



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Coordenação do Curso de Administração – CADM

GESTÃO POR PROCESSOS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
o caso da coordenação do curso de Administração da UFPB – Campus I

MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA

JOÃO PESSOA/PB
2020

MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA

**GESTÃO POR PROCESSOS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL:
o caso da coordenação do curso de Administração da UFPB – Campus I**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Orientadora: Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S586g Silva, Murilo Gabriel da Costa.

GESTÃO POR PROCESSOS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: o caso da coordenação do curso de Administração da UFPB - Campus I / Murilo Gabriel da Costa Silva. - João Pessoa, 2020.

60 f.

Orientação: Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo.

Coorientação: Kátia Virgínia Ayres.

Monografia (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão por processos. 2. Aprendizagem organizacional. 3. Instituições de Ensino Superior. I. Bispo, Ana Carolina Kruta de Araújo. II. Ayres, Kátia Virgínia. III. Título.

UFPB/CCSA

FOLHA DE APROVAÇÃO

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: MURILO GABRIEL DA COSTA SILVA

Trabalho: GESTÃO POR PROCESSOS E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: o caso da coordenação do curso de Administração da UFPB – Campus I

Data de aprovação: 07/08/2020

Banca examinadora



Profa. Dra. Ana Carolina Kruta de Araújo Bispo

Universidade Federal da Paraíba



Profa. Dra. Kátia Virginia Ayres

Universidade Federal da Paraíba

As vozes de um milhão de anjos não expressam a minha gratidão. Tudo o que sou e o que almejo ser, eu devo tudo a Ti. A Deus seja a glória, para sempre, amém!

AGRADECIMENTOS

Jamais imaginei que encontraria tanta dificuldade em escrever os agradecimentos. Listar as pessoas que contribuíram para que eu chegasse até aqui não é fácil, permitindo esquecer quem foi importante para minha trajetória. Agradecerei, portanto, aqueles que acompanharam e influenciaram diretamente minha caminhada na graduação.

Inicialmente, minha gratidão ao meu Deus, que me permitiu que eu chegasse até aqui, cuidando de mim em cada instante;

A minha mãe, Márcia, por ter me ensinado tanto, acompanhando cada luta e dificuldade, sempre me esperando chegar depois de 65km viajados cada noite e vibrando em cada conquista;

Ao meu pai, Antônio, mesmo distante, me influenciou a estudar e lutar por uma vida melhor;

A minha vó Cida (*in memorian*), que cuidou de mim e que estaria muito feliz neste momento, compartilhando esta conquista;

As minhas tias Maria José e Marlene, professoras de excelência, que me ensinaram desde cedo que a educação muda vidas;

As minhas tias Ana e Cristiane, mulheres que sempre oraram e zelaram por mim à distância;

A minha irmã Sabrina, por sua amizade e companheirismo;

À Ruth, por todo amor, cuidado, compreensão e suporte em todos os momentos;

A minha amiga-irmã Débora, pessoa especial que Deus colocou em minha vida e divide comigo angústias e conquistas;

As minhas orientadoras (em ordem alfabética) Ana Carolina Kruta, que me ensinou tudo o que sei sobre pesquisa científica, estando comigo em momentos difíceis, proporcionando e compartilhando conquistas; e, Kátia Ayres, que segurou minha mão quando jamais imaginava, acreditando em mim e ensinando muito do que sei sobre a arte de ensinar. Aprendi a amá-las e continuo tendo a grande honra de aprender com elas a cada dia;

Aos meus amigos Bruna Pontes e Eliaquim Fernandes, “remanescentes” da nossa turma 2016.1, que passaram comigo angústias, apertos, lutas e conseguiram me aguentar nesses quatro anos, sempre dispostos a me ajudar;

A minha amiga Heudja, que vivenciou grandes momentos comigo, me ensinando muito;

Aos membros do CAAD, que junto comigo, compartilharam grandes ações, aprendendo bastante em cada investida, especialmente a Natália Gomes e Adriano Dantas;

À coordenação e servidores do CADM, que se disponibilizaram a dedicar seu tempo contribuindo com esse trabalho, especialmente a Semmuth Almeida;

Aos demais docentes do CADM, que me ensinaram grandemente ao longo desses quatro anos;

A Luciano, Viviani e demais integrantes da ITEC Cursos, que contribuíram para meu aprendizado na prática do que é Administração, me auxiliando nessa trajetória.

“When given the choice between being right or being kind, choose kind.” (Wonder – R.J. Palacio)

RESUMO

Este estudo buscou identificar processos críticos e apontar oportunidades de melhorias a partir do mapeamento de processos internos da Coordenação do Curso de Administração da UFPB – Campus I – João Pessoa. Portanto, realizou-se um estudo qualitativo aplicado, de caráter descritivo, analisando e descrevendo os processos críticos do órgão estudado a partir de pesquisa documental de resoluções e portarias da UFPB, observação direta e entrevistas com os servidores da Coordenação. A partir dos dados coletados, foram elaborados fluxogramas no *software Bizagi* e realizada uma análise crítica. Os resultados levaram a elaboração de quatorze mapas de processo, proposição de melhorias em um processo-chave, além da criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP) para cada processo crítico. Por fim, um Manual de Procedimentos foi sugerido a partir das informações obtidas. Constata-se que a gestão por processos possibilita melhorias no serviço público, sendo um meio para o alcance da eficiência e eficácia organizacional, além de permitir a gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional com as informações disponibilizadas aos servidores, sendo uma ferramenta para melhoria contínua dos serviços.

Palavras-chave: Gestão por processos; Aprendizagem organizacional; Instituições de Ensino Superior.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma - Aproveitamento de Estágio não Obrigatório em Obrigatório.....	22
Figura 2 - Fluxograma - Aproveitamento de Experiência Profissional (convênio com a UFPB).....	23
Figura 3 - Fluxograma - Aproveitamento de Experiência (sem convênio com a UFPB)	24
Figura 4 - Fluxograma - Abreviação de Curso.....	26
Figura 5 - Fluxograma - Aproveitamento e Dispensa de Disciplinas	27
Figura 6 - Fluxograma - Atividades Complementares Flexíveis	28
Figura 7 - Fluxograma - Colação de Grau em Sessão Individual	29
Figura 8 - Fluxograma - Dilatação de Curso.....	30
Figura 9 - Fluxograma - Expedição da 1ª via de Diploma	31
Figura 10 - Fluxograma - Matrícula em TCC II.....	32
Figura 11 - Fluxograma - Elaboração de Planilha de Bancas	33
Figura 12 - Fluxograma - Recebimento da 1ª etapa de TCC II e Entrega dos Kits.....	34
Figura 13 - Fluxograma - Atividades durante e após as bancas.....	35
Figura 14 - Fluxograma - Matrícula em TCC II (Sugerido).....	36

LISTA DE SIGLAS

BPM – *Business Process Management*

CADM – Coordenação do Curso de Administração

CCSA – Centro de Ciências Sociais Aplicadas

CIA – Comissão de Inclusão e Acessibilidade

CODESC – Coordenação de Escolaridade

CONSEPE – Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão

DVD – *Digital Video Disc*

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

MEGP – Modelo de Excelência em Gestão Pública

NEPPA – Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração

POP – Procedimento Operacional Padrão

PPC – Projeto Pedagógico do Curso

PRG – Pró-Reitora de Graduação

PROGEP – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

SESA – Serviço de Estágio Supervisionado em Administração

SIGAA – Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas

SIPAC – Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

UFPB – Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO	15
3 GESTÃO POR PROCESSOS	16
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	18
5 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA	19
6 RESULTADOS – PROCESSOS MAPEADOS	21
6.1 Processos do Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração (NEPPA)	21
6.2 Processos da Secretaria da Coordenação.....	25
6.2.1 Macroprocesso de Trabalho de Conclusão do Curso	32
6.3 Propostas de Melhorias de Processo	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
APÊNDICES.....	42

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a prestação de serviços em organizações públicas possui crescente demanda em sua realização com maior qualidade e efetividade. De modo a promover tais requisitos, as organizações fazem uso da gestão por processos, visando alcançar melhorias nos serviços prestados (RAMOS *et al.*, 2019; PRADELLA, 2013).

Processos podem ser definidos como informações que objetivam atender demandas pessoais, profissionais ou institucionais (KLIMECKA-TATA; INGALDI, 2020). Organizações públicas fazem uso constante de processos administrativos e, portanto, buscam a otimização dos resultados, respondendo com agilidade a tais demandas. Nesse cenário, existe um forte incentivo por parte da Administração Pública pela adoção da gestão por processos nas organizações públicas, visando também a redução de custos e a maximização da satisfação do cliente, ou seja, a sociedade (MOURA *et al.*, 2019). Nesse sentido, algumas políticas foram instituídas pela Administração Pública, como o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GESPÚBLICA, descontinuado em 2017, e o Modelo de Excelência em Gestão Pública – MEGP, que incorporou a dimensão de processos, fortalecendo ao incentivo à adoção da gestão por processos em órgãos públicos (BRASIL, 2014).

Universidades federais fazem parte destas organizações, buscando alcançar a excelência nos serviços prestados e, portanto, faz-se necessário eficiência nos processos realizados (SOUTO, 2017). Estudantes universitários buscam o fácil acesso a esclarecimentos e ações produzidas pelos colaboradores, em especial, das coordenações de graduação. Por sua vez, coordenações precisam gerenciar processos, refletindo sobre as tarefas, evitando retrabalho e identificando gargalos que dificultam a execução.

Portanto, de acordo com Ferreira (2013), a gestão por processos refere-se a atividades necessárias ao controle e gestão dos procedimentos de forma a melhorá-los constantemente de acordo com a estratégia organizacional e seus objetivos, apresentando-os de maneira horizontal. Consiste na busca pela maximização de desempenho de determinado processo, representados desde o início até a entrega de resultados ao cliente.

Para a implantação, faz-se necessário realizar o mapeamento de processos, que se trata do desenho, execução, documentação, monitoramento e controle da melhoria dos processos (CUNHA, 2012). Tais melhorias implicam, principalmente, na utilização de ferramentas tecnológicas (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010).

Percebe-se também que a administração por processos possibilita que atividades complexas possam ser avaliadas e realizadas de uma forma simples (RAMOS *et al.*, 2019).

Entretanto, o estabelecimento da gestão por processos necessita da implantação de políticas voltadas a aprendizagem organizacional, de forma a permitir aos servidores a visão global e sistêmica do processo, possibilitando também que cada servidor saiba o procedimento adequado para cada demanda (SOUTO, 2017). A aprendizagem organizacional, através da gestão por processos, transforma em registro de informações a documentação de atividades do órgão ou instituição (GONZAGA *et al.*, 2020). De acordo com Duarte *et al.* (2014), as experiências vivenciadas pelos servidores podem ser repassadas a novos integrantes da equipe, permitindo a socialização do conhecimento.

Nesse contexto encontra-se a Coordenação do Curso de Administração – CADM, órgão que faz parte do Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA, regulamentada pela Pró-Reitoria de Graduação – PRG, da Universidade Federal da Paraíba – UFPB – Campus I. A coordenação do curso de Administração é responsável por gerir as atividades acadêmicas, realizando atendimentos aos alunos matriculados para sanarem dúvidas e abrirem processos administrativos, além de gerenciar as atividades de estágio, ensino, monitoria, pesquisa e extensão (UFPB, 2019).

Considerando a realidade apontada, o presente trabalho visa responder ao seguinte problema: quais melhorias podem ser sugeridas a partir do mapeamento dos processos críticos realizados na Coordenação do Curso de Administração - UFPB - Campus I? Este estudo tem como objetivo geral identificar processos críticos e apontar oportunidades de melhorias a partir do mapeamento de processos internos da Coordenação do Curso de Administração da UFPB – Campus I – João Pessoa. Os objetivos específicos são: (i) Identificar, descrever e mapear os processos atuais do órgão, destacando os processos-chave; (ii) Elaborar mapas de processos gerados na Coordenação; (iii) Realizar uma análise crítica, propondo melhorias aos processos caso necessário, apresentando seus Procedimentos Operacionais Padrão; e, (iv) Apontar como a gestão por processos pode contribuir para a aprendizagem organizacional.

Esta pesquisa justifica-se pelo contexto de melhorias desejadas no serviço público, partindo do mapeamento, revisão, modernização e adequação à legislação dos processos da Coordenação de Administração da UFPB. As ações de melhorias dos processos possibilitam o desenvolvimento da instituição, otimização de tempo e recursos para os envolvidos, além de facilitar a gestão de aprendizagem organizacional com a disseminação do conhecimento para novos colaboradores e, por fim, gerar melhoria na imagem da instituição perante a sociedade, tanto no cumprimento da legislação quanto na efetividade da aplicação dos recursos para a promoção de pesquisa, ensino e extensão.

2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO

A aprendizagem organizacional refere-se ao processo em que a aprendizagem é desenvolvida a partir dos membros, das relações e o contexto ao qual a organização está inserida (SOUTO, 2017), podendo 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).

Além disso, a aprendizagem organizacional envolve a criar, adquirir, transferir e institucionalizar o conhecimento, além da transformação contínua desse conhecimento, refletindo mudanças individuais, passando pelo grupo e chegando até o nível organizacional (GONZAGA *et al.*, 2020; BURGELMAN; DOZ, 2012). Nesse sentido, “tanto as organizações aprendem com as pessoas, como as pessoas aprendem com o conhecimento institucionalizado nas organizações” (SILVA, 2009, p. 97).

Logo, a aprendizagem organizacional fundamenta-se em disseminar conhecimentos e no capital humano como combustível ao processo de melhoria (RADAELLI, 2020; ARAÚJO, 2012). Dessa forma, torna-se uma construção social, envolvendo membros, práticas e costumes da organização (SOUTO, 2017). Organizações que gerem a aprendizagem fazem uso de atividades que potencializam a resolução de problemas complexos, experimentação, aprendizagem experiencial e transferência do conhecimento (CARVALHO; MACHADO, 2019; GARVIN, 2012).

Nesse contexto, as organizações aprendentes administram os ativos do conhecimento, observando políticas, processos, atividades, tecnologias, ferramentas e a própria cultura da organização (RADAELLI, 2020) a partir da Gestão do Conhecimento, que trata da criação do conhecimento organizacional como uma interação contínua e dinâmica. A criação desse conhecimento reforça as bases de aprendizagem organizacional, pois trata-se de um processo em espiral que se inicia individualmente e vai subindo, ampliando comunidades de interação que cruzam fronteiras dentro das organizações (RADAELLI, 2020). Diante do processo de aprendizagem contínuo, sendo individual ou coletivo, as organizações devem projetar e criar condições para melhorar sua capacidade de aprender.

De acordo com o Modelo de Excelência em Gestão Pública (BRASIL, 2014), a aprendizagem organizacional consiste na busca contínua de conhecimentos através do ato de perceber, refletir e avaliar, além de compartilhar experiências vivenciadas e informações. O Modelo de Excelência também definia como esse conceito pode ser colocado em prática:

“Na medida em que a organização busca de maneira estruturada, específica e proativa, o conhecimento compartilhado, incentiva a experimentação, utiliza o erro como instrumento pedagógico, dissemina suas melhores práticas, desenvolve soluções e implementa refinamentos e inovações de forma sustentável, coloca em prática o aprendizado organizacional. Preservar o conhecimento que a organização tem de si própria, de sua gestão e de seus processos é fator básico para a sua evolução.” (BRASIL, 2014, p. 13-14)

A UFPB, nesse caso, trata-se de uma organização aprendente, pois através da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP), propicia aos servidores a obtenção de conhecimentos através de cursos de capacitação que visam o aprimoramento profissional e o consequente melhoramento dos serviços prestados. Entretanto, a aprendizagem organizacional precisa ser desenvolvida continuamente através de gestão do conhecimento e, nesse sentido, a gestão por processos torna-se um dos caminhos para o alcance da excelência dos serviços na instituição, permitindo a disseminação das informações e processos aos colaboradores.

3 GESTÃO POR PROCESSOS

De forma a ter pleno conhecimento de como funciona a entrega de valor aos clientes, é fundamental que a organização conheça seus processos internos (RAMOS *et al.*, 2019). Para tanto, a presente seção abordará a gestão por processos, mais conhecida pela sigla BPM, do inglês *Business Process Management*.

Segundo Ballesterio-Alvares (2012, p. 9), processo pode ser definido como “uma sequência estruturada e predefinida de ações que transforma os insumos captados em saídas e as oferece ao ambiente, agregando valor a partir do momento em que manipula adequadamente esses insumos”. Processo, portanto, conceitua-se como a transformação de recursos com agregação de valor, gerando algo esperado, ou seja, o produto do processo (FISCHER *et al.*, 2020). Com isso, a gestão por processos apresenta-se como uma forma de lidar com o desafio da melhoria dos processos de uma organização para a otimização de seu desempenho (TRKMAN, 2010).

A orientação por processos visualiza processos da organização do início ao fim, fazendo uso de uma abordagem interdepartamental e interfuncional visando a excelência na entrega do produto ou serviço (MIRI-LAVASSANI; MOVAHEDI, 2018; ABPM BRAZIL, 2013). Tal abordagem objetiva alinhar as atividades com a estratégia organizacional (PLUGGE *et al.*, 2020), buscando “melhorar e otimizar os processos, com o intuito de contribuir com o valor e o desempenho da empresa” (ZHENG, 2012, p. 2).

Na gestão por processos, inicialmente é realizado o mapeamento dos processos, buscando compreendê-los e identificar possíveis gargalos ou desequilíbrios (OLIVEIRA;

GROHMANN, 2016). O mapeamento possibilita o detalhar e aprofundar as operações realizadas (RAMOS *et al.*, 2019), a partir da representação gráfica de atividades e relacionamentos entre indivíduos ou órgãos envolvidos nos processos (ROWELL, 2018).

Fischer *et al.* (2020) apontam que o mapeamento registra o processo, possibilitando sua compreensão e possíveis melhorias. Para a elaboração de um mapeamento, é necessário coletar as informações necessárias (SALGADO *et al.*, 2013) e, para isso, podem ser feitas entrevistas, observação direta, conferência via web, registro em diário de atividades, documentos internos, entre outras técnicas com os responsáveis pelo processo, buscando identificar as atividades executadas por cada responsável (FERREIRA, 2013; KIPPER *et al.*, 2011).

Após o mapeamento, inicia-se a fase de modelagem dos processos, que consiste na representação das atividades de um processo. Dentre os instrumentos mais utilizados, destaca-se o fluxograma, que se trata de uma “técnica de representação gráfica que se utiliza de símbolos previamente convencionados, permitindo a descrição clara e precisa do fluxo, ou sequência, de um processo, bem como sua análise e redesenho” (D'ASCENÇÃO, 2014, p. 110), representando “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).

A partir do fluxograma finalizado, é possível analisá-lo de forma crítica, o que permite observar falhas de integração, possibilitando também reduzir custos, além de melhorias no desempenho organizacional, eliminando ou simplificando processos que possuam oportunidades de melhoria (KUMAR *et al.*, 2018). Identificadas possíveis melhorias, faz-se necessário o redesenho dos processos de forma a representar o fluxo de atividades (RAMOS *et al.*, 2019). Por fim, após a análise crítica e identificação de melhorias, documentam-se os processos revisados em Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que consiste na descrição minuciosa e objetiva de orientações, técnicas e operações, explicando passo a passo o processo, materiais, formas de divulgação, legislação e responsáveis por cada tarefa (MELO *et al.*, 2018).

No setor público, de acordo com os autores Carvalho e Sousa (2017), a gestão por processos auxilia o atingimento de objetivos da organização com a realização de serviços com qualidade, tempo ágil e foco no cliente, apresentando benefícios como diminuição de erros, além de dinamizar e padronizar processos, facilitando a orientação de novos colaboradores (COSTA; MOREIRA, 2018). Além disso, Paiva *et al.* (2017) apontaram como pontos positivos a utilização de manuais de processo, permitindo maximizar a eficiência operacional, melhorar o desempenho de cada servidor e o fluxo contínuo de comunicação.

Especificamente no caso da coordenação do curso de Administração da UFPB, os principais clientes são os discentes e os serviços são as demandas solicitadas pelos alunos via processo, sanadas a partir do atendimento realizado pelos servidores, estando as demandas de acordo com as resoluções internas da UFPB e com o prazo determinado no calendário acadêmico. Com a utilização da gestão por processos é possível melhorar a entrega ao cliente e o andamento dos processos da instituição e, conseqüentemente, agilizar as demandas geradas no âmbito institucional a partir da sua padronização (SOUTO, 2017).

Assim, a padronização dos processos internos torna-se uma ferramenta para a aprendizagem organizacional, pois permite que o serviço possa ser feito da mesma maneira e cumprindo os prazos de execução. Nesse sentido, objetiva desenvolver o conhecimento do funcionamento da organização por parte de seus colaboradores, conforme apontado por Silva (2009):

“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)

Portanto, na realidade dos processos administrativos da UFPB, a utilização da gestão por processos pode contribuir para a disseminação e democratização de informações, adotando práticas de gestão da informação voltadas à prestação de serviços à comunidade acadêmica, além dos ganhos com a maximização da eficiência.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo, que tem por objetivo identificar processos críticos e possíveis melhorias a partir do mapeamento de processos críticos da Coordenação do Curso de Administração da UFPB – Campus I – João Pessoa, constitui-se como uma pesquisa descritiva, pois “busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto” (SEVERINO, 2007, p. 123). Pode ser caracterizado como aplicado porque objetivou gerar conhecimentos para aplicação prática, voltados à resolução de problemas (SILVA; MENEZES, 2001).

Quanto à abordagem, a pesquisa é de caráter qualitativo, visto que não lida com dados, métodos e técnicas estatísticas, objetivando entender o significado, e não a frequência, de fenômenos que ocorrem no mundo social (MERRIAM, 2009), não buscando “regularidades, mas a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram” (GODOI; BALSINI, 2010, p. 91). Para tanto, tornou-se necessário a utilização da estratégia de pesquisa documental, pois foram utilizados documentos visando “interpretá-los, sintetizar

informações, determinar tendências e na medida do possível fazer a inferência” (SÁ-SILVA; ALMEIDA; GUINDANI, 2009, p. 10).

A pesquisa documental consistiu na leitura e análise de legislações e portarias da UFPB necessárias ao mapeamento dos processos pretendido, além da análise dos processos realizados no ambiente de pesquisa – a Coordenação do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Campus I (João Pessoa/PB). Os sujeitos da pesquisa foram os servidores lotados na Coordenação (sete ao total – cinco assistentes administrativos, coordenador(a) e a vice coordenador(a)).

As técnicas de coleta de dados utilizadas foram: (i) entrevista com os servidores; (ii) observação simples; e (iii) leitura das legislações da UFPB. Inicialmente, foram realizadas as entrevistas com todos os servidores, quando eles relataram de forma livre informações aprofundadas sobre o passo a passo dos processos. Na sequência, foi realizada a técnica de observação simples, o que permitiu visualizar o funcionamento dos processos da Coordenação na prática. Por fim, foram analisadas resoluções da UFPB.

Os dados coletados foram analisados a partir do método de análise de conteúdo (BARDIN, 2016), partindo da transcrição das entrevistas, passando pela seleção dos dados e adequando as informações em cada divisão da Coordenação, com seus respectivos processos e suas legislações referentes (resoluções ou portarias).

Organizados os dados, realizou-se a modelagem dos processos com a criação de fluxogramas para os processos críticos apontados pelos servidores, utilizando o *Bizagi Process Modeler*, ferramenta adotada para a execução desta etapa, objetivando uma compreensão detalhada do processo, possibilitando uma aprendizagem organizacional mais efetiva.

Após os fluxogramas desenhados, realizou-se uma análise crítica de cada processo e sugestões de melhorias em alguns processos, visando a melhoria contínua do serviço prestado. Por fim, foram construídos Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que consistiram na elaboração de documentos com a descrição das atividades, documentando o passo a passo de cada processo mapeado em sua forma aperfeiçoada.

Entende-se, portanto, que o mapeamento de processos e sua disponibilização aos servidores poderão possibilitar a democratização do conhecimento organizacional, além de uma consequente melhor gestão da informação.

5 CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

De acordo com o Projeto Pedagógico do Curso de Administração (UFPB, 2019), para efeito de dimensionamento e visão de gestão, a coordenação do curso tem fixada as seguintes

dimensões: estratégica, pedagógica, pesquisa, extensão e atividades complementares, prática profissional e avaliação institucional.

Na dimensão estratégica, encontram-se todos os aspectos e interesses que envolvem o Curso, com a análise do seu funcionamento corrente e as perspectivas futuras de médio e de longo prazos, com atenção especial sobre as relações institucionais do curso. A ação estratégica do curso é liderada pela Coordenação, contando com um Núcleo Docente Estruturante para elemento consultivo.

A dimensão pedagógica e de ensino parte da articulação operacional das disciplinas, das atividades de ensino, acompanhamento, avaliação, aprimoramento e registro das informações relevantes das disciplinas para diálogos e negociações com departamentos ofertantes, também sob responsabilidade da direção.

A dimensão de pesquisa aborda a gestão das atividades associadas à pesquisa no Curso, incluindo especialmente as atividades e projetos de iniciação científica, trabalho de conclusão de curso, mais o acompanhamento e o registro de pesquisa e projetos de professores que orientam e desenvolvem pesquisa com discentes do Curso. Tal dimensão conta com o suporte do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração (SESA), que, a partir de 2019, passou a se chamar Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração (NEPPA), com dois colaboradores específicos da secretaria atuando diretamente.

A dimensão de extensão e atividades complementares consiste nas ações de extensão e atividades associadas a projetos envolvendo os alunos do Curso, trabalhando com a verificação das demandas e alternativas em nível de extensão, incluindo a articulação com docentes que atuam no curso, contando também com o suporte do NEPPA no recebimento das atividades complementares flexíveis.

A dimensão de prática profissional aborda atividades associadas à prática profissional de alunos do curso, partindo do planejamento e registro do estágio supervisionado disciplinar do curso, além de parcerias com empresas para encaminhamento de discentes em ações de estágio.

Por fim, a dimensão de avaliação institucional realiza ações voltadas à continua avaliação do curso, em todas as suas dimensões, incluindo a avaliação externa, a avaliação institucional semestral e a avaliação das disciplinas.

Como suporte a todos os processos tradicionais de Secretaria da Coordenação, conta-se com dois colaboradores responsáveis por processos que abrangem todas as dimensões citadas, desde a matrícula de discentes, aproveitamento de disciplinas, documentos relativos, entre outros, exceto as atividades referentes a estágio. Além disso, os processos referentes a

conclusão de curso ficam sob a responsabilidade de uma servidora específica, que lida com a matrícula dos discentes concluintes e os processos de bancas de defesa do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso).

6 RESULTADOS – PROCESSOS MAPEADOS

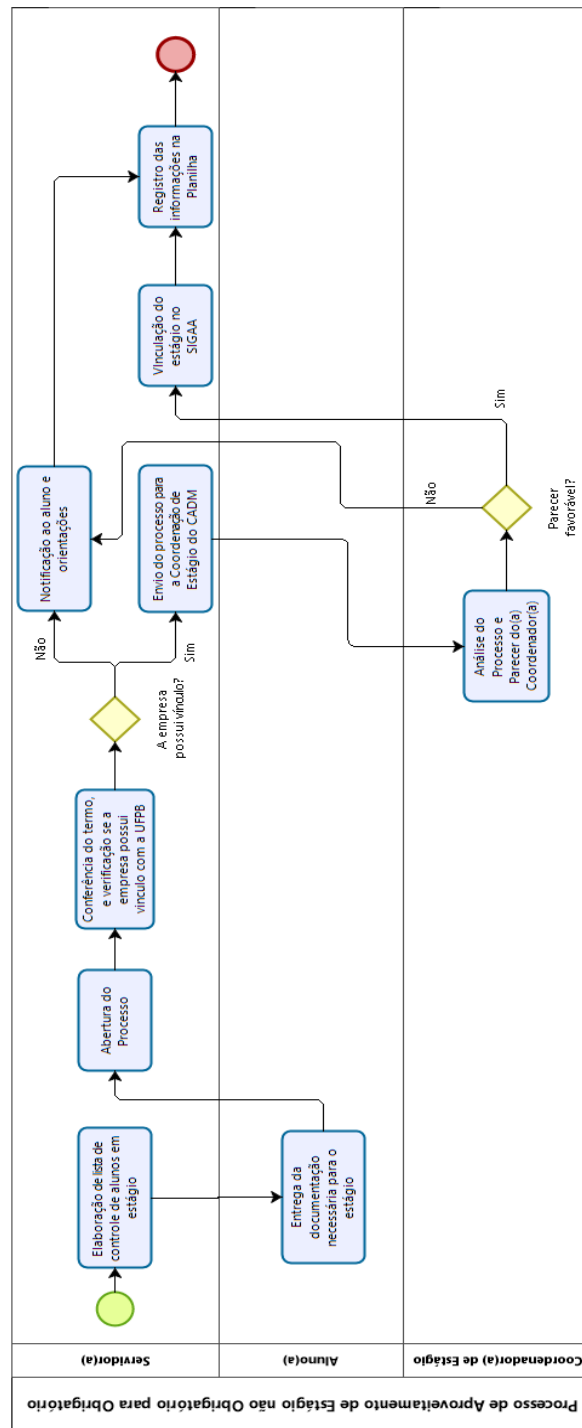
A partir das entrevistas, observação e análise de resoluções e portarias da Universidade, foram modelados os processos críticos de cada divisão da Coordenação do Curso de Administração: **(i) NEPPA – Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração** e **(ii) Secretaria**. A definição dos processos críticos levou em consideração o apontamento dos envolvidos por cada área.

6.1 Processos do Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração (NEPPA)

O **Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração (NEPPA)** é responsável por todas as atividades voltadas à pesquisa científica e prática profissional dos discentes, com foco nas atividades relacionadas à estágio curricular supervisionado (UFPB, 2019). Nesse sentido, três processos destacam-se como críticos, a seguir: *(i)* Aproveitamento de Estágio não obrigatório em Obrigatório; *(ii)* Aproveitamento de Experiência Profissional em empresa conveniada à UFPB; e, *(iii)* Aproveitamento de Experiência Profissional em empresa sem convênio com a UFPB, todos regulamentados pela Resolução CADM/CCSA – nº 001/2020.

O primeiro processo mapeado e modelado, **Aproveitamento de Estágio não Obrigatório em Obrigatório**, parte da solicitação de alunos que já tenham estagiado anteriormente e desejam aproveitar para cumprir as atividades de estágio curricular em Administração. O processo envolve o NEPPA e a Coordenação de Estágio em Administração, subcoordenação interna do CADM. O fluxograma a seguir (figura 1) ilustra o processo, detalhado no Apêndice I.

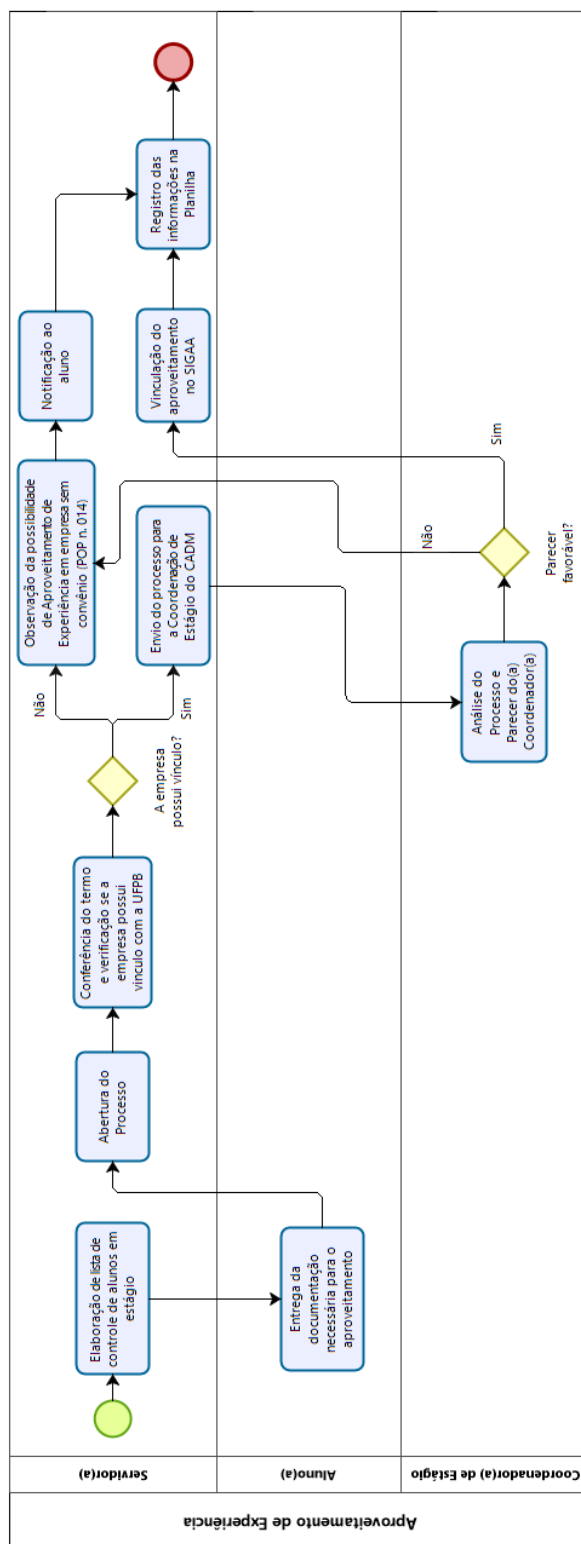
Figura 1 - Fluxograma - Aproveitamento de Estágio não Obrigatório em Obrigatório



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2020 (2020)

O segundo processo do NEPPA modelado foi o de **Aproveitamento de Experiência Profissional (empresas com convênio com a UFPB)**, por discentes que já atuam no mercado de trabalho. Tal processo envolve o NEPPA e a Coordenação de Estágio em Administração, sendo apresentado na figura 2 e detalhada no POP disponível no Apêndice II.

Figura 2 - Fluxograma - Aproveitamento de Experiência Profissional (convênio com UFPB)

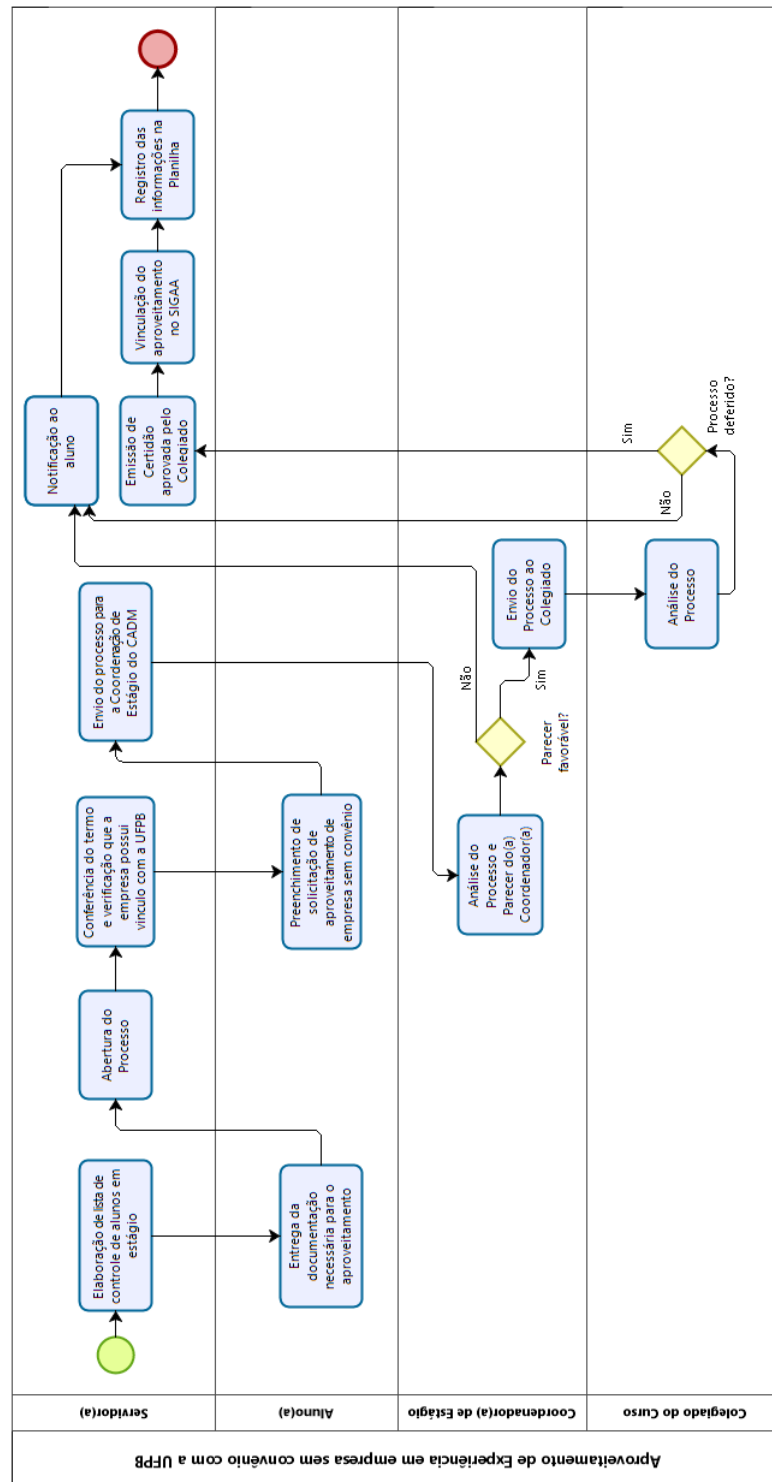


Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2020 (2020)

Entretanto, uma distinção desse processo de Aproveitamento de Experiência acontece quando a empresa a qual o estudante trabalha não formalizou convênio com a UFPB. De forma a auxiliar o discente, a Coordenação de Estágio do CADM convoca o Colegiado do Curso para

analisar o processo e, a partir do parecer do Colegiado, a experiência do aluno pode ser aproveitada estando de acordo com as diretrizes da Resolução CADM/CCSA nº 001/2020, conforme podemos observar no fluxograma apresentado na figura 3 e no POP disponível no Apêndice III, que representa o **Aproveitamento de Experiência (sem convênio com a UFPB)**.

Figura 3 - Fluxograma - Aproveitamento de Experiência (sem convênio com a UFPB)



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2020 (2020)

6.2 Processos da Secretaria da Coordenação

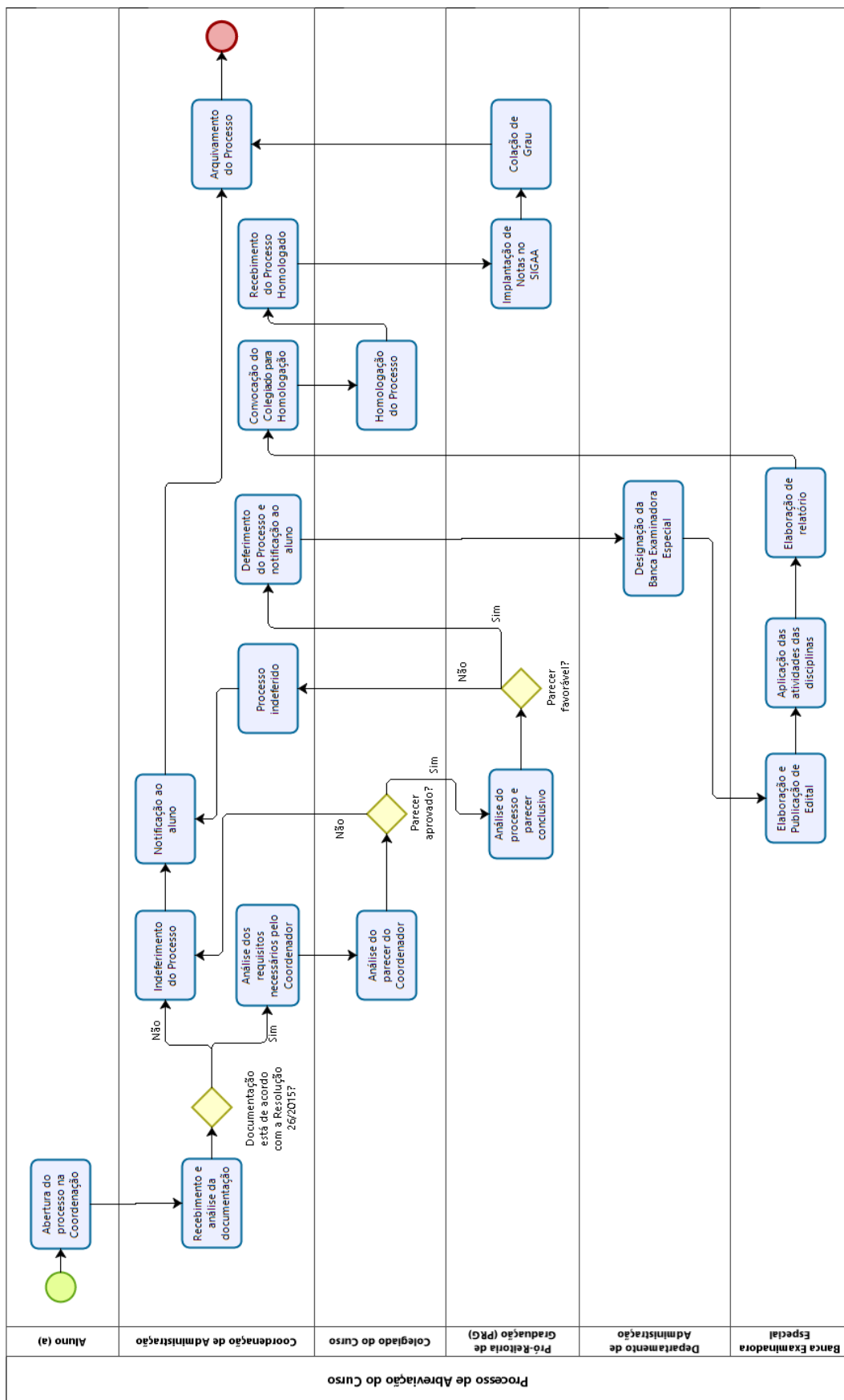
De acordo com os servidores, os processos críticos da divisão de **Secretaria**, em ordem alfabética, são: (i) Abreviação de Curso; (ii) Aproveitamento e Dispensa de Disciplinas; (iii) Atividades Complementares Flexíveis; (iv) Colação de Grau em Sessão Individual; (v) Dilatação de Curso; e, (vi) Expedição de 1ª Via de Diploma, além do macroprocesso de Trabalho de Conclusão de Curso.

O primeiro processo mapeado – **Abreviação de Curso** – consiste na antecipação da conclusão de curso, abreviando sua duração, desde que o discente tenha cumprido ao menos 75% da carga horária do curso, de acordo com a Resolução nº 16/2015 CONSEPE/UFPB – artigos 257 a 267 (UFPB, 2015).

Tal processo é iniciado pelo estudante, na Coordenação do Curso de Administração, envolvendo o Colegiado do Curso, a Pró-Reitoria de Graduação (PRG), o Departamento de Administração e uma Banca Examinadora Especial, composta por professores do Departamento.

O fluxograma do processo está representado na figura 4. Além disso, a descrição das atividades, os envolvidos e possíveis desvios estão dispostos no Procedimento Operacional Padrão CADM nº 000.001, disponível no Apêndice IV.

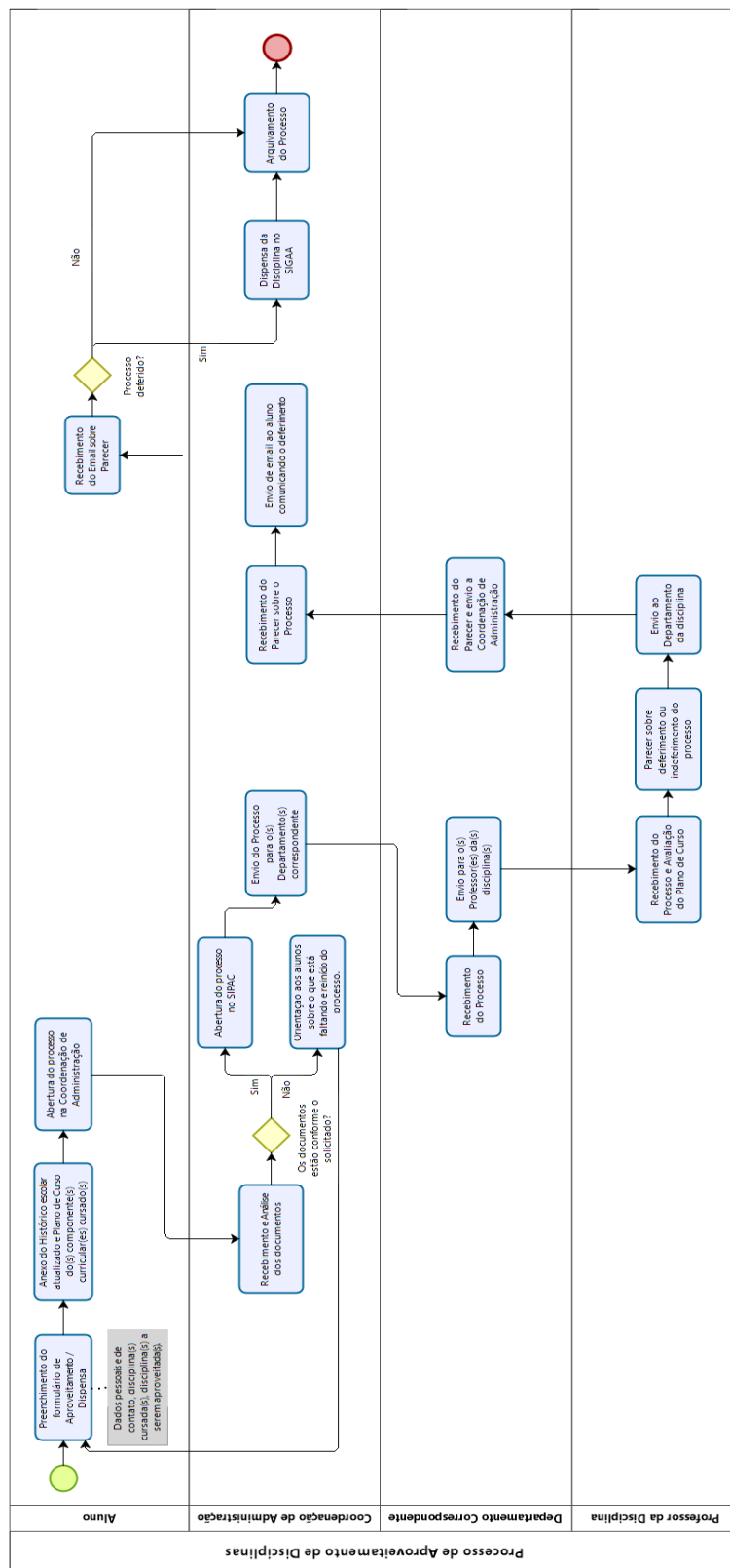
Figura 4 - Fluxograma - Abreviação de Curso



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CONSEPE/UFPB nº 16/2015 (2020)

O segundo processo mapeado na Secretaria trata-se do **Aproveitamento e Dispensa de Disciplinas**, apresentado a seguir.

Figura 5 - Fluxograma - Aproveitamento e Dispensa de Disciplinas

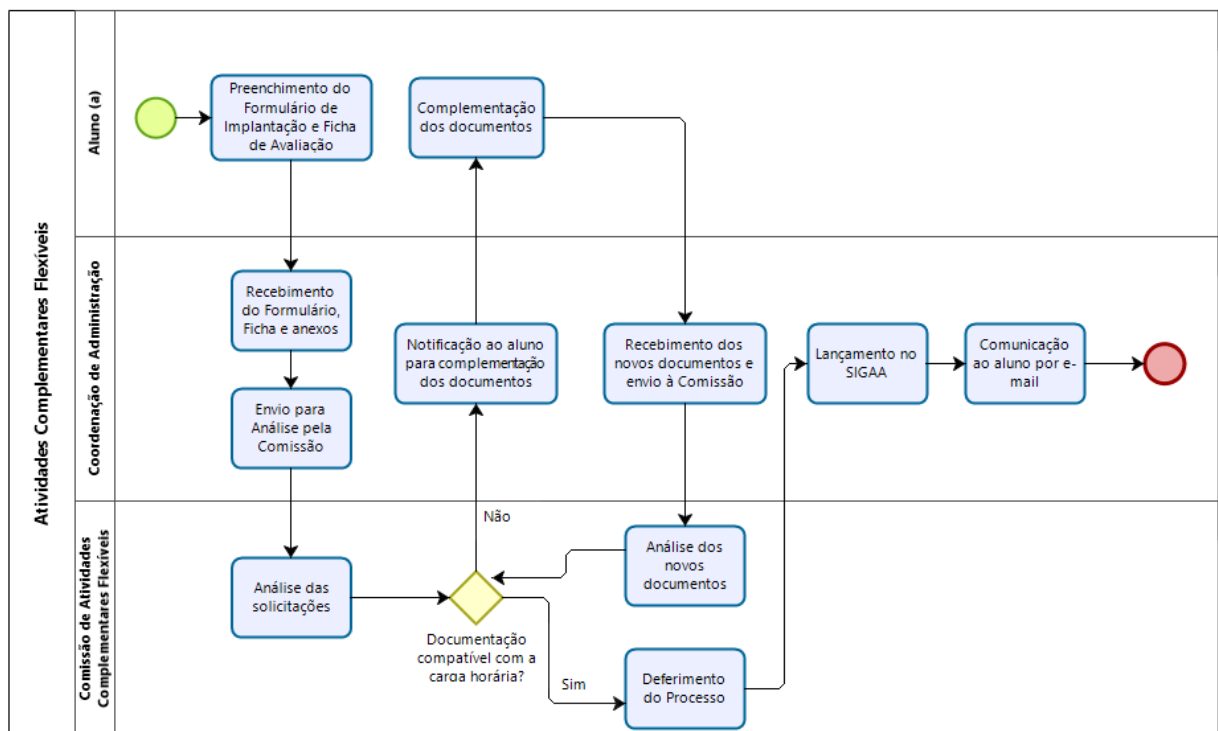


Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CONSEPE/UFPB nº 16/2015 (2020)

O processo de Aproveitamento e Dispensa de Disciplinas é fundamentado e norteado pela Resolução CONSEPE N° 16/2015 – artigos 229 a 238, consistindo em aproveitar disciplinas cursadas pelos discentes em cursos de graduação anteriores. Esse processo, iniciado pelo discente com a apresentação da documentação solicitada, envolve a Coordenação do curso de Administração, sendo enviado ao Departamento ofertante da(s) disciplina(s) solicitadas, que enviam a um professor que fará análise do processo. A representação e descrição completa está disponível no Apêndice V.

O terceiro processo mapeado da Secretaria refere-se às **Atividades Complementares Flexíveis**, regulamentadas pela Resolução CADM/CCSA nº 001/2018, observando o encaminhamento das atividades realizadas pelos discentes, podendo ser “atividades acadêmicas de pesquisa, ensino e extensão; participação em eventos e produção técnica ou científica; estágio não-obrigatório e disciplinas de áreas afins” (UFPB, 2018, p. 2). O processo é aberto na Coordenação do Curso e encaminhado para a Comissão de Atividades Complementares Flexíveis. O fluxo completo é apresentado na figura 6. O Procedimento Operacional Padrão desse processo está disponível no Apêndice VI.

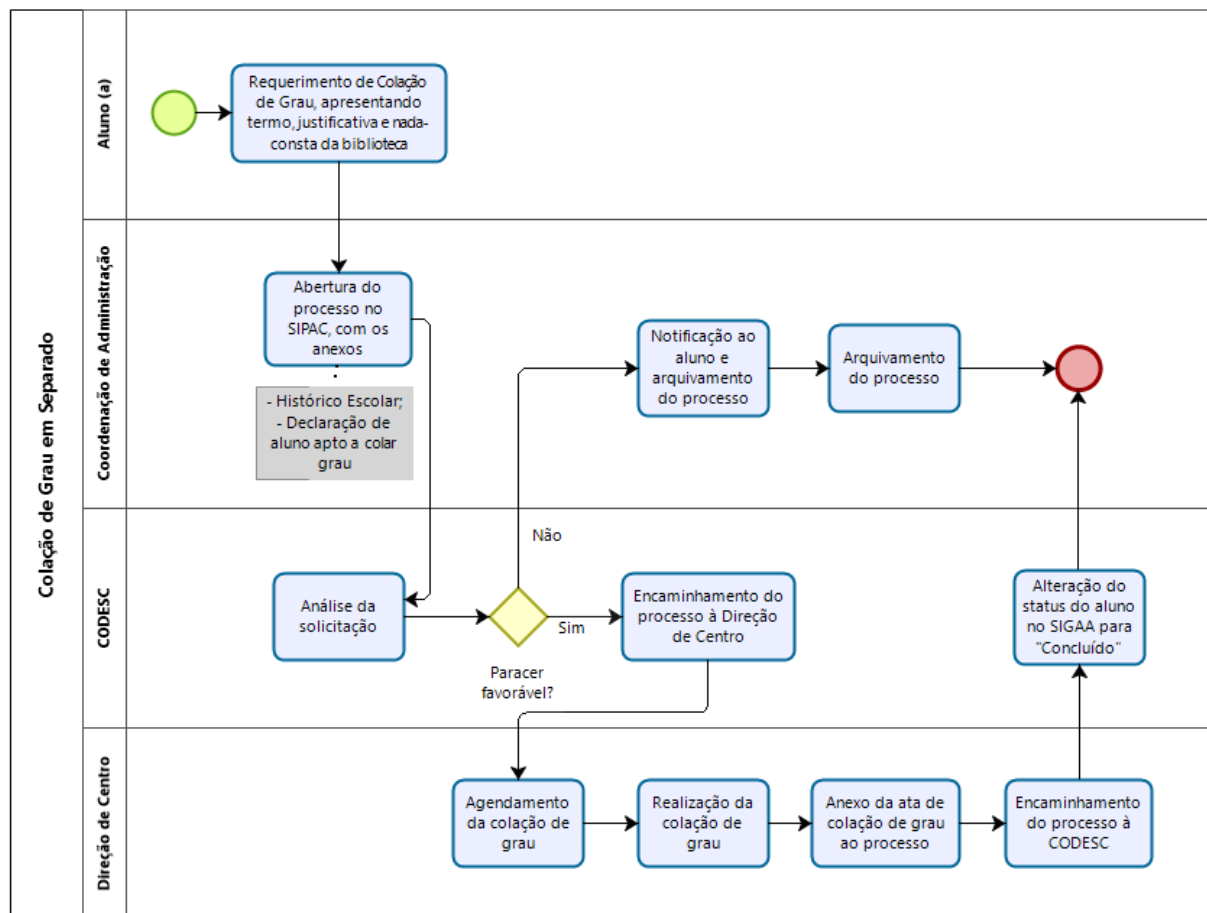
Figura 6 - Fluxograma - Atividades Complementares Flexíveis



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA nº 001/2018 (2020)

O quarto processo analisado e modelado dessa seção é o de **Colaço de Grau em Sessões Individuais**, disposto nos artigos 214 e 215 da Resolução CONSEPE/UFPB nº 16/2015. Esse processo acontece, por exemplo, para discentes que solicitam abreviação de curso e precisam colar grau antecipadamente. Tal situação acontece também quando o número de concluintes é inferior a cinco. A colaço de grau em separado envolve a Coordenação do Curso, a Coordenação de Escolaridade (CODESC) e a Direção do CCSA, conforme apresentado na figura 7 e detalhado no Apêndice VII.

Figura 7 - Fluxograma - Colaço de Grau em Sessão Individual

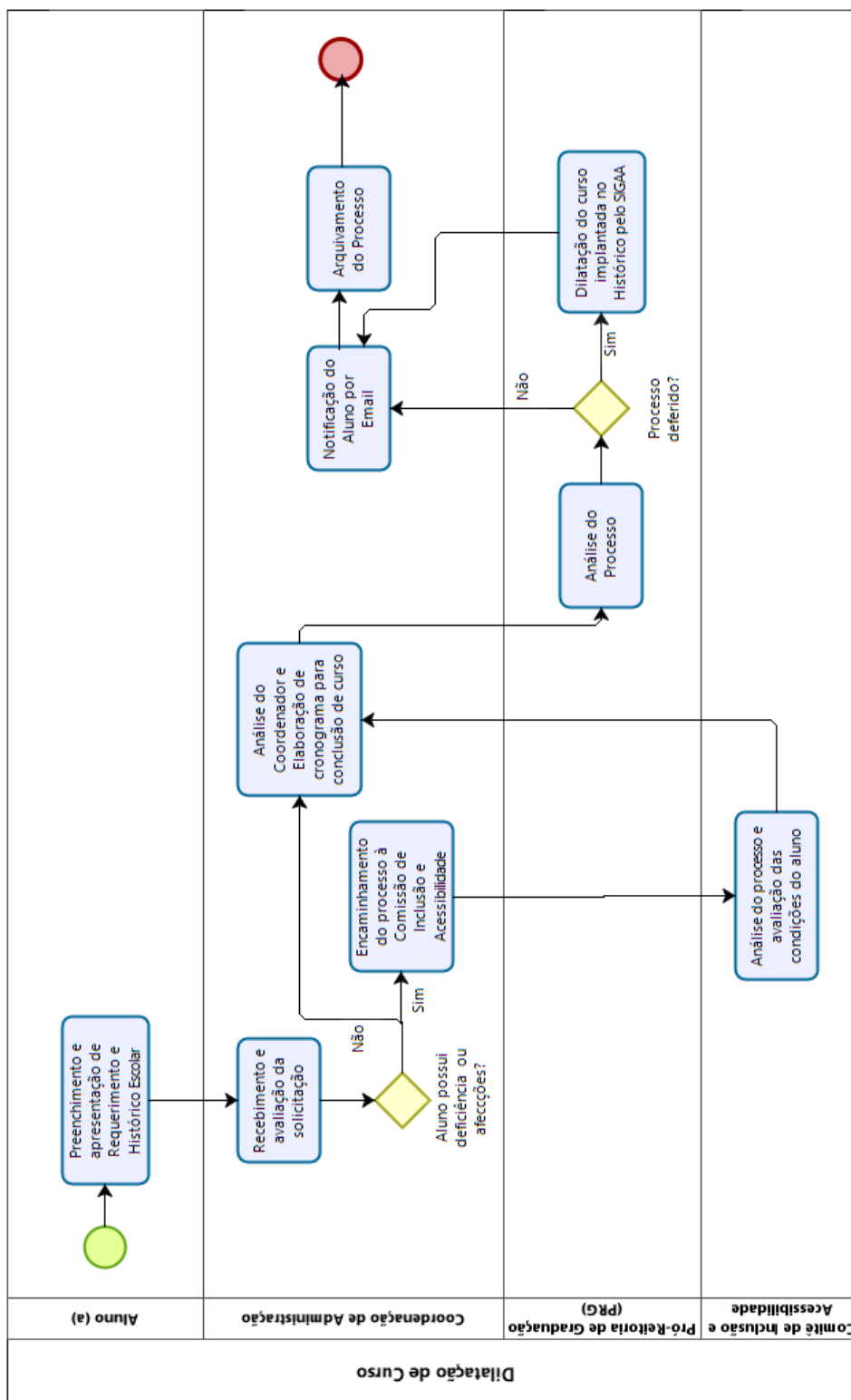


Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CONSEPE/UFPB nº 16/2015 (2020)

O processo seguinte – **Dilatação (Prorrogação do Período de Conclusão) do Curso** – está disposto na Resolução CONSEPE/UFPB nº 16/2015, especificamente no artigo 256, que indica que a PRG pode prorrogar o limite para conclusão do curso do discente, com duas proporções: (i) até 50% da duração do curso para pessoas com deficiência ou afecções congênitas ou adquiridas; e, (ii) em até 2 (dois) períodos letivos para demais casos (UFPB,

2015). O processo envolve a Coordenação de Administração, a PRG e a Comissão de Inclusão e Acessibilidade (CIA) para casos de pessoas com deficiência ou afecções congênicas ou adquiridas. A figura 8 ilustra o processo que é detalhado no Apêndice VIII.

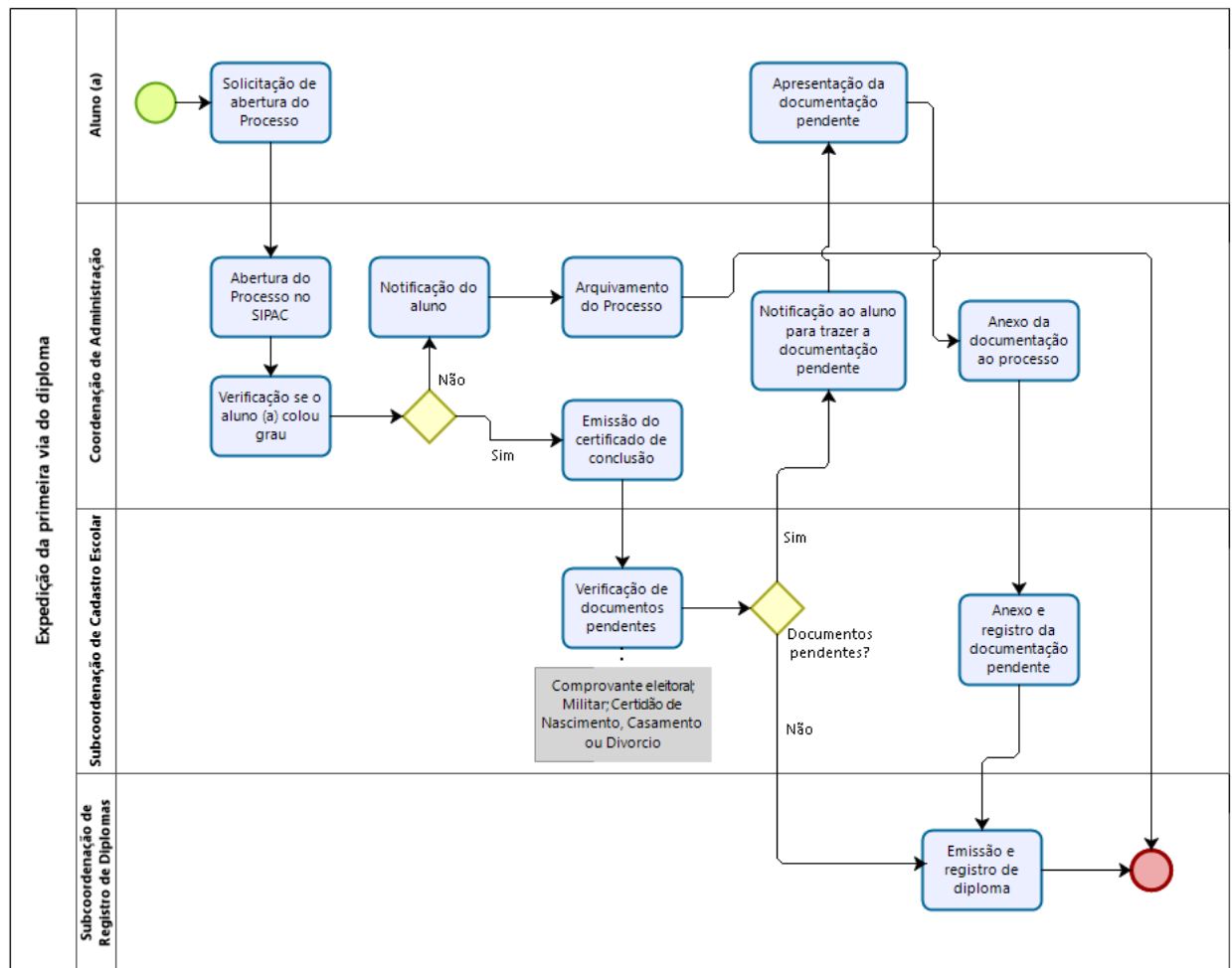
Figura 8 - Fluxograma - Dilatação de Curso



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CONSEPE/UFPB nº 16/2015 (2020)

A **Expedição da Primeira Via de Diploma** foi o sexto processo analisado e modelado no *Bizagi*. Esse processo consiste na solicitação do aluno para emissão da primeira via de diploma, regulamentado pela Portaria PRG nº 01/2016, envolvendo a Coordenação de Administração, a Subcoordenação de Cadastro Escolar e a Subcoordenação de Registro de Diplomas, conforme representado na figura 9 e no Apêndice IX.

Figura 9 - Fluxograma - Expedição da 1ª via de Diploma



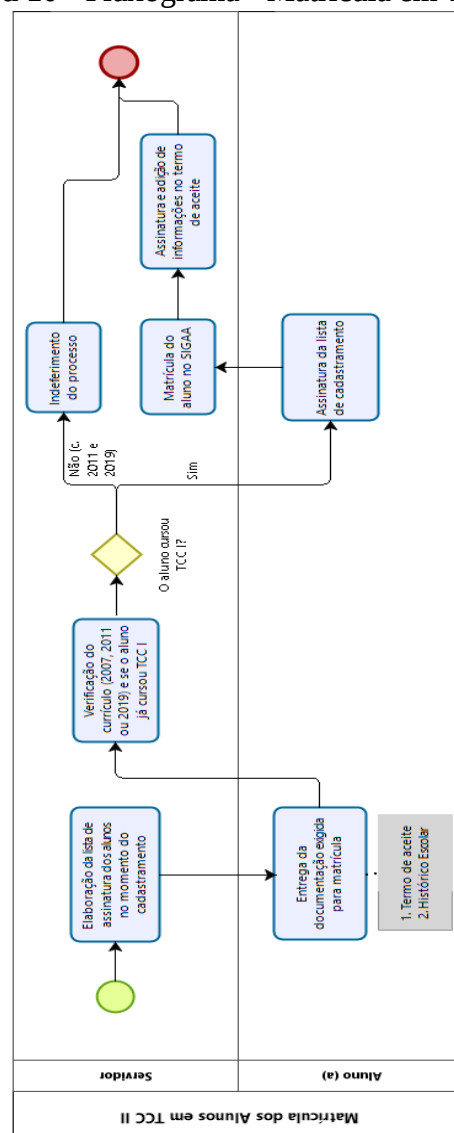
Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Portaria PRG nº 001/2016b (2020)

Todavia, destaca-se na Secretaria da Coordenação o macroprocesso de Trabalho de Conclusão de Curso, que possui vários processos críticos, contando inclusive com uma servidora específica para lidar com todas as atividades demandadas. Os processos realizados estão descritos na seção 6.2.1.

6.2.1 Macroprocesso de Trabalho de Conclusão do Curso

Dentro da Secretaria, destaca-se o macroprocesso de **Trabalho de Conclusão de Curso**, que fazia parte do Serviço de Estágio Supervisionado em Administração (SESA) mas, com a criação do NEPPA, o macroprocesso de TCC foi desmembrado, passando a fazer parte da Secretaria e contando com uma servidora específica para as atividades relacionadas. Tendo como base a Resolução CADM/CCSA nº 01/2016, as atividades são subdivididas em três etapas: (i) calendário de TCC II; (ii) matrícula de TCC II; e (iii) atividades pós-matrícula de TCC II. A primeira etapa consiste na Elaboração e Divulgação do Calendário de Atividades de TCC II. Na sequência, tem-se início os processos de **Matrícula em TCC II**, partindo do recebimento das documentações exigidas até o cadastramento no SIGAA. Esse processo pode ser observado na figura 10 e no Apêndice X.

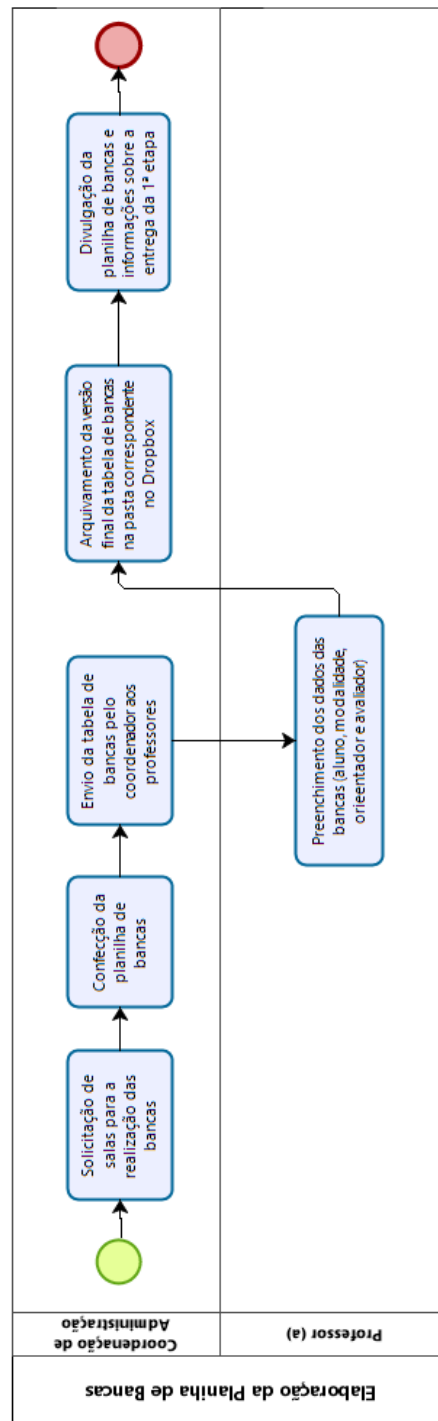
Figura 10 - Fluxograma - Matrícula em TCC II



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2016a (2020)

Em seguida, após as matrículas, inicia-se a última etapa de TCC II: as atividades pós-matrícula. Envolve a confecção de uma lista de matriculados, trancamento (exclusão) de matrícula e a programação das bancas de defesa dos Trabalhos de Conclusão. A **Elaboração da Planilha de Bancas**, comunicação com professores orientadores e a divulgação da tabela formam um processo crítico, representado na figura 11 e detalhada no Apêndice XI.

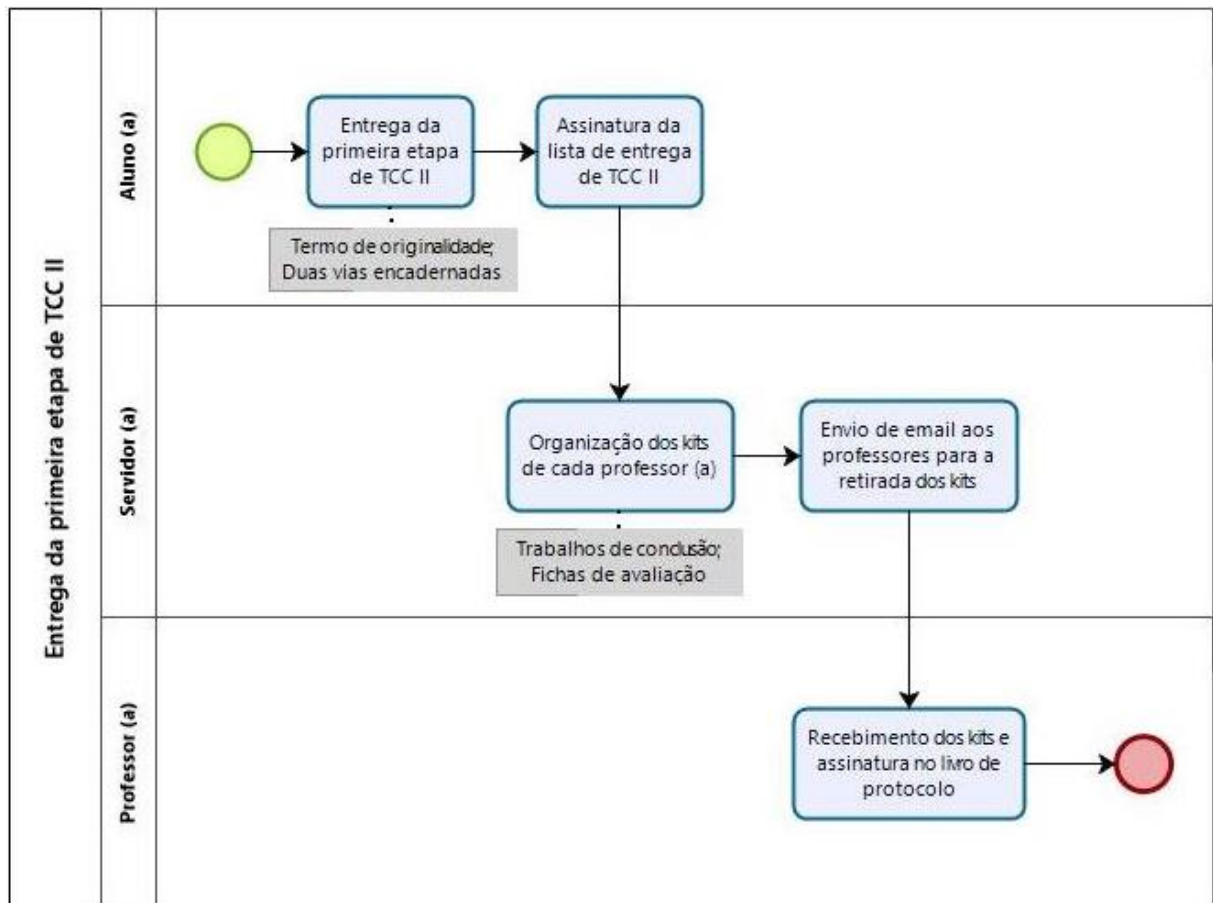
Figura 11 - Fluxograma – Elaboração de Planilha de Bancas



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2016a (2020)

O próximo passo é o **Recebimento da primeira etapa de TCC II e Entrega dos kits** de defesa (trabalhos impressos e fichas de avaliação) aos professores. O processo é detalhado no Apêndice XII e apresentado visualmente na figura 12.

Figura 12 - Fluxograma - Recebimento da 1ª etapa de TCC II e Entrega dos Kits

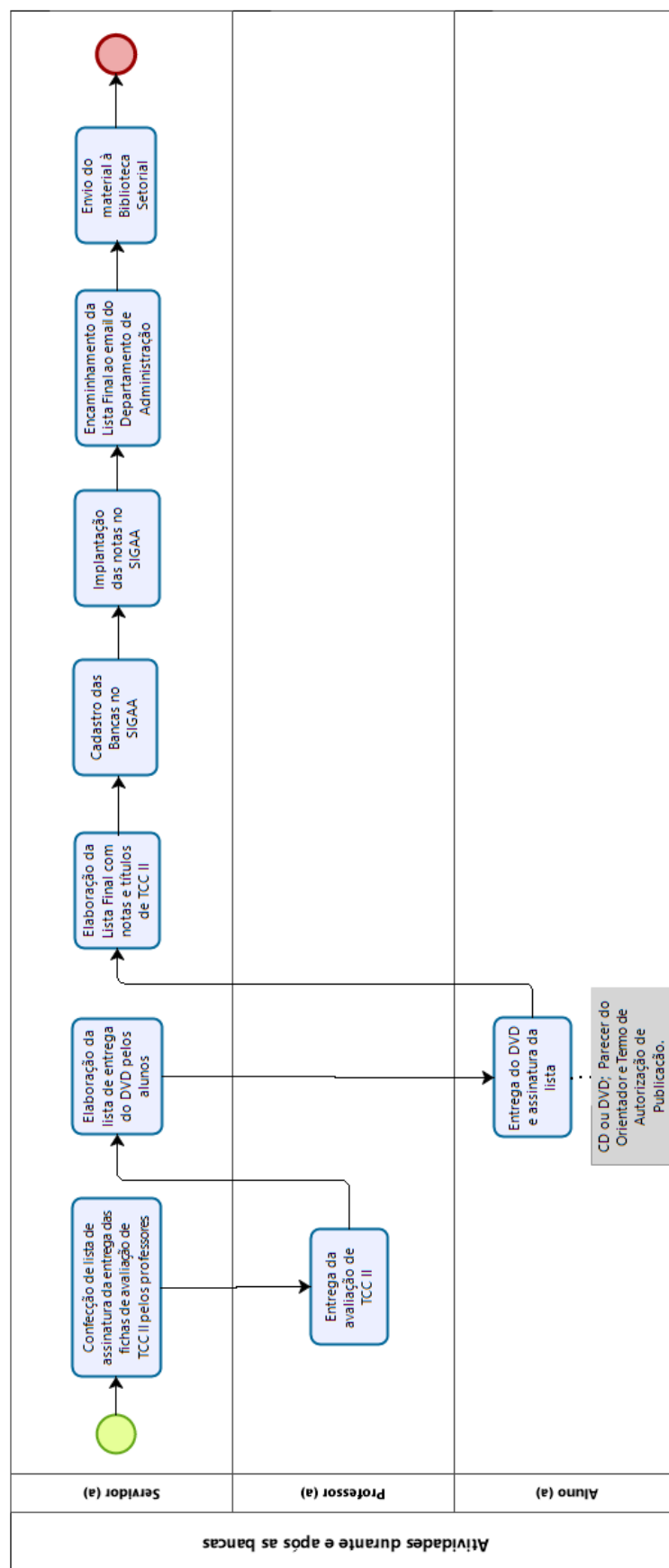


Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2016a (2020)

Após a entrega da primeira etapa, são realizadas algumas **Atividades durante e após as Bancas**, como a entrega da avaliação dos professores após cada banca e elaboração de lista de entrega pelos alunos, além da entrega pelo aluno do DVD com o TCC corrigido, o Parecer do Orientador e o Termo de Autorização de Publicação. Também é elaborada uma lista final com notas e títulos, além do cadastro das bancas, implantação de notas no SIGAA e envio da lista final ao Departamento de Administração.

As atividades se encerram com o envio dos materiais de cada defesa à Biblioteca Setorial – TCC II. O processo completo pode ser visualizado na figura 13, expressado também em detalhes no Apêndice XIII.

Figura 13 - Fluxograma - Atividades durante e após as bancas



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2016a (2020)

6.3 Propostas de Melhorias de Processo

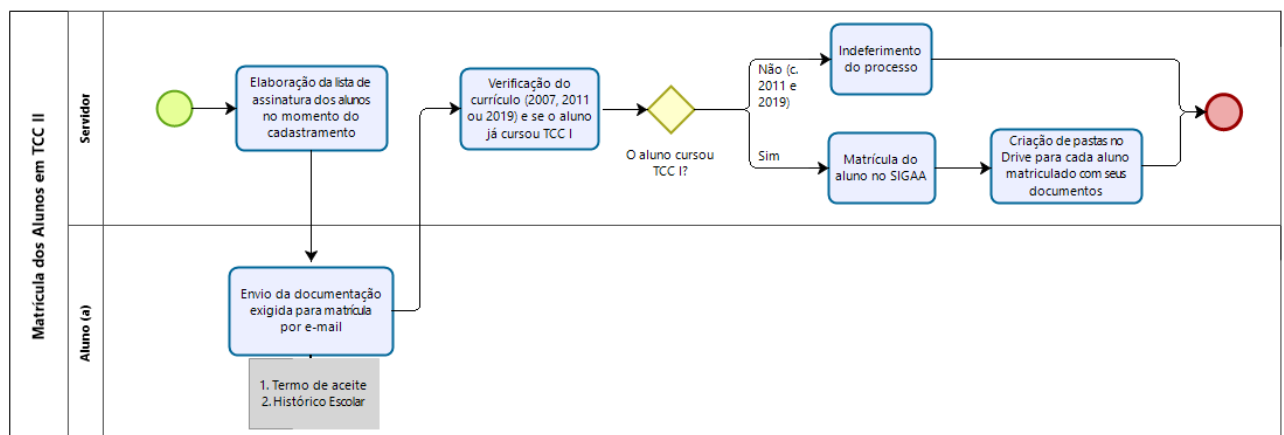
Os processos realizados pela Coordenação do Curso de Administração não permitem grandes alterações devido a trâmites impostos pelas resoluções e portarias da UFPB. Apesar disso, não foram encontradas grandes oportunidades de melhoria, já que alguns dos processos foram revistos recentemente. Entretanto, um dos processos apresentados na seção 6.2.1, que trata sobre o macroprocesso de Trabalho de Conclusão de Curso – Matrícula em TCC II (figura 10) – possui alguns pontos que poderiam ser simplificados ou, até mesmo, eliminados.

O processo de Matrícula em TCC II, conforme já exposto, consiste em: (i) elaboração da lista de assinatura dos alunos no momento do cadastramento; (ii) recebimento presencial da documentação exigida para matrícula do aluno; (iii) verificação do currículo (2007, 2011 ou 2019) e se o aluno já cursou TCC I; (iv) assinatura do aluno na lista de cadastramento; (v) matrícula do aluno no SIGAA; e (vi) assinatura do servidor e adição de informações no termo de aceite.

Entretanto, observa-se que o processo não necessariamente precisa do comparecimento do aluno à Coordenação, podendo ser realizado de maneira remota. Tal ação também implicaria em redução de custos e materiais impressos, pois não seria necessário a entrega de documentos pelo aluno, sendo todos enviados de forma digital, além do servidor não precisar imprimir listas de assinaturas e controle, passando a acompanhar e alimentar os dados *online*. Outro benefício seria o ganho de espaço físico sem o acúmulo dos documentos impressos.

Sendo assim, o fluxograma a seguir traz a proposta de melhoria para o processo, também detalhada no Apêndice XIV.

Figura 14 - Fluxograma - Matrícula em TCC II (Sugerido)



Fonte: Elaboração Própria, adaptado da Resolução CADM/CCSA – nº 001/2016a (2020)

Sugere-se também uma alteração na Entrega do DVD pelo Aluno, uma das etapas das atividades realizadas durante e após as Bancas (figura 13), que poderia ser remota, consistindo no envio do trabalho final através de e-mail ou SIGAA, evitando o acúmulo de materiais na Coordenação, além de modernizar o processo, visto que os DVDs acabam sendo descartados pela Biblioteca Setorial após o lançamento do arquivo no Repositório Institucional.

Visando contribuir ainda mais com os serviços realizados na Coordenação de Administração, tendo como base registros de informações da servidora responsável pela divisão TCC II, foi editado e diagramado um Manual de Procedimentos, com as Demandas e Etapas de TCC II. Os autores Paiva *et al.* (2017) reforçam que a utilização de manuais de processo permite a melhoria na comunicação interna, potencializando o desempenho operacional. O Manual é apresentado parcialmente no Apêndice XV, por se tratar de um documento interno.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo identificar, mapear e apontar oportunidades de melhorias nos processos críticos da Coordenação do Curso de Administração da UFPB – Campus I – João Pessoa. Para isso, adotou-se a gestão por processos, que consiste na observação sistemática dos processos da organização, conhecendo em detalhes cada etapa e suas interações na instituição.

Como fruto do mapeamento dos processos das duas divisões da CADM – Secretaria e NEPPA – foram gerados mapas dos processos em fluxogramas modelados no *software Bizagi*, além da proposição de melhorias em um processo-chave (Matrícula em TCC II) e a diagramação de um Manual de Procedimentos para o macroprocesso de Trabalho de Conclusão de Curso. Por fim, foram elaborados Procedimentos Operacionais Padrão para os processos.

Por conta de revisões recentes e das resoluções da UFPB, não se fez necessária a proposição de melhorias em grande parte dos processos, havendo sugestões em processos críticos do macroprocesso de Trabalho de Conclusão de Curso. As melhorias propostas nesse processo (Matrícula em TCC II) contribuem para a redução de custos com material de expediente, além de facilitar o controle e organização a partir do processo inteiramente digital, uma tendência da gestão por processos. A sugestão de eliminação de entrega do DVD físico pelo aluno também pode evitar o acúmulo de materiais físicos, visto que eles acabam sendo descartados após o lançamento do arquivo no Repositório da Biblioteca Setorial. Cabe salientar também a importância da participação dos servidores no processo de mapeamento, sendo de grande valor para a pesquisa devido a experiência de cada um.

A realização do mapeamento, modelagem e padronização dos processos tratam-se de feitos inéditos para o órgão, pois eram raros os documentos que registrassem detalhadamente os procedimentos realizados, sendo uma contribuição de grande valia deste trabalho.

Através das contribuições observadas neste estudo, espera-se que os serviços prestados pela Coordenação possam ser otimizados e melhorados, permitindo que as demandas dos clientes (estudantes) sejam atendidas com qualidade, rapidez e eficiência, o que pode ajudar a melhorar a imagem do serviço público da sociedade. Além disso, este trabalho propicia a disseminação de conhecimento, facilitando a aprendizagem organizacional de novos colaboradores ou, até mesmo, servidores que precisem assumir determinada demanda em algum momento, sabendo facilmente como proceder diante das solicitações. Tal relação entre gestão por processos e aprendizagem organizacional é relevante por mostrar que ambos estão interligados, onde uma gestão orientada por processos facilita a disseminação do conhecimento.

Assim, a partir dos resultados obtidos, conclui-se que a gestão por processos traz benefícios para qualquer instituição, especialmente no caso em questão, um órgão público. Entretanto, o trabalho apresenta limitações por não observar outras fases da gestão por processos, como a implantação de melhorias e não estabelecer indicadores de desempenho, sendo essas sugestões para estudos futuros, que também podem comparar processos similares realizados em outros cursos da Universidade, além de ampliar o leque com processos que não foram mapeados e modelados nesse estudo, construindo manuais para as demais atividades. Conclui-se também que esse estudo possibilita benefícios relevantes a qualquer organização e podem ser replicados em órgãos semelhantes, sendo insumo para novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

ABPM BRAZIL. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de conhecimento (CBOK)**. Association of Business Process Management Professionals, ABPMP BPM CBOK, v. 3, 2014.

ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 4 Edição. São Paulo: Atlas, 2012 (volume 2).

BALLESTERO-ALVAREZ, M. E. **Gestão da Qualidade, Produção e Operações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2012, 460p.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRASIL. Programa GESPÚBLICA. **Modelo de Excelência em Gestão Pública**, Brasília; MP, SEGEF, 2014. Disponível em <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/modelodeexcelenciaemgestaopublica2014.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2020.

- BURGELMAN, R. A.; DOZ, Yves L. O poder da integração estratégica. In: BURGELMAN, R. A. CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 593- 601.
- CARVALHO, E. S. A; MACHADO, A. G. C. Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: Evidências em escolas públicas integrais. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 3146-3170 | set./dez. 2019. DOI: 10.21171/ges.v13i36.2819.
- CARVALHO, K. A.; SOUSA, J. C. Gestão por Processos: Novo Modelo de Gestão para as Instituições Públicas de Ensino Superior. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 1-18, 2017.
- COSTA, M. T. P.; MOREIRA, E. A. Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso em uma Universidade Federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, v. 11, n. 1, p. 162-183, 2018.
- CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC**. Brasília: UNB, 2012.
- D'ASCENÇÃO, L.C.M. **Organização, Sistemas e Métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 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 UFPB, 2014 (p. 79-114).
- FERREIRA, A. R. **Gestão de processos; módulo 3**. Brasília: ENAP / DDG, 2013.
- FISCHER, M.; IMGRUNDA, F.; JANIESCHA, C.; WINKELMANNA, A. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. **Information & Management**, v. 57, n. 103262, jan. 2020.
- GARVIN, David A. Como construir uma organização que aprende. In: BURGELMAN, R. A. CHRISTENSEN, C. M.; WHEELWRIGTH, S. C. (orgs.). **Gestão estratégica da tecnologia e da inovação: conceitos e soluções**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 580-592.
- GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A. Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; MELLO, R. B.; SILVA, A. B. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GONZAGA B. S.; FIGUEIREDO, P. S.; SOUZA, E. L. R. C.; PASSOS, F. U. Organizational learning capacity of startups in Northeast Brazil. **Revista de Gestão**, v. 16, n. 1, jan. 2020.
- KIPPER, L. M.; ELLWANGER, M. C.; JACOBS, G.; NARA, E. O. B.; FROZZAS, R. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.
- KLIMECKA-TATA, D.; INGALDI, M. How to indicate the areas for improvement in service process - the knowledge management and value stream mapping as the crucial elements of the business approach. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 20, n. 2, p. 52-74, abr./jun. 2020.
- KUMAR, S.; DHINGRA, A. K.; SINGH, B. Cost reduction by value stream mapping using Lean-Kaizen concept: a case study. **International Journal of Productivity and Quality Management**, v. 24, a. 1, p. 12-32, 2018.

- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O Processo nosso de cada dia**. Rio de Janeiro: QualkityNmark Editora, 2010.
- MELO B. S. A.; AMARAL, A. GRAÇAS; PEREIRA, K. A.; ROCHA L. R. O.; TAVEIRA, R. Z. Legislação e ferramentas de gestão no controle de qualidade da matéria-prima na fabricação de rações. **Rev Colombiana Cienc Anim**, v. 10, n. 2, p. 197-210, jul./dez. 2018.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and in terpretation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MIRI-LAVASSANI, K.; MOVAHEDI, B. Achieving higher supply chain performance via business process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 24, p. 671-694, 2018.
- MOURA, A. G.; VASCONCELOS, A. P. V.; SILVA, S. V.; SILVA, L. A. S. Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os Institutos Federais. **Revista Gestão & Tecnologia**, , v. 19, n. 4, p.212-243, jul./set. 2019.
- OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-80, 2016.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 21 Edição. São Paulo: Atlas, 2013.
- PAIVA, M. B. M.; FEITOSA, P. P. B.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. Barreiras e facilitadores na gestão de processos de trabalho em instituição federal de ensino superior. **Revista GUAL**, v. 10, n. 4, p. 47-71, 2017.
- PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 13, n. 2, p. 94-121, abr./jun. 2013.
- PLUGGE, A.; NIKOU, S.; BOUWMAN, H. The revitalization of service orientation: a business services model. **Business Process Management Journal**, vol. nº de impressão antecipada, jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2020-0052>
- RADAELLI, C. M. Regulatory indicators in the European Union and the Organization for Economic Cooperation and Development: Performance assessment, organizational processes, and learning. **Public Policy and Administration**, v. 35, n. 3, p. 227-246, jul. 2020.
- RAMOS, K. H. C.; MONTEZANO, L.; JUNIOR, R. L. C.; SILVA, A. C. A. M. Dificuldades e benefícios da implantação da gestão de processos em organização pública federal sob a ótica dos servidores. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 188-213, jul./set. 2019.
- ROWELL, J. Do organisations have a mission for mapping processes?.**Business Process Management Journal**, v. 24, n. 1, p. 2-22, 2018.
- SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. **Holos**, a. 29, v. 1, mar. 2013.
- SÁ-SILVA, J. R.; ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: Pistas teóricas e metodológicas. **Revista Brasileira de História & Ciências Sociais**, São Leopoldo, ano 1, n. 1, p.1-15, jul. 2009.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, A. B. **Como os gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: LED/UFSC, 2001.

SOUTO, A. A. **O mapeamento de processos para a melhoria contínua dos serviços nas coordenações de curso do CCSA/UFPB**. 2017. 130f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Portaria PRG/UFPB nº 01/2016**. João Pessoa: 2016b. Disponível em: <http://www.prg.ufpb.br/prg/codesc/codesc/legislacao/portaria-prg-no-012016.pdf/view>. Acesso em: 29 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução nº 01/2016 CADM/CCSA** – Regulamenta a construção do Trabalho de Conclusão de Curso no Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa: 2016a. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020148139164f215657958021273c019/resolucao-no-01_2016-cca-ccsa-trabalho-de-conclusao-de-curso.pdf. Acesso em: 29 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução nº 01/2018 CADM/CCSA** – Dispõe sobre as atividades complementares flexíveis do curso de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e dá outras providências. João Pessoa: 2018. Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/cadm/contents/arquivos/resolucoes-e-portarias/resolucao-no-01_2018-cadm_ccsa-atividades-complementares-flexiveis. Acesso em: 20 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução nº 01/2020 – CCA/CCSA**. Regulamenta o Estágio Supervisionado do Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba, revogando a Resolução Nº 02/2015. João Pessoa: 2020. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020174212d25e215659833fdc8c13d08/Resolucao_de_Estgio_Supervisionado_-_Aprovada_em_28-04-20.pdf. Acesso em: 29 jul. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução nº 16/2015 CONSEPE/UFPB**. Regulamento dos Cursos Regulares de Graduação da UFPB. João Pessoa: 2015. Disponível em: http://www.prg.ufpb.br/prg/codesc/documentos/legislacao/rsep16_2015.pdf/view. Acesso em: 18 jun. 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Resolução nº 50/2019 CONSEPE/UFPB** – Aprova o Projeto Político Pedagógico do Curso de Administração. João Pessoa: 2019. Disponível em: http://www.ccsa.ufpb.br/cadm/contents/arquivos/resolucoes-e-portarias/ppc-2019-resolucao-no-50_2019-consepe_uFPB-projeto-politico-pedagogico-do-curso-de-administracao/view. Acesso em: 17 jun. 2020.

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 jun. 2020.

APÊNDICE I – Procedimento Operacional Padrão – Aproveitamento de estágio não obrigatório em obrigatório

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.001	
Área Eminente: Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração (NEPPA)				
Assunto: Aproveitamento de Estágio não Obrigatório em Obrigatório				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para o aproveitamento de Estágio não Obrigatório em Obrigatório				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA – nº 001/2020				
Descrição das Atividades				
1. Elaboração de lista de controle de alunos em estágio 2. Entrega da documentação necessária para o estágio pelos alunos 3. Abertura do Processo 4. Conferência do termo, e verificação se a empresa possui vínculo com a UFPB 5. Envio do processo para a Coordenação de Estágio do CADM 6. Análise do Processo e Parecer do(a) Coordenador(a) 7. Vinculação do estágio no SIGAA 8. Registro das informações na Planilha				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
4. Conferência do termo, e verificação se a empresa possui vínculo com a UFPB	A empresa não possui vínculo	- Notificação ao aluno e orientações para conveniar a empresa à UFPB - Registro das informações na planilha		
6. Análise do Processo e Parecer do(a) Coordenador(a)	O parecer não foi favorável ao aproveitamento	- Notificação ao aluno e orientações para conveniar a empresa à UFPB - Registro das informações na planilha		
Fluxograma				
<pre> graph TD Start(()) --> S1[Elaboração de lista de controle de alunos em estágio] S1 --> S2[Entrega da documentação necessária para o estágio] S2 --> S3[Abertura do Processo] S3 --> S4[Conferência do termo, e verificação se a empresa possui vínculo com a UFPB] S4 --> D1{A empresa possui vínculo?} D1 -- Não --> S5[Notificação ao aluno e orientações] D1 -- Sim --> S6[Envio do processo para a Coordenação de Estágio do CADM] S5 --> S6 S6 --> S7[Vinculação do estágio no SIGAA] S7 --> S8[Registro das informações na Planilha] S8 --> End(()) S6 --> S9[Análise do Processo e Parecer do(a) Coordenador(a)] S9 --> D2{Parecer favorável?} D2 -- Não --> S5 D2 -- Sim --> S7 </pre>				
Motivo da Última Revisão:				Data:
ELABORADO POR:		APROVADO POR:		
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:	

APÊNDICE II – Procedimento Operacional Padrão – Aproveitamento de Experiência Profissional

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração:	Revisão:	Data Revisão:	POP CADM	
28/07/2020	x	__/__/__	000.002	
Área Eminente: Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração (NEPPA)				
Assunto: Aproveitamento de Experiência Profissional				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para o aproveitamento de experiência profissional do aluno(a)				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA – nº 001/2020				
Descrição das Atividades				
1. Elaboração de lista de controle de alunos em estágio 2. Entrega da documentação necessária para o aproveitamento pelos alunos 3. Abertura do Processo 4. Conferência do termo, e verificação se a empresa possui vínculo com a UFPB 5. Envio do processo para a Coordenação de Estágio do CADM 6. Análise do Processo e Parecer do(a) Coordenador(a) 7. Vinculação do aproveitamento no SIGAA 8. Registro das informações na Planilha				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
4. Conferência do termo, e verificação se a empresa possui vínculo com a UFPB	A empresa não possui vínculo	- Observação da possibilidade de Aproveitamento de Experiência em empresa sem convênio - Notificação ao aluno - Registro das informações na planilha		
6. Análise do Processo e Parecer do(a) Coordenador(a)	O parecer não foi favorável ao aproveitamento	- Observação da possibilidade de Aproveitamento de Experiência em empresa sem convênio - Notificação ao aluno - Registro das informações na planilha		
Fluxograma				
Motivo da Última Revisão:				Data:
ELABORADO POR:			APROVADO POR:	
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:	

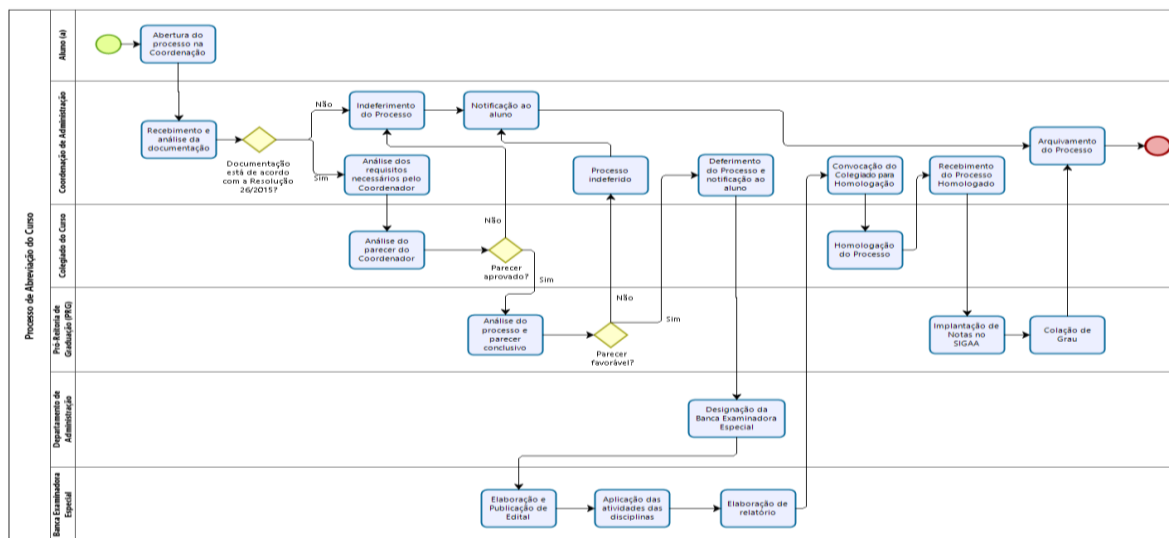
APÊNDICE III – Procedimento Operacional Padrão – Aproveitamento de Experiência Profissional

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.003	
Área Eminente: Núcleo de Ensino, Pesquisa e Prática em Administração (NEPPA)				
Assunto: Aproveitamento de Experiência Profissional (empresa sem convênio)				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para o aproveitamento de experiência profissional do aluno(a) cuja empresa não possui convênio com a UFPB.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA – nº 001/2020				
Descrição das Atividades				
1. Elaboração de lista de controle de alunos em estágio 2. Entrega da documentação necessária para o aproveitamento pelos alunos 3. Abertura do Processo 4. Conferência do termo e verificação que a empresa não possui vínculo com a UFPB 5. Preenchimento de solicitação de aproveitamento de empresa sem convênio pelos alunos 6. Envio do processo para a Coordenação de Estágio do CADM 7. Análise do Processo e Parecer do(a) Coordenador(a) 8. Envio do Processo ao Colegiado do Curso 9. Análise do Processo pelo Colegiado 10. Emissão de Certidão aprovada pelo Colegiado (emissão pela Coordenação) 11. Vinculação do aproveitamento no SIGAA 12. Registro das informações na Planilha				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
7. Análise do Processo e Parecer do(a) Coordenador(a)	O parecer não foi favorável ao aproveitamento	- Notificação ao aluno - Registro das informações na planilha		
9. Análise do Processo pelo Colegiado	O processo foi indeferido	- Notificação ao aluno - Registro das informações na planilha		
Fluxograma				
<pre> graph TD Start(()) --> E1[Elaboração de lista de controle de alunos em estágio] E1 --> E2[Entrega da documentação necessária para o aproveitamento] E2 --> E3[Abertura do Processo] E3 --> E4[Conferência do termo e verificação que a empresa possui vínculo com a UFPB] E4 --> E5[Envio do processo para a Coordenação de Estágio do CADM] E5 --> D1{Parecer favorável?} D1 -- Não --> E6[Notificação ao aluno] D1 -- Sim --> E7[Envio do Processo ao Colegiado do Curso] E7 --> D2{Processo indeferido?} D2 -- Não --> E6 D2 -- Sim --> E8[Emissão de Certidão aprovada pelo Colegiado] E8 --> E9[Vinculação do aproveitamento no SIGAA] E9 --> E10[Registro das informações na Planilha] E10 --> End(()) </pre>				
Motivo da Última Revisão:			Data:	
ELABORADO POR:		APROVADO POR:		
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:	

APÊNDICE IV – Procedimento Operacional Padrão – Abreviação do Curso

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
	Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.004
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Abreviação de Curso				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para o aluno concluir a graduação antes do tempo mínimo para conclusão determinado.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (artigos 257 a 267)				
Descrição das Atividades				
1. Abertura do processo na Coordenação pelo aluno (a) 2. Recebimento e análise da documentação pelo servidor (a) 3. Análise dos requisitos necessários pelo Coordenador (a) 4. Análise do parecer pelo Colegiado do Curso 5. Análise do processo e Parecer Conclusivo pela PRG 6. Deferimento do processo e Notificação ao Aluno pela Coordenação 7. Designação da Banca Examinadora Especial pelo Departamento 8. Elaboração e Publicação do Edital pela Banca 9. Aplicação das atividades das disciplinas 10. Elaboração do Relatório pela Banca 11. Convocação do Colegiado para Homologação pela Coordenação 12. Homologação do Processo pelo Colegiado 13. Recebimento do Processo homologado pela Coordenação 14. Implantação das notas no SIGAA pela PRG 15. Colação de Grau (consultar POP nº 004 – Colação de Grau em Separado) 16. Arquivamento e Finalização do Processo				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapa	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
2. Recebimento e análise da documentação pelo servidor (a)	Documentação não está de acordo com a Resolução 26/2015	- Indeferimento do Processo - Notificação ao aluno - Arquivamento do Processo		
4. Análise do parecer pelo Colegiado do Curso	Parecer do Coordenador não aprovado	- Indeferimento do Processo - Notificação ao aluno - Arquivamento do Processo		
5. Análise do processo e Parecer Conclusivo pela PRG	Parecer não favorável	- Indeferimento do Processo - Notificação ao aluno - Arquivamento do Processo		

Fluxograma



Motivo da Última Revisão:

Data:

ELABORADO POR:

APROVADO POR:

Nome:

Rubrica:

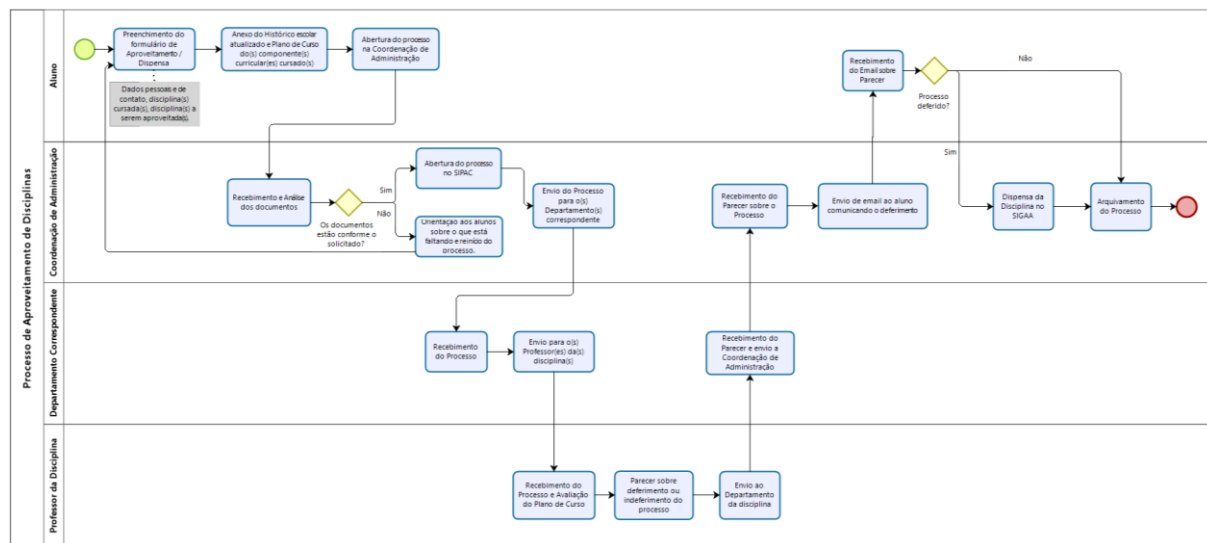
Nome:

Rubrica:

APÊNDICE V – Procedimento Operacional Padrão – Aproveitamento e Dispensa de Disciplinas

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.005	
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Aproveitamento e Dispensa de Disciplinas				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para que o aluno aproveite disciplinas cursadas anteriormente.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CONSEPE N° 16/2015 (artigos 229 a 238)				
Descrição das Atividades				
1. Preenchimento do formulário de Aproveitamento / Dispensa pelo Aluno 2. Anexo do Histórico escolar atualizado e Plano de Curso do(s) componente(s) curricular(es) cursado(s) 3. Abertura do processo na Coordenação de Administração 4. Recebimento e Análise dos documentos pelo servidor (a) 5. Abertura do processo no SIPAC 6. Envio do Processo para o(s) Departamento(s) correspondente(s) 7. Recebimento do Processo pelo(s) Departamento(s) correspondente(s) 8. Envio para o(s) Professor(es) da(s) disciplina(s) pelo(s) Departamento(s) correspondente(s) 9. Recebimento do Processo e Avaliação do Plano de Curso pelo(a) Professor(a) 10. Parecer sobre deferimento ou indeferimento do processo pelo(a) Professor(a) 11. Envio ao Departamento da disciplina 12. Recebimento do Parecer e envio a Coordenação de Administração pelo(s) Departamento(s) correspondente(s) 13. Recebimento do Parecer sobre o Processo pela Coordenação 14. Envio de e-mail ao aluno comunicando o deferimento 15. Dispensa da Disciplina no SIGAA 16. Arquivamento do Processo				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
4. Recebimento e Análise dos documentos pelo servidor (a)	Documentos não estão de acordo	- Orientação aos alunos sobre o que está faltando e reinício do processo.		
14. Envio de e-mail ao aluno comunicando o deferimento	Processo indeferido	- Comunicação e arquivamento do processo		

Fluxograma



Motivo da Última Revisão:

Data:

ELABORADO POR:

APROVADO POR:

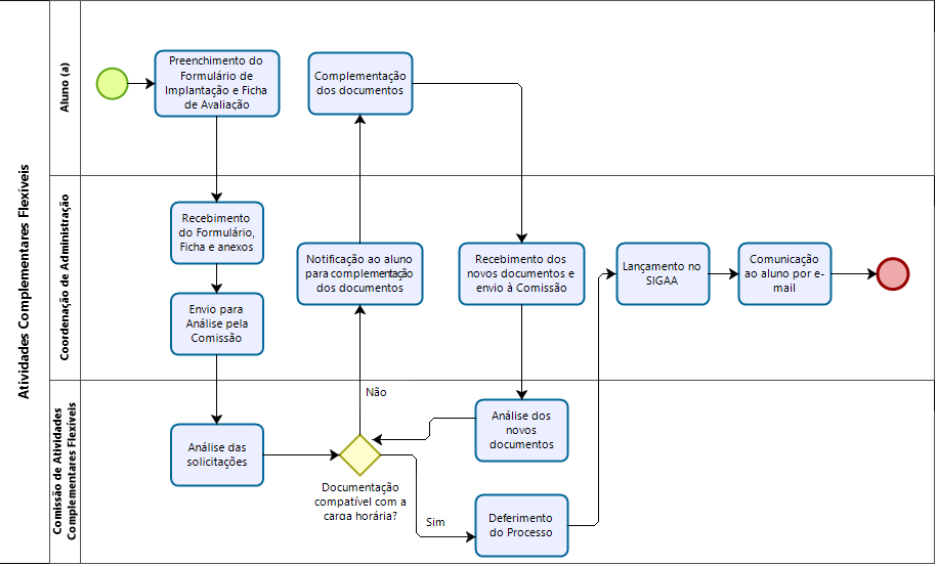
Nome:

Rubrica:

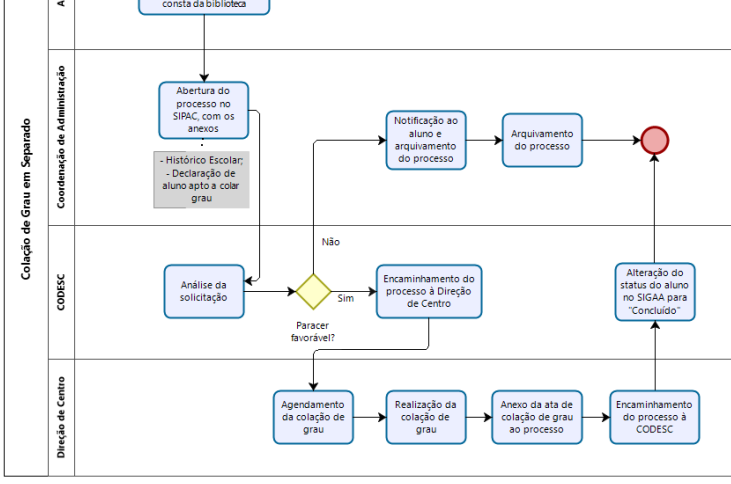
Nome:

Rubrica:

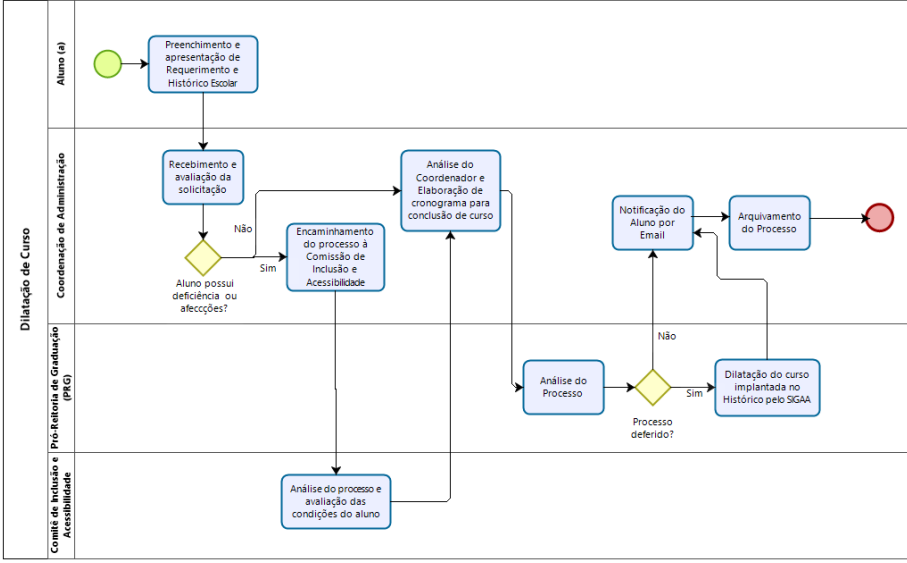
APÊNDICE VI – Procedimento Operacional Padrão – Atividades Complementares Flexíveis

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.006	
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Atividades Complementares Flexíveis				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para o recebimento das atividades complementares obrigatórias dos alunos, totalizando 180h (2007, 2011) e 150h (2019)				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA nº 01/2018				
Descrição das Atividades				
1. Preenchimento do Formulário de Implantação e Ficha de Avaliação pelo(a) aluno(a) 2. Recebimento do Formulário, Ficha e anexos pelo servidor(a) 3. Envio para Análise pela Comissão de Atividades Complementares Flexíveis 4. Análise das solicitações pela Comissão 5. Deferimento do Processo 6. Lançamento no SIGAA 7. Comunicação ao aluno por e-mail e encerramento do Processo				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
4. Análise das solicitações pela Comissão	Documentação incompatível com a carga horária	- Notificação ao aluno para complementação dos documentos - Recebimento dos novos documentos e envio à Comissão - Análise dos novos documentos pela Comissão		
Fluxograma				
 <pre> graph TD A((Aluno a)) --> B[Preenchimento do Formulário de Implantação e Ficha de Avaliação] B --> C[Recebimento do Formulário, Ficha e anexos] C --> D[Envio para Análise pela Comissão] D --> E{Análise das solicitações} E --> F{Documentação compatível com a carga horária?} F -- Sim --> G[Deferimento do Processo] F -- Não --> H[Notificação ao aluno para complementação dos documentos] H --> I[Recebimento dos novos documentos e envio à Comissão] I --> J[Análise dos novos documentos] J --> F G --> K[Lançamento no SIGAA] K --> L[Comunicação ao aluno por e-mail] L --> M(()) </pre>				
Motivo da Última Revisão:			Data:	
ELABORADO POR:		APROVADO POR:		
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:	

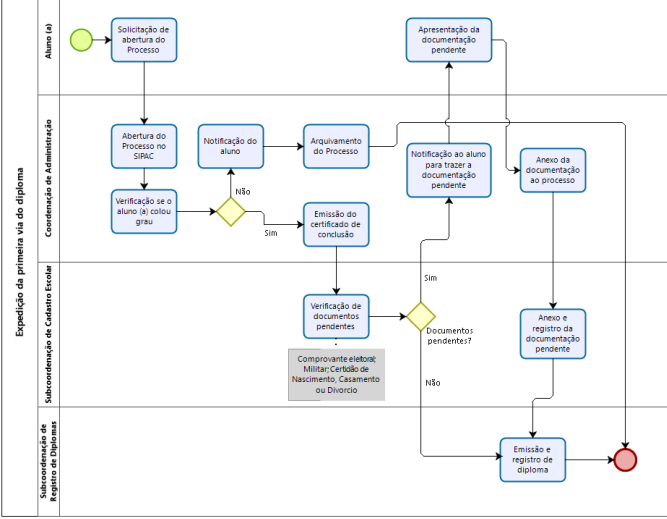
APÊNDICE VII – Procedimento Operacional Padrão – Colação de Grau em Separado

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO		
Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.007
Área Eminente: Secretaria			
Assunto: Colação de Grau em Separado (Sessões Individuais)			
Objetivo			
Realizar os procedimentos para viabilizar a colação de grau individual de um(a) aluno(a).			
Divulgação			
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)			
Legislação de Referência			
Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (Art. 214 a 215)			
Descrição das Atividades			
1. Requerimento de Colação de Grau, apresentando termo, justificativa e nada-consta da biblioteca pelo aluno(a) 2. Abertura do processo no SIPAC, com os anexos 3. Análise da solicitação pela CODESC 4. Encaminhamento do processo à Direção de Centro 5. Agendamento da colação de grau pela Direção de Centro 6. Realização da colação de grau 7. Anexo da ata de colação de grau ao processo 8. Encaminhamento do processo à CODESC 9. Alteração do status do aluno no SIGAA para "Concluído"			
Desvios possíveis e ações necessárias			
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias	
3. Análise da solicitação pela CODESC	Parecer não favorável	- Notificação ao aluno e arquivamento	
Fluxograma			
			
Motivo da Última Revisão:			Data:
ELABORADO POR:		APROVADO POR:	
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:

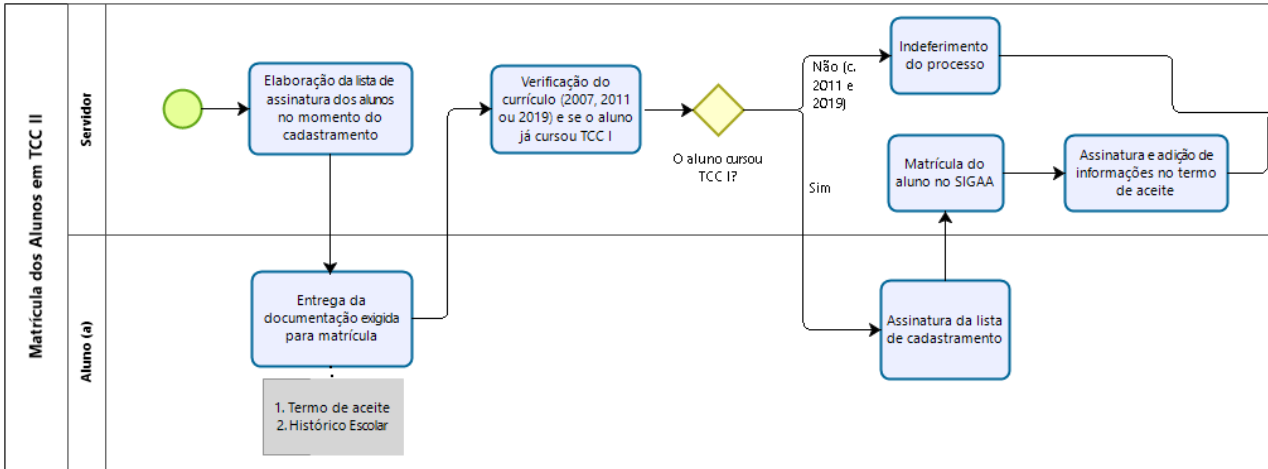
APÊNDICE VIII – Procedimento Operacional Padrão – Dilatação de Curso

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração:	Revisão:	Data Revisão:	POP CADM	
28/07/2020	x	__/__/__	000.008	
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Dilatação (Prorrogação do Prazo de Conclusão) de Curso				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para prorrogar o prazo de conclusão de curso do aluno(a).				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução 16/2015 CONSEPE/UFPB (Art. 256)				
Descrição das Atividades				
1. Preenchimento e apresentação de Requerimento e Histórico Escolar pelo aluno(a) 2. Recebimento e avaliação da solicitação 3. Análise do Coordenador e Elaboração de cronograma para conclusão de curso 4. Análise do Processo pela PRG 5. Dilatação do curso implantada no Histórico pelo SIGAA 6. Notificação do Aluno por E-mail e Arquivamento do Processo				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
2. Recebimento e avaliação da solicitação	O aluno possui deficiência ou afecções	- Encaminhamento do processo à Comissão de Inclusão e Acessibilidade - Análise do processo e avaliação das condições do aluno		
4. Análise do Processo pela PRG	Indeferimento do processo	- Notificação do Aluno por e-mail do indeferimento e Arquivamento		
Fluxograma				
				
Motivo da Última Revisão:			Data:	
ELABORADO POR:			APROVADO POR:	
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:	

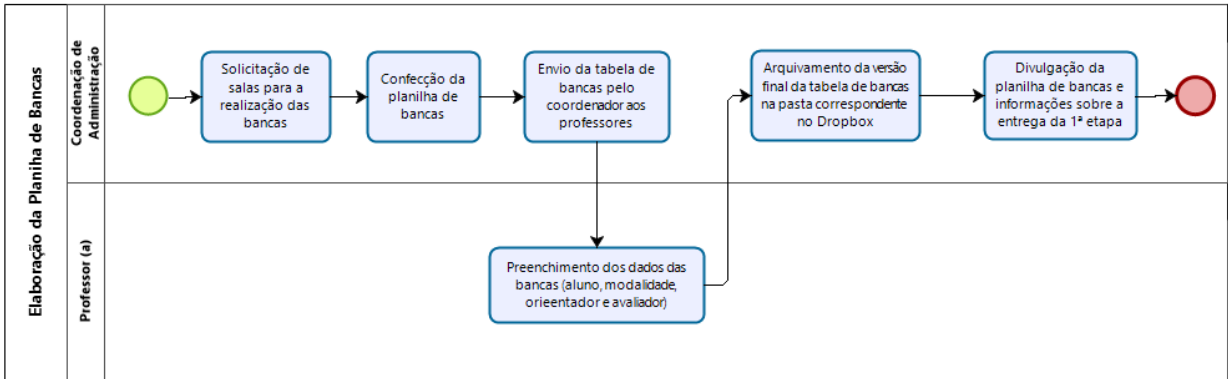
APÊNDICE IX – Procedimento Operacional Padrão – Expedição de Diploma (1ª via)

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.009	
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Expedição de Primeira Via de Diploma				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para solicitar a expedição de primeira via de diploma.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Portaria PRG nº 01/2016 (artigo 271, inciso I)				
Descrição das Atividades				
1. Solicitação de abertura do Processo pelo(a) aluno(a) 2. Abertura do Processo no SIPAC 3. Verificação se o(a) aluno(a) colou grau 4. Emissão do certificado de conclusão 5. Verificação de documentos pendentes pela Subcoordenação de Cadastro Escolar 6. Emissão e registro de diploma pela Subcoordenação de Registro de Diplomas.				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias		
3. Verificação se o(a) aluno(a) colou grau	O(a) aluno(a) não colou grau	- Notificação do aluno - Arquivamento do Processo		
5. Verificação de documentos pendentes pela Subcoordenação de Cadastro Escolar	Existem documentos pendentes	- Notificação ao aluno para trazer documentação pendente; - Anexo dos novos docs. ao processo pela Coord Adm; - Anexo e registro da documentação pendente pela Subcoord. Cadastro Escolar.		
Fluxograma				
				
Motivo da Última Revisão:			Data:	
ELABORADO POR:		APROVADO POR:		
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:	

APÊNDICE X – Procedimento Operacional Padrão – Matrícula em TCC II

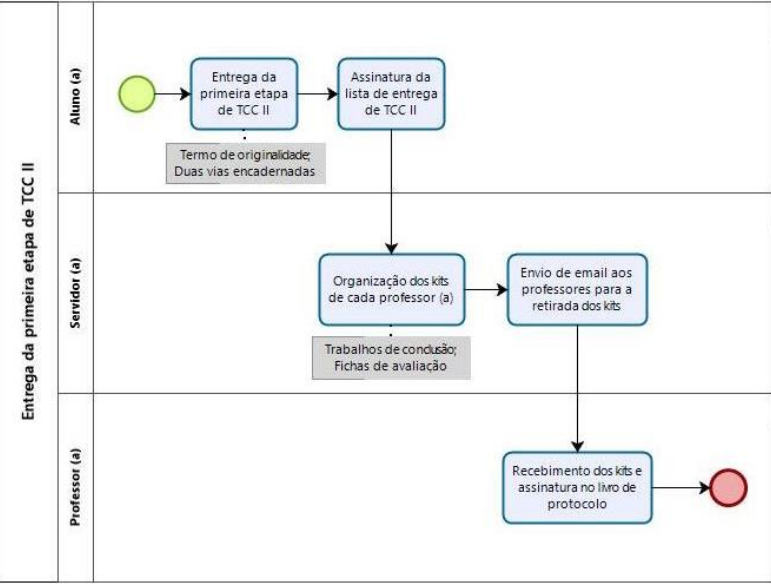
	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração:	Revisão:	Data Revisão:	POP CADM	
28/07/2020	x	__/__/__	000.010	
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Matrícula em TCC II				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para matricular os alunos na atividade de Trabalho de Conclusão de Curso.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA nº 01/2016 / Manual de Demandas e Etapas de TCC II (págs. 6-9)				
Descrição das Atividades				
1. Elaboração da lista de assinatura dos alunos no momento do cadastramento 2. Recebimento da documentação exigida para matrícula do(a) aluno(a) 3. Verificação do currículo (2007, 2011 ou 2019) e se o(a) aluno(a) já cursou TCC I 4. Assinatura do(a) aluno(a) na lista de cadastramento 5. Matrícula do(a) aluno(a) no SIGAA 6. Assinatura do servidor(a) e adição de informações no termo de aceite				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas	Desvios Possíveis		Ações Necessárias	
3. Verificação do currículo (2007, 2011 ou 2019) e se o(a) aluno(a) já cursou TCC I	O(a) aluno(a) é do currículo 2011 ou 2019 e não cursou TCC I		- Indeferimento do processo	
Fluxograma				
				
Motivo da Última Revisão:				Data:
ELABORADO POR:		APROVADO POR:		
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:	

APÊNDICE XI – Procedimento Operacional Padrão – Elaboração da Planilha de Bancas

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração: 28/07/2020 09/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.011	
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Elaboração da Planilha de Bancas				
Objetivo				
Realizar os procedimentos pré-bancas de defesa de TCC II.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA nº 01/2016 / Manual de Demandas e Etapas de TCC II (págs. 11-13)				
Descrição das Atividades				
1. Solicitação de salas para a realização das bancas 2. Confeção da planilha de bancas 3. Envio da tabela de bancas pelo Coordenador aos professores 4. Preenchimento dos dados das bancas (aluno, modalidade, orientador e avaliador) 5. Arquivamento da versão final da tabela de bancas na pasta correspondente no Dropbox 6. Divulgação da planilha de bancas e informações sobre a entrega da 1ª etapa				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas		Desvios Possíveis		Ações Necessárias
Fluxograma				
				
Motivo da Última Revisão:				Data:
ELABORADO POR:			APROVADO POR:	

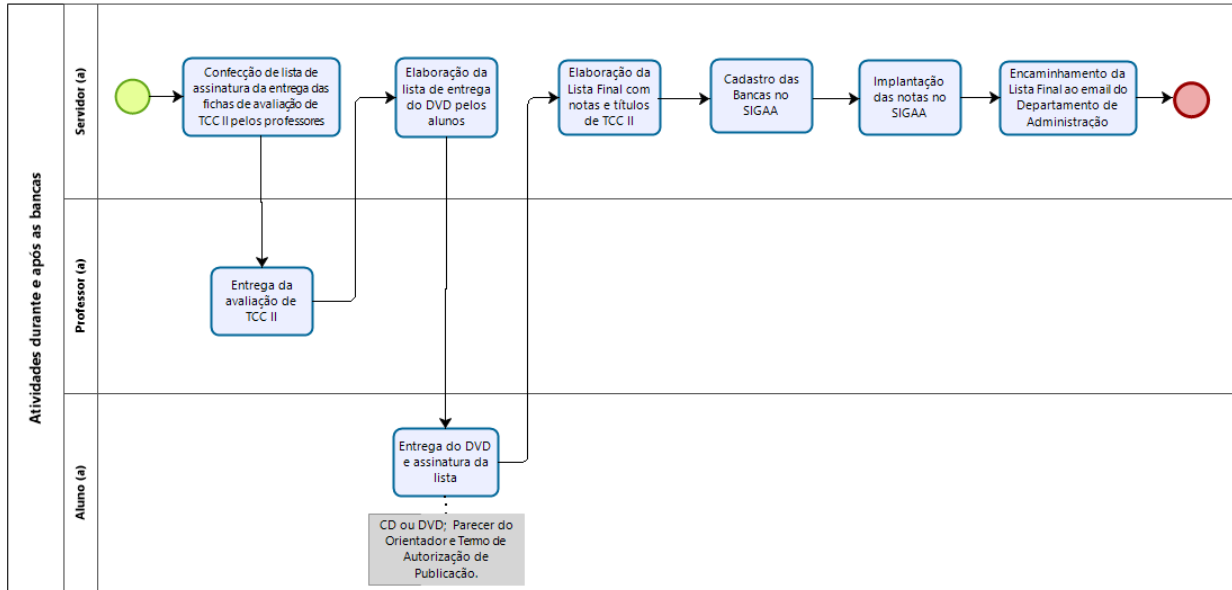
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:
-------	----------	-------	----------

APÊNDICE XII – Procedimento Operacional Padrão – Entrega da primeira etapa de TCC II

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
	Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.012
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Recebimento da 1ª etapa de TCC II e Entrega dos Kits				
Objetivo				
Realizar os procedimentos para recebimento da primeira etapa de TCC II.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA nº 01/2016 / Manual de Demandas e Etapas de TCC II (págs. 14)				
Descrição das Atividades				
1. Entrega da primeira etapa de TCC II pelo(a) aluno(a) 2. Assinatura da lista de entrega de TCC II 3. Organização dos kits de cada professor (a): Cada via encadernada deve ser separada por professor, formando-se pilhas com o nome deste num papel preso em clipe em cada capa, informando também abaixo do nome se, naquele trabalho, o professor é avaliador ou orientador. Deve-se imprimir e inserir dentro de cada via do ORIENTADOR um “kit” com as fichas de avaliação (uma individual para cada membro da banca + uma com a nota final) que serão utilizadas no momento das defesas dos alunos. As fichas podem ser impressas direto do anexo da resolução de TCC II que se encontra no site da Coordenação (pág. 25 e 26). 4. Envio de e-mail aos professores para a retirada dos kits 5. Recebimento dos kits e assinatura no livro de protocolo pelos professores				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas		Desvios Possíveis		Ações Necessárias
Fluxograma				
 <pre> graph TD subgraph "Entrega da primeira etapa de TCC II" direction TB Aluno[Aluno (a)] Servidor[Servidor (a)] Professor[Professor (a)] end Aluno --> A1[Entrega da primeira etapa de TCC II] A1 --> A2[Assinatura da lista de entrega de TCC II] A2 --> Servidor Servidor --> S1[Organização dos kits de cada professor (a)] S1 --> S2[Envio de email aos professores para a retirada dos kits] S2 --> Professor Professor --> P1[Recebimento dos kits e assinatura no livro de protocolo] P1 --> End(()) </pre>				
Motivo da Última Revisão:				Data:

ELABORADO POR:		APROVADO POR:	
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:

APÊNDICE XIII – Procedimento Operacional Padrão – Atividades durante e após as bancas

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM			
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: __/__/__	POP CADM 000.013	
Área Eminente: Secretaria				
Assunto: Atividades durante e após as bancas				
Objetivo				
Realizar os procedimentos necessários durante e após as bancas.				
Divulgação				
Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)				
Legislação de Referência				
Resolução CADM/CCSA nº 01/2016 / Manual de Demandas e Etapas de TCC II (págs. 15-22)				
Descrição das Atividades				
1. Confecção de lista de assinatura da entrega das fichas de avaliação de TCC II pelos professores 2. Entrega da avaliação de TCC II pelos professores 3. Elaboração da lista de entrega do DVD pelos alunos 4. Entrega do kit (DVD; Parecer do Orientador e Termo de Autorização) e assinatura pelos alunos 5. Elaboração da Lista Final com notas e títulos de TCC II 6. Cadastro das Bancas no SIGAA 7. Implantação das notas no SIGAA 8. Encaminhamento da Lista Final ao e-mail do Departamento de Administração				
Desvios possíveis e ações necessárias				
Etapas		Desvios Possíveis		Ações Necessárias
Fluxograma				
 <pre> graph LR S1(()) --> B1[Confecção de lista de assinatura da entrega das fichas de avaliação de TCC II pelos professores] B1 --> B2[Entrega da avaliação de TCC II] B2 --> B3[Elaboração da lista de entrega do DVD pelos alunos] B3 --> B4[Entrega do DVD e assinatura da lista] B4 --> B5[Elaboração da Lista Final com notas e títulos de TCC II] B5 --> B6[Cadastro das Bancas no SIGAA] B6 --> B7[Implantação das notas no SIGAA] B7 --> B8[Encaminhamento da Lista Final ao email do Departamento de Administração] B8 --> E1(()) </pre> CD ou DVD; Parecer do Orientador e Termo de Autorização de Publicação.				
Motivo da Última Revisão:				Data:

ELABORADO POR:		APROVADO POR:	
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:

APÊNDICE XIV – Procedimento Operacional Padrão – Matrícula em TCC II (Sugerido)

	UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA Coordenação do Curso de Administração – CADM				
	PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO				
	Data Elaboração: 28/07/2020	Revisão: x	Data Revisão: _/_/_		POP CADM xxx.xxx (Sugerido)

Área Eminente: Secretaria

Assunto: Matrícula em TCC II

Objetivo

Realizar os procedimentos para matricular os alunos na atividade de Trabalho de Conclusão de Curso.

Divulgação

Interna, através do armazenamento em nuvem (Dropbox / Drive)

Legislação de Referência

Resolução CADM/CCSA nº 01/2016 / Manual de Demandas e Etapas de TCC II (págs. 6-9)

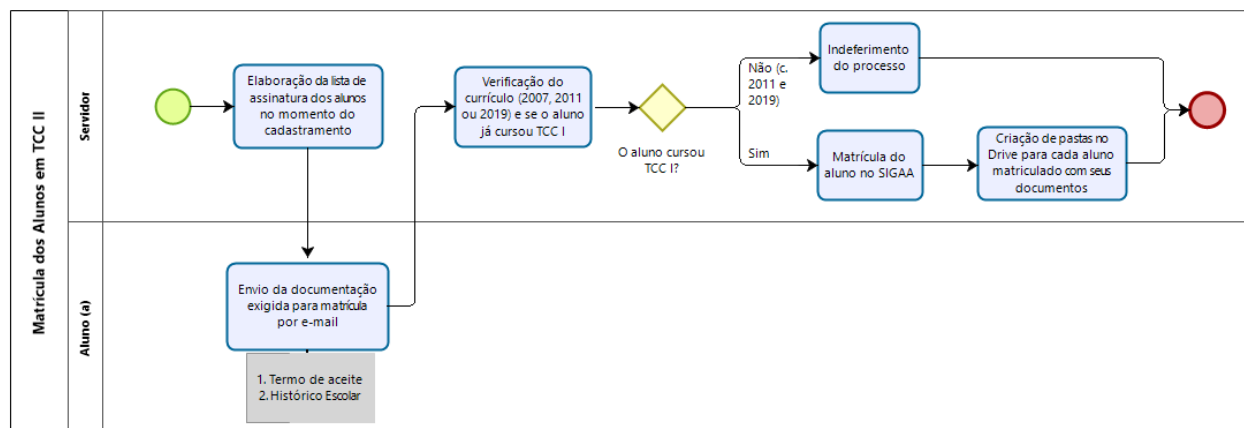
Descrição das Atividades

1. Elaboração da lista de assinatura dos alunos no momento do cadastramento
2. **Envio da documentação exigida para matrícula por e-mail**
3. Verificação do currículo (2007, 2011 ou 2019) e se o(a) aluno(a) já cursou TCC I
4. Matrícula do(a) aluno(a) no SIGAA
5. **Criação de pastas no Drive ou Dropbox para cada aluno matriculado com seus documentos**

Desvios possíveis e ações necessárias

Etapas	Desvios Possíveis	Ações Necessárias
3. Verificação do currículo (2007, 2011 ou 2019) e se o(a) aluno(a) já cursou TCC I	O(a) aluno(a) é do currículo 2011 ou 2019 e não cursou TCC I	- Indeferimento do processo

Fluxograma



Motivo da Última Revisão:

Data:

ELABORADO POR:		APROVADO POR:	
Nome:	Rubrica:	Nome:	Rubrica:

APÊNDICE XV – Manual de Procedimentos – Demandas e Etapas de TCC II



| MANUAL DE PROCEDIMENTOS |

Demandas e Etapas de TCC 2





UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Coordenação do Curso de Administração – CADM

ORIENTAÇÕES SOBRE AS DEMANDAS E ETAPAS DA ATIVIDADE TCC II
(Pasta 01)

[REDACTED]

[REDACTED]

JOÃO PESSOA
2020

SUMÁRIO

 Parte I Detalhamento das Atividades Desenvolvidas.....	4
 1 CALENDÁRIO DE TCC II.....	4
1.1 ELABORAÇÃO DO CALENDÁRIO – ITENS CONSIDERADOS NO PROCEDIMENTO.....	4
1.2 PUBLICAÇÃO DO CALENDÁRIO.....	5
 2 MATRÍCULA DE TCC II.....	6
2.1. ELABORAÇÃO DE LISTA A SER ASSINADA PELO ALUNO NO MOMENTO DO CADASTRAMENTO.....	6
2.2 CADASTRAMENTO DO ALUNO (PRESENCIALMENTE) NA COORDENAÇÃO.....	6
2.3. MATRÍCULA DOS ALUNOS NO SIGAA.....	6
 3 ATIVIDADES RELACIONADAS A TCC II – PÓS MATRÍCULA.....	10
3.1 ELABORAÇÃO DE LISTA COM TODOS OS ALUNOS MATRICULADOS.....	10
3.2 TRANCAMENTO DE TCC II.....	10
3.3 ELABORAÇÃO DE LISTA PARA ASSINAR A ENTREGA DA PRIMEIRA ETAPA DE TCC II.....	11
3.4 ELABORAÇÃO DE PLANILHA DE BANCAS.....	11
3.4.1 Solicitação de salas para realização de bancas.....	11
3.4.2 Confeção da tabela de bancas.....	12
3.4.3 Divulgação da planilha e das informações acerca da entrega da primeira etapa.....	13
3.5 ENTREGA DA PRIMEIRA ETAPA DE TCC II.....	14
3.6 ELABORAÇÃO DA LISTA PARA PROFESSORES ASSINAREM A ENTREGA DA AVALIAÇÃO - TCC II.....	15
3.7 ATIVIDADES DURANTE O PERÍODO DE BANCAS.....	15
3.7.1 Entrega da avaliação dos professores (lista nº 04)	15
3.7.2 Elaboração da lista de nº 05 – lista de entrega DVD de TCC II – etapa final.....	15
3.8 ATIVIDADES APÓS O PERÍODO DE BANCAS.....	15
3.8.1 Elaboração da lista de nº 06 – Lista Final com notas e títulos de TCC II.....	16
3.8.2 Cadastro das bancas no SIGAA.....	16
3.8.3. Implantação das notas no SIGAA.....	20
3.8.4 Encaminhar planilha nº06 ao e-mail do Departamento de Administração.....	21
3.9. ATIVIDADES ENTRE O FINAL DO PERÍODO E INÍCIO DO PERÍODO SEGUINTE.....	22
3.9.1. Elaboração da lista de nº07 - Lista para enviar à Biblioteca Setorial - TCC II.....	22
3.9.2. Envio de material à Biblioteca Setorial.....	22
 Parte II Periodização das Atividades Desenvolvidas.....	23