendizagem organizacional se desenvolva nas coordenações de curso do CCSA/UFPB é o uso do mapeamento de processos como ferramenta de gestão, com vistas a proporcionar elementos para subsidiarem a gestão da informação nos setores envolvidos nos processos analisados.

3 GESTÃO POR PROCESSOS

Considerando que o mapeamento de processos é alvo da presente dissertação, torna-se necessário discorrer acerca da gestão por processos, mais conhecida pela sigla BPM, do inglês *Business Process Management*.

O BPM pode ser aplicado tanto em organizações públicas quanto em organizações privadas, tendo em vista que se trata de gerar uma cultura de gestão para a organização. Isso porque seu foco é dar agilidade e celeridade nas respostas demandadas pelos usuários e membros da organização. Em razão disso, é possível a sua aplicação seja na rede pública, seja na rede privada, pois não se trata apenas de obter aumento de lucros, mas sim de obter eficiência nos serviços prestados. BPM pode ser definido como

suporte a processos de negócio usando métodos, técnicas e software para projetar, implementar, controlar e analisar processos operacionais envolvendo pessoas, organizações, aplicações, documentos e outras fontes de informação. (VAN DER AALST; TER HOFSTEDE; WESKE, 2003, p.4, tradução nossa)¹

Outra definição de BPM argumenta que "é uma abordagem para melhorar e otimizar os processos, com o intuito de contribuir com o valor e o desempenho da empresa" (ZHENG, 2012, p. 2, tradução nossa)². Desse modo, parece claro que a gestão por processos inclui procedimentos relacionados tanto à Tecnologia da Informação quanto à Administração, tendo em vista que trata do gerenciamento do funcionamento da tramitação de processos na organização, por meio da utilização de softwares que são responsáveis pela visualização dos processos de maneira compreensível, sem menosprezar, obviamente, o fator humano na construção do conhecimento e na interface entre essas duas áreas.

Como o presente trabalho versa sobre uma organização pública, teceremos alguns comentários a respeito da aplicação do BPM ao contexto do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba, doravante CCSA/UFPB, *locus* da presente dissertação.

¹ Supporting business processes using methods, techniques, and software to design, enact, control, and analyze operational processes involving humans, organizations, applications, documents and other sources of information. (VAN DER AALST, TER HOFSTEDE; WESKE, 2003, p. 4)

² Business Process Management (BPM) is an approach to improve and to optimize business processes, aiming to contribute company's enterprise value and performance. (ZHENG, 2012, p. 2)

É sabido que um dos maiores entraves na agilidade e celeridade nos processos do setor público reside na burocracia existente até para a realização de tarefas de menor complexidade. Nesse sentido, é verdadeiro que:

as organizações públicas necessitam fazer uma evolução em seus modelos burocráticos, melhorar seus desempenhos, buscar ferramentas que lhes tornem mais eficientes, eficazes e que lhes permitam ser mais efetivas. Necessitam estar constantemente se reestruturando, se adequando às mudanças de um mundo que está em constante variação e progresso. E sob a ótica da BPM, uma nova gestão pública precisa de ferramentas que supram a administração, para atender as (*sic!*) demandas da sociedade. (SILVA, 2014, p. 24)

Para que isso ocorra, é preciso que a cultura da organização seja remodelada, de modo a aceitar tal evolução. Afinal, a presença das tecnologias no ambiente organizacional é uma realidade, o que faz com que antigas práticas tenham de ser revistas e repensadas, para que a organização siga em evolução. É necessário, pois, aprender a lidar com as novas tecnologias, a fim de prestar um serviço mais eficiente à sociedade.

Nesse sentido, a implantação de um método de gestão por processos requer a adoção de medidas e técnicas que visam aperfeiçoar os serviços prestados. No caso do serviço público, é preciso ter vontade de aprender, tendo a consciência de que não é porque o serviço é público que deve ser mal feito, ineficiente, lento. Afinal,

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais. (BPM CBOK, 2013, p. 45)

No caso das coordenações de curso do CCSA/UFPB, os clientes são os alunos e os serviços são os atendimentos às solicitações dos alunos via processo, desde que estejam em consonância com os dispositivos regimentais da UFPB e no prazo determinado no calendário acadêmico. No entanto, para abordar a gestão por processos, é preciso ter conhecimento sobre a gestão da informação.

A plena adoção do BPM nas organizações passa por seis fases, de acordo com o BPM CBOK, versão 3.0: planejamento, análise, desenho de processos, implementação, monitoramento e controle, além do refinamento, que se trata da melhoria do processo em questão. Essas fases formam um ciclo, ou seja, após o término da última fase, tem

início um novo ciclo. O ciclo da gestão por processos está representado na figura a seguir:

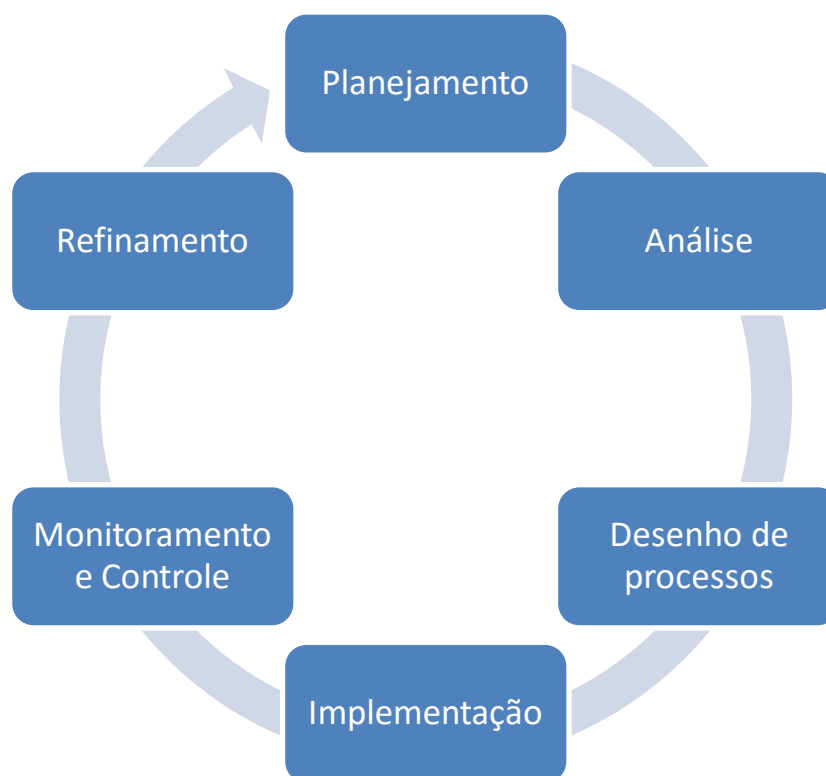


Figura 1 – Ciclo BPM. **Fonte:** BPM CBOK (2013, p. 52)

As fases de planejamento e análise correspondem à seleção de quais atividades podem ser representadas na forma de processo, ou sejam quais processos terão seus trâmites e tarefas mapeados. A fase de desenho de processos é aquela em que se determina como o processo deve ser executado, ou seja, estabelece os passos a serem seguidos na tramitação de cada processo, com a descrição dos setores pelos quais o processo tramita, bem como as ações e tarefas a serem executadas em cada etapa do andamento do processo. Nessa fase são contrastados o mapeamento do processo atual, caso exista, e a modelagem do processo sugerido, considerando diversas perspectivas, como os fluxos de dados, informação e conhecimento, bem como o fluxo de materiais e outros aspectos inerentes a cada organização.

A fase seguinte é a fase da implementação, que nada mais é do que a adoção dos mapas processuais pela organização. Por sua vez, a fase de monitoramento e controle tem por função acompanhar os resultados decorrentes da implantação dos mapas de processos na organização, oriundos do trabalho realizado na fase anterior. Desse modo, o gerenciamento rotineiro de processos consiste em um acompanhamento da equipe que

está em contato com os mapas de processos elaborados na fase do desenho de processos, a fim de acompanhar se os mapas apresentados são de fácil compreensão.

Por fim, a última fase do ciclo BPM, o refinamento, consiste na avaliação e aprendizado com a evolução do processo, a qual aponta a necessidade de iniciar ou não uma nova fase de desenho de processos. Nessa fase, são avaliados a funcionalidade e a inteligibilidade dos mapas de processos elaborados na fase de desenho de processos, no intuito de abordar junto aos usuários a necessidade ou não de melhorias nos mapas em funcionamento na organização. Caso seja detectada alguma necessidade de mudança, volta-se para a fase de desenho de processos e tem início um novo ciclo.

Desse modo, mapear processos consiste em “uma forma de preparação para a padronização dos processos críticos, permitindo-se o estabelecimento posterior de itens de controle e a implementação de melhorias nas atividades desenvolvidas” (LEITE, 2012, p. 8).

O estudo de processos possui três propriedades essenciais: um mapeamento, uma abstração e um propósito. Desta feita,

O mapeamento refere-se à conversão de um objeto real ou artificial em um modelo. O nível de abstração é escolhido pelos modeladores de processo, a fim de esconder detalhes que não sejam necessários para o modelo de processo. O propósito de um modelo é importante para deixar clara a necessidade do modelo. Se não houver um propósito definido, o modelo será considerado inútil. (SCHREPFER, 2010, p. 17, tradução nossa)³

A gestão por processos visa desenvolver o conhecimento do funcionamento da organização por parte de seus colaboradores. Ou seja, o conhecimento da tramitação de processos transmitido pelos processos mapeados contribui para que a gestão por processos seja adotada de maneira eficiente na organização. No caso dos processos administrativos da UFPB, a adoção da gestão por processos acaba contribuindo para a disseminação de informações, proporcionando a adoção de práticas de gestão da informação na instituição, tendo em vista que os processos tramitados no âmbito da UFPB não são processos voltados à linha de produção, mas sim voltados à prestação de serviços à comunidade acadêmica.

³ The mapping refers to transferring a real-world or artificial object into a model. The level of abstraction is chosen by the process modelers to hide details that are not relevant for the process model. The purpose of a model is important to clarify the need of the model. If there is no purpose defined, a model is considered to be useless. (SCHREPFER, 2010, p. 17).

A partir do momento em que as pessoas começarem a entender a estrutura e os processos organizacionais, desenvolverão um pensamento sistêmico capaz de melhorar o sistema de comunicação e, conseqüentemente, as relações interpessoais. (SILVA, 2009, p. 122)

Esse entendimento é possibilitado com o auxílio da tecnologia na gestão por processos, tendo em vista que os mapas utilizam software na sua elaboração, no caso presente, o software é o Bizagi. Contudo, é preciso atentar-se ao fato de que "o foco deve ser na usabilidade da modelagem de processos e não na TI" (DEVILLERS, 2011, p. iv, tradução nossa)⁴. Dessa maneira, "a utilização de novas tecnologias pode contribuir para adquirir conhecimento, distribuir informações, ajudar na sua interpretação e armazená-las na memória organizacional" (SILVA, 2009, p. 11)

3.1 Gestão da Informação

Considerando que o problema da pesquisa visa responder como o mapeamento de processos pode ajudar na gestão da informação, faz-se necessário abordar o assunto nesta seção.

De início, convém salientar que o trabalho da gestão não consiste apenas em administrar e/ ou gerenciar, "mas também o ato ou efeito de fazer com que as pessoas compartilhem atividades, obrigações e competências que façam parte da vida das organizações às quais pertençam" (DUARTE; LIRA; LIRA, 2014, p. 269). Nesse sentido, a gestão da informação corrobora para que a informação e o conhecimento sejam disseminados no âmbito da organização, de forma com que todos possam aplicá-lo em suas rotinas laborais.

Portanto, informação e conhecimento são fatores estratégicos ao desenvolvimento organizacional, o que faz com que esses dois elementos tenham grande importância para a organização aprendente. Entretanto,

Ressalta-se que a informação somente terá real efetividade junto ao desenvolvimento da organização, a partir do momento que os indivíduos perceberem que ela é de fato um insumo para tal desenvolvimento. Isso ocorrerá a partir do momento que o compartilhamento da informação seja visto como um processo natural no âmbito das atividades e tarefas realizadas na organização, e a

⁴ "the focus should be placed on the usability of process modeling for the business, rather than IT" (DEVILLERS, 2011, p. iv)

cultura informacional atue de forma positiva em relação a esse compartilhamento. (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 246)

Sendo assim, não basta dispor da informação, é preciso saber fazer uso dela em prol da melhoria organizacional, que só ocorrerá no momento em que o compartilhamento da informação passe a ser uma prática e não uma utopia. O bem da organização deve prevalecer em detrimento do egoísmo de alguns que insistem em reter a informação para si, o que faz com que acabem sobrecarregados e tornem os demais membros subutilizados.

A gestão da informação é uma disciplina "cuja finalidade é de controlar, armazenar e recuperar, de maneira eficiente, a informação produzida, recebida ou retida, para o uso da informação certa no momento adequado" (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014, p. 240). No campo da Administração,

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a gestão das empresas por meio de processos que tornem mais eficientes e acessíveis a informação e sua articulação em todos os âmbitos, de modo que a criação do conhecimento seja favorecida (LOPES; VALENTIM, 2010, p. 278)

Trata-se, portanto, de uma disciplina interdisciplinar, uma vez que é abordada em áreas distintas como a Ciência da Informação e a Administração, em ambos os casos com o auxílio da tecnologia da informação, visto que essas duas disciplinas atuam em conjunto nas áreas supracitadas, de modo a atingir melhores resultados.

Para gerir informação, antes de tudo, é preciso entender o que é informação. Para tanto, é necessário distinguir três elementos que, embora próximos, são distintos entre si: dado, informação e conhecimento.

Os dados são fatores objetivos, ou seja, estão dispostos da maneira que são. Informação e conhecimento são subjetivos, uma vez que englobam fatores humanos, pois tratam da maneira como dados são interpretados.

A informação é insumo para qualquer fazer, seja no âmbito acadêmico seja no âmbito empresarial. A geração de "novo" conhecimento só é possível quando a informação é apropriada pelos indivíduos, por meio do estabelecimento de relações cognitivas. Compreender que esses elementos constituem a base para diferentes ações –, tomada de decisão, planejamento, estratégias de ação, etc. – que resultarão no desenvolvimento de uma organização, é o primeiro passo para desenvolver a percepção correta da relação e interdependência existente. (FADEL et al., 2010, p. 14-15)

Uma vez que a informação é algo que perpassa todos os níveis da organização, de modo que a organização só funciona a partir das informações disponíveis para o seu funcionamento, ela age no seio da organização tanto de maneira formal quanto informal.

A informação está presente em todos os níveis organizacionais, cabendo a cada um utilizá-la de modo que melhor contribua para o desenvolvimento dos processos organizacionais de forma geral, visto que a organização é estabelecida por um conjunto de interações e interligações que visam atender à missão e aos objetivos finais da organização. (CAVALCANTE; VALENTIM, 2010, p. 245)

Sendo assim, o gerenciamento apropriado das informações de uma organização pode possibilitar vantagem competitiva, visto que o trabalho passa a ser melhor executado e em menor tempo, além da redução do retrabalho nos ambientes organizacionais.

Tais vantagens em organizações privadas são facilmente perceptíveis, uma vez que os reflexos de uma boa gestão da informação aparecem na melhora de desempenho, ou seja, no fornecimento de um melhor produto ou serviço em um tempo otimizado e a um custo menor. Nas organizações públicas que não visam o lucro financeiro, como as universidades, uma gestão da informação melhor executada significa redução no tempo de trâmites burocráticos, proporcionando um atendimento mais rápido e eficiente às demandas dos usuários.

É importante destacar que "qualquer modelo de gestão da informação promoverá comportamento positivo em relação à informação em seus colaboradores" (LOPES; VALENTIM, 2010, p. 283). Isso porque não é possível conceber um único modelo de gestão da informação, em decorrência das especificidades de cada organização. Dessa forma, um modelo de gestão da informação pode funcionar em determinada organização, mas ser completamente inútil em outra.

Afinal, os ambientes de cada organização diferem entre si, pois são formados por pessoas distintas e influenciam e são influenciados por diferentes contextos.

Precisam-se considerar o ambiente interno e o externo, a missão, os valores, os objetivos organizacionais, as pessoas envolvidas, a infraestrutura existente, a cultura e o clima organizacional envolvido, a tecnologia, as redes disponíveis e outros fatores interpessoais envolvidos no processo gerencial. (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014, p. 262)

Entretanto, é possível afirmar que, destarte as especificidades de cada organização, o que demanda diferentes modelos de gestão da informação, alguns

elementos perpassam qualquer modelo que venha a ser proposto. São eles: a identificação das necessidades informacionais, a obtenção da informação, a distribuição e a utilização dessa informação no âmbito da organização.

Para Miranda (2010, p. 99), a gestão da informação consiste em "dar suporte efetivo e eficiente ao ciclo informacional de uma organização, desde o planejamento e desenvolvimento de sistemas para receber as informações à sua distribuição e uso, bem com sua preservação e segurança". Nesse sentido, utilizar o mapeamento de processos como ferramenta de gestão da informação faz toda a diferença, uma vez que tal ferramenta nada mais é do que uma técnica de representação da informação, cujo produto deve ser um diagrama de fácil entendimento por parte daqueles que fazem uso das informações contidas em um processo.

Afinal, "utilizando as ferramentas essenciais e seguindo os passos necessários, o fim último da informação, que é o compartilhamento e o uso, será feito de forma eficiente e eficaz" (SILVA; MOREIRA; MONTEIRO, 2014, p. 251). Ademais, "o mapeamento de processos é o primeiro passo para que a GI possa adquirir um mínimo de critério e visão de futuro" (MIRANDA, 2010, p. 109).

A Gestão da Informação (GI) é "o estudo dos processos informacionais, do modo como a informação pode ser organizada, armazenada, recuperada e utilizada para a tomada de decisões e para a construção do conhecimento" (DUARTE, 2011, p. 162). Outra concepção considera a GI "um conjunto estruturado de atividades que incluem o modo como as empresas obtêm, distribuem e usam a informação e o conhecimento" (DAVENPORT, 1998, p. 173).

As duas definições acima são complementares e mostram a interdisciplinaridade existente entre a Ciência da Informação e a Administração, uma vez que associam a GI à implantação de métodos, atividades e suportes voltados para a utilização da informação enquanto parte imprescindível na construção do conhecimento.

No caso do mapeamento de processos, as informações constantes em um processo, bem como aquelas verbais acerca da tramitação do mesmo, constituem o fluxo informacional do processo, o qual visa responder ao pleito do requerente, deferindo ou indeferindo o pedido. Assim, a partir do mapeamento do fluxo informacional de um processo, a gestão da informação é possível de ser realizada.

Nesse sentido, o fluxo informacional precisa ser descrito em detalhes, de modo a deixar claro e acessível as etapas pelas quais o processo precisa passar, que tarefas são

realizadas em cada momento e quais documentos são anexados a cada movimentação processual. Isso porque a GI para a Administração "abrange o processo de coleta, armazenamento, tratamento e disseminação da informação no ambiente organizacional" (OLIVEIRA, 2010, p. 168)

Tarapanoff (2006, p. 23) considera que "quando se detecta uma necessidade informacional, um problema a ser resolvido, uma área ou assunto a ser analisado", inicia-se a busca por um modelo de Gestão da Informação.

A presente pesquisa, conforme explicitado em seus objetivos, atende aos requisitos defendidos por Tarapanoff, uma vez que a necessidade informacional das coordenações de curso e dos clientes, no caso, os alunos, demanda a resolução de problemas, com vistas às coordenações fornecerem um serviço melhor. A falta de padronização existente nas coordenações dos cursos do CCSA/UFPB é um problema a ser resolvido, cuja resolução depende da elaboração de uma modelagem de processos no âmbito desses setores, um dos objetivos desse estudo.

Com a conclusão da pesquisa em tela, terá início a implantação de uma política de Gestão da Informação nas coordenações de curso que, apesar de essenciais, por ser o elo principal entre a universidade e os seus clientes (alunos), são pouco valorizadas dentro da estrutura organizacional da UFPB. Em função disso, o elo da presente pesquisa com a Gestão da Informação é plausível e necessário.

3.2 O processo e sua importância no ambiente organizacional

No contexto da UFPB, o uso de processos é necessário para dar andamento às diversas necessidades institucionais, da licitação de alimentos para o Hospital Universitário (HU) e o Restaurante Universitário (RU) à aquisição de veículos para a instituição, do aproveitamento de estudos à expedição de diplomas, de inscrições para concurso para docentes à homologação do resultado do concurso.

Enfim, o ambiente organizacional da UFPB é permeado por processos, permitindo inferir que, sem a abertura e o andamento de processos, a universidade não funciona. Compreender as etapas necessárias para a tramitação de processos, portanto, é condição fundamental para que a UFPB seja bem gerida.

Um processo contém um conjunto de informações, cujo objetivo é atender uma demanda pessoal, profissional ou institucional. Esse conjunto de informações é formado por documentos que, no entender do requerente, são suficientes para que a solicitação seja deferida. Ademais, "o processo é formado pelos movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados" (ARAÚJO, 2001, p. 65).

A montagem de um processo precisa atender uma série de requisitos e documentos, dependendo do assunto. Afinal, "um processo nada mais é que uma série de ações, ou passos, que são realizados para se alcançar determinados objetivos" (CAPOTE, 2012, p. 37). Contudo, nem sempre os requisitos e documentos necessários para a abertura de um processo estão acessíveis a todos os servidores do setor, prejudicando a agilidade processual.

Araújo (2001) destaca cinco etapas necessárias para o estudo de processo, em sua concepção.

- Escolha do processo a estudar: dentre os processos da organização, selecionar aqueles que os clientes mais utilizam;
- Coleta dos passos e sua representação gráfica: trata-se da descrição das etapas de um processo e como essas etapas são representadas graficamente;
- Análise dos métodos empregados no processamento atual: consiste na "análise de tudo o que contribui para a realização do processo" (ARAÚJO, 2001, p. 67);
- Implantação de novo processo: o nome é autoexplicativo. Contudo, não se aplica no estudo em tela, visto que isso só seria possível caso as coordenações de curso da UFPB já dispusessem de seus processos mapeados;
- Manualização do processo: é a descrição detalhada do processo mapeado, permitindo que se tenha um aprofundamento maior sobre o processo em relação ao uso do fluxograma.

Nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, processos são abertos com frequência, sendo parte do cotidiano. Dessa forma, o processo também pode ser

entendido como um conjunto de procedimentos a ser realizado em consonância com a documentação apresentada, independente do requerente. É, pois, impessoal, visto que o processo é aberto em função do seu assunto e não da pessoa que solicita a abertura.

Ou seja, é o assunto do processo que determina a celeridade na tramitação, bem como os documentos necessários, pois cada assunto demanda um tempo específico de análise e emissão de parecer. Em decorrência disso, a elaboração de um processo pode ser vista como uma atividade repetitiva, uma vez que o assunto determina os passos a serem seguidos ao longo da tramitação.

No entanto, no *locus* da pesquisa, apesar de ser uma atividade repetitiva, os processos não seguem critérios preestabelecidos. Isso porque o CCSA/UFPB ainda não dispõe de um mapeamento de processos no que diz respeito às Coordenações de Curso.

3.3 O mapeamento de processos

Toda organização precisa deixar de forma clara como se dão os processos em seu âmbito. No caso das organizações aprendentes, tal fato é ainda mais significativo, tendo em vista a vocação natural dessas instituições para a promoção do conhecimento e do desenvolvimento na esfera organizacional.

O mapeamento de processos consiste em realizar um levantamento detalhado dos processos que são gerados na organização. Além disso, busca descrever de forma detalhada quais documentos são necessários para a etapa do processo, bem como descrever os procedimentos a serem adotados em todos os setores pelos quais os processos tramitam, de sua origem ao seu desfecho.

Trata-se, pois de uma

etapa da estratégia de Gerenciamento do Processo em que, através do uso de metodologia específica, os processos são identificados, priorizados e documentados, como forma de preparação para a padronização dos processos (LEITE, 2012, p. 08).

Hammer (2001) postula que as atividades estruturadas sob a forma de processo levam a organização a ser menos dependente de algumas pessoas, as quais se tornam "indispensáveis" para o funcionamento do setor, bem como da organização por

consequência. Ou seja, se essa pessoa não comparece ao serviço, o setor fica parado, pois apenas ela possui o *know-how* para o setor funcionar.

Desse modo, é preciso que o processo seja materializado na organização para que a organização possa funcionar, caso essas poucas pessoas tidas como indispensáveis deixem a organização ou dela tenham que se afastar por um tempo.

Portanto, mapear o processo permite às pessoas que lidam com ele o seu entendimento. Ou seja, faz com que todos os que atuam nos setores pelos quais o processo tramita possam ter ao seu alcance os procedimentos, documentos e setores pelos quais o processo deve tramitar. Assim, o conhecimento gerado pelo mapeamento passa a ser compartilhado no âmbito da organização, fazendo com que todos possam beneficiar-se de tal situação: o gestor e os demais servidores, pelo fato de que o trabalho passa a ser melhor visualizado e compreendido; o cliente, por poder ter um produto ou serviço de melhor qualidade.

Nesse sentido, mapear processos consiste em um procedimento democrático, uma vez que objetiva o acesso de qualquer servidor em relação ao desenrolar de processos com os quais ele tenha contato. Portanto, constitui importante tarefa a ser desempenhada no sentido de proporcionar a aprendizagem no nível organizacional, tendo em vista que contribui para o aprendizado coletivo no âmbito da organização, em função de atuar como subsídio na produção de um fluxo de processos didático.

Mapear processos, pois, contribui no sentido de proporcionar uma linguagem comum para tratar de processos nas coordenações de curso da UFPB, “tornando as decisões sobre o fluxo visíveis, [...] formando a base para um plano de implementação e mostrando a relação entre o fluxo de informação e o fluxo de material” (LEAL, 2003, p. 35-36).

Por fim, é oportuno pontuar que o mapeamento de processos constitui a primeira etapa para a gestão por processos, visto que possibilita a descrição gráfica dos processos do setor, apontando as relações entre setores, pessoas e documentos necessários à execução das atividades da organização, proporcionando uma visão integrada de tais elementos. Além disso, descreve a sequência a ser seguida, bem como os prazos a serem cumpridos e documentos que precisam ser anexados em cada etapa do andamento de um processo.

3.3.1 Padronizar é preciso

Para que o mapeamento de um processo seja realizado e elaborado, é preciso realizar um levantamento detalhado sobre o processo, visando conhecer "toda a realidade do que acontece ao processo em estudo" (D'ASCENÇÃO, 2014, p. 89).

Para tanto, é preciso padronizar a tramitação do processo, bem como a sua documentação. Então, padronizar corresponde a "estabelecer, de forma documentada, as normas (ou regras) para os procedimentos inerentes a cada atividade de um processo" (*Ibid*, p. 82). Ou seja, documentar as etapas e documentos necessários para a tramitação adequada de um processo. Tal atitude é benéfica em razão do disposto a seguir:

- estabelece critérios e padrões claros e concisos, que direcionem o mapeamento;
- torna possível a capacitação dos servidores que atuam no setor, independente do tempo de serviço;
- constitui uma ferramenta de pesquisa acerca da tramitação, minimizando erros de procedimento e interrupção no andamento do processo, em função da falta de documentos;
- evita que documentos estranhos ao assunto do processo sejam anexados desnecessariamente. (Adaptado de D'ASCENÇÃO, 2014)
- evita que servidores antigos, que não repassam o conhecimento para os mais novos no Setor, detenham esse controle de informação.

Portanto, a padronização de processos é necessária para uma boa gestão de processos, sendo uma consequência do mapeamento de processos. Afinal, padronizar significa estabelecer parâmetros mais rígidos para a execução dos processos, visando melhorar o andamento dos processos da instituição e, conseqüentemente, agilizar as demandas geradas no âmbito institucional.

Além disso, com a padronização, o aprendizado torna-se mais fácil, tendo em vista que determinado trabalho passa a ser feito da mesma maneira e cumprindo os mesmos prazos de execução em qualquer setor. A padronização de processos passa, então, a ser uma ferramenta para a aprendizagem organizacional.

3.3.2 O uso do fluxograma

A adoção de fluxogramas no gerenciamento de processos permite que os servidores do setor saibam como cada processo gerado ou encaminhado ao setor deva ser tratado, no que diz respeito às instâncias que o processo em questão deve percorrer e quais documentos são necessários para a formulação do processo. Trata-se de "uma técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou seqüência (*sic!*), de um processo, bem como sua análise e redesenho" (D'ASCENÇÃO, 2014, p. 110).

O fluxograma é, pois, um ativo para a organização no sentido de promover o conhecimento acerca das atividades nela desenvolvidas. Afinal, o fluxograma "representa com racionalidade, lógica, clareza e síntese, as rotinas ou procedimentos em que estejam envolvidos documentos, informações recebidas, processadas e emitidas, bem como seus respectivos responsáveis e/ ou unidades organizacionais" (OLIVEIRA, 2013, p. 264)

Em razão disso, inúmeras organizações utilizam o fluxograma no mapeamento de seus processos administrativos, a fim de garantir uma maior eficiência no andamento dos processos. Portanto, trata-se de uma ferramenta que agrega muitas vantagens à organização, sendo as principais:

- descreve qualquer tipo de processo, mesmo os mais complexos;
- permite visão ampla de todo o processo que está sendo estudado;
- descreve o funcionamento de todos os componentes do processo;
- possibilita a verificação, de maneira clara e precisa, das falhas de funcionamento, dos gargalos, da duplicidade de procedimentos e de outros problemas oriundos do processo em estudo;
- não permite a dupla interpretação, graças à padronização dos símbolos que são utilizados;
- possibilita a análise e a proposição de modificações, visando à melhoria do processo;
- permite fácil atualização. (D'ASCENÇÃO, 2014, p. 111)

Cury (2013) considera o fluxograma um gráfico universal, sendo muito útil na representação do fluxo de um processo. Isso decorre do fato de que o fluxograma é um material de fácil leitura, que permite aos que trabalham no setor a visualização das etapas e documentos necessários para a execução e o andamento do processo.

Além de ser uma ferramenta de fácil leitura, por ser mais simples e objetiva que um manual descritivo, o fluxograma torna possível aperfeiçoar as áreas problemáticas, uma vez que seu uso facilita a identificação e a localização de eventuais deficiências no decorrer de um processo. Afinal, a função básica do fluxograma é "documentar um processo para que se possa identificar as áreas que precisam ser aperfeiçoadas" (CURY, 2013, p. 341).

Um fluxograma contendo o mapeamento de um processo deve conter informações claras e objetivas, sendo, no âmbito da presente pesquisa, contemplado com as seguintes informações básicas:

- tipos de operações ou trâmites que integram o circuito de informações: quais informações são relevantes para fazer parte do mapa do processo. São aquelas atividades que devem ser necessariamente seguidas para que o processo cumpra seu objetivo;
- o sentido de circulação ou fluxo de informações: descreve a ordem pela qual os setores pelos quais o processo tramita realiza determinada tarefa. É a parte básica do mapeamento, pois indica onde o processo tem início, a sequência de seu desenvolvimento e seu evento de fim;
- as unidades organizacionais em que se realiza cada operação: são os setores pelos quais o processo necessariamente precisa tramitar para que a demanda seja apreciada para, em seguida, ser deferida ou indeferida. (adaptado de OLIVEIRA, 2013)

Outro aspecto a ser considerado diz respeito à criação de uma disciplina mental por parte daqueles que executam seus trabalhos tendo por base a adoção de fluxogramas pela organização. Ao criar essa disciplina mental, pode ser desenvolvida a capacidade crítica dos servidores, visto que passa a ter um confronto entre como a atividade deve ser executada e como essa atividade vem sendo executada na prática. A partir daí, podem ser sugeridas melhorias no fluxograma adotado, com base na experiência prática dos servidores, bem como podem ser observadas melhorias na execução dos trabalhos, devido ao conhecimento adquirido sobre o funcionamento da instituição e o andamento dos processos.

Contudo, é preciso algum cuidado ao se adotar o fluxograma enquanto ferramenta para a melhoria contínua dos processos, pois um bom fluxograma deve

"procurar demonstrar como as coisas são realmente feitas, não o modo pelo qual o chefe diz ou pensa que são feitas, nem a forma pela qual os manuais da empresa mandam que sejam feitas" (Idem).

Desse modo, a elaboração de um fluxograma deve ser precedida de pesquisa detalhada acerca dos processos estudados. Essa pesquisa inclui a leitura dos dispositivos legais que regem os processos, bem como o levantamento das etapas do processo, desde sua origem até a sua conclusão.

No contexto atual, onde a informática é presença obrigatória nas organizações, o mapeamento de processos deve ser discutido e realizado considerando-se os recursos de informática, em especial os softwares. Afinal, as ferramentas de informática constituem componentes basilares no mapeamento de processos, visto que facilitam a visualização do processo na sua totalidade.

No caso da presente pesquisa, a elaboração de um fluxograma para a tramitação de um processo se faz necessária, visto que compreende um de seus objetivos. Nesse sentido, o uso da informática se faz presente na sua elaboração, a qual se dará por meio do uso do software Bizagi.

3.4 BPMN: Conceito e importância

BPMN é uma sigla de origem inglesa para *Business Process Modeling and Notation*. Consiste em um recurso de informática a ser utilizado com três objetivos principais (TCU, 2013):

- fornecer uma padronização gráfica para o mapeamento de processos;
- ser de fácil entendimento;
- permitir a compreensão do processo por parte de todos os envolvidos.

Além disso, o BPMN

permite representar as atividades de um processo, sem esquecer os fluxos informacionais relacionados a essas atividades, as pessoas que as executam e seus papéis, a sequência lógica na qual são executadas as tarefas e os eventos ligados a elas (MIRANDA, 2010, p. 108)

Trata-se, pois, de uma notação de fácil compreensão que visa promover a disseminação do conhecimento entre os servidores que lidam diretamente com os processos, no sentido de que a notação BPMN é uma ferramenta de apoio para facilitar o entendimento e a visualização das etapas de um processo.

Portanto, “o BPMN é uma metodologia de modelagem de processos que visa produzir representações compreensíveis dos processos” (DEVILLERS, 2011, p. 11, tradução nossa)⁵

O BPMN permite a modelagem dos processos, por meio da qual se torna possível mostrar o andamento do processo da sua origem ao seu término. Tal tarefa contribui para que cada processo seja estruturado e sistematizado, identificando as atividades necessárias em cada etapa de sua tramitação, desde os documentos necessários até as decisões que precisam ser tomadas em cada etapa de seu andamento.

Dentre os softwares BPMN existentes, a opção foi pelo Bizagi, tendo em vista que realiza o mapeamento de processos de maneira simples e didática, fornecendo a visão de um processo em sua totalidade, desde o início ao seu fim, contando com as etapas e as possibilidades de eventos ao longo de sua tramitação.

O fluxo de processos e atividades apresentado pelo Bizagi utiliza símbolos como representação gráfica de eventos, tarefas e atividades, sendo que os símbolos “têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação” (CURY, 2013, p. 340). O quadro a seguir mostra os símbolos utilizados e uma breve descrição deles:

Quadro 1 – Símbolos para fluxo de processos.

Símbolo	Descrição
	Evento de início: indica o local de início do processo. Cada processo só tem um evento de início.
	Evento de fim: indica o término do fluxo do processo.

⁵ The Business Process Management and Notation (BPMN) is a business process modeling methodology that aims to produce human understandable representations of business processes. (DEVILLERS, 2011, p. 11)

	Evento intermediário: evento que acontece ao longo da tramitação, sem influência no início ou no término do processo. Um processo pode conter um ou mais processos intermediários.
	Gateway: o processo apresenta alternativas de decisão a ser tomada (sim ou não). Um processo pode ser composto por um ou mais gateways ao longo da tramitação.
	Tarefa: coloca-se a tarefa a ser feita. Um processo é composto por várias tarefas.
	Fluxo de sequência: ordena as atividades a serem executadas ao longo do processo. Um processo contém diversos fluxos de sequência.

Fonte: Elaborado pelo autor. **Base:** Bizagi.

Convém salientar que os símbolos apresentados serão apenas os que serão utilizados no mapeamento dos processos objeto do presente trabalho, uma vez que o software possui outros símbolos. Porém, não têm uso nos processos a serem analisados.

Além dos símbolos acima descritos, o Bizagi traz consigo a divisão em *pools* e *lanes*, as quais indicam os setores pelos quais o processo deverá tramitar.



Figura 2 – *Pool* de processo.

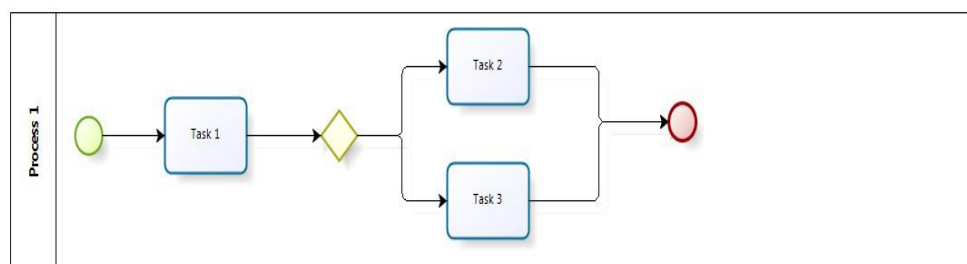
Quando o processo se dá apenas em um setor da organização, os símbolos do quadro II são utilizados dentro do *pool* do processo.



Figura 3 – *Lanes* de um processo.

A figura acima indica um processo em um *pool*, porém, dividido em *lanes* (raias). Isso indica que o processo precisa tramitar por dois ou mais setores da organização ao longo de seu fluxo. Os nomes *pool* e *lanes* decorrem da semelhança com uma piscina e suas raias.

Na prática, um processo que utiliza o software Bizagi é disposto de acordo com o exemplo a seguir:



Powered by
bizagi
Modeler

Figura 4 – Exemplo de processo.

O exemplo acima mostra um processo simples, que circula apenas em um setor da organização, com poucas tarefas para executar e apenas um gateway. Ademais, o exemplo acima serve apenas para indicar como é a representação gráfica de um processo que utiliza o Bizagi.

O Bizagi é, pois, um software utilizado para a adoção do BPM nas organizações, sendo "um sistema de software genérico voltado para desenhar processos a fim de implantar e gerenciar processos operacionais" (VAN DER AALST; TER HOFSTEDE; WESKE, 2003, p. 1, tradução nossa)⁶

⁶ "a generic software system that is driven by explicit process designs to enact and manage operational business processes" (VAN DER AALST; TER HOFSTEDE; WESKE, 2003, p. 1)

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo descreve como foi elaborada a metodologia do presente trabalho, em relação ao tipo de pesquisa e abordagem, bem como acerca dos procedimentos necessários para a sua execução. Além disso, apresenta aspectos da Análise de Conteúdo e da Análise Documental, sendo que algumas práticas da primeira serão abordadas para se realizar a análise documental, tendo em vista a possibilidade de adaptação, de acordo com Bardin (2016).

4.1 Tipo de Pesquisa

Toda pesquisa busca resposta aos problemas elencados, por meio da adoção de métodos e técnicas racionais e sistemáticos. Por isso,

A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. Na realidade, a pesquisa desenvolve-se ao longo de um processo que envolve inúmeras fases, desde a adequada formulação do problema até a satisfatória apresentação dos resultados. (GIL, 2002, p. 17)

Nesse sentido, a presente pesquisa constitui um estudo descritivo, com abordagem qualitativa. A pesquisa é descrita como sendo exploratória “pelo desenvolvimento e esclarecimento de idéias (*sic!*), com o objetivo de oferecer uma visão panorâmica, uma primeira aproximação a um determinado fenômeno que é pouco explorado” (GONÇALVES, 2007, p. 67). O objetivo dessa pesquisa é “proporcionar mais familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito [...]” (GIL, 2002, p. 41).

Uma vez que o objetivo do trabalho é realizar o mapeamento de processos no âmbito das Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, algo até então inexistente na instituição, tal fato por si só justifica o fato de a pesquisa ser enquadrada como uma pesquisa exploratória.

Por se tratar de mapear processos, a fim de otimizar o trabalho nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, a pesquisa explorará os processos selecionados para análise e mapeamento. Nesse sentido, o trabalho se encaixa como um

estudo descritivo, tendo em vista que serão descritos os procedimentos a serem adotados em cada tipo de processo analisado. Desse modo, a pesquisa, na sua totalidade, é considerada descritiva.

Quanto à abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo, visto que não lida com dados estatísticos, mas com documentos que demandam a interpretação do pesquisador.

A análise qualitativa depende de muitos fatores, tais como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Pode-se, no entanto, definir esse processo como uma seqüência de atividades, que envolve a redução dos dados, a categorização desses dados, sua interpretação e a redação do relatório. (GIL, 2002, p. 133)

Para tanto, torna-se necessária a realização de uma pesquisa documental, na qual o pesquisador deve se ater aos fatos a serem analisados. Sendo assim, “o investigador deve interpretá-los, sintetizar informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência” (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 10).

A pesquisa documental contempla a análise dos documentos regimentais da UFPB necessários ao mapeamento dos processos pretendido, uma vez que os processos serão mapeados em consonância com o disposto nesses documentos regimentais. A interpretação dos dados se dará por meio da leitura dos dispositivos supracitados, bem como o processamento das informações. As inferências, por sua vez, serão percebidas com a materialização do mapeamento dos processos, visto que este é o resultado almejado após a leitura e interpretação dos dispositivos regimentais da UFPB necessários para mapear os principais processos tramitados nas coordenações de curso.

Portanto, na pesquisa documental, o pesquisador deve ser ativo na construção do saber sobre o documento em análise, já que é de sua subjetividade associada a um embasamento teórico que depende a condução da pesquisa, visto que o pesquisador deve interpretar os documentos analisados.

Além disso, a pesquisa em tela ainda é classificada como sendo movida por razões de ordem prática, visto que tais pesquisas “decorrem do desejo de conhecer com vistas a fazer algo de maneira mais eficiente ou eficaz” (GIL, 2002, p. 17).

A pesquisa também se pauta pela observação participante do pesquisador, a qual “se realiza através do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado para obter informações sobre a realidade” (CRUZ NETO, 2002, p. 59). Desse modo, o

pesquisador é parte do contexto no qual a pesquisa está inserida, sendo esta motivada a partir das inquietações acerca da realidade em que o pesquisador encontra-se inserido.

É o caso da presente pesquisa, uma vez que, a partir da observação do pesquisador sobre um objeto que faz parte de sua rotina de trabalho, propõe desenvolver atividades que venham a modificar a forma como os trabalhos vêm sendo realizados, uma vez que o desenvolvimento da pesquisa “deve estar ligado a uma vontade e a uma identificação com o tema a ser estudado, permitindo uma melhor realização da pesquisa proposta” (*Ibid.*; p. 52).

Dessa forma, a observação participante contribui para “vincular os fatos a suas representações e a desvendar as contradições entre as normas e regras e as práticas vividas cotidianamente pelo grupo ou instituição observadas” (MINAYO, 2009, p. 71).

4.2 Análise de Conteúdo e Análise Documental

A Análise de Conteúdo (AC) é muito utilizada em trabalhos acadêmicos de abordagem qualitativa, em função da sua amplitude de possibilidades, ao mesmo tempo que mantém o rigor metodológico necessário em produções acadêmicas.

Bardin (2016, p. 45) aponta que “a análise de conteúdo aparece como conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Ou seja, a AC lança mão de procedimentos que visam analisar as produções de caráter comunicativo.

Por comunicações, entende-se não apenas as comunicações verbais obtidas por meio de relatos e entrevistas, mas também aquelas de origem não verbal, bem como as comunicações escritas. Enfim, diversos gêneros podem ser analisados sob a ótica da AC, desde que se faça o uso adequado dos procedimentos descritos por Bardin. Tal assertiva encontra respaldo em Flick (2009, p. 291), que considera a AC como “um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”. Por esse motivo, o trabalho em tela procederá à análise da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, no que diz respeito aos procedimentos que podem ser realizados por alunos, materializados por meio de processos.

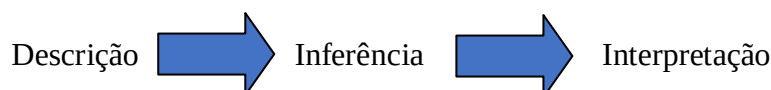
Desse modo, a AC tem por fim realizar “a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), influência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)” (BARDIN, 2016, p. 44). Nota-se, portanto, que a AC busca as condições de produção como meio para explicar o que está a ser analisado. Afinal, o contexto é importante, tendo em vista que o tratamento analítico ou a produção de resultados só terá efeito positivo se mantiver relação com o contexto no qual as informações foram obtidas.

Convém destacar que os documentos selecionados para análise devem ser minuciosamente estudados pelo pesquisador, o qual atua diretamente sobre os documentos, tendo em vista ser ele o responsável por descrever e interpretá-los, proporcionando a produção e disseminação de conhecimento.

Sendo assim, Bardin divide a Análise de Conteúdo em três fases: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise é uma fase preliminar, porém necessária, considerando que é nessa fase que o material a ser analisado é organizado e selecionado, visando torná-lo operacional, ou seja, acessível para ser alvo de um trabalho acadêmico. A fase de exploração do material ocorre quando o pesquisador realiza os procedimentos de codificação, classificação e categorização do material selecionado para análise. Por sua vez, na fase de tratamento dos resultados, inferência e interpretação é que ocorre o momento em que o pesquisador se debruça sobre o material selecionado e categorizado para realização da análise. É o momento em que a intuição aflora e faz com que o conhecimento seja produzido, pois os dados obtidos passam pela interpretação do pesquisador, que constitui “a essência da pesquisa qualitativa” (FLICK, 2009, p. 276).

Em suma, a AC pode ser resumida da seguinte forma:



Sendo que a inferência “vem permitir a passagem, explícita e controlada, de uma a outra” (BARDIN, 2016, p. 45). Ou seja, a autora considera a inferência a parte mais importante de um trabalho de análise de conteúdo, uma vez que atua como elo entre a descrição e a interpretação dos documentos. Portanto, uma boa interpretação é resultado de uma boa inferência realizada a partir da descrição do que se pretende analisar.

A Análise Documental (AD) tem por objetivo proceder à representação da informação contida em documentos, de modo a tornar mais fácil o entendimento destes.

O propósito a atingir é o armazenamento sob uma forma variável e a facilitação do acesso ao observador, de tal forma que este obtenha o máximo de informação (aspecto quantitativo) com o máximo de pertinência (aspecto qualitativo). A análise documental é, portanto, uma fase preliminar da construção de um serviço de documentação ou de um banco de dados (BARDIN, 2016, p. 51).

Bowen (2009, p. 27, tradução nossa) afirma que a AD demanda que "os dados sejam examinados e interpretados a fim de elucidar significados, adquirir entendimentos e desenvolver conhecimento empírico"⁷.

Nota-se que os procedimentos de AC e AD se assemelham aos procedimentos da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016, p. 52): "a operação intelectual: o recorte da informação, divisão em categorias segundo o critério da analogia, representação sob forma condensada por indexação, é idêntico à fase de tratamento das mensagens de certas formas de análise de conteúdo".

Em suma, a AD "é um processo de avaliar documentos de forma que o conhecimento empírico seja produzido e o entendimento seja desenvolvido. No processo, o pesquisador deve esforçar-se em busca de objetividade e sensibilidade, mantendo o equilíbrio entre ambas" (BOWEN, 2009, p. 34, tradução nossa)⁸

4.3 Descrição Metodológica

A presente pesquisa visa à realização do mapeamento dos processos originados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB que sejam pautadas pela Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB e documentos complementares. Desse modo, é necessário proceder ao levantamento de todas as informações necessárias para se chegar até a fase da elaboração dos mapas contendo os fluxos dos processos.

⁷ "data be examined and interpreted in order to elicit meaning, gain understanding, and develop empirical knowledge" (BOWEN, 2009, p. 27)

⁸ "It is a process of evaluating documents in such a way that empirical knowledge is produced and understanding is developed. In the process, the researcher should strive for objectivity and sensibility, and maintain balance between both" (BOWEN, 2009, p. 34)

O desenvolvimento do trabalho é oriundo da observação participante do pesquisador, que é parte do contexto no qual se insere a pesquisa. Sendo assim, foi a sua atuação que possibilitou perceber como a falta de padronização e modelagem de processos contribui negativamente para o desenvolvimento das atividades nas coordenações de curso, o que permite inferir que a observação do pesquisador constituiu a base para a proposta de desenvolver a pesquisa em tela. Com isso, o uso da observação participante almeja “criar um conhecimento, partindo da realidade presente no campo” (CRUZ NETO, 2002, p. 51).

Desse modo, a primeira etapa consiste na pesquisa documental, na busca pelos documentos pertinentes para análise, fazendo chegar até a Resolução 16/2015 CONSEPE UFPB. Por meio da realização de leituras da mesma, a fim de selecionar os processos que se encaixem na descrição contida nos objetivos da pesquisa, foi desenvolvido um trabalho de análise documental, a partir da categorização dos assuntos abordados na citada resolução.

Desse modo, o trabalho de leitura e interpretação da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB precisou ser realizado de forma minuciosa, a fim de permitir ao pesquisador aprender a elaboração dos mapas de processos constantes no presente estudo, que levou em consideração o fato abaixo:

A modelagem de processos requer uma representação abstrata de processos reais, a fim de mapeá-los sob a forma de modelos de processos. Somente assim, os modelos poderão servir de fato ao propósito da modelagem e serão úteis para o gerenciamento de processos. (SCHREPFER, 2010, p. 12, tradução nossa).⁹

A partir do recorte estabelecido, ou seja, processos impetrados por alunos de graduação que tenham amparo na Resolução 16/2015, foram identificados e classificados os assuntos, em filtragens cada vez mais condensadas, de modo a obter a indicação de quais processos seriam alvo do presente trabalho.

Feita a seleção dos processos a serem estudados, a etapa seguinte consiste na descrição do fluxo de cada processo selecionado, sendo realizada a parte descritiva do estudo nessa etapa. Para tanto, foi necessário o pesquisador entender completamente o funcionamento de cada um dos processos selecionados, de modo que possa desenvolver o potencial de inferência necessário para a elaboração dos mapas dos processos, a fim

⁹ The modeling of business processes requires an abstraction from real-world processes in order to map them into process models. Only then, the models can best serve their modeling purpose and are useful for the management of business processes. (SCHREPFER, 2010, p. 12)

de que o material elaborado seja de fácil compreensão, possibilitando o cumprimento dos objetivos da presente pesquisa.

Após a análise e descrição de cada etapa da tramitação de um processo, proceder-se-á à elaboração dos mapas dos processos. Nessa fase, o *Bizagi Process Modeler* será a ferramenta adotada para a execução da presente etapa, pelo fato de o *Bizagi* ser um software gratuito e de fácil manuseio, o que permite que os processos modelados pela ferramenta em questão sejam de fácil visualização e compreensão, de modo a possibilitar uma aprendizagem organizacional mais eficaz.

As etapas acima descritas surgiram da necessidade da atuação do pesquisador enquanto secretário de Coordenação de Curso, a qual fez perceber que a modelagem de processos nesse setor é inexistente, visto que sua própria experiência foi passada verbalmente ou por meio de erros e acertos conforme o andamento dos processos tramitados no setor.

Diante disso, entende-se que aprender apenas com base em erros não é uma boa maneira de aprender como as coisas funcionam em uma instituição pública, uma vez que os erros fazem com que os processos demorem mais tempo para serem devidamente tramitados, podendo gerar transtornos aos usuários em função da demora na resposta.

Assim, a documentação de como os processos devem tramitar na organização é condição importante para o desenvolvimento da organização e consequente satisfação dos usuários do serviço. E a forma mais compreensível para que os processos sejam documentados é por meio da modelagem dos processos.

Considerando que os processos são parte inerente às atividades acadêmico-administrativas da UFPB, o trabalho em tela propõe tornar acessível aos usuários os caminhos a serem percorridos pelos processos originados nas Coordenações de Cursos solicitados pelos alunos, o que não se encontra disponível no SIPAC. Para isso, entende-se que o mapeamento de processos e sua posterior disponibilização tanto nas Coordenações de Curso quanto no SIPAC contribuirão para democratizar o conhecimento organizacional e, consequentemente, possibilitar uma melhor gestão da informação no tocante aos processos selecionados para análise, descrição e mapeamento.

Considerando que no âmbito das Coordenações de Curso do CCSA/UFPB a primeira fase não foi sequer implementada, por não existir nenhum mapeamento de

processos, optou-se por desenvolver apenas as três primeiras fases do ciclo BPM apresentado no presente trabalho, tendo em vista que as fases seguintes demandam tempo para serem desenvolvidas, além de fugirem do estabelecido nos objetivos deste trabalho.

5 DELIMITANDO O CAMPO DE ATUAÇÃO: O RECORTE DO TRABALHO

Visando tornar a execução do trabalho proposto viável, houve a necessidade de delimitar o campo de atuação da pesquisa. Afinal, "a delimitação do problema guarda estreita relação com os meios disponíveis para investigação" (GIL, 2002, p. 29). Os meios disponíveis, por sua vez, não se referem apenas a aspectos financeiros ou de recursos humanos. O fator tempo tem relevância nesse aspecto, principalmente pelo fato de que os trabalhos científicos possuem prazos para serem concluídos, os quais incluem leituras, pesquisas, a coleta e a análise de dados, além da redação da pesquisa.

Sendo assim, foi feito um recorte nas Coordenações de Curso da UFPB, de modo que foram escolhidos para análise os mapeamentos dos processos impetrados por alunos dos Cursos de Graduação do CCSA/UFPB. Além disso, houve a necessidade de escolher os processos a serem mapeados e realizar o mapeamento seguindo parâmetros regimentais da instituição.

Desse modo, é imprescindível o conhecimento dos dispositivos regimentais que atuam como base para a abertura dos processos, ou seja, os dispositivos que disciplinam como determinados assuntos devem ser tratados no âmbito da UFPB. Em razão disso, a presente pesquisa é delimitada ao mapeamento de processos originados nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB, regulados pela Resolução nº 16/2015 CONSEPE/UFPB e seus dispositivos complementares.

Dessa maneira, o capítulo em questão elabora uma breve descrição dos cursos de graduação que funcionam no CCSA/UFPB, além de explanações acerca do Regulamento Geral dos Cursos de Graduação da UFPB e documentos complementares.

5.1 As Coordenações de Curso do CCSA/UFPB

Atualmente, o CCSA/UFPB possui oito cursos de graduação, sendo que quatro deles são cursos antigos na UFPB: Administração (1963)¹⁰, Biblioteconomia (1969)¹¹, Ciências Contábeis (1960)¹² e Economia (1948)¹³.

¹⁰ <http://www.ccsa.ufpb.br/cadmin/index.php/graduacao/coordenacao> Acesso em 19/10/2016.

¹¹ <http://www.ccsa.ufpb.br/dci> Acesso em 19/10/2016.

Nota-se que o curso de Economia, o mais antigo do CCSA e um dos mais antigos da Paraíba, existe mesmo antes da designação da UFPB enquanto universidade, o que só ocorreu em 1955 enquanto Universidade da Paraíba, com a federalização cinco anos depois, por meio da Lei 3.385, de 13 de dezembro de 1960. Isso mostra que o CCSA/UFPB tem grande responsabilidade social com o Estado da Paraíba, tendo em vista a formação para o mercado de trabalho de profissionais qualificados de nível superior há décadas.

Os cursos de Administração, Ciências Contábeis e Economia funcionam nos turnos diurno e noturno. Por sua vez, o curso de Biblioteconomia é exclusivamente noturno. Dados do SIGAA referentes ao semestre letivo 2016.1 apontam que o curso de Administração possui 838 alunos ativos¹⁴. Já o curso de Biblioteconomia conta com 355 alunos ativos¹⁵, enquanto o curso de Ciências Contábeis tem 791 alunos ativos¹⁶. Por fim, o curso de Economia registra 513 alunos ativos¹⁷. Por aluno ativo, entende-se aquele aluno que se encontra regularmente matriculado no semestre letivo em questão. Portanto, são excluídos desse montante os alunos que realizaram trancamento total do semestre 2016.1.

Com a eleição de Luiz Inácio Lula da Silva em 2002, o Ensino Superior no Brasil voltou a ter investimentos consideráveis, em comparação aos investimentos feitos até então. Como consequência, houve a expansão das universidades já existentes, bem como a criação de novas universidades Brasil afora.

Desse modo, o governo brasileiro, em um primeiro momento, priorizou a interiorização do Ensino Superior, com o Programa Expansão Fase I. Iniciado em 2003 e concluído em 2007, a Fase I “teve como principal meta interiorizar o ensino superior público federal, o qual contava até o ano de 2002 com 45 universidades e 148 câmpus (*sic!*)/unidades” (BRASIL, 2012, p. 9). Com isso, as universidades federais paraibanas – UFPB e UFCG – puderam expandir suas fronteiras e alcançar novos territórios, com os

¹² <http://www.ufpb.br/content/ccsa-comemora-55-anos-de-ci%C3%A7ncias-cont%C3%A7beis> Acesso em 19/10/2016.

¹³ <http://www.ccsa.ufpb.br/de/> Acesso em 19/10/2016.

¹⁴ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626692 Acesso em 19/10/2016.

¹⁵ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626693 Acesso em 19/10/2016.

¹⁶ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626694 Acesso em 19/10/2016.

¹⁷ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626696 Acesso em 19/10/2016.

campi do Litoral Norte (UFPB), Cuité e Pombal (UFCG), todos instalados no ano de 2006, haja vista a quantidade de recursos destinados a essas instituições.

O ano de 2007 marca a criação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), que se deu por meio do Decreto 6.096/2007. O REUNI, como ficou conhecido, objetivava

criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação presencial, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. (BRASIL, 2012, p. 10)

Nesse cenário, a UFPB acabou beneficiada e o CCSA foi contemplado com três cursos: Arquivologia (2008), Ciências Atuariais (2011) e Relações Internacionais (2011). Destes, apenas o curso de Arquivologia funciona apenas em um turno, no caso, noturno. Os outros dois funcionam nos turnos vespertino e noturno, matutino e noturno, respectivamente.

Tendo por base o semestre letivo 2016.1, o Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas (SIGAA) informa que o curso de Arquivologia tem 354 alunos ativos¹⁸, Ciências Atuariais possui 278 alunos ativos¹⁹ e Relações Internacionais conta com 254 alunos ativos²⁰.

O último curso a fazer parte do CCSA/UFPB foi o curso de Tecnologia em Gestão Pública, originalmente criado pelo Centro de Tecnologia e Desenvolvimento Regional (CTDR) no ano de 2010, mas transferido para o CCSA posteriormente, em razão das especificidades do Centro. Funciona nos turnos vespertino e noturno e no semestre letivo 2016.1 possui, conforme dados do SIGAA, 204 alunos ativos²¹.

Com base nos dados expostos pelo SIGAA, referentes ao semestre letivo 2016.1, tabulados a seguir, conclui-se que os oito cursos de graduação do CCSA/UFPB abrigam um total de 3.587 (três mil quinhentos e oitenta e sete) alunos ativos. O gráfico de barras na figura a seguir ilustra a quantidade de alunos de cada curso de graduação do CCSA/UFPB.

¹⁸ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626802 Acesso em 19/10/2016.

¹⁹ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626665 Acesso em 19/10/2016.

²⁰ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626850 Acesso em 19/10/2016.

²¹ https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/curso/alunos.jsf?lc=pt_BR&id=1626826 Acesso em 19/10/2016.

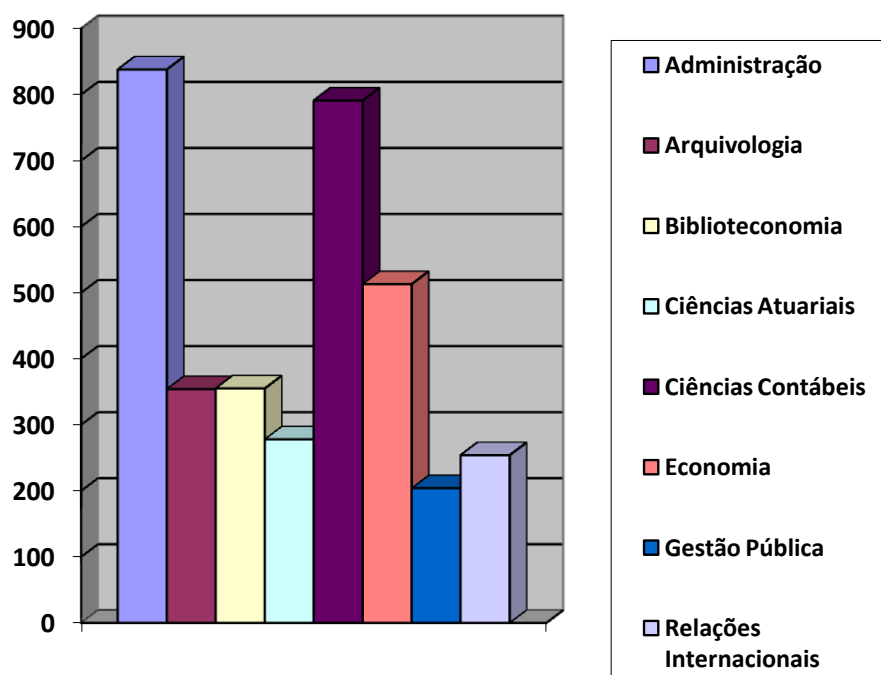


Figura 5 – Alunos do CCSA/UFPB ativos no semestre 2016.1. **Fonte:** SIGAA/UFPB.

Devido a quantidade de alunos nos cursos do CCSA/UFPB mostrada na figura I, é possível inferir que as coordenações de curso são grandes geradoras de processos, uma vez que o corpo discente é o público-alvo desses setores, que atuam como sendo o intermediário principal entre o aluno e a instituição.

5.2. Dispositivos Regimentais Analisados

A execução do trabalho em tela requer o conhecimento de dispositivos regimentais da UFPB, cujas aplicações devem ser praticadas por todas as Coordenações de Curso e Departamentos da UFPB, no limite de suas atribuições.

Sendo assim, dois documentos da UFPB serão analisados e servirão como elementos de consulta para auxiliar no mapeamento e análise dos processos definidos na pesquisa. São eles: a Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB²² e a Portaria PRG 01/2016²³, ambos disponíveis no site da UFPB.

²² http://www.prg.ufpb.br/sites/default/files/Rsep16_2015.pdf Acesso em 03/10/2016.

²³ <http://www.prg.ufpb.br/sites/default/files/PORTARIA%20PRG%20N%C2%BA%20012016.PDF>

Acesso em 03/10/2016.

5.2.1 A Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB: processos selecionados

A Resolução nº 16/2015 do Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão da Universidade Federal da Paraíba (CONSEPE/UFPB) consiste no Regulamento dos Cursos Regulares de Graduação da UFPB.

Trata-se de um documento criado com o objetivo de consolidar 34 Resoluções sobre assuntos referentes aos cursos de graduação da UFPB, sendo que essas resoluções – tornadas sem efeito após a aprovação da Resolução 16/2015 – foram criadas e aprovadas entre os anos de 1978 e 2014.

A vigência da Resolução 16/2015 teve início no semestre letivo 2015.2. A partir de então, as Resoluções 19/1978, 49/1980, 02/1981, 36/1988, 07/1990, 15/1990, 46/1995, 22/1996, 28/1996, 07/1998, 35/1998, 02/2001, 04/2002, 06/2003, 33/2003, 45/2003, 04/2004, 05/2004, 34/2004, 13/2005, 49/2005, 01/2007, 47/2007, 47/2008, 50/2008, 23/2009, 55/2009, 07/2010, 45/2010, 82/2011, 05/2012, 46/2012, 50/2012, 61/2013 e 45/2014 do CONSEPE foram revogadas. Com isso, a Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB passou a ser a referência para quase todos os assuntos referentes aos cursos de graduação da UFPB, com exceção da monitoria, abordada na Resolução 02/1996 CONSEPE/UFPB.

Entre outros aspectos, a Resolução apresenta as diretrizes principais que os cursos de graduação da UFPB devem seguir, relativas à: matrícula, solicitação de turmas, abandono de curso, aproveitamento de estudos, exercícios domiciliares, entre outros. Ou seja, a presente Resolução é o guia para os alunos de graduação e para as Coordenações de Curso e Departamentos da UFPB. O quadro abaixo lista os processos que podem ser impetrados pelos alunos dos cursos regulares de graduação da UFPB.

Quadro 2 – Processos originados nas Coordenações de Curso demandados pelos alunos

Assunto do Processo	Resumo
Abreviação de Curso (Título XXVII – Capítulo I)	O aluno requer a conclusão de curso em prazo inferior ao estipulado no PPC do Curso.
Aproveitamento de Estudos (Título XX – Capítulo I)	O aluno solicita o aproveitamento de estudos para disciplinas cursadas em outro curso da UFPB ou em curso de outra IES.
Colação de Grau em Separado	O aluno solicita colar grau em data distinta da data

(Título XVII – Capítulo III e Portaria PRG nº 01/2016)	estipulada no Calendário Acadêmico.
Dilatação de Prazo (Título XXVI – Capítulo I)	O aluno solicita a prorrogação do prazo máximo para a conclusão de curso, mediante justificativa.
Exercícios Domiciliares (Título XIX – Capítulo 1) (Licença Saúde ou Gestante)	1. O aluno requer regime especial de estudos, em função de afastamento superior a 15 dias, em virtude de doença incapacitante ou infectocontagiosa. 2. A aluna gestante solicita afastamento de 90 dias, em função do parto.
Expedição de Diploma (Artigo 271, inciso I e Portaria PRG nº 01/2016)	O aluno solicita a expedição do diploma.

Fonte: elaborado pelo autor (2016). **Base:** Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB e Portaria PRG 01/2016.

Dessa forma, o presente trabalho visa estudar o mapeamento de processos dos seis assuntos acima relacionados, apresentando e descrevendo os caminhos da tramitação, bem como os documentos necessários em cada processo. Em seguida, proceder-se-á à confecção de fluxogramas indicando os caminhos dos processos, visando à padronização dos processos no âmbito das Coordenações de Curso do CCSA/UFPB.

Os processos supracitados serão mapeados de acordo com o preconizado na Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, que é o documento de valor legal para os cursos de graduação da UFPB, bem como dispositivos regimentais complementares, como a Portaria PRG 01/2016. Por fim, um estudo analítico para contribuir com a melhora do fluxo.

5.2.2 A Portaria PRG 01/2016

O documento em questão aborda os procedimentos e documentos necessários para o aluno solicitar a realização de colação de grau em separado, os quais não foram explicitados na Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, como dispõe o §1º do Artigo 214 da referida resolução: “A Pró-Reitoria de Graduação define os documentos e

procedimentos exigidos para deferimento dos pedidos de colação de grau antecipada sob a forma de sessão individual”.

Além disso, a Portaria PRG 01/2016 dispõe sobre os prazos para a expedição de diplomas na UFPB, processo que também é alvo da presente pesquisa. Dessa forma, a inclusão da presente Portaria se justifica, uma vez que ela complementa assuntos abordados na Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, os quais careciam de maiores definições e serão utilizados no mapeamento dos processos por ela regulados.

5.3 O Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

O Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC) está em pleno funcionamento no âmbito da UFPB oficialmente desde dezembro de 2014. Por meio desse sistema, atividades como a emissão de memorandos eletrônicos e a abertura de processos, entre outras, passaram a ser realizadas apenas por meio desse sistema.

Esse sistema foi desenvolvido pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte e adquirido pela UFPB, com vistas a facilitar o desenvolvimento tanto de atividades administrativas quanto de atividades acadêmicas, neste caso, por meio do Sistema Integrado de Gestão das Atividades Acadêmicas (SIGAA).

No tocante à abertura de processos, o SIPAC eliminou problemas como a falta de padronização na numeração de processos. Até então, cada setor tinha uma numeração de processos própria e apenas os processos cuja tramitação necessitasse passar pela Reitoria ou pelas Pró-Reitorias da UFPB recebia a numeração do antigo sistema de protocolos adotado no Protocolo Geral da universidade. Com o SIPAC, o Protocolo Geral passou a fazer parte de todos os setores, visto que a numeração dos processos é gerada automaticamente e cada processo aberto pode ser consultado no referido sistema.

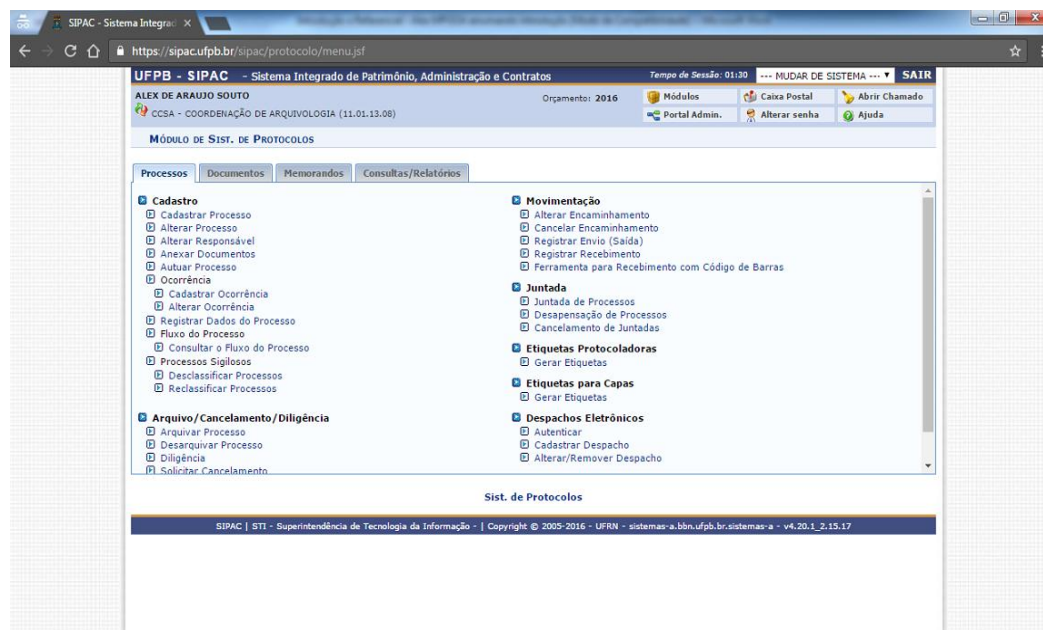


Figura 6 – Tela inicial do SIPAC: módulo protocolo

A figura acima indica que o módulo do sistema de protocolos do SIPAC dispõe de vários campos cujo objetivo é permitir ao usuário utilizar todos os recursos oferecidos pelo sistema. No entanto, essa primeira impressão logo se esvai, especialmente no tocante ao item “Cadastro”. Nesse item, todos os recursos deveriam estar em funcionamento, a fim de que o usuário pudesse realizar o cadastro de um processo, tendo o conhecimento de sua tramitação.

Porém, isso não ocorre, pois o link “Consultar o Fluxo do Processo”, que deveria indicar quais os caminhos o processo precisa percorrer da sua origem ao seu término, não dispõe dos mapas indicando o fluxo dos processos. Ao clicar no link supracitado e preencher o campo com o assunto do processo, a busca não resulta no fluxo do processo solicitado, conforme indicado nas figuras a seguir, que indicam dois processos distintos: dispensa de disciplina e licitação.



Figura 7 – Consultar fluxo do processo (dispensa de disciplina)



Figura 8 – Consultar fluxo do processo (licitações)

A escolha pela busca de dois fluxos de processos de assuntos não correlatos nas figuras acima indica que esse recurso não está em funcionamento no SIPAC, tendo em vista que aparece a informação “Nenhum Fluxo Cadastrado” em vermelho. Isso mostra que a UFPB não dispõe de seus processos mapeados, ou seja, não há um parâmetro adotado na instituição para a tramitação de processos em função de seu assunto.

Entende-se que tal fato acarreta prejuízos à instituição, uma vez que o conhecimento acerca dos trâmites processuais não está disponível aos servidores que utilizam o SIPAC. Na prática, isso remonta ao velho hábito presente em instituições públicas de que a informação não está acessível a todos e que poucos servidores possuem conhecimento sobre a tramitação de processos. Dessa forma, apesar de dispor de um sistema moderno, o mau uso dele faz com que a cultura presente na organização de que poucos trabalham ao passo em que muitos apenas cumprem expediente seja

mantida, uma vez que a própria instituição parece colaborar para a manutenção do *status quo*.

Nesse sentido, espera-se contribuir para a democratização da informação e a aprendizagem organizacional, visto que os mapas a serem produzidos têm por função auxiliar o usuário a utilizar o SIPAC de maneira eficaz, contribuindo para a melhoria dos serviços. Afinal, o SIPAC ainda não foi bem recebido por parte dos servidores, uma vez que nem todos os servidores sentem-se aptos a manusear o sistema, especialmente no tocante ao cadastro e recebimento de processos.

5.4 Análise Documental da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB

Tendo em vista que o foco do trabalho é o mapeamento dos processos originários das Coordenações de Curso e com respaldo na Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, a Resolução em questão corresponde ao material a ser analisado sob a ótica das fases descritas por Bardin na Análise de Conteúdo e que são idênticas na Análise Documental, segundo a visão da autora.

A Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB é o regulamento geral dos cursos de graduação da UFPB, ou seja, é o instrumento normativo interno mais importante da instituição, visto que nela estão contidas informações sobre todo o funcionamento de todos os cursos de graduação da UFPB. Sendo assim, a fase de pré-análise do material, no caso específico, consistiu na escolha dos assuntos a serem abordados no presente trabalho, os quais servirão de base para a elaboração dos mapas de processos.

Em seguida, passou-se à fase de exploração do material. Para tanto, foi realizada a leitura minuciosa de toda a Resolução, que possui 112 páginas. Em seguida, foi feita a codificação das unidades de registro encontradas. Essas unidades são descritas no quadro abaixo:

Quadro 3 – Categorias Iniciais Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB

Categorias Iniciais
1. Criação de Cursos
2. Suspensão e Extinção de Cursos
3. Estrutura Curricular

4. Projeto Pedagógico dos Cursos
5. Licenciatura: formação pedagógica
6. Componentes curriculares
7. Planos de Curso
8. Oferta de Disciplinas
9. Organização Acadêmica
10. Horário das aulas
11. Formas de ingresso
12. Mobilidade estudantil
13. Matrícula
14. Número de vagas
15. Turmas
16. Trancamento de matrícula
17. Cancelamento do vínculo
18. Abandono de curso
19. Colação de grau
20. Lâurea Acadêmica
21. Exercícios Domiciliares
22. Aproveitamento de estudos
23. Mudança de turno
24. Desempenho Acadêmico
25. Prorrogação de prazo para conclusão
26. Abreviação de curso
27. Estudantes com deficiência
28. Registro e guarda de documentos
29. Uso do nome social
30. Legislação dos programas acadêmicos

Fonte: elaborado pelo autor (2017). **Base:** Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB

Foram, portanto, identificadas 30 categorias iniciais na Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB. Partiu-se, então, para um refinamento dessas categorias, a fim de identificar as categorias que demandam a abertura de processo, bem como aquelas que fluem sem a necessidade de ter um processo como base para a realização do trabalho. O resultado encontra-se expresso no quadro a seguir:

Quadro 4 – Casos de abertura de processo e casos que não são abertos processos

Categoria Inicial	Abertura de processo	Não necessita abrir processo
1. Criação de Cursos	X	
2. Suspensão e Extinção de Cursos	X	
3. Estrutura Curricular	X	
4. Projeto Pedagógico dos Cursos	X	
5. Licenciatura: formação pedagógica	X	X
6. Componentes curriculares		X
7. Planos de Curso		X
8. Oferta de Disciplinas		X
9. Organização Acadêmica		X
10. Horário das aulas		X
11. Formas de ingresso	X	X
12. Mobilidade estudantil	X	
13. Matrícula		X
14. Número de vagas		X
15. Turmas		X
16. Trancamento de matrícula		X
17. Cancelamento do vínculo		X
18. Abandono de curso		X
19. Colação de grau	X	X
20. Láurea Acadêmica		X
21. Exercícios Domiciliares	X	
22. Aproveitamento de estudos	X	
23. Mudança de turno		X
24. Desempenho Acadêmico		X
25. Prorrogação de prazo para conclusão	X	
26. Abreviação de curso	X	
27. Estudantes com deficiência	X	X
28. Registro e guarda de documentos	X	X
29. Uso do nome social	X	
30. Legislação dos programas acadêmicos	X	

Fonte: elaborado pelo autor (2017). **Base:** Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB

Do recorte de 30 categorias, foi possível detectar que 12 delas necessitam a abertura de processos para que as solicitações sejam analisadas e deferidas ou indeferidas. Catorze categorias não precisam da abertura de processo para serem realizadas, o que indica que essas categorias são resolvidas por meio de reuniões ou por solicitações via SIGAA ou SIPAC.

Por fim, quatro categorias possuem dupla opção: podem necessitar a abertura de processos, bem como podem ser resolvidas por solicitações nos sistemas mencionados, a depender do caso concreto. Dessa forma, é possível afirmar que 16 (dezesesseis) categorias são apreciadas por meio da abertura de processos.

Prosseguindo com a análise das categorias, um novo recorte foi realizado, de modo a permitir a execução do presente trabalho. A partir das categorias identificadas com a necessidade de abertura de processos, foram selecionadas aquelas cujos processos tenham início nas Coordenações de Curso e sejam impetradas pelos alunos dos cursos de graduação. O próximo quadro mostra esse recorte:

Quadro 5 – Categorias e processos derivados

Categoria	Processo derivado
Colação de grau	Colação de grau em separado
Exercícios Domiciliares	Exercícios Domiciliares: aluna gestante ou adotante Exercícios Domiciliares: portador de afecções Exercícios Domiciliares: participação em eventos
Aproveitamento de Estudos	Dispensa de disciplina
Prorrogação de prazo para conclusão	Prorrogação de prazo para conclusão de curso
Abreviação de Curso	Abreviação de Curso
Registro e guarda de documentos	Expedição de Diploma

Fonte: elaborado pelo autor (2017). **Base:** Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB

A partir da leitura, compreendeu-se que seis tipos de processos podem ser abertos nas coordenações de curso pelos alunos, em demandas específicas individuais em que haja a necessidade de abertura de processo na Coordenação do Curso. Os assuntos escolhidos para a análise e elaboração do mapeamento de processos foram os seguintes:

1. Abreviação de Curso: quando o aluno solicita concluir o curso antes do prazo mínimo, mediante justificativa;
2. Aproveitamento de Estudos (Dispensa de Disciplina): quando o aluno cursou anteriormente uma ou mais disciplinas em um curso de graduação anterior, seja na UFPB ou em outra IES;
3. Colação de Grau em Separado: quando o aluno precisa colar grau em data distinta da estabelecida no calendário acadêmico, mediante justificativa;
4. Exercícios Domiciliares: quando o aluno, em função de doença infectocontagiosa ou que impossibilite o deslocamento, ou ainda em função de gravidez ou adoção, participação em eventos científicos, artísticos e esportivos, requer cursar as disciplinas em regime especial;
5. Expedição de Diploma: quando o aluno solicita a expedição do diploma de graduação;
6. Prorrogação de Prazo para Conclusão (Dilatação de Prazo): quando o aluno necessita mais tempo para concluir o curso, além do máximo estipulado pelo PPC do Curso, mediante justificativa e por, no máximo, dois semestres;

Assim, procedeu-se à categorização dos assuntos selecionados, fazendo a transição de dados brutos – a Resolução inteira – para dados organizados, os quais estão agrupados pelo fato de possuírem características em comum: os assuntos selecionados obrigatoriamente devem ser impetrados pelos alunos nas Coordenações de Curso, as quais devem dar andamento às demandas por meio da abertura e registro de processos no SIPAC. Corrobora-se, pois, com Bardin (2016, p. 148), que afirma que “classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles”.

Com a categorização dos elementos a serem estudados bem definida, evita-se a produção de distorções em função da subjetividade dos analistas. Ademais, “o sistema de categorias deve refletir as intenções da investigação, as questões do analista e/ou corresponder às características da mensagem” (*Ibid.*, p. 150). Na presente situação, as categorias refletem as intenções da investigação, que é trabalhar com os assuntos

relacionados a processos que devem ser demandados por alunos nas Coordenações de Curso da UFPB.

Com a escolha dos assuntos a serem explorados, passou-se à descrição de cada um deles, com vistas a uma melhor compreensão acerca do funcionamento de cada processo e a possibilitar a elaboração de mapas de processos fidedignos aos trâmites descritos em cada assunto selecionado. É a fase de produção de inferências e interpretação dos temas selecionados.

Para fins didáticos, considera-se a elaboração dos mapas de processos o produto da inferência da leitura dos trechos da Resolução 16/2015 selecionados para estudo no presente trabalho. Afinal, os mapas a serem exibidos no próximo capítulo foram resultado da leitura dos dispositivos regimentais e consequente inferência, a qual resulta na produção dos mapas de processos, cuja função é representar as informações oriundas da citada Resolução de maneira que sua compreensão seja facilitada, sem a necessidade de consultar a todo momento a Resolução, proporcionando economia de tempo e celeridade processual.

6 ANÁLISE DOS DADOS – PROCESSOS MAPEADOS

Nesta seção, são apresentados os seis processos selecionados para mapeamento e descrição. Os processos em análise são os que têm origem nas Coordenações de Curso do CCSA e que são demandados pelos graduandos.

Os mapas de processos precisam descrever o funcionamento do processo na sua totalidade. Afinal,

Geralmente, tem uma representação gráfica para visualizar o fluxo do processo, suas tarefas, participantes e resultados. É usado para analisar os processos da organização de uma perspectiva de alto nível. (MISÚR, 2009, p. 12, tradução nossa)²⁴

Por serem processos institucionais, atenta-se ao fato de que "a sequência de atividades é registrada no fluxo do processo de trabalho e deve estar subordinada às regras da organização" (TCU, 2013, p. 11). Ou seja, os mapas dos processos aqui elaborados, apesar de produto da inferência do pesquisador aprendiz com base na análise documental da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, leva estritamente em consideração os dispositivos regimentais da UFPB.

6.1 Abreviação de Curso

O processo de abreviação de curso consiste em o aluno concluir a graduação antes do tempo mínimo para conclusão determinado pelo Projeto Pedagógico do Curso (PPC). Para tanto, o aluno precisa apresentar justificativa consubstanciada e atender aos requisitos da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, especificamente o disposto em seu título XXVII, Capítulo I.

Esse tipo de processo só pode ser aberto durante prazo estabelecido no calendário acadêmico da UFPB, em função de seu trâmite e caráter específicos, não podendo ser executado a toque de caixa, a fim de não comprometer a qualidade do ensino. Isso está descrito no Artigo 259, §§1º e 2º, abaixo transcritos:

§ 1º. O estudante deverá encaminhar à Coordenação de Curso, a solicitação de abreviação, **em conformidade com os prazos**

²⁴ Usually, it has a graphic representation for viewing the flow of the process, its tasks, participants and results. It is used to analyze organization's process from high-level perspective. (MISÚR, 2009, p. 12)

estabelecidos no Calendário Acadêmico, na qual devem constar os seguintes documentos: (grifo nosso)

I - Requerimento do estudante com dados de identificação e justificativa circunstanciada sobre a solicitação;

II - Histórico Escolar atualizado;

III - Proposta de Abreviação do Curso, contendo: Disciplina(s) que será(ão) cursada(s) no período letivo, caso seja adotada a forma de abreviação constante do inciso I do Artigo 258 deste Regulamento ; disciplina(s) objeto da aplicação da Avaliação Especial para Dispensa de Estudos - AEDE , caso seja adotada a forma de abreviação constante do inciso II do Artigo 258 deste Regulamento.

§ 2º. Os processos que não forem instruídos de acordo com o que estabelece o §1º deste artigo serão indeferidos in limine, pela Coordenação de Curso, de cujo ato deverá dar ciência ao interessado. (UFPB, 2015, p. 101, grifo nosso)

Com vistas a reforçar a obediência aos prazos estabelecidos no calendário acadêmico, o Artigo 264 assegura que **"Em nenhuma hipótese** a Coordenação de Curso **poderá receber pedido de abreviação fora do prazo** estabelecido no Calendário Acadêmico aprovado pelo CONSEPE" (*Ibid.*, p. 103, grifo nosso).

Das determinações acima, conclui-se que a Coordenação do Curso não deve receber e protocolar pedidos fora dos prazos estabelecidos no calendário acadêmico, devendo indeferir diretamente o processo, sem entrar no mérito da solicitação do aluno. Tal medida visa oferecer segurança jurídica e institucional para a UFPB, uma vez que a instituição teria a obrigação de atender aos pedidos impetrados a qualquer momento, caso não houvesse dispositivo regimental para regulamentar o assunto.

Com vistas a expor de maneira didática o que é necessário para o aluno solicitar abreviação de curso, o quadro abaixo indica os principais pontos para que o aluno possa entrar com o pedido de abreviação de curso:

Quadro 6 – Pontos principais para pedir abreviação de curso

Quem pode dar entrada?	Alunos que tenham concluído pelo menos 75% da carga horária total do curso
Quais os requisitos principais?	• Possuir CRA (Coeficiente de Rendimento Acadêmico igual ou superior à média dos ingressantes no mesmo período do requerente; • Não ter média inferior a 7,0 em nenhuma disciplina; • Não possuir reprovação por falta ou por nota;

O aluno pode solicitar a qualquer tempo?	Não. O aluno deve fazer a solicitação dentro do prazo estabelecido no Calendário Acadêmico vigente.
Quais documentos o aluno deve apresentar?	• Requerimento com justificativa, preferencialmente com documentos comprobatórios; • Histórico Escolar Atualizado; • Proposta de abreviação de curso (se o aluno pretende abreviar o curso fazendo provas das disciplinas restantes ou cursando-as com as demais disciplinas).
Qual o prazo para a Coordenação responder ao pedido?	Em até 15 (quinze) dias úteis após o término do prazo estabelecido no Calendário Acadêmico.

Fonte: elaborado pelo autor (2017). **Base:** Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (Artigos 257 a 260)

O quadro apresentado mostra que o processo de abreviação de curso possui critérios bem definidos, em função da sua particularidade. Via de regra, qualquer aluno que atingir 75% da carga horária total do curso pode solicitar a abreviação de curso. No entanto, boa parte dos pedidos de abreviação de curso nas Coordenações do CCSA são motivados por aprovações em concursos públicos. Isso ocorre devido ao fato de que um processo de abreviação de curso passa por muitas mãos, de sua origem ao seu desfecho.



Figura 9 – Movimentações do processo de abreviação de curso. **Base:** Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (Artigos 257 a 267).

A figura 9 mostra os setores e órgãos colegiados pelos quais o processo de abreviação de curso obrigatoriamente precisa tramitar. Então, compreende-se que o processo de abreviação de curso da UFPB tramita em cinco setores, caso seja deferido.

O processo tem início quando o aluno solicita abreviação de curso, mediante justificativa apresentada à Coordenação do Curso ao qual se encontra vinculado. Por sua vez, a documentação apresentada pelo aluno é, em primeiro momento, verificada de maneira protocolar, ou seja, atenta-se ao fato de a documentação apresentada estar em consonância com o Artigo 259, incisos I a III, da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, sem entrar no mérito da questão. Isso porque a função da Secretaria da Coordenação do Curso é proceder à conferência da documentação e posterior cadastro do processo no SIPAC, momento no qual o processo é devidamente numerado e passa a de fato existir para o ambiente administrativo da instituição. Ademais, a deliberação de um processo como esse depende da instância deliberativa do Curso, ou seja, do Colegiado do Curso.

Estando a documentação de acordo com o que o dispositivo regimental determina, o Coordenador do Curso deve emitir parecer acerca do pedido do aluno, levando em consideração a documentação por este apresentada. Desse modo, compete ao Coordenador emitir parecer com base no descrito no Quadro 6 e atento ao fato de que o aluno deve somar o mínimo de 60 pontos, conforme quadro disposto no §1º do Artigo 257 da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (UFPB, 2015, p. 100), abaixo transcrito:

§ 1º. Será considerado estudante com extraordinário aproveitamento de estudos aquele que obtiver 60 (sessenta) pontos ou mais do total de pontos estabelecidos pelo quadro abaixo, devidamente comprovado por meio de histórico escolar, certificados e/ou cadastramento nas plataformas correspondentes, conforme resoluções do CONSEPE.

Crítérios	Pontuação
1. Possuir Coeficiente de Rendimento Acadêmico (CRA) igual ou superior à média aritmética de todos os estudantes matriculados no curso e que ingressaram no mesmo período letivo do requerente.	30 pontos
2. Possuir Coeficiente de Rendimento Acadêmico (CRA) superior à média aritmética de todos os estudantes matriculados no curso e que ingressaram no mesmo período letivo do requerente, adicionada de um desvio padrão dessa média;	40 pontos
3. Não tiver média final inferior a 7,0 (sete), em nenhuma das disciplinas cursadas.	20 pontos

4. Não tiver sido reprovado em qualquer uma das disciplinas constantes do histórico escolar, por nota ou por frequência.	10 pontos
5. Participação em atividades de Ensino e/ou Pesquisa e/ou Extensão nos programas institucionais, por período letivo (cumulativo até 10 pontos).	2,5 pontos

Fonte: Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (Artigo 257, §1º)

Atenta-se ao fato de que as pontuações dos itens 1 e 2 do quadro acima transcrito não são cumulativas (Art. 257, §2º). Além disso, a leitura do quadro acima e do quadro 6 permite inferir que o aluno precisa ter bom rendimento acadêmico para ter o pedido deferido, além de estar próximo da integralização da carga horária do curso.

Para atingir o mínimo de 60 pontos, são quatro os cenários possíveis:

Quadro 7 – Cenários possíveis para abreviação de curso

CrITÉRIOS (quadro do §1º Art. 257)	Descrição
1, 3 e 4	O aluno possui CRA maior ou igual ao da turma, não tem média inferior a 7,0 (sete) e não teve reprovação.
2 e 3	O aluno possui CRA maior ou igual ao da turma, adicionado de desvio padrão e não tem média inferior a 7,0 (sete).
1, 3 e 5	O aluno possui CRA maior ou igual ao da turma, não teve média inferior a 7,0 (sete) e participou de atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão na UFPB por quatro períodos letivos.
2, 4 e 5	O aluno possui CRA maior ou igual ao da turma, não teve reprovação e participou de atividades de Ensino, Pesquisa e Extensão na UFPB por quatro períodos letivos.

Fonte: elaborado pelo autor (2017). **Base:** Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (Artigo 257, §1º)

O quadro acima mostra quais os critérios que o aluno deve cumprir para que seu pedido de abreviação de curso possa ser deferido pela Coordenação do Curso, indicando certa flexibilidade, visto que, para atingir a pontuação mínima (60 pontos), o aluno não precisa cumprir todos os cinco critérios estabelecidos como critérios de pontuação.

Após elaborar o parecer, o Coordenador do Curso precisa submetê-lo à apreciação do Colegiado do Curso, a quem cabe a homologação do parecer. Dessa forma, o Coordenador convoca reunião colegiada para debater o parecer emitido pela

Coordenação do Curso acerca do pedido de abreviação de Curso. Em caso de indeferimento do pedido do requerente, este é notificado da decisão e o processo arquivado.

Caso o parecer homologado seja favorável à abreviação de curso, o processo segue para a Pró-Reitoria de Graduação (PRG), cuja função é revisora, ou seja, verificar se o parecer elaborado pela Coordenação e homologado pelo Colegiado do Curso estão de acordo com a Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (Art. 260). Assim, a PRG emite parecer conclusivo, autorizando ou negando o pedido de abreviação de curso solicitado.

Em caso de parecer negando o pedido, o processo é devolvido à Coordenação, que deve dar ciência ao interessado e arquivar o processo posteriormente, gerando o fim do processo.

Caso o parecer conceda a abreviação de curso, o processo é remetido à Coordenação, que notifica o aluno e solicita ao(s) Departamento(s) responsável(eis) pela(s) disciplina(s) a ser(em) cursada(s) em regime de abreviação de curso a designação da(s) Banca(s) Examinadora(s) Especial(is), composta por três docentes titulares e um suplente cada (Art. 261, §§1º e 2º). Ou seja, o número de Bancas Examinadoras Especiais pode variar em razão de quantos Departamentos estarão envolvidos no processo.

Ao designar a Banca Examinadora Especial (BEE), o Departamento deve emitir portarias para os docentes por ele designados. A partir daí, a BEE é responsável pelas atividades a serem solicitadas ao aluno, inclusive com a atribuição de notas nas disciplinas, bem como pelo cumprimento do prazo para abreviação estipulado na proposta apresentada pelo aluno quando da solicitação da abreviação de curso.

Finalizadas as atividades das disciplinas sob sua responsabilidade, a BEE elabora relatório conclusivo acerca do desempenho obtido pelo aluno, remetendo-o ao Departamento. Por sua vez, o Departamento encaminha o relatório à Coordenação de Curso, para ser anexado ao processo e submetido à homologação pelo Colegiado do Curso.

A homologação dos resultados obtidos pelos alunos deverá ser feita quando todos os Departamentos envolvidos no processo encaminharem seus relatórios à Coordenação do Curso. Então, o Colegiado do Curso é convocado para deliberar sobre a homologação do resultado das disciplinas-objeto de abreviação de curso. Após a

homologação, o processo é encaminhado à PRG, para a implantação das notas no Histórico Escolar do aluno, por meio de registro no SIGAA, tornando o aluno apto a colar grau.

Como produto da análise e descrição do processo de abreviação de curso, o mapa do processo foi elaborado utilizando o Bizagi Modeler, sendo fruto dos processos de descrição e inferência descritos por Bardin (2016), os quais resultaram na interpretação do pedido de abreviação de curso, expressado por meio do mapa do processo.

A figura 10, na página seguinte, mostra os caminhos percorridos pelo processo de abreviação de curso ao longo de sua tramitação:

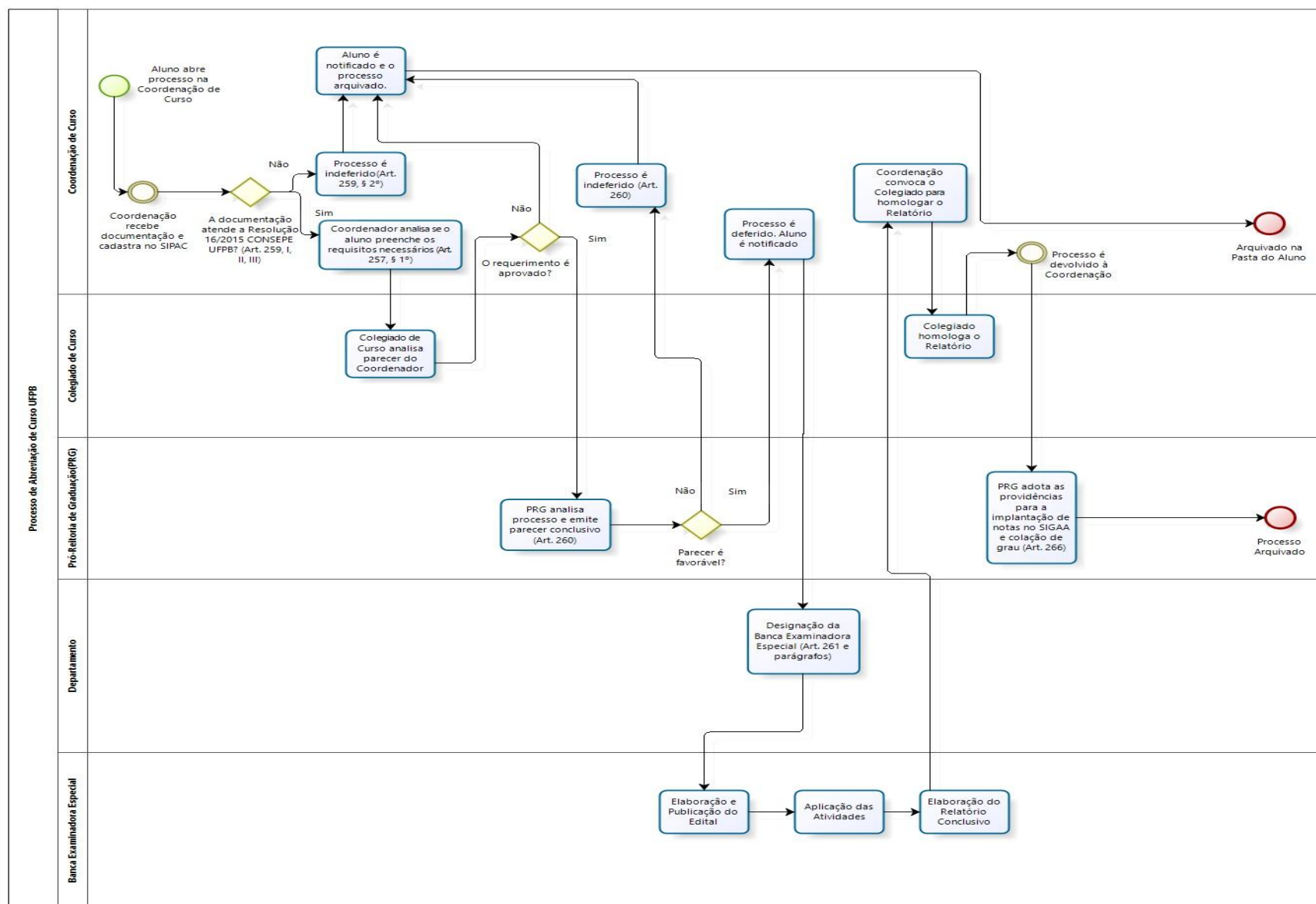


Figura 10 – Processo de Abreviação de Curso. **Fonte:** elaborado pelo autor (2017).

Como é possível observar, o processo possui dois eventos de fim possíveis. O primeiro se dá na Coordenação do Curso, em caso de indeferimento da solicitação. O segundo ocorre na PRG, quando o processo é deferido e a abreviação de curso é realizada. Para fins de melhor visualização, o processo encontra-se no apêndice deste trabalho. Em ambos os casos, o fim do processo ocorre com a determinação de seu arquivamento.

6.2 Aproveitamento de Estudos

O aproveitamento de estudos, também conhecido por dispensa de disciplina, pode ser concedido ao aluno que tenha cursado a mesma disciplina ou disciplina equivalente em outro curso superior, seja de instituição pública ou privada, desde que reconhecida pelo MEC. O pedido de aproveitamento de estudos é analisado por um professor do Departamento responsável pela disciplina, podendo concedê-lo integral ou parcialmente ou indeferi-lo, após análise.

O aproveitamento de estudos é disciplinado pelo Título XX, Capítulo I, da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, abrangendo os Artigos de 229 a 238. Para solicitá-lo, o aluno precisa pedir a abertura de processo na Coordenação do seu curso, apresentando os seguintes documentos: requerimento especificando a disciplina a ser aproveitada e a disciplina já cursada; plano de curso da disciplina integralizada e; histórico escolar da Instituição de Ensino Superior em que a disciplina foi cursada.

Ao receber a documentação, a Coordenação do Curso deve providenciar o registro do processo no SIPAC e encaminhá-lo ao Departamento responsável pela disciplina que o aluno pretende aproveitar. Por sua vez, compete ao Departamento designar um professor para realizar a análise do processo e consequente emissão de parecer, em um prazo de 30 (trinta) dias, conforme o inciso II do Artigo 232: "O Departamento apreciará o pedido até o prazo de 30 (trinta) dias e restituirá o processo com a respectiva decisão, à Coordenação de Curso" (UFPB, 2015, p. 91).

Na análise, o professor parecerista deve atentar-se a dois requisitos básicos: carga horária e conteúdo da disciplina cursada em comparação com a carga horária e o conteúdo

da disciplina ofertada pelo Departamento. Trata-se, portanto, de uma comparação entre planos de curso da disciplina cursada e da disciplina objeto da análise. Da análise do professor parecerista, os seguintes desfechos são possíveis:

- a) Carga horária (CH) e conteúdo idênticos: parecer favorável;
- b) Carga horária e conteúdo inferiores: parecer contrário;
- c) Conteúdo idêntico e carga horária inferior: parecer favorável;
- d) Carga horária idêntica e conteúdo inferior: professor solicita atividade de complementação.

O quadro a seguir mostra a relação entre carga horária e conteúdo e o resultado da análise esperado:

Quadro 8 – Relação carga horária x conteúdo

	Carga Horária igual	Carga Horária inferior
Conteúdo igual	Parecer favorável	Parecer favorável
Conteúdo inferior	Atividade de complementação	Processo indeferido

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

A leitura do quadro permite afirmar que apenas uma situação obriga o professor a indeferir o pedido do aluno: quando a carga horária e o conteúdo da disciplina cursada forem inferiores aos da disciplina ofertada pelo Departamento. Nos casos em que o professor determinar a realização de atividade de complementação, o deferimento estará condicionado à entrega da atividade no prazo estipulado pelo professor e à atribuição de média por parte do professor, que aprove a atividade proposta. Nas demais situações, o processo é deferido.

Após concluir o parecer, o professor devolve o processo ao Departamento que, por sua vez, encaminha o processo à Coordenação do Curso, informando o resultado da solicitação do aluno. Caso o processo seja deferido, a Coordenação implanta no SIGAA a média contida no parecer. Em caso de indeferimento, o aluno é notificado a comparecer à

Coordenação do Curso para tomar ciência e o processo, na sequência, é arquivado na pasta individual do aluno.

Tendo o professor solicitado atividade de complementação, o aluno é notificado pela Coordenação do Curso e deve entregar a atividade proposta pelo professor no prazo por este estipulado. Caso a atividade não seja entregue no prazo, o processo é considerado indeferido e é arquivado na pasta do aluno. Sendo a atividade entregue no prazo estipulado, a Coordenação do Curso anexa a atividade ao processo, remetendo-o ao Departamento com a solicitação de que seja encaminhada ao mesmo professor que elaborou o parecer, para que a atividade proposta seja corrigida e tenha uma nota a ela atribuída.

Ao fazer a correção da atividade, o professor elabora novo parecer informando se a atividade apresentada pelo aluno possui nota suficiente para a concessão do aproveitamento. Em seguida, o processo é devolvido ao Departamento, que o encaminha à Coordenação do Curso para a adoção das providências necessárias.

Tendo o aluno sido aprovado na atividade de complementação, a média atribuída pelo professor parecerista é implantada no histórico escolar do aluno pela Coordenação do Curso via SIGAA. Feito isso, o processo é arquivado na pasta individual do aluno.

Por outro lado, se o aluno não obtiver êxito na atividade proposta pelo professor, o processo é indeferido e o aluno notificado. Após o aluno tomar ciência, o processo é arquivado em sua pasta individual. A descrição do pedido de aproveitamento de estudos é materializada de modo gráfico da maneira a seguir:

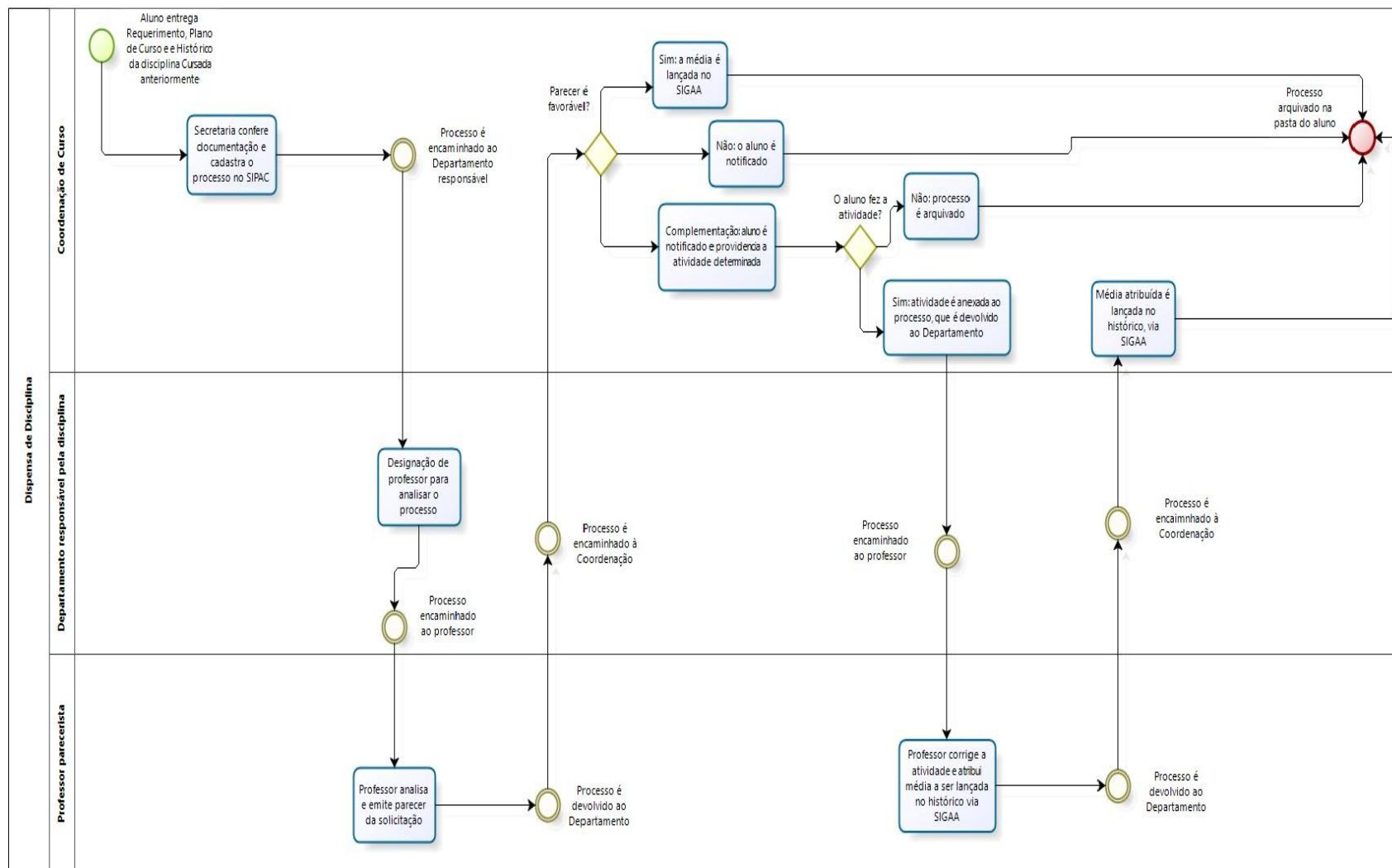


Figura 11 – aproveitamento de estudos. **Fonte:** Bizagi.

Do processo em questão, depreende-se que os eventos de fim possíveis para o processo resultam em seu arquivamento na pasta do aluno, independente de o pleito ser atendido ou não. Além disso, as atividades do processo concentram-se na Coordenação do Curso e no professor parecerista, tendo em vista que a função do Departamento é de ligação entre os outros dois, visto que a única atividade realizada pelo Departamento é a designação de professor para analisar o processo. Por isso, a *lane* do Departamento é repleta de eventos intermediários.

Em relação aos gateways, estes aparecem apenas na Coordenação do Curso, uma vez que são motivados pelo parecer elaborado pelo professor em relação ao processo. O primeiro gateway corresponde ao primeiro parecer do professor, o qual possibilita três desfechos: favorável e nota implantada no SIGAA; indeferido, aluno notificado e processo arquivado; atividade de complementação e aluno notificado. Já o segundo gateway é relacionado à realização ou não da atividade de complementação por parte do aluno, possibilitando duas alternativas: aluno entregou a atividade no prazo; aluno não entregou a atividade.

6.3 Colação de Grau em Separado

A colação de grau em separado consiste em uma solenidade de colação de grau individual, em data diferente daquela estabelecida pelo calendário acadêmico da Universidade. É solicitada em duas situações: em decorrência de abreviação de curso e quando o aluno não pode comparecer na data predeterminada no calendário acadêmico, mediante justificativa. Em ambos os casos, contudo, há que se respeitar o prazo estipulado no Artigo 214 da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, abaixo transcrito:

Art. 214 As sessões individuais de colação de grau podem ser realizadas fora do período especificado no artigo 211 deste Regulamento, quando devidamente justificadas pelo requerente e deferidas pela Pró-Reitoria de Graduação, respeitado o prazo mínimo de 3 (três) dias úteis antes ou após a sessão coletiva do curso ao qual o estudante está vinculado.

§1º A Pró-Reitoria de Graduação define os documentos e procedimentos exigidos para deferimento dos pedidos de colação de grau antecipada sob a forma de sessão individual.

§2º Há necessidade de justificativa para o pedido de colação de grau individual em data pelo menos 90 (noventa) dias anterior ou em data posterior à data da sessão coletiva do curso ao qual o estudante está vinculado, respeitado o prazo do caput desse artigo. (UFPB, 2015, p. 85)

A colação de grau é um momento importante na conclusão de um curso de graduação, tendo em vista que é imprescindível para a solicitação de diploma, uma vez que o aluno é considerado como tendo integralizado o curso de graduação apenas após da cerimônia de colação de grau, seja ela coletiva ou individual. Convém destacar que o aluno concluinte não precisa comunicar à Coordenação de Curso que está apto a colar grau, desde que vá participar da sessão coletiva de colação de grau, sendo de responsabilidade deste setor a organização da lista dos alunos que integralizaram o curso ao final de cada semestre letivo. Nas sessões coletivas de colação de grau não há, pois, a necessidade de abertura de processo para a formalização do pedido.

Entretanto, caso o aluno necessite colar grau em sessão individual, é imperiosa a abertura de processo para o deferimento ou não do pedido. Os processos de colação de grau em separado precisam passar pela aprovação da Pró-Reitoria de Graduação (PRG), não dependendo apenas da aprovação da Coordenação de Curso.

Sendo assim, o processo de colação de grau em separado necessita tramitar em três setores: Coordenação de Curso – origem do processo, PRG – responsável pela análise, Direção de Centro – responsável pelo agendamento e realização da sessão individual de colação de grau. Disso decorre que o mapeamento do processo de colação de grau em separado é composto por três *lanes*.

O processo tem início na Coordenação de Curso, onde o aluno apresenta requerimento com justificativa para a colação de grau individual, devendo acrescentar documentos comprobatórios que embasem a solicitação. Ao receber a documentação, a Coordenação procede ao cadastramento do processo no SIPAC, anexando ao processo o histórico escolar do aluno, com vistas a confirmar a integralização de todas as disciplinas por parte do aluno.

Na sequência, o processo é encaminhado à PRG, especificamente para a Coordenação de Escolaridade (CODESC), para análise e emissão de parecer acerca do pedido. Em decorrência disso, duas situações podem ocorrer, sendo representadas por um

gateway: processo indeferido e processo deferido. Por isso, o gateway apresenta a pergunta: Parecer é favorável?

Caso o parecer seja desfavorável, o processo é remetido à Coordenação de Curso, que comunica ao aluno e arquiva o processo em sua pasta individual, após o aluno tomar ciência do indeferimento. Nesse caso, o evento de fim ocorre na Coordenação de Curso, com o arquivamento do processo indeferido.

Se o parecer for favorável, a CODESC emite documento atestando a pertinência do pedido e determinando que a Direção do Centro ao qual o curso do aluno é vinculado adote as providências para que o aluno cole grau em sessão individual. Por sua vez, a Direção do Centro fica responsável pelo agendamento e a realização da cerimônia de colação de grau, inclusive com a redação da ata de colação de grau e emissão de certidão atestando a colação de grau do aluno. Apenas a certidão é anexada ao processo, visto que a ata de colação de grau fica nos registros do Centro ao qual o curso do aluno é vinculado.

O passo seguinte é o encaminhamento do processo de volta à CODESC, que realiza a alteração no histórico escolar do aluno, com a inclusão da data da colação de grau e a alteração do status do aluno, passando de “ativo” para “concluente”. Após esses procedimentos, o processo é arquivado no setor.

O produto da descrição e da inferência sobre a sessão individual de colação de grau encontra-se no mapa do processo seguinte:

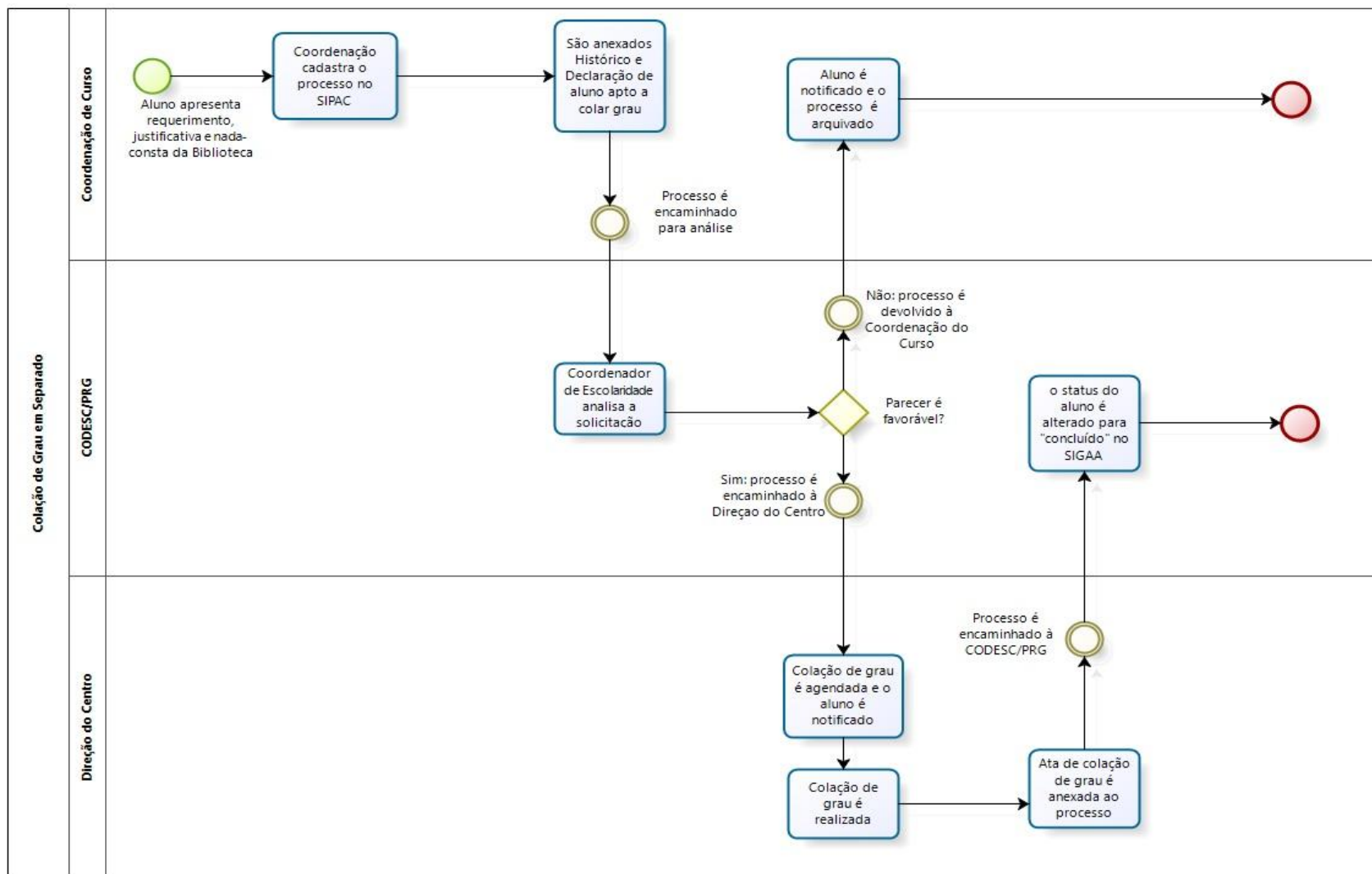


Figura 12 – Colação de grau em separado. **Fonte:** Bizagi.

A figura 12 descreve como ocorre a tramitação de um processo de colação de grau em separado no âmbito da UFPB, mostrando os caminhos a serem percorridos tanto nas situações de deferimento quanto nas situações de indeferimento. Trata-se de um processo que geralmente decorre de outro processo, o de abreviação de curso. No entanto, pode ser aberto em outras situações além da abreviação de curso. O diferencial está na dependência da CODESC para analisar o processo. Afinal, se o processo decorrer de um processo anterior de abreviação de curso, o pedido de colação de grau em separado acaba sendo imperativo, uma vez que o aluno tem pressa em concluir o curso, haja vista ter solicitado anteriormente a abreviação da conclusão de seu curso de graduação.

6.4 Exercícios Domiciliares

Consiste na realização das atividades acadêmicas na residência do aluno, em função de gravidez, adoção – apenas para mulheres, ou problema de saúde que impossibilite o aluno de frequentar as aulas, mas não impossibilita que o mesmo realize os seus estudos em casa durante o período de afastamento. Além dessas situações, o aluno que se afastar para participar de congresso científico ou de competições artísticas e/ou esportivas, tanto nacionais quanto internacionais, também podem solicitar o regime de exercícios domiciliares.

Art. 221 O regime de exercícios domiciliares como compensação da ausência às aulas aplica-se:

I – à aluna gestante, durante 90 (noventa) dias, a partir do 8º (oitavo) mês de gestação, desde que comprovado por atestado médico;

II – à aluna adotante, durante 90 (noventa) dias, a partir da data da guarda, desde que comprovada por decisão judicial;

III – ao estudante portador de afecção que gera incapacidade física relativa, incompatível com a frequência aos trabalhos escolares, desde que se verifique a conservação das condições intelectuais e emocionais necessárias para o prosseguimento da atividade escolar em novos moldes;

IV – aos participantes de congresso científico, de âmbito regional, nacional e internacional;

ou.

V – aos participantes de competições artísticas ou desportivas, de âmbito regional, nacional e internacional, desde que registrados como participantes oficiais. (UFPB, 2015, p. 87-88)

Conforme explicitado no caput do Artigo acima, a aplicação de exercícios domiciliares é feita para compensar a ausência do aluno nos dias em que ele estiver ausente por um dos motivos elencados nos incisos I a V. Em razão de abordar situações distintas, optou-se pela elaboração de dois mapas de processos, sendo os casos previstos nos incisos I e III abordados no primeiro mapa, enquanto que os casos enquadrados nos incisos II, IV e V sendo abordados em um segundo mapa de processo.

Essa distinção se faz necessária, tendo em vista que os casos descritos nos incisos I e III abordam questões relativas à saúde do estudante, podendo ou não a solicitação do aluno ser encaminhada e avaliada pela Junta Médica da UFPB, que pode ser ouvida em ambos os casos e que deve ser ouvida em caso de pedido de prorrogação do regime de exercícios domiciliares, conforme o § 2º do Artigo 221 da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB:

§ 2º. Em situações devidamente comprovadas por laudo emitido pela Junta Médica da UFPB, o período do regime de exercícios domiciliares pode ser prorrogado, nos casos especificados nos incisos I e III deste artigo, ou solicitado antes do prazo, apenas na situação especificada no inciso I deste artigo. (*Ibid.*, p. 88)

Por sua vez, os casos que se enquadram nos incisos II, IV e V apenas necessitam da apresentação de documentação comprobatória para o pedido de exercícios domiciliares, situações em que, por lógica, não são submetidas à Junta Médica da UFPB.

6.4.1 Aluna gestante e aluno portador de afecções

Nesses casos, o aluno e/ou seu representante legal, precisa apresentar à Coordenação requerimento devidamente preenchido e assinado, bem como atestado médico contendo o período necessário para o afastamento, podendo o atestado ser original ou cópia autenticada. No caso do aluno portador de afecções, o pedido deve ser feito o quanto antes, sendo o prazo máximo para apresentação da documentação a metade do tempo estipulada no atestado médico (Art. 222, § 1º).

Para a aluna gestante, o prazo a ser observado é o oitavo mês de gestação (Art. 221, I). Todavia, caso necessário, o prazo pode ser solicitado antes do prazo estipulado (Art. 221, § 1º). Nessa situação, a Junta Médica da UFPB deve ser instada a emitir laudo médico que ateste a necessidade de afastamento da aluna gestante.

Após receber requerimento e atestado médico, a Coordenação do Curso anexa ao processo o atestado de matrícula do aluno, encaminhando-o ao(s) Departamento(s) responsável(eis) pela(s) disciplina(s) em que o aluno está matriculado. Além disso, verifica-se a afecção permite ou não o aluno de realizar exercícios domiciliares. Se a realização de exercícios domiciliares não for possível, o trancamento será permitido ao aluno, a qualquer momento, independente do período para trancamento determinado no calendário acadêmico (Art. 228, § 3º). Essa excepcionalidade é admitida em consideração ao estado de saúde do aluno, tendo em vista não prejudicá-lo em razão de motivos de ordem médica que impossibilitem a plena realização das atividades acadêmicas do aluno.

Por seu turno, cabe ao(s) Departamento(s) notificar os docentes constantes no atestado de matrícula do aluno, solicitando providências para a elaboração do programa especial de estudos para contemplar o pedido de exercícios domiciliares do requerente. O prazo para elaboração é de cinco dias úteis (Art. 223, § 2º). Em relação à aplicação do programa especial de estudos, este fica a critério de cada docente que, a depender dos dias de afastamento, pode optar por realizá-lo após o retorno do aluno às atividades acadêmicas.

Após a notificação dos docentes, registrada por meio da assinatura de cada um tomando ciência do processo, o processo é devolvido para a Coordenação do Curso. Essa medida é necessária, uma vez que fica registrado que os professores do estudante em regime de exercícios domiciliares estão cientes acerca da impossibilidade de seu comparecimento às aulas, tendo, portanto, suas faltas justificadas no período de abrangência do atestado médico. Ademais, o aluno tem garantido o direito de realizar as atividades acadêmicas à distância ou realizar provas mesmo no período entre um semestre e outro.

Caso o aluno esteja matriculado em disciplinas ofertadas por Departamentos diferentes, o processo segue para o Departamento seguinte, onde serão realizados os

mesmos procedimentos descritos no parágrafo anterior. Após o processo passar por todos os Departamentos necessários, o processo é arquivado na pasta do aluno.

Sendo assim, o mapa do processo de exercícios domiciliares para gestantes e portadores de afecções foi elaborado e apresentado na página seguinte:

A Figura 13 indica que o processo possui quatro *lanes*, sendo que a Junta Médica da UFPB é o único setor em que a passagem do processo é facultativa. Ou seja, nem todos os pedidos serão por ela apreciados, apenas os casos em que a Coordenação do Curso considerar necessário e os casos previstos no § 2º do Artigo 221 da Resolução 16/2015 CONSEPE UFPB, que trata da prorrogação do regime de exercícios domiciliares. Neste último caso, a análise pela Junta Médica é obrigatória para a concessão de prazo adicional e/ ou trancamento, a depender do estado de saúde do requerente.

6.4.2 Aluna adotante, congressistas e participantes de competições

Os pedidos de exercícios domiciliares devido a adoção, participação em congressos científicos, competições artísticas e esportivas seguem tramitação semelhante àquelas motivadas por questões de saúde, estão disciplinados nos incisos II, IV e V do Artigo 221 da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB. São situações nas quais o processo não é submetido à Junta Médica da UFPB.

Nesses casos, o aluno precisa comparecer à Coordenação de Curso com requerimento datado e assinado, além da documentação que comprove a participação nos eventos descritos nos incisos IV e V, ou a decisão judicial referente à adoção, atendendo ao inciso II. Ressalta-se que o período de afastamento para a aluna adotante é de 90 (noventa) dias, assim como o da aluna gestante. Contudo, o período da aluna gestante pode ser prorrogado, o que não acontece nos casos de adoção.

Em seguida, cabe à Coordenação de Curso o registro do processo no SIPAC, além da emissão do atestado de matrícula do aluno e o posterior encaminhamento do processo ao Departamento, para posterior notificação dos docentes das disciplinas em que o aluno está matriculado. Com todos os docentes notificados, o processo é remetido à Coordenação do Curso, que arquiva o processo na pasta individual do aluno.

Quando o pedido de exercícios domiciliares não é motivado por gravidez ou problema de saúde, o processo tramita em três setores, portanto, três *lanes*, sendo todas elas de passagem obrigatória do processo. No entanto, a concessão do regime de exercícios

domiciliares é condicionada à apreciação por parte da Coordenação do Curso, diferente do que ocorre nos casos motivados por gravidez ou afecções, as quais os atestados médicos constituem elemento preponderante na concessão desse regime, tendo em vista a proteção da saúde dos requerentes.

Desse modo, a Figura 14 traz o mapa do processo de exercícios domiciliares a ser utilizado nos casos de aluna adotante e de participação em congressos científicos e competições artísticas e esportivas:

Como se observa, o pedido de exercícios domiciliares, nos casos abordados nesse subitem, não abre a possibilidade de trancamento para o aluno, tendo em vista que essa possibilidade só é aplicada para os casos de exercícios domiciliares para aluna gestante e alunos portadores de afecções. O quadro abaixo expõe as diferenças entre os dois processos:

Quadro 9 – Regime de Exercícios Domiciliares. **Fonte:** elaborado pelo autor (2017).

	Gestante	Adotante	Afecções	Eventos
Permite Trancamento Total	Sim	Não	Sim	Não
Ambos os sexos	Não	Não	Sim	Sim
Junta Médica	Não	Não	A critério	Não
Prazo em Resolução	Sim	Sim	Não	Não
Prorrogação	Sim (Junta Médica)	Não	Sim (Junta Médica)	Não

Fonte: elaborado pelo autor (2017).

A análise do quadro 9 mostra que o trancamento total apenas é permitido nas hipóteses vinculadas a questões de saúde. Por sua vez, a solicitação de exercícios domiciliares é restrita ao sexo feminino nas hipóteses de aluna gestante – por motivos óbvios, e de aluna adotante. Esses casos também são os únicos que possuem prazo determinado na Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB: 90 (noventa) dias. Nos casos de portador de afecções e participação em eventos, o prazo é o determinado no atestado médico, para a primeira situação, ou na programação do evento, para a segunda situação.

Contudo, no que se refere à prorrogação do prazo para o regime de exercícios domiciliares, este só se aplica a aluna gestante e ao portador de afecções. Em ambos os casos, os alunos devem ser submetidos à Junta Médica da UFPB que, por sua vez, emitirá laudo médico atestando ou não a prorrogação do prazo.

Como é possível observar, os processos de exercícios domiciliares apresentam alguns aspectos que precisam ser corrigidos no sentido de proporcionar melhoria ao trabalho a ser realizado em processos de exercícios domiciliares. Dessa forma, em razão da problemática observada nesse tipo de processo, optou-se por encerrar o ciclo BPM, com as etapas de monitoramento e refinamento do processo, resultando na elaboração de outros mapas, mais precisos e de fácil compreensão.

6.4.3 Proposta de Melhoria de Processo

Os mapas dos processos apresentados nas figuras 13 e 14 apresentam pontos de retrabalho, nos quais a atividade torna-se repetitiva e desnecessária, especificamente na parte do processo em que a responsabilidade é do Departamento. Sendo assim, como proposta de refinamento e consequente melhoria do processo, é proposto que o Departamento, ao receber o processo de exercícios domiciliares, notifique todos os professores ao mesmo tempo, por meio de envio de e-mail e/ ou comunicação via SIPAC, para que os mesmos providenciem os respectivos programas de estudos e remeta-os ao Departamento para anexar ao processo.

Com a notificação online, economiza-se tempo e evita que um professor retenha o processo consigo por mais tempo que o estabelecido nos prazos regimentais, acarretando o atraso na tramitação do processo, devido ao fato de que o processo precisa passar por todos os professores das disciplinas em que o aluno se encontra matriculado. Além disso, os professores podem confirmar a notificação online, atestando ciência ao processo.

Ademais, evita-se que o processo fique em um vaivém desnecessário entre Coordenação de Curso e Departamento, tendo em vista que o processo só seria devolvido à Coordenação após todos confirmarem o recebimento da notificação online.

Sendo assim, as figuras seguintes trazem as propostas de melhoria para o processo de exercícios domiciliares nas suas duas modalidades:

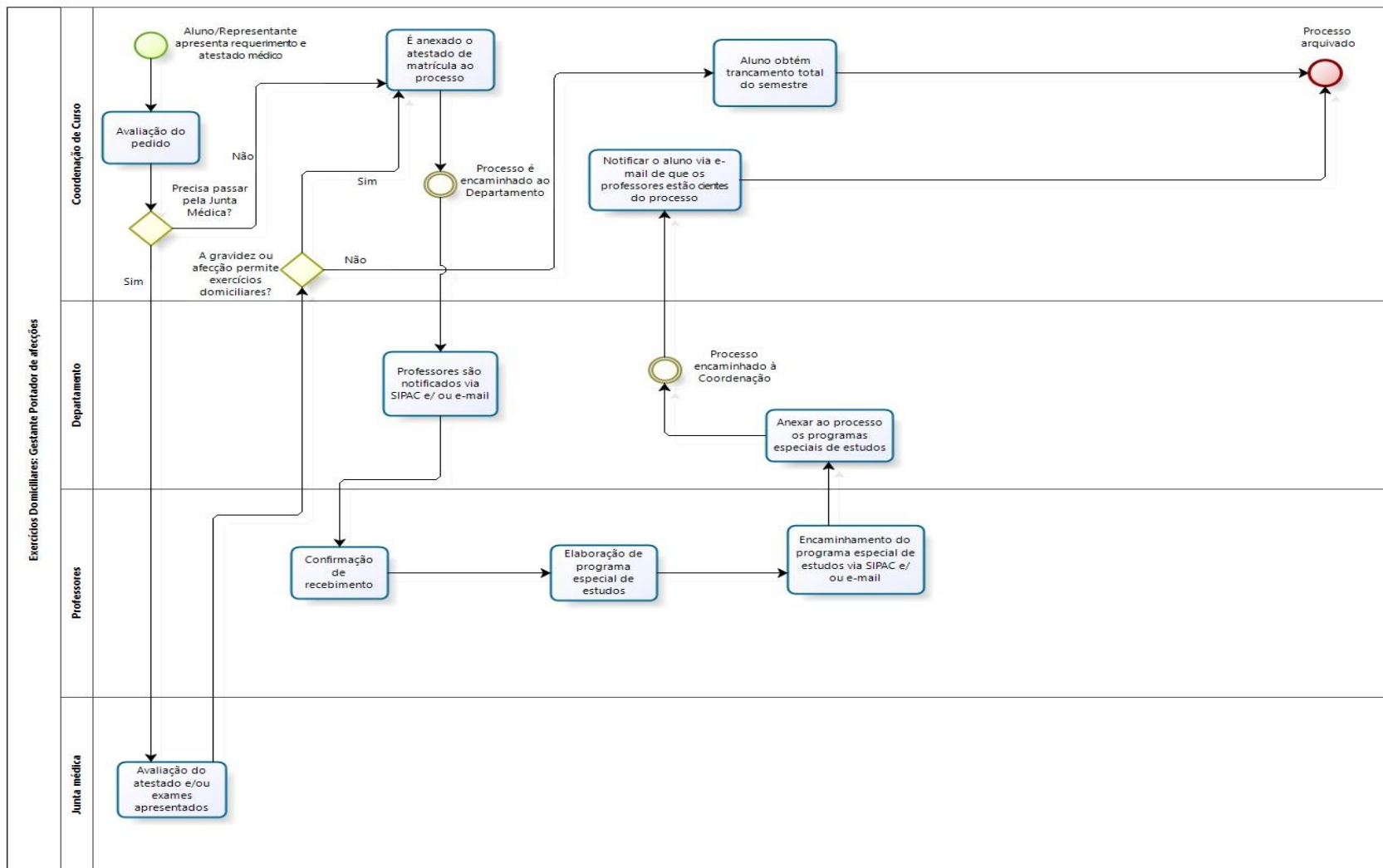


Figura 15 – Proposta de Melhoria: Exercícios Domiciliares (gestantes e portadores de afecções). **Fonte:** elaborado pelo autor (2017).

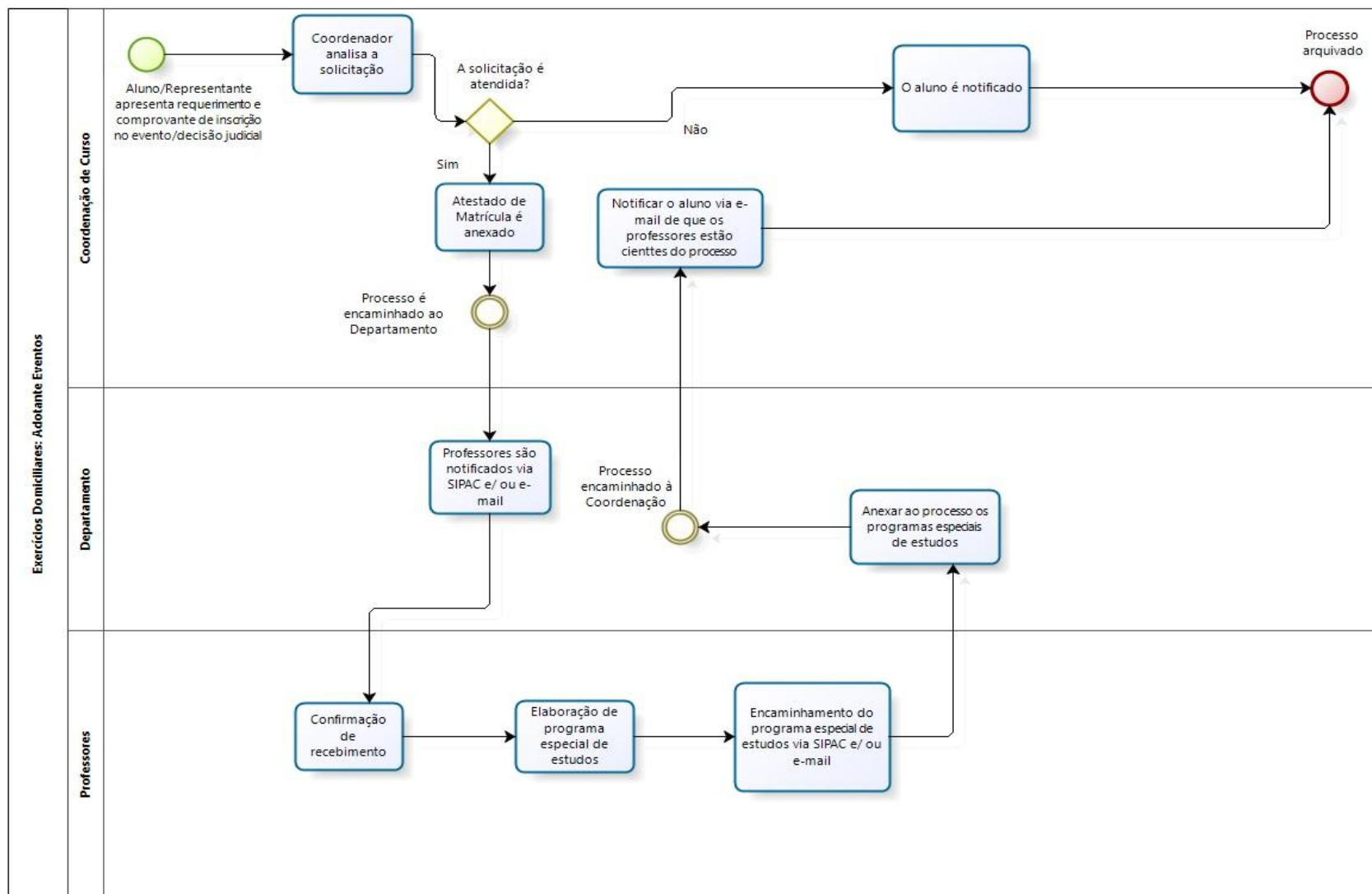


Figura 16 – Proposta de Melhoria: Processo de Exercícios Domiciliares (Aluna adotante e Participação em Eventos). **Fonte:** elaborado pelo autor (2017).

Percebe-se que, em comparação com os mapas de processos elaborados nas figuras 13 e 14, houve um refinamento da descrição e da tramitação dos processos de exercícios domiciliares, o que resultou na melhoria desses processos, tendo em vista que a sua tramitação passou a seguir um fluxo mais linear, além de possibilitar uma tramitação mais rápida e o consequente deferimento ou indeferimento do pedido.

6.5 Expedição de Primeira Via de Diploma de Graduação

Trata-se de um processo de caráter individual, no qual o aluno que colou grau solicita a expedição de seu diploma de graduação. O fato de o presente trabalho abordar apenas os processos cuja origem se dá nas Coordenações de Curso faz com que seja apresentado apenas o mapeamento referente à expedição da primeira via do diploma de graduação.

A competência para a expedição e registro de diploma de graduação no âmbito da UFPB é de responsabilidade exclusiva da Pró-Reitoria de Graduação (PRG). Todavia, em virtude de lidar com todos os assuntos referentes aos cursos de graduação (cadastramento, emissão de diploma, monitoria, estágio, currículos e programas dos cursos, reingresso, cancelamento de matrícula, entre outros), a PRG é dividida em Coordenações e Subcoordenações, que são responsáveis por assuntos distintos referentes aos cursos de graduação da UFPB.

No caso específico da expedição de diploma, a Coordenação de Escolaridade (CODESC) e duas Subcoordenações recebem processos referentes à expedição de diploma: a Subcoordenação de Cadastro Escolar (SCE) e a Subcoordenação de Registro de Diplomas (SRD).

O processo de expedição da primeira via do diploma de graduação tem início na Coordenação de Curso, responsável por receber a documentação e realizar o cadastro do processo no SIPAC. Para solicitar o diploma, o aluno precisa apresentar os seguintes documentos: requerimento de diploma de graduação devidamente preenchido e assinado e a certidão de nada consta da Biblioteca Central, indicando que o aluno não possui livros a

devolver nem débitos relativos a multas por atraso na devolução de livros. Convém lembrar que a validade do nada consta é de 90 dias da data de emissão.

Ao receber esses documentos, o servidor deve cadastrar o processo no SIPAC. Em seguida, deve emitir o Certificado de Conclusão de Curso por meio do SIGAA. Ainda na Coordenação do Curso, aparece o primeiro gateway: o aluno colou grau?

Caso o Certificado não seja emitido pelo SIGAA, significa que o aluno não integralizou todas as disciplinas do curso e/ ou não compareceu à colação de grau. Nessa situação, o aluno é notificado e o processo é arquivado em sua pasta individual, sendo o arquivamento um evento de fim.

Por outro lado, uma vez emitido o Certificado de Conclusão, este é anexado ao processo, que segue para a SCE, setor responsável por conferir a documentação apresentada no processo de expedição de diploma, bem como verificar em seus registros se o aluno possui alguma documentação pendente de ser entregue quando de seu ingresso na instituição.

Essa situação acontece quando o aluno ingressa na UFPB com menos de 18 anos, fato que o desobriga a apresentar no cadastramento o documento de quitação eleitoral e o documento de quitação com o serviço militar, sendo o último exigido apenas para alunos do sexo masculino. Outra situação relativa à pendências na documentação ocorre quando o aluno muda de nome em razão de casamento, divórcio ou em virtude de mudança de gênero. Dessa forma, o aluno que se enquadrar em uma dessas situações deve apresentar a documentação pendente na SCE, para que essa informação seja registrada no SIGAA..

O processo de emissão da primeira via do diploma de graduação apresenta outro gateway, dessa vez referente a existência ou não de pendência na documentação do aluno. Verificada a existência de alguma pendência documental, o processo é remetido de volta à Coordenação do Curso contendo a solicitação para que a documentação pendente seja providenciada. Ao receber o processo, o servidor da Coordenação de Curso notifica o aluno via e-mail e/ ou telefone informados no requerimento de diploma. Após o aluno entregar a documentação solicitada, o processo é novamente encaminhado à SCE, que realiza a inclusão e/ ou alteração dos dados referentes à documentação pendente no SIGAA. Em

seguida, o processo é encaminhado à SRD solicitando o registro e a emissão do diploma de graduação do requerente.

Entretanto, se a documentação contida no processo e o aluno não possuir pendência documental, a SCE encaminha o processo para a SRD solicitando o registro e a emissão do diploma de graduação. Após o recebimento do diploma pelo aluno, o processo é arquivado. A figura a seguir mostra o mapa do processo ora descrito:

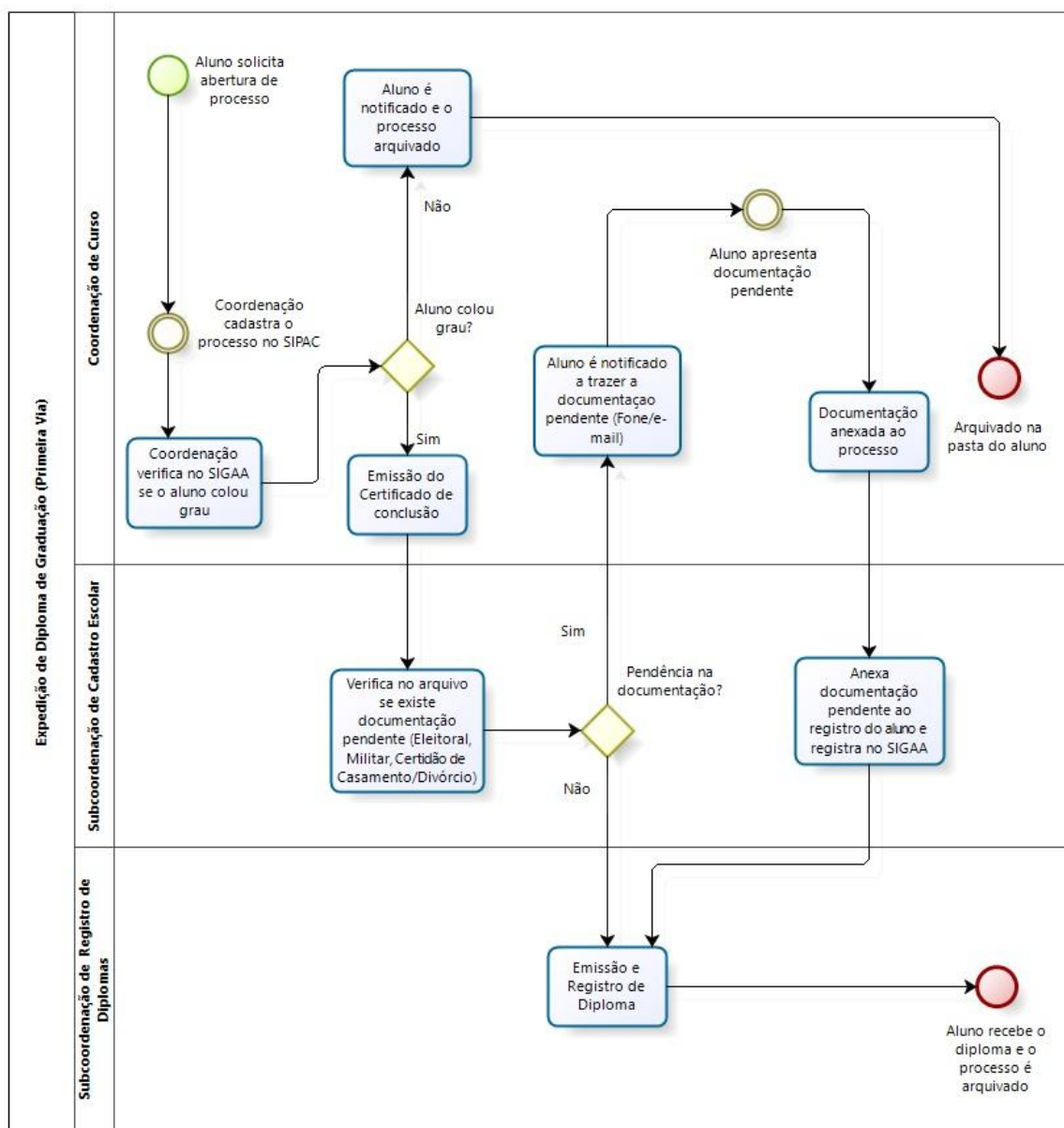


Figura 17 – Expedição de Diploma de Graduação (Primeira Via). **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

A leitura da Figura 17 permite visualizar que o processo de expedição de diploma possui dois eventos de fim possíveis: um na Coordenação do Curso, quando é constatado que o aluno não colou grau e, portanto, não integralizou o curso de graduação, e outro ao término do processo, quando o mesmo é arquivado na SRD após o aluno receber o diploma.

Além disso, as tarefas existentes nesse tipo de processo são de grande responsabilidade, tendo em vista que se trata da emissão de um documento válido em todo o território nacional que atesta a conclusão de um curso superior. Por isso, a rigidez na exigência de documentos deve ser mantida. Por fim, o processo deve ser concluído em 45 (quarenta e cinco) dias, conforme a Portaria PRG/UFPB 01/2016.

6.6 Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso

Esse processo é destinado aos alunos que não concluíram o curso no prazo máximo para conclusão estipulado no Projeto Pedagógico do Curso (PPC) e solicitam a concessão de prazo adicional, para que não tenham o vínculo com a UFPB cancelado.

O prazo a ser concedido encontra-se descrito no Artigo 256 da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, transcrito a seguir:

Art. 256 No período letivo regular correspondente à duração máxima para integralização curricular, a Pró-Reitoria de Graduação pode conceder ao estudante prorrogação do limite para conclusão do curso, na proporção de:

I – ate 50% (cinquenta por cento) da duração padrão fixada para a conclusão do curso, para os estudantes com deficiência ou com afecções congênitas ou adquiridas, que importem na necessidade de um tempo maior para conclusão do curso, mediante avaliação da Comitê de Inclusão e Acessibilidade ou da Junta de Especialistas da UFPB;

II – até 2 (dois) períodos letivos, nos demais casos.

§ 1º. A prorrogação só poderá ser concedida, caso a coordenação do curso consiga elaborar um cronograma que demonstre a viabilidade de conclusão no prazo definido no inciso I ou II do *caput* deste artigo, sem incluir a necessidade de cursar componentes curriculares em períodos letivos especiais de férias e levando em conta as exigências de pré-requisitos e correquisitos. (UFPB, 2015, p. 99)

Ou seja, o prazo adicional pode variar de um semestre letivo até a metade de semestres letivos padrão para o curso do aluno, a depender de sua condição. Do artigo acima, infere-se que o processo de prorrogação de prazo para conclusão de curso passa por dois ou três setores, a depender da motivação da solicitação.

Necessariamente, o processo tramita pela Coordenação do Curso e pela Pró-Reitoria de Graduação (PRG), podendo tramitar pelo Comitê de Inclusão e Acessibilidade (CIA), caso o aluno se autodeclare portador de deficiência ou afecção congênita ou adquirida.

Desse modo, o processo tem início com a apresentação de requerimento do aluno justificando a solicitação de prazo adicional, podendo anexar ou não documentação comprobatória de sua justificativa. A Coordenação do Curso avalia o pedido do aluno, considerando a justificativa apresentada, ocasionando o primeiro gateway, referente ao fato de o aluno ser ou não portador de deficiência ou afecção congênita ou adquirida.

Uma vez que o aluno declare necessidade de prazo adicional em decorrência de suas condições físicas, psíquicas e cognitivas, que impliquem em prazo adicional superior a dois semestres letivo, o processo é encaminhado para o CIA que, por sua vez, é responsável por atestar a condição declarada pelo aluno, bem como o prazo considerado necessário para a conclusão do curso. Cumprida essa etapa, o processo é destinado à Coordenação de Curso, que deve elaborar o cronograma para conclusão do curso dentro do prazo estabelecido pela CIA.

Caso o processo não necessite ser submetido ao CIA, a Coordenação do Curso procede à elaboração do cronograma para a conclusão de curso por parte do aluno, levando em consideração as disciplinas que faltam ser integralizadas e atentando-se ao fato de que o limite de prazo é de dois semestres letivos nesses casos.

Em ambos os casos, após a elaboração do cronograma, o processo é encaminhado à PRG, para avaliação e parecer conclusivo. Caso o prazo estabelecido no cronograma elaborado pela Coordenação do Curso seja compatível com os prazos descritos nos incisos I e II do Artigo 256 da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, o prazo concedido é implantado no Histórico Escolar do aluno por meio do SIGAA. Em seguida, o processo é

encaminhado à Coordenação do Curso com o parecer favorável da PRG. Ao receber o processo, a Coordenação notifica o aluno e arquiva o processo na pasta individual do aluno.

Contudo, se o cronograma elaborado pela Coordenação do Curso for inviável por extrapolar os prazos regimentais, a PRG emite parecer indeferindo a solicitação do requerente e encaminha o processo à Coordenação do Curso que, por seu turno, notifica o aluno e arquiva o processo em sua pasta individual após o aluno tomar ciência do indeferimento. O processo encontra-se descrito na figura abaixo:

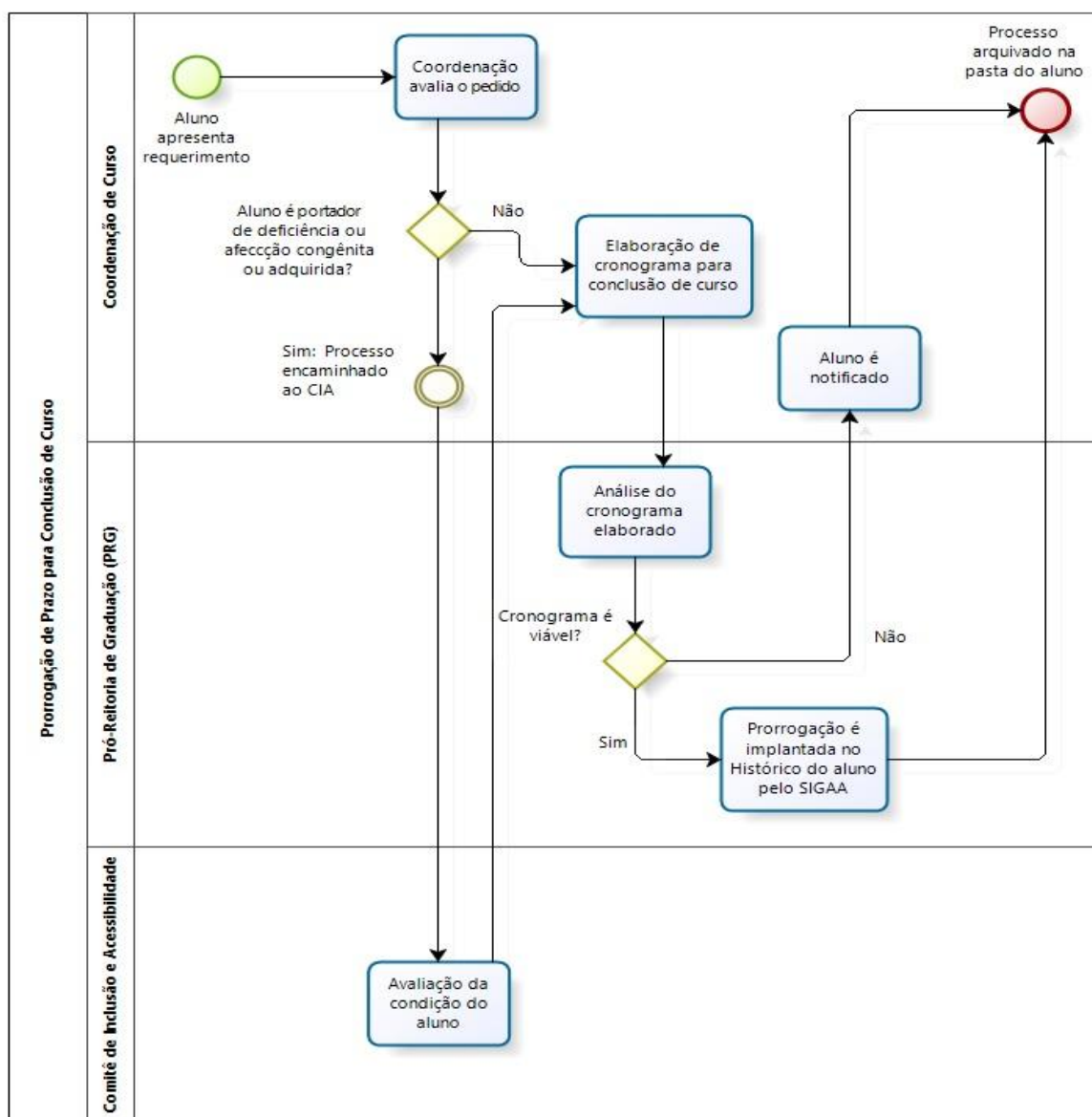


Figura 18 – Prorrogação de Prazo para Conclusão. **Fonte:** Elaborado pelo autor (2017).

A figura 18 mostra como o processo de prorrogação de prazo para a conclusão de curso ocorre na UFPB, com os setores nos quais o processo tramita, bem como com as tarefas executadas por cada setor envolvido. É considerado um processo de rápida tramitação, tendo em vista que é o processo com menos tarefas dentre os seis processos analisados no presente trabalho.

Os mapas elaborados encontram-se em consonância com o embasamento teórico do trabalho, tendo em vista que se percebe a atuação da gestão por processos em parceria com a gestão da informação, considerando que os mapas produzidos partiram da premissa de que a sua função principal é disseminar informações e conhecimentos nas Coordenações de Curso da UFPB, para que estas possam utilizar essas ferramentas como fonte de consulta fácil e rápida para a tramitação adequada de seus processos.

Sendo os mapas de processos uma forma de representação da informação, entende-se que os mesmos constituem ferramentas que atuam na gestão da informação, tendo em vista que as informações de cada tipo de processo estudado estão disponíveis de maneira estruturada e organizada, o que facilita a disseminação da informação e do conhecimento.

Além disso, considerando que um dos focos da gestão por processos é promover agilidade aos trâmites institucionais, ter à mão os caminhos que um processo deve percorrer do início ao fim acaba por contribuir para com esse intento. Desse modo, o BPM atua no sentido de colocar os processos como parte primordial no funcionamento das atividades administrativas das Coordenações de Curso da UFPB.

7 Considerações Finais

O presente trabalho foi proposto no intuito de estudar e desenvolver um modelo de mapeamento de processos no âmbito das Coordenações de Curso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba (CCSA/UFPB), de modo a contribuir com a produção e a disseminação do conhecimento organizacional nesses setores. A partir da análise documental da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, foram categorizados, selecionados e analisados 6 (seis) processos, os quais são solicitados exclusivamente por alunos de graduação.

A leitura da Resolução permitiu a identificação dos assuntos dos processos relativos aos cursos de graduação da UFPB. A partir de então, foi possível a busca pelos objetivos específicos do presente trabalho. Tal trabalho foi possível a partir da análise documental da Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB, bem como da atuação do pesquisador aprendiz enquanto participante ativo do processo, tendo em vista sua atuação em uma Coordenação de Curso.

Na sequência, cada processo foi minuciosamente descrito, de sua origem ao seu término, bem como os caminhos percorridos ao longo da tramitação de cada um. Além da descrição, os processos selecionados possibilitaram a elaboração dos mapas dos processos, considerados produtos da inferência da análise documental realizada no presente trabalho. A elaboração de cada mapa de processo cumpre o papel de proporcionar um melhor entendimento acerca de cada processo, uma vez que detalha, de maneira coesa, como cada etapa de um processo é realizada, bem como os setores pelos quais cada processo analisado precisa tramitar e quais os eventos de fim possíveis para cada processo abordado neste trabalho.

Sob a ótica da praticidade e da aplicabilidade, que devem ser características das dissertações dos cursos de Mestrado Profissional, é possível considerar a relevância do trabalho, considerando que pode consistir no primeiro passo para a implementação da gestão por processos na UFPB, por meio da divulgação dos mapas aqui elaborados junto às Coordenações de Curso e à Superintendência de Tecnologia da Informação (STI),

responsável pela manutenção e funcionamento dos sistemas SIPAC e SIGAA utilizados na UFPB e que pode disponibilizar os mapas aqui elaborados no SIPAC, uma vez que não existem fluxos de processos registrados no sistema, apesar de a função ser disponível, indicando, pois, a falta de trabalho de gestão por processos na UFPB, já que nenhum fluxo de processo encontra-se registrado no SIPAC, conforme explicitado ao longo do trabalho.

Todos os processos analisados – abreviação de curso, aproveitamento de estudos, colação de grau em separado, exercícios domiciliares, expedição de diploma e prorrogação de prazo para conclusão de curso – têm em comum o evento de início, que sempre ocorre nas Coordenações de Curso, com a abertura motivada por documentos apresentados pelos discentes e/ou seus representantes legais. Dessa forma, os seis processos encontram-se agrupados em um Manual de Processos das Coordenações de Curso da UFPB, no apêndice deste trabalho, podendo ser disponibilizado e adotado nas Coordenações dos Cursos de Graduação não só do CCSA como também dos demais Centros de Ensino da UFPB.

Os resultados expressados pelos mapas elaborados indicam que a adoção da gestão por processos nas Coordenações de Curso do CCSA/UFPB é viável, faltava apenas a padronização dos procedimentos materializada na forma de mapas de processos, os quais permitem a visualização de cada processo do início ao fim, sem a necessidade de recorrer à leitura de documentos normativos institucionais.

Além disso, os mapas de processos apresentados neste trabalho abordam a gestão da informação em diálogo com a gestão por processos, tendo em vista que a primeira é associada à implantação de métodos, atividades e suportes voltados para a utilização da informação no processo de construção do conhecimento. Assim, a gestão da informação é realizada a partir do mapeamento do fluxo informacional de cada processo, permitindo o seu entendimento.

No caso da gestão por processos, as etapas do ciclo BPM referentes ao planejamento, análise e desenho de processos puderam ser aplicadas no presente trabalho. No entanto, limitações de tempo impediram que o ciclo BPM fosse concluído, uma vez que é preciso um tempo entre a fase de implementação e a fase de monitoramento e controle com vistas ao refinamento do processo. Tal lacuna, contudo, não se encontra no escopo do

presente trabalho, logo, compreende-se que o assunto possa ser retomado com estudos posteriores.

A exceção ficou por conta do processo de exercícios domiciliares, em razão de seus retrabalhos desnecessários, o que fez com que fossem apresentadas propostas de melhoria, com o intuito de promover maior celeridade a esse assunto de processo. Dessa forma, os dois exemplos de processos de exercícios domiciliares cumpriram todo o ciclo BPM exposto no trabalho, embora não fosse esse o foco do trabalho. Entretanto, compreende-se a necessidade de visualizar alguma proposta de melhoria no sentido de tornar palatável a visualização de um antes e depois de um processo passar por uma etapa de melhoria, deixando claro os pontos em que o processo evoluiu em relação ao primeiro desenho.

Os objetivos do trabalho, tanto o geral quanto os específicos, foram alcançados, tendo em vista que um modelo de mapeamento de processos foi realizado, baseado no Regulamento Geral dos Cursos de Graduação da UFPB, a partir dos objetivos específicos propostos. Os processos foram identificados por meio da análise documental desenvolvida. Na sequência, foram descritos de maneira concisa. Em seguida, os seis processos selecionados foram mapeados, dando origem aos mapas de processos oriundos das Coordenações de Curso, cujas aberturas são motivadas por requerimento do aluno e documentação comprobatória para cada caso.

Por fim, mostrou-se que a gestão por processos e a gestão da informação podem caminhar lado a lado, pelo fato de se inter-relacionarem entre si, no tocante aos processos de caráter administrativo característicos de uma instituição pública, ou seja, processos em que a informação é o insumo basilar para o desenvolvimento tanto dos mapas de processos quanto das interpretações que levam ao entendimento do funcionamento organizacional, sendo a informação responsável pelo estabelecimento das relações cognitivas que conduzem a esse entendimento, bem como na contribuição para a aprendizagem organizacional.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se a aplicação de entrevistas e/ou questionários com os servidores das Coordenações de Curso, a serem analisados com base na Análise de Conteúdo de Bardin, a fim de realizar as três últimas etapas do ciclo BPM não abordadas no presente trabalho.

Ademais, propõe-se também a realização de mapeamento de processos em outros setores da UFPB, de modo a promover paulatinamente a implantação da gestão por processos na universidade. Sugere-se que setores como Pró-Reitorias e Programas de Pós-Graduação desenvolvam pesquisas documentais nos seus respectivos regulamentos, a fim de chegar à análises documentais de tais regulamentos, proporcionado a elaboração de mapas de processos para serem trabalhados nesses setores.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L.C.G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 4 Edição. São Paulo: Atlas, 2012 (volume 2).
- ASSMANN, H. **Reencantar a Educação: rumo à sociedade aprendente**. 10ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BOWEN, G.A. Document Analysis as a Qualitative Research Method. **Qualitative Research Journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009. Disponível em <http://www.fooddeserts.org/images/paper0086.pdf> Acesso em 4 de julho de 2017.
- BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- BRASIL. Portaria Normativa nº 17, de 29 de dezembro de 2009. Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. **Diário Oficial da União**. Brasília: nº 248, 29 dez. 2009, Seção 1, p. 20-21.
- _____. **Análise sobre a Expansão das Universidades Federais: 2003 a 2012**. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192 Acesso em 20 de outubro de 2016.
- CAPOTE, G. **BPM para todos: uma visão abrangente, objetiva e esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012. Disponível

em http://www.dpo.unb.br/documentos/bpm_para_todos-julho_2013.pdf Acesso em 20 de outubro de 2016.

CAVALCANTE, L.F.B.; VALENTIM, M.L.P. Informação e Conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, M. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 235-254.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.

CRUZ NETO, O. O trabalho de campo como descoberta e criação. In: MINAYO, M.C.S. (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22ª Edição. São Paulo: Vozes, 2002, p. 51-66.

CURY, A. **Organização e Métodos: uma visão holística**. 8ª Edição. São Paulo: Atlas, 2013.

D'ASCENÇÃO, L.C.M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2014.

DAVENPORT, TH. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

_____. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DEVILLERS, M. **Business Process Modeling as a means to bridge the Business-IT Divide**. 66 p. Master Thesis in Information Science. Radboud University, Nijmegen (Holanda), 2011. Disponível em http://www.ru.nl/publish/pages/769526/devillers_m_m_a_-_business_process_modeling_as_a_means_to_bridge_the_business-it_divide_v4.pdf Acesso em 4 de maio de 2017.

DUARTE, E.N. Conexões Temáticas em Gestão da Informação e do Conhecimento no campo da Ciência da Informação. In: **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v.21, n.1, p. 159-173, jan./abr. 2011. Disponível em

<http://www.ies.ufpb.br/ojs/index.php/ies/article/view/9640/5605> Acesso em 30 de novembro de 2014.

DUARTE, E.N; SANTOS, L.R.S.S; FERREIRA, T.E.L.R. Aprendizagem Organizacional: conceitos, teorias e práticas. In: DUARTE, E.M; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. (orgs.).

Da informação à auditoria do conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014 (p. 79-114)

DUARTE, E.M; LIRA, S.L; LIRA, W.S. Gestão do Conhecimento: origem, evolução, conceitos e ações. In: DUARTE, E.M; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. (orgs.). **Da informação à auditoria do conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional.** João Pessoa: Editora da UFPB, 2014 (p. 269-308)

FADEL, B. et al. Gestão, mediação e uso da informação. In: VALENTIM, M. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação.** São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 13-31.

FERREIRA, G.H.A; FELL, A.F.A. A memória organizacional para a gestão da informação: estudo de caso. In: XV ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO : ALÉM DAS NUENS, EXPANDINDO AS FRONTEIRAS DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO. **Anais...** Belo Horizonte: ECI/UFMG, 2014 (p. 2084-2101).

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3ª Edição. Trad. J.E. Costa. São Paulo: Artmed, 2009.

GARVIN, David A. Building a learning organization. **Org Dev & Trng**, 6E (Iae), v. 274, 1993. Disponível em: <https://hbr.org/1993/07/building-a-learning-organization#> . Acesso em: 11 de jun 2016.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, E.P. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica.** 4ª Edição. São Paulo: Alínea, 2007.

HAMMER, M. **A Agenda – O que as empresas precisam fazer para dominar esta década.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LEAL, F. **Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional**. Itajubá: UNIFEI, 2003. 223f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2003.

LEITE, V.C. Implantação de um projeto de mapeamento de processos para melhoria da qualidade em uma instituição de ensino superior pública. **Tékhnē e Logos**, Botucatu, v.3, n.1, março de 2012. Disponível em <http://www.fatecbt.edu.br/seer/index.php/tl/article/view/124/112> Acesso em 28 de novembro de 2016.

LOPES, E.C; VALENTIM, M.L.P. Gestão da Informação e governança corporativa em empresas de capital aberto. In: VALENTIM, M. (org.) **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010, p. 278-299.

MINAYO, M.C.S. Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta. In: _____ (org.) **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 28ª Edição. São Paulo: Vozes, 2009, p. 61-77.

MIRANDA, S.V. A Gestão da Informação e a modelagem de processos. **Revista do Serviço Público**, Brasília, n. 61(1), p. 97-112, jan./mar. 2010. Disponível em <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/39/37> Acesso em 28 de novembro de 2016.

MISÚR, J. **Using Business Process Modeling Tools for Development of Formalized Medical Guidelines**. 66 p. Master Thesis. Charles University Prague, Praga (República Tcheca), 2009. Disponível em <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/120008298> Acesso em 27 de março de 2017.

OLIVEIRA, D.P.R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21 Edição. São Paulo: Atlas, 2013.

ROSA, Diana Rita Mateus. **Organização aprendente: o caso de uma instituição financeira**. 2010. 188f. Dissertação de Mestrado. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa (Portugal), 2010. Disponível em https://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/4504/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Final_Doc%20Unificado.pdf Acesso em 3 de julho de 2017.

SÁ-SILVA, J.R.; ALMEIDA, C.D.; GUINDANI, J.F. Pesquisa Documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**. Ano I - Número I, julho de 2009. Pp. 1- 15.

SCHREPFER, M. **Modeling Guidelines for Business Process Models**. 153 p. Master Thesis in Information Systems at the School of Business and Economics. Humbolt-Universität Zu Berlin, Berlin, 2010. Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.188.1726&rep=rep1&type=pdf> Acesso em 4 de maio de 2017.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. Trad. Regina Amarante. 15ª Edição. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, A.K; MOREIRA, E.C.B; MONTEIRO, S.A. Gestão da Informação: das origens aos modelos conceituais. In: DUARTE, E.M; LLARENA, R.A.S.; LIRA, S.L. (orgs.). **Da informação à auditoria do conhecimento: a base para a Inteligência Organizacional**. João Pessoa: Editora da UFPB, 2014 (p. 237-268)

SILVA, Anielson Barbosa. **Como os gerentes aprendem**. São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, J.G. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. Rio de Janeiro, FGV, 2014. 89 f. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, K (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. p. 19-35.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB). Resolução nº 33/2014 CONSUNI. **Institui o Sistema Integrado de Patrimônio e Administração e Contratos (SIPAC) no âmbito da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**. Disponível em https://sigrh.ufpb.br/sigrh/public/colegiados/filtro_busca.jsf Acesso em 3 de agosto de 2016.

_____. Portaria PRG/UFPB nº 01/2016. Disponível em <http://www.prg.ufpb.br/prg/codesc/codesc/legislacao/portaria-prg-no-012016.pdf/view> Acesso em 3 de agosto de 2016.

_____. Resolução nº 16/2015 CONSEPE. **Aprova o Regulamento dos Cursos Regulares de Graduação da Universidade Federal da Paraíba.** Disponível em http://www.prg.ufpb.br/prg/codesc/codesc/legislacao/rsep16_2015.pdf/view Acesso em 3 de agosto de 2016.

VAN DER AALST; W.M.P.; TER HOFSTEDE, A.H.M.; WESKE, M. **Business Process Management: a Survey.** Disponível em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.90.9525&rep=rep1&type=pdf> Acesso em 30 de abril de 2017.

ZHENG, G. **Implement a Business Process Management applying Agile development methodology: a real-world case study.** 44 p. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam (Holanda), 2012. Disponível em https://thesis.eur.nl/pub/13222/BIENE016-Zheng_303669.pdf Acesso em 30 de abril de 2017.

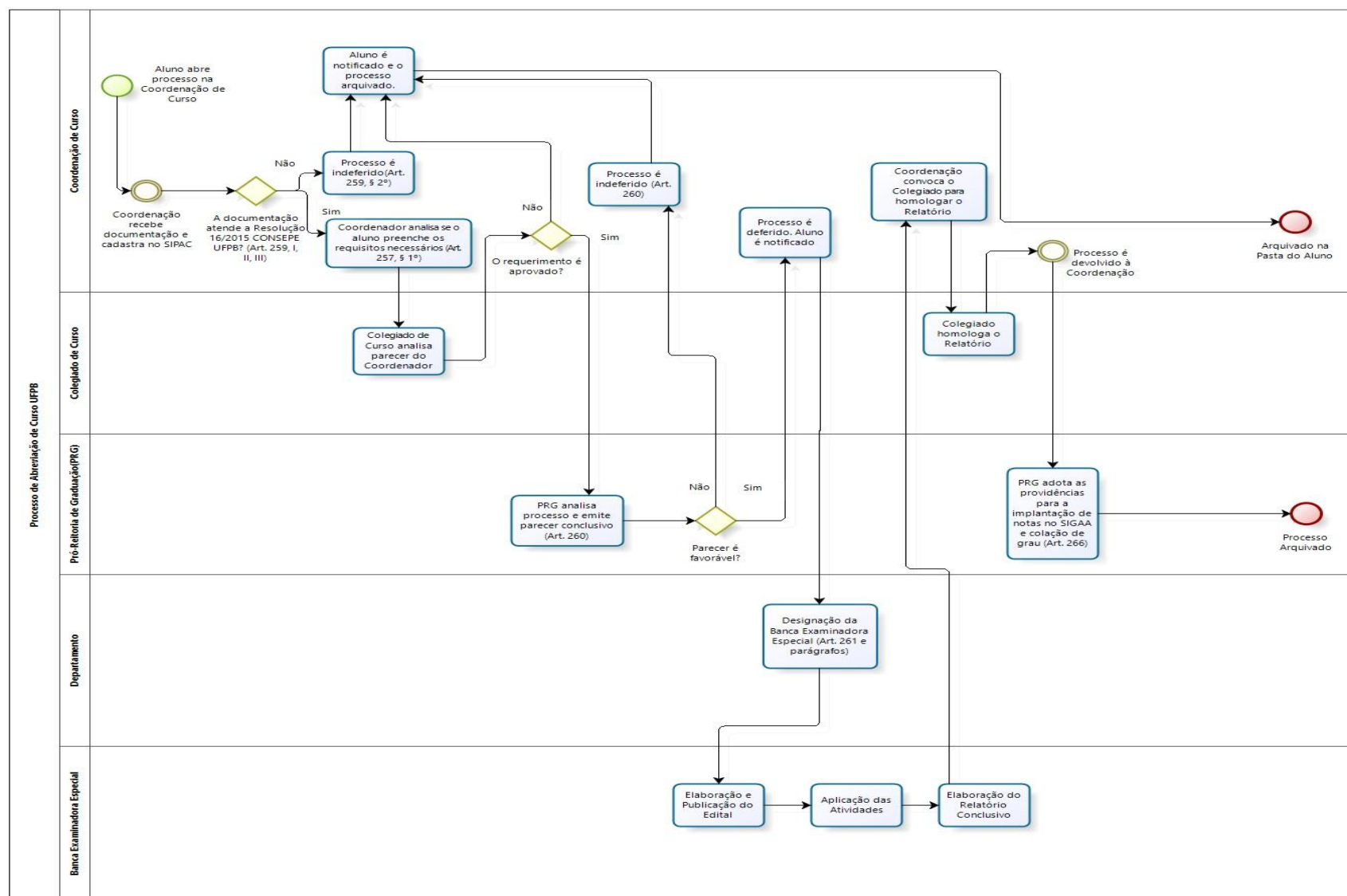
APÊNDICES

APÊNDICE A - Abreviação de Curso

Abreviação de Curso

Bizagi Process Modeler

PROCESSO DE ABREVIACÃO DE CURSO

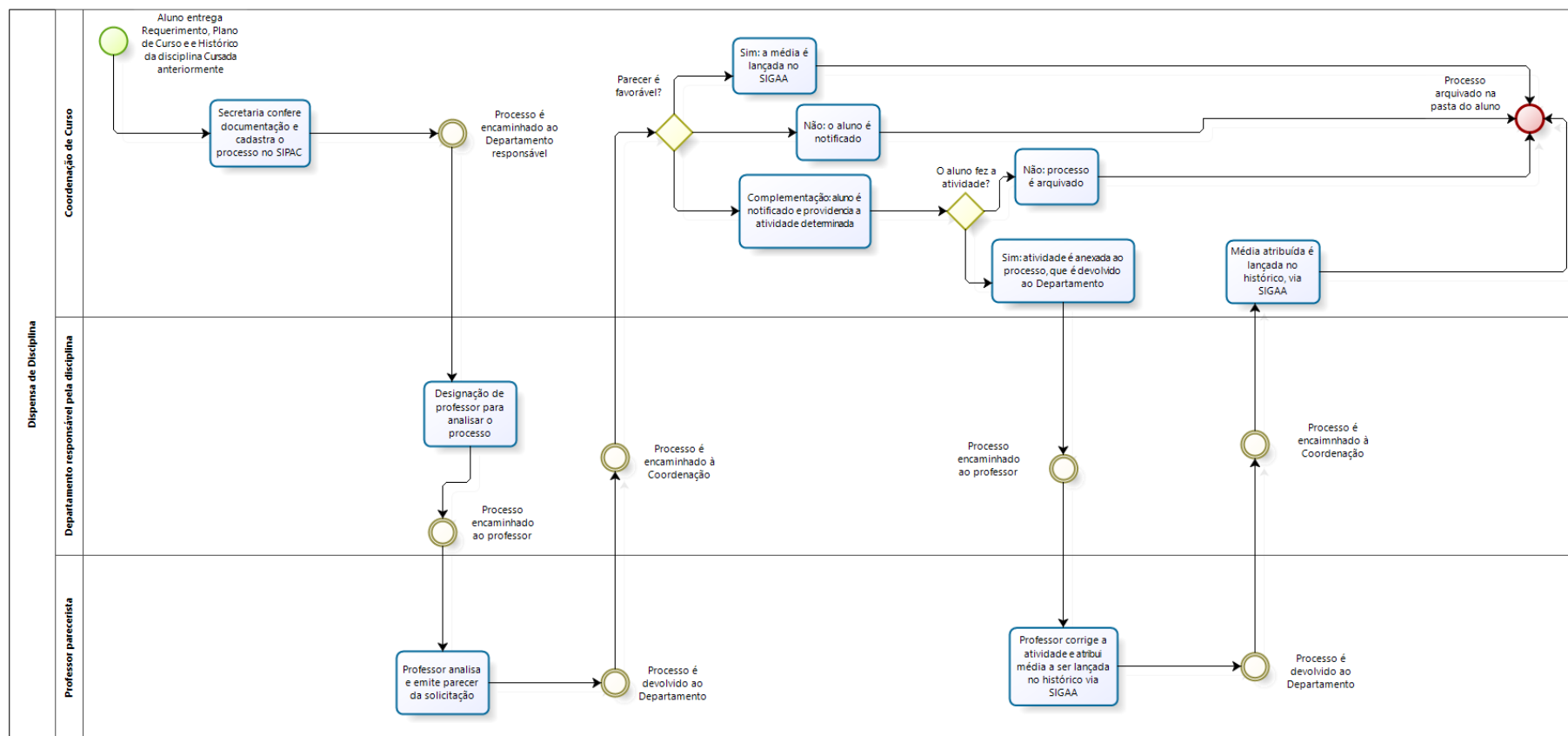


APÊNDICE B - Aproveitamento de Estudos

Aproveitamento de estudos

Bizagi Process Modeler

APROVEITAMENTO DE ESTUDOS

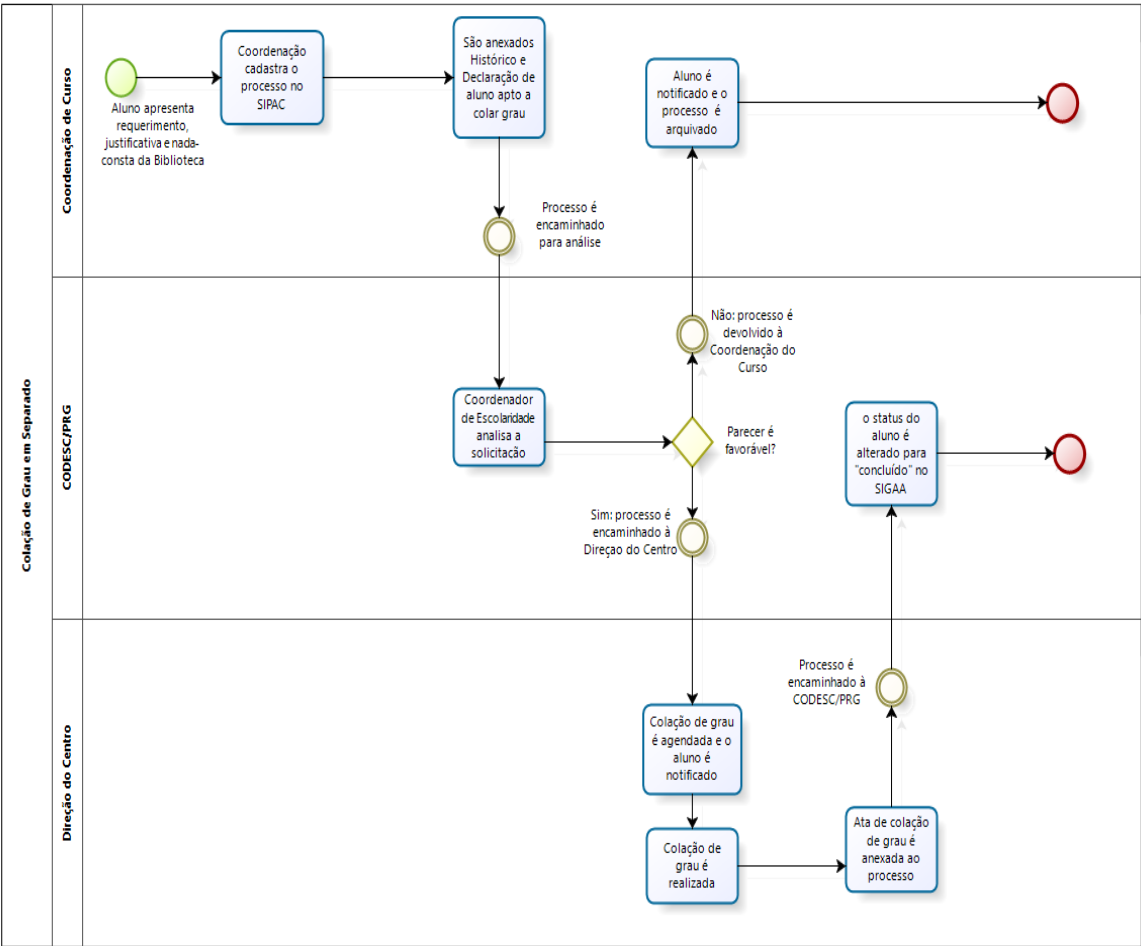


APÊNDICE C - Colação de Grau em Separado

Colação de grau em separado

Bizagi Process Modeler

COLAÇÃO DE GRAU EM SEPARADO

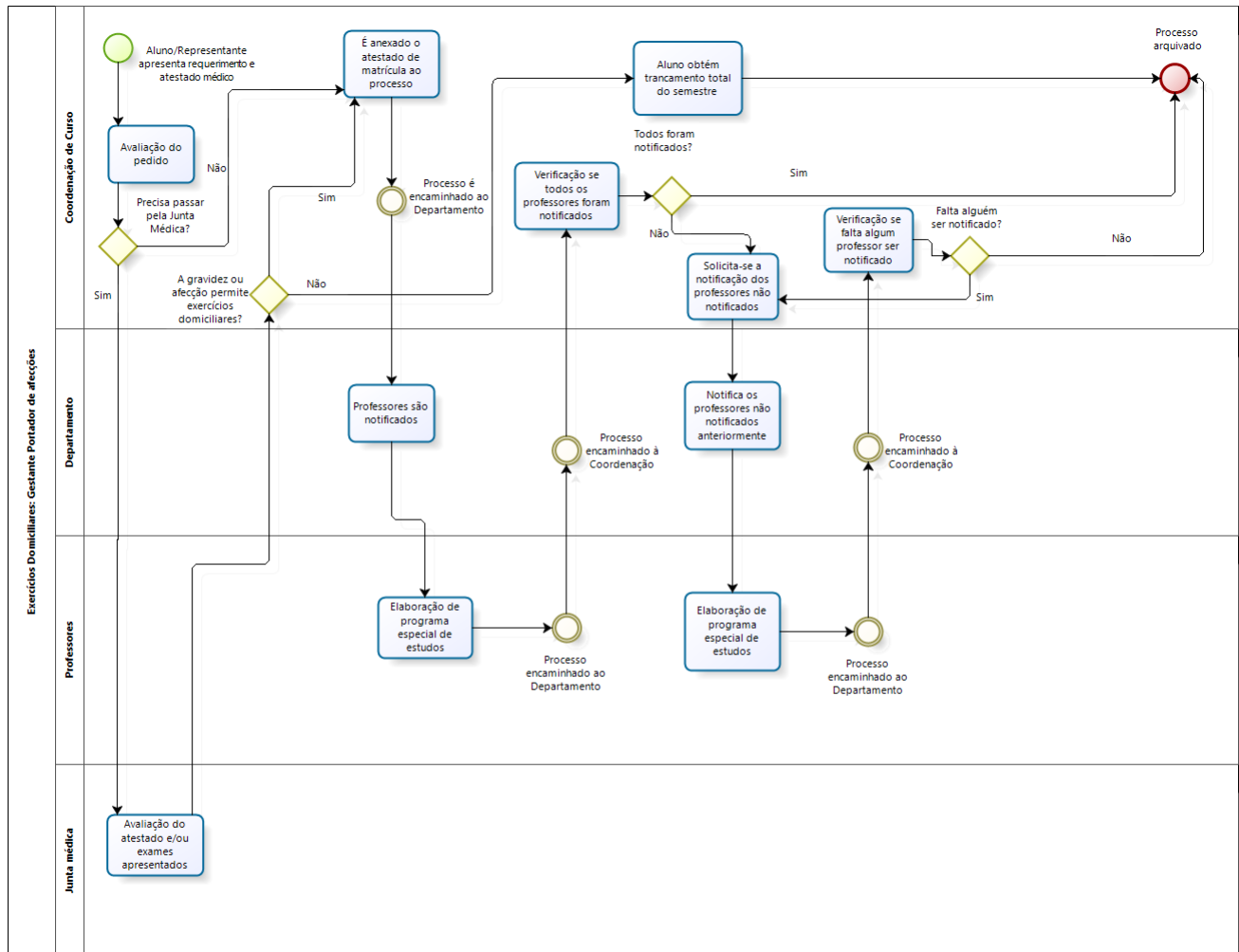


APÊNDICE D - Exercícios Domiciliares (Gestantes e Portadores de Afecções)

Exercícios Domiciliares (Gestantes e Portadores de Afecções)

Bizagi Process Modeler

EXERCÍCIOS DOMICILIARES (GESTANTES E AFECÇÕES)

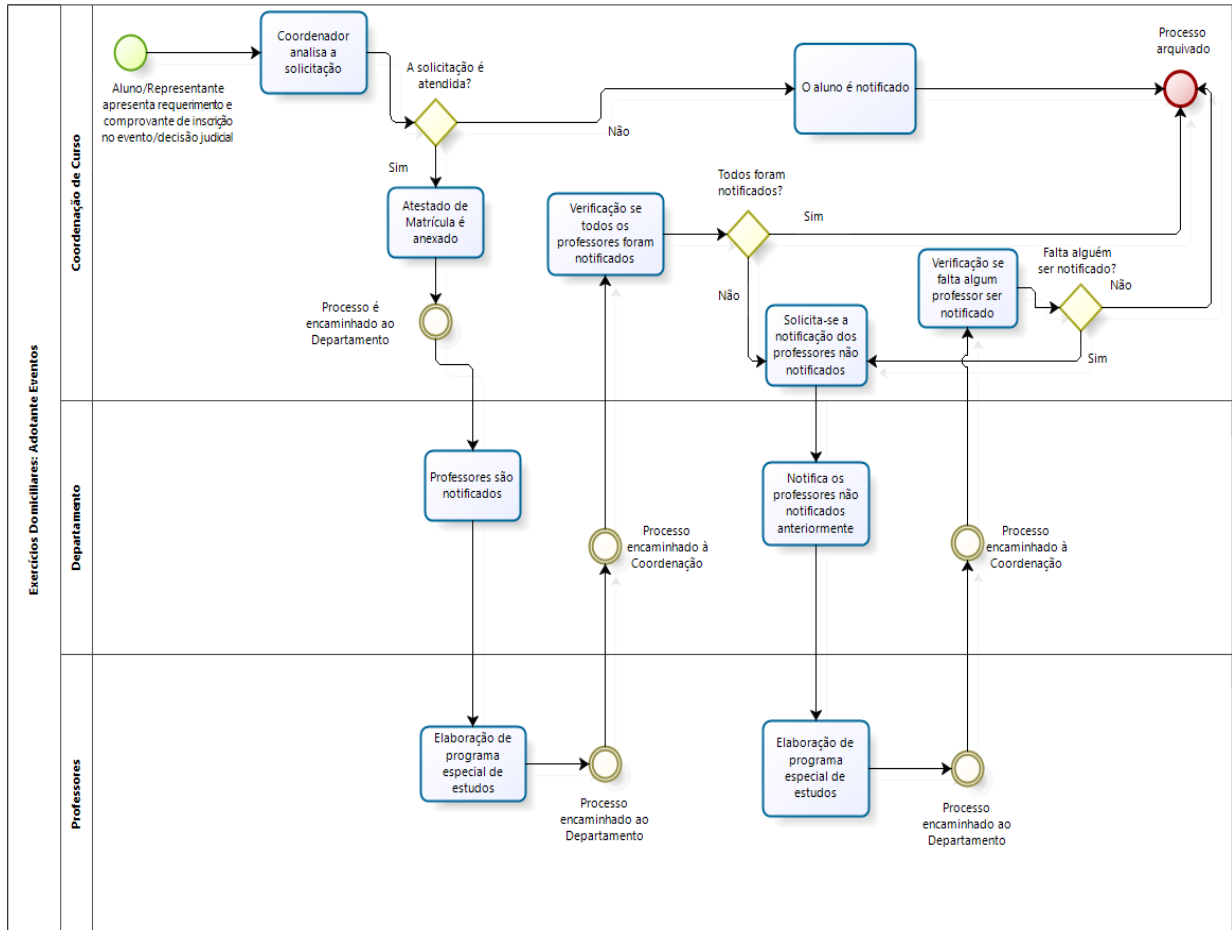


APÊNDICE E - Exercícios Domiciliares (Adotantes e Eventos)

Exercícios Domiciliares (Adotantes e Eventos)

Bizagi Process Modeler

EXERCÍCIOS DOMICILIARES (ADOTANTES E EVENTOS)

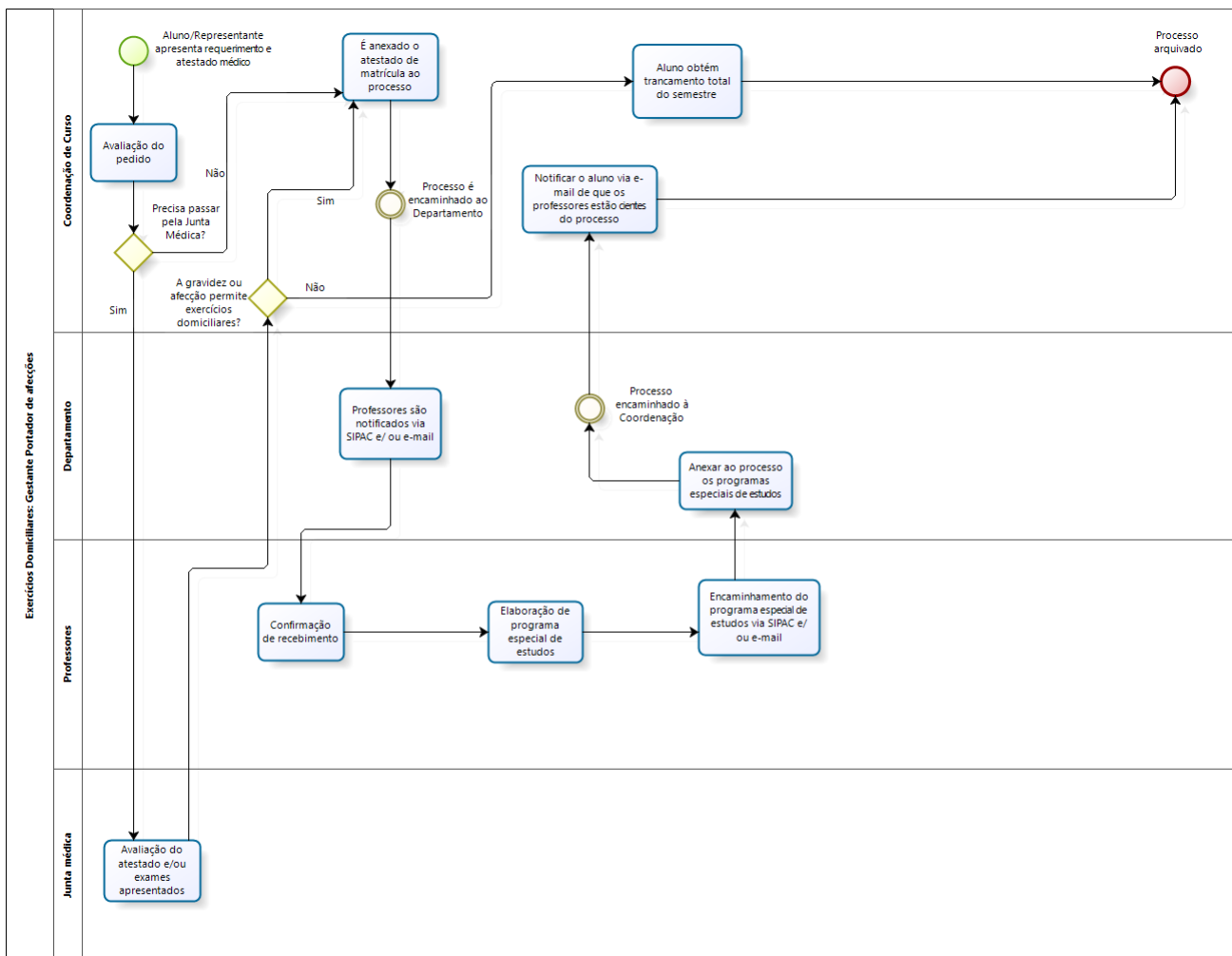


APÊNDICE F - Proposta de Melhoria Exercícios Domiciliares (Gestantes e Portadores de Afecções)

Proposta de Melhoria: Exercícios Domiciliares (Gestantes e Portadores de Afecções)

Bizagi Process Modeler

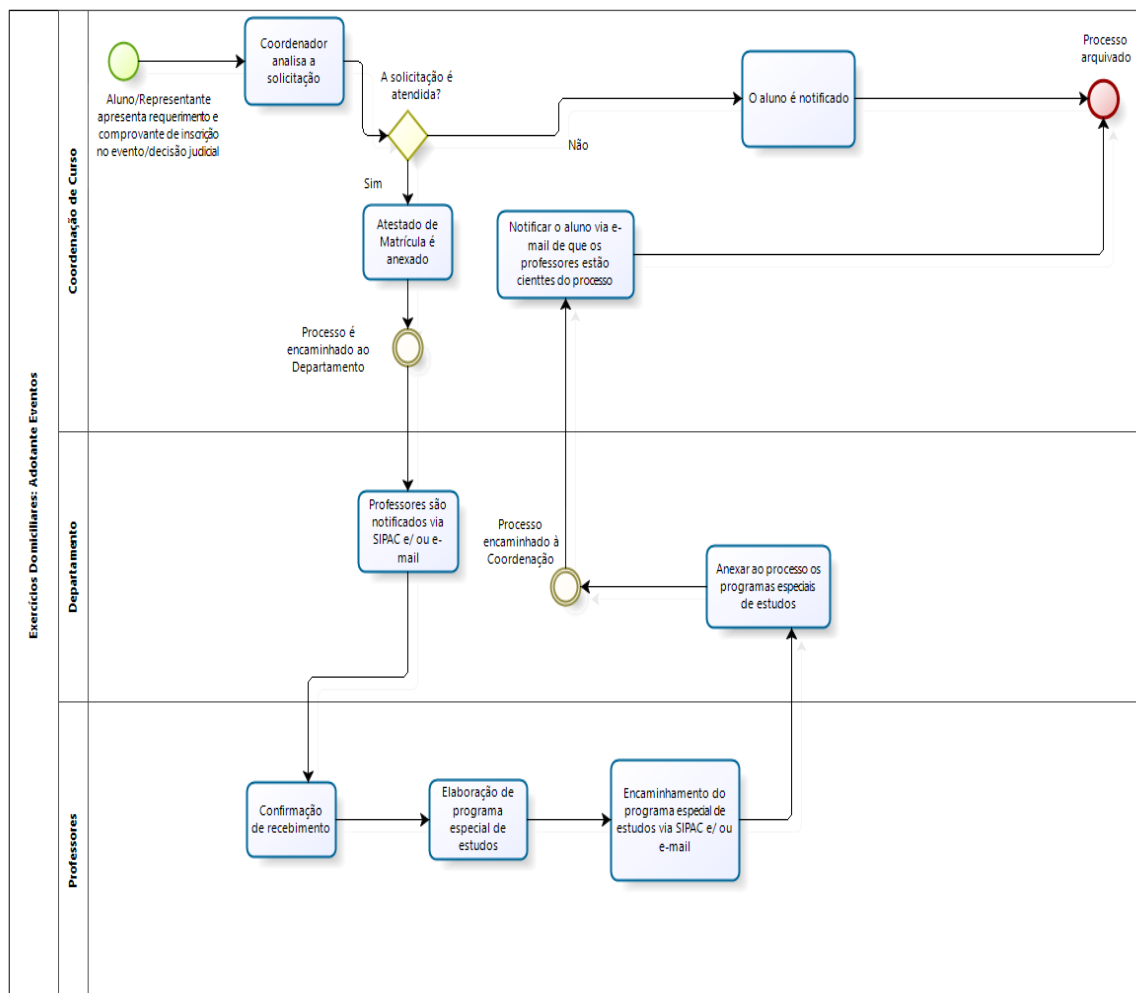
PROPOSTA DE MELHORIA: EXERCÍCIOS DOMICILIARES (GESTANTE E AFECÇÕES)



APÊNDICE G - Proposta de Melhoria: Exercícios Domiciliares (Adotantes e Eventos)**Proposta de Melhoria: Exercícios
Domiciliares (Adotante e Eventos)**

Bizagi Process Modeler

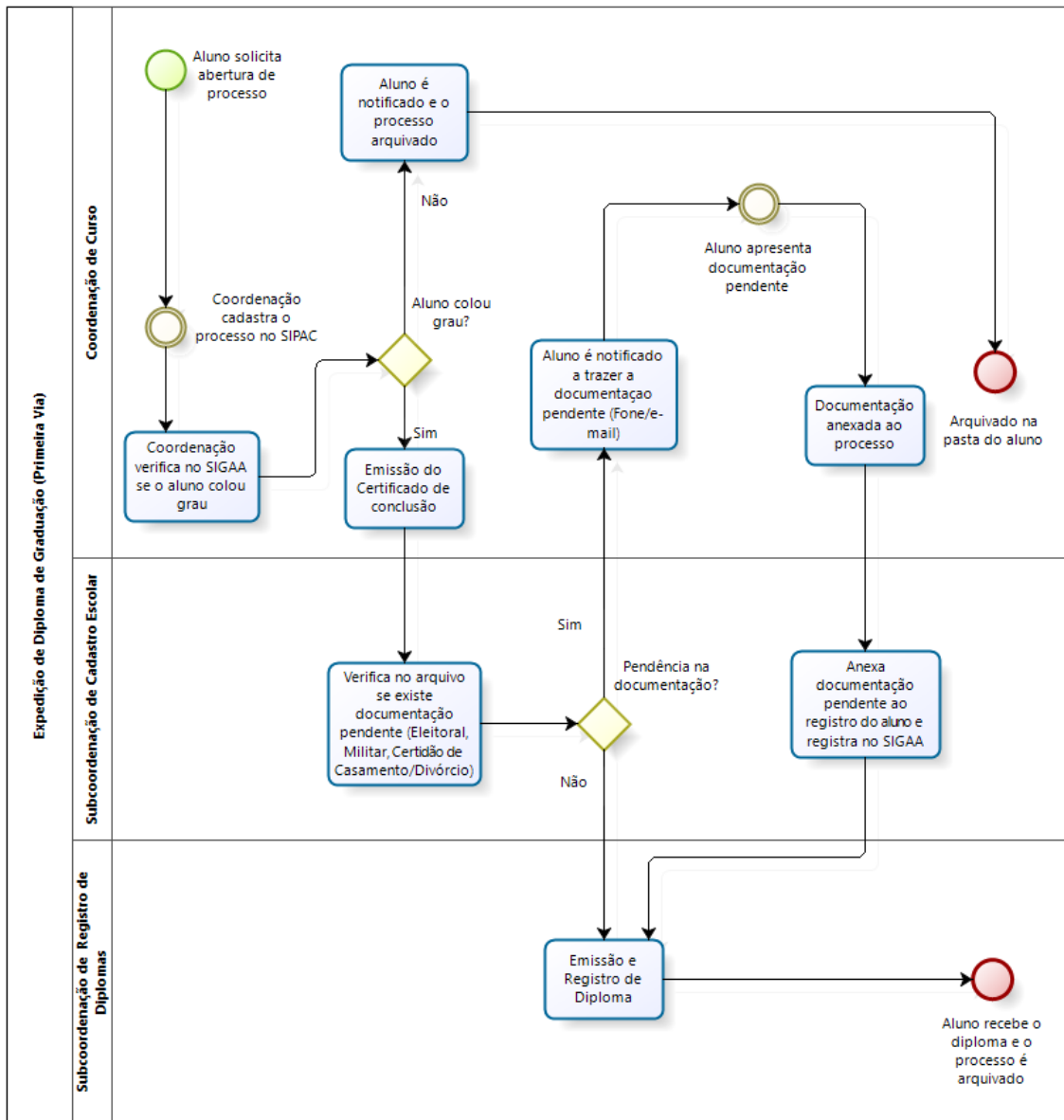
PROPOSTA DE MELHORIA: EXERCÍCIOS DOMICILIARES (ADOTANTES E EVENTOS)



APÊNDICE H - Expedição de Diploma de Graduação**Expedição de Diploma de Graduação**

Bizagi Process Modeler

EXPEDIÇÃO DE DIPLOMA (PRIMEIRA VIA)



APÊNDICE I - Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso

Prorrogação de Prazo para Conclusão de Curso

Bizagi Process Modeler

PRORROGAÇÃO DE PRAZO

