

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

MARIVETE SANTOS DA COSTA

Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem *Business Process Modeling Notation*: uma experiência de trabalho na Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da Universidade Federal da Paraíba

JOÃO PESSOA-PB
2021

MARIVETE SANTOS DA COSTA

Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem *Business Process Modeling Notation*: uma experiência de trabalho na Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da Universidade Federal da Paraíba

Relatório Técnico apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba, em cumprimento às exigências institucionais para a obtenção do título de Mestre.

Orientador:
Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos

JOÃO PESSOA-PB
2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

C838m Costa, Marivete Santos da.

Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem
Business Process Modeling Notation : uma experiência de
trabalho na Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao
Estudante da Universidade Federal da Paraíba / Marivete
Santos da Costa. - João Pessoa, 2021.

128 f. : il.

Orientação: Wagner Soares Fernandes dos Santos.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Assistência estudantil. 2. Gestão por processos. 3.
Mapeamento de processos. 4. BPMN. I. Santos, Wagner
Soares Fernandes dos. II. Título.

UFPB/BC

CDU 005.934.5-057.875



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DO (A) MESTRANDO (A) MARIVETE SANTOS DA COSTA, ALUNO (A) DO CURSO DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO EM ORGANIZAÇÕES APRENDENTES/CE-CCSA/UFPB.

Aos 16 dias do mês de dezembro do ano de 2020, às 14 horas, no ambiente virtual hospedado no Hangout Meet, acessível pelo endereço eletrônico <https://meet.google.com/jpp-xztz-mog>, realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho Final do (a) Mestrando (a) MARIVETE SANTOS DA COSTA, matrícula 20181019379, intitulada: **"Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem Business Process Modeling Notation: uma experiência de trabalho na Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da Universidade Federal da Paraíba"**, Estavam presentes os Professores Doutores: WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS – UFPB – Presidente/orientador(a), RITA DE CASSIA DE FARIA PEREIRA – UFPB – Examinador(a) interno(a), ANDRÉ GUSTAVO CARVALHO MACHADO – UFPB – Examinador(a) externo(a). O Professor (a) WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS, na qualidade de Orientador (a), declarou aberta a sessão, e apresentou os Membros da Banca Examinadora ao público presente. Em seguida, passou a palavra ao (a) Mestrando(a), para que, no prazo de 30 minutos, apresentasse seu Trabalho Final. Após exposição oral, o (a) Presidente passou a palavra aos membros da Banca Examinadora, para que procedessem a arguição pertinente ao trabalho. Em seguida, o (a) Mestrando (a) respondeu às perguntas elaboradas pelos Membros da Banca Examinadora e, na oportunidade, agradeceu as sugestões apresentadas. A sessão foi suspensa pelo (a) Orientador (a), que se reuniu secretamente com os Membros da Banca Examinadora, e emitiu o seguinte parecer:

A Banca Examinadora considerou o Trabalho Final:

☒ **Aprovado** () **Insuficiente** () **Reprovado**

com as seguintes observações: RETIRAR OS APÊNDICES INDICADOS DURANTE A BANCA. APLICAR AS CORREÇÕES DE DETALHAMENTO DOS RESULTADOS E RESPECTIVAS JUSTIFICATIVAS OU CONEXÕES TEÓRICAS.



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO – CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES APRENDENTES



Retomando-se a sessão, o (a) Professor (a) WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS apresentou o parecer da Banca Examinadora o (a) Mestrando (a), bem como ao público presente. Prosseguindo, agradeceu a participação dos Membros da Banca Examinadora e deu por encerrada a sessão. E, para constar, eu, Tales Társis Dantas Vieira, na qualidade de Secretário do Programa Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes, lavrei a presente Ata, que segue assinada por mim e pelos Membros da Banca Examinadora, em testemunho de fé.

João Pessoa, 16 de dezembro de 2020

WAGNER SOARES FERNANDES DOS
SANTOS
Orientador(a)

MARIVETE SANTOS DA COSTA
Mestrando(a)

ANDRE GUSTAVO CARVALHO MACHADO
Membro Externo

RITA DE CASSIA DE FARIA PEREIRA
Membro Interno

TALES TÁRSIS DANTAS VIEIRA
Secretário do Curso

A minha mãe, pelo contínuo exemplo de que com tenacidade e honestidade podemos ser mais e melhores, e às minhas filhas, a quem espero conseguir incutir uma semente de esperança e de motivação para agir sempre pela construção de um mundo melhor.

AGRADECIMENTOS

Aos colegas que atuam na Assistência Estudantil, que dedicaram parte de seu tempo para colaborar com a coleta de dados, discussões e até digressões que levaram à consecução deste trabalho.

Ao Prof. Dr. João Wandemberg Gonçalves Maciel, meu chefe na PRAPE até às vésperas de conclusão da pesquisa, pelo seu apoio e generosidade durante essa jornada.

Ao Prof. Luís Fábio Barbosa Botelho, que ao assumir a gestão da PRAPE deu total apoio ao desenvolvimento das atividades da pesquisa, possibilitando a sua conclusão.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes, e aos professores Dr. André Gustavo Carvalho Machado, Dr. Samir Adamoglu de Oliveira e Dra Rita de Cassia de Faria Pereira, pelas valiosíssimas contribuições ao desenvolvimento e aperfeiçoamento do estudo.

À Profa. Dra Adriana Valéria Santos Diniz e Tales Társis Dantas Vieira, Coordenadora e Secretário do curso, respectivamente, pela compreensão, disponibilidade, generosidade e apoio, sem os quais eu não teria conseguido concluir essa jornada.

Agradeço a Deus por colocar essas pessoas em meu caminho e rogo para que sejam recompensadas com igual generosidade e desprendimento.

RESUMO

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), com mais de 30 mil alunos ativos, apresenta um grande percentual de discentes que necessitam de assistência estudantil. A operacionalização da política de assistência estudantil – executada pela Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE), entretanto, tem representado um desafio constante aos gestores. A presente pesquisa teve como objetivo geral modelar processos-chave organizacionais implementados pela PRAPE, visando contribuir para melhoria da operacionalização da gestão da política de assistência estudantil destinada aos alunos de graduação da UFPB. Nas últimas décadas, o *Business Process Management* – BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio), uma abordagem de gestão organizacional por meio de processos, que oferece benefícios estratégicos que permitem que às organizações possam reagir a períodos de rápida mudança, tem se consolidado nas empresas privadas e, ainda que de forma incipiente, tem sido adotada por algumas instituições federais de ensino superior (IFES). Nos processos de implantação do BPM, tem sido adotada a ferramenta *Business Process Modeling Notation* (BPMN), para identificação, análise e modelagem de processos, essenciais para uma coordenação integrada e eficiente de atividades. O BPMN é um conjunto de padrões gráficos que facilitam a visualização e simplificam a compreensão dos processos organizacionais. Com o fim de abordar tais questões e alcançar o objetivo geral proposto, foram definidos os seguintes objetivos específicos: 1) Mapear processos-chave organizacionais da Assistência Estudantil, implementados pela PRAPE/UFPB. 2) Analisar os processos mapeados, com base no ISO/TR 26122:2008 e AVA; e 3) Apresentar propostas de melhorias de processos. A proposta teve um caráter de pesquisa qualitativa aplicada, exploratória e descritiva. Para a implementação do trabalho, foi adotado o método da pesquisa-ação (PA), considerando ser este um método que privilegia a participação coletiva, a co-aprendizagem e a transformação organizacional. Dentre os resultados alcançados, foram mapeados e modelados dois processos-chave – **concessão de auxílios estudantis** (com dois subprocessos vinculados a este) e **pagamento de auxílios estudantis**; como também construiu-se uma maior base de conhecimento, por parte dos servidores que participaram da pesquisa, sobre quais são e como funcionam os principais processos organizacionais da Assistência Estudantil gerida pela PRAPE/UFPB.

Palavras-chave: Assistência Estudantil. Gestão por Processos. Mapeamento de Processos. BPMN.

ABSTRACT

The Federal University of Paraíba (UFPB), with more than 30,000 active students, has a large percentage of students who need student assistance. The operationalization of the student assistance policy – the Pro-Rectorate of Student Assistance and Promotion (PRAPE), however, has represented a constant challenge for managers. The present research had as general objective to model key organizational processes implemented by PRAPE, aiming to contribute to improve the operationalization of the management of the student assistance policy aimed at undergraduate students at UFPB. In recent decades, Business Process Management – BPM (Business Process Management), an approach to organizational management through processes, which offers strategic benefits that allow organizations to react to periods of rapid change, has been consolidated in companies private institutions and, although incipient, has been adopted by some federal higher education institutions (IFES). In the BPM implementation processes, the Business Process Modeling Notation (BPMN) tool has been adopted for the identification, analysis and modeling of processes, essential for an integrated and efficient coordination of activities. BPMN is a set of graphical standards that facilitate visualization and simplify understanding of organizational processes. In order to address these issues and achieve the general objective proposed, the following specific objectives were defined: 1) Mapping key organizational processes of Student Assistance, implemented by PRAPE/UFPB. 2) Analyze the mapped processes, based on ISO/TR 26122:2008 and AVA; and 3) Presenting proposals for process improvements. The proposal had the character of applied qualitative research, exploratory and descriptive. For the implementation of the work, the action research (AP) method was adopted, considering that this is a method that emphasizes collective participation, co-learning and organizational transformation. Among the results achieved, two key processes were mapped and modeled – granting student aid (with two sub-processes linked to it) and payment of student aid; as well as a greater knowledge base was built, on the part of the servants who participated in the research, about what the main organizational processes of Student Assistance managed by PRAPE/UFPB are and how they work.

Keywords: Student Assistance. Process management. Process Mapping. BPMN.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação de pool e lane	28
Figura 2 – Relação PA – BPM – Atividades realizadas	36
Figura 3 – Mapa inicial do processo concessão de auxílios estudantis	61
Figura 4 – Mapa do processo concessão de auxílios estudantis (AS IS).....	61
Figura 5 – Mapa inicial do subprocesso elaborar minuta do edital de seleção	67
Figura 6 – Mapa do subprocesso elaborar minuta do edital de seleção (AS IS)	67
Figura 7 – Mapa inicial do subprocesso cadastrar novos beneficiários	71
Figura 8 – Mapa do subprocesso cadastrar novos beneficiários (AS IS).....	72
Figura 9 – Mapa do processo pagamento de auxílios estudantis (AS IS)	75
Figura 10 – Mapa do processo concessão de auxílios estudantis (TO BE).....	84
Figura 11 – Mapa do subprocesso elaborar minuta de edital de seleção (TO BE).....	85
Figura 12 – Atividades a serem excluídas no processo pagamento de auxílios estudantis	87
Figura 13 – Mapa do processo pagamento de auxílios estudantis (TO BE).....	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos básicos do BPMN	28
Quadro 2 – Síntese das atribuições de cada setor da PRAPE.....	38
Quadro 3 – Servidores técnico-administrativos da PRAPE/UFPB	39
Quadro 4 – Auxílios/Benefícios da Assistência Estudantil	40
Quadro 5 – Objetivo Estratégico e Metas para a Assistência Estudantil UFPB/2019-2023	40
Quadro 6 – Questões orientadoras para validação da análise de processos	49
Quadro 7 – Descrição e categorização das etapas do processo concessão de auxílios estudantis	61
Quadro 8 – Descrição e categorização das etapas do subprocesso elaborar minuta de edital de seleção	67
Quadro 9 – Descrição e categorização das etapas do subprocesso cadastrar novos beneficiários	72
Quadro 10 – Descrição e categorização das etapas do processo de pagamento de auxílios estudantis	75
Quadro 11 – Melhorias propostas ao processo de pagamento de auxílios estudantis	84
Quadro 12 – Melhorias propostas ao subprocesso elaborar minuta de edital de seleção	86

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

AE	Assistência estudantil
AVA	Análise de Valor Agregado
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BPM	Business Process Management
BPM CBOK	Business Process Management Common Body of Knowledge
BPMN	Business Process Modeling Notation
BVA	Agregação de valor de negócio (<i>Business value-adding</i>)
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CCAE	Centro de Ciências Aplicadas e Educação
CCHSA	Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias
COAPE	Coordenação de Assistência e Promoção ao Estudante
CONSUNI	Conselho Universitário da UFPB
COVID	Corona Virus Disease
DPN	Diagrama de Processos de Negócios
E	Entrevistado
ETS	Escola Técnica de Saúde
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
MEC	Ministério da Educação
MEGP	Modelo de Excelência da Gestão Pública
NAE	Núcleo de Assistência Estudantil
NVA	Sem valor agregado (<i>Non-value adding</i>)
P_n	Participante (reuniões vinculadas à pesquisa)
PA	Pesquisa-ação
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PNAES	Plano Nacional de Assistência Estudantil
PRAPE	Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante
REI	Repositório Institucional da UFPB
REUNI	Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RU	Restaurante Universitário
SIG	Sistemas Integrados de Gestão

SIGAA	Sistema Integrado de Gestão Acadêmica
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
SIPAC	Sistema Integrado Patrimônio, Administração e Contratos
SRU	Superintendência dos Restaurantes Universitários
TAE	Técnico-Administrativo em Educação
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
VA	Agregação de valor (<i>Value-adding</i>)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivos.....	18
1.1.1	Objetivo Geral	19
1.1.2	Objetivos Específicos	19
1.2	Justificativa	19
1.3	Estrutura de apresentação	20
2	FUNDAMENTOS TEÓRICOS	21
2.1	Situando o conceito de processo.....	22
2.2	Gestão de Processos de Negócio (<i>Business Process Management – BPM</i>).....	24
2.3	<i>Business Process Modeling Notation</i> (BPMN)	27
2.4	Gestão de processos no setor público	29
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1	Caracterização da pesquisa	34
3.2	Campo de Pesquisa	37
3.2.1	UFPB	37
3.2.2	PRAPE.....	37
3.2.3	Universo e participantes da pesquisa	41
3.3	Descrição das atividades realizadas	42
3.3.1	Observação direta	42
3.3.2	Pesquisa documental.....	43
3.3.3	I Reunião Virtual – Levantamento de processos	44
3.3.4	Elaboração e aplicação de questionários	45
3.3.5	II Reunião Virtual – Análise de processo e validação de mapeamento.....	46
3.3.6	Entrevista	48
3.4	Tratamento dos dados	50
3.4.1	Sistematização	50
3.4.2	Modelagem de processos.....	52
3.4.3	Análise e validação dos modelos de processos.....	52
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1	Contexto de desenvolvimento das atividades	55
4.2	Apresentação e análise dos processos modelados	58
4.2.1	Processo concessão de auxílios estudantis	59

4.2.1.1	Subprocesso elaborar minuta de edital de seleção	66
4.2.1.2	Subprocesso cadastrar novos beneficiários	71
4.2.2	Processo pagamento de auxílios estudantis	74
4.3	Propostas de melhorias de processos	82
4.3.1	Processo concessão de auxílios estudantis (TO-BE)	82
4.3.1.1	Subprocesso ‘elaborar minuta de edital de seleção’ (TO-BE)	85
4.3.2	Processo pagamento de auxílios estudantis (TO-BE).....	86
4.3	Considerações gerais	88
5	CONSIDERAÇÃO FINAIS	90
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICE A – Autorização para coleta de dados – Análise documental.....	99
	APÊNDICE B – I Reunião de Equipe – Convite	100
	APÊNDICE C – Modelo de TCLE utilizado na pesquisa.....	101
	APÊNDICE D – Orientações para cadastramento do TCLE.....	102
	APÊNDICE E – Questionário aplicado a servidores da PRAPE	104
	APÊNDICE F – Sistematização de dados coletados a partir de questionário aplicado a servidores da PRAPE/UFPB	112
	APÊNDICE G – Dificuldades e Propostas de soluções para execução do processo Concessão de Auxílios Estudantis	121
	APÊNDICE H – Modelos construídos	122
	ANEXO A – Convite para I reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE	126
	ANEXO B – Convite 2 para I reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE.....	127
	ANEXO C – Convite para II reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE	128
	ANEXO D – Convite 2 para II reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE	129

1 INTRODUÇÃO

A busca pela ‘*pedra filosofal*¹’ do desenvolvimento tem sido uma constante na história da humanidade, com estudiosos de diversas épocas sempre tentando descobrir ou criar receitas para produzir crescimento econômico. Nesse sentido, muitas hipóteses e propostas de estratégias para gerar riqueza foram desenvolvidas, algumas alcançando grande repercussão, sem que, entretanto, nenhuma chegasse a ser universalmente reconhecida como suficiente ou definitiva. Todavia, nesse percurso, foram identificados alguns fatores que são condicionantes para se alcançar o desenvolvimento, tanto econômico quanto social. Dentre estes, o conhecimento tem sido consensualmente considerado a principal fonte de criação de riqueza.

A segunda Conferência Mundial sobre Educação Superior, ocorrida em Paris em 2009, destacou a inequívoca relevância da educação de nível superior para o desenvolvimento no mundo contemporâneo. Assim, o maior acesso da população à educação superior tem tido um papel relevante nos projetos de desenvolvimento dos países ocidentais (BERTOLIN, 2017).

No Brasil, a expansão da educação superior teve início no governo Lula da Silva (2003-2010), com a promulgação do Decreto nº 6.096/2007 (BRASIL, 2007), que instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) possibilitando oportunidades de qualificação para segmentos da população que historicamente eram excluídos do acesso ao ensino superior (MACEDO, 2017).

Em consonância com uma das diretrizes do Reuni, de “ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil” (BRASIL, 2007, Reuni, Art. 2º, inciso V), foi implantado o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), através do Decreto nº 7.234/2010 (BRASIL, 2010), e promulgada, ainda, a Lei nº 12.711/2012 (BRASIL, 2012 - Lei de Cotas), a qual instituiu o sistema de reserva do mínimo de 50% (cinquenta por cento) das vagas para estudantes autodeclarados pretos, pardos ou indígenas, com deficiência e/ou com insuficiência de condições financeiras, desde que oriundos de escolas públicas (BRASIL, 2012, Arts.1º e 3º).

O PNAES (BRASIL, 2010), atualmente denominado Plano Nacional de Assistência Estudantil, tem como objetivo “viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico, a partir de medidas que buscam combater situações de repetência e evasão” (UFPB, 2019).

O PNAES prevê atendimento prioritário para estudantes oriundos da rede pública de educação básica ou com baixa renda familiar (BRASIL, 2010, Art. 5º), nas áreas de moradia

¹**Pedra filosofal:** símbolo da alquimia (Idade Média), que representa um elemento capaz de transformar qualquer metal simples em ouro (DICIONÁRIO..., 2019).

estudantil, alimentação, transporte, atenção à saúde, inclusão digital, cultura, esporte, creche, apoio pedagógico e assistência especial a estudantes com deficiência ou superdotação (BRASIL, 2010, Art. 3º). As ações de assistência estudantil são implementadas com recursos repassados pelo Governo Federal às instituições federais de ensino superior (IFES).

Com a promulgação da Lei de Cotas (BRASIL, 2012), houve significativo crescimento do total de estudantes em situação de vulnerabilidade socioeconômica² nas instituições federais de ensino superior – alcançando, em 2018, 70,2% de graduandos na faixa de renda familiar de até um salário mínimo e meio – tendo apresentado índices de 43,7% em 2010 e 66,2% em 2014 (V PESQUISA..., 2019, p. 32); aumentando, conseqüentemente, o número de candidatos ao recebimento dos auxílios concedidos através do PNAES (MACEDO, 2017). Entretanto, o repasse de recursos às IFES não tem sido proporcional à demanda; nos últimos quatro anos, sobretudo, a educação superior pública sofreu frequentes cortes orçamentários e atrasos no recebimento de recursos, impactando negativamente a manutenção das ações de assistência estudantil.

Na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), as ações da assistência estudantil são gerenciadas pela Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE), que tem como principais atribuições o planejamento, a coordenação e o controle das atividades que visam à permanência, nos cursos de graduação presencial, dos alunos classificados como em condição de vulnerabilidade socioeconômica (UFPB, 2019, grifo nosso).

As ações desenvolvidas pela PRAPE incluem a realização de processos de seleção para concessão de auxílios estudantis e gerenciamento do acesso aos benefícios de permanência, como refeições nos restaurantes universitários, moradia nas residências universitárias, auxílio-moradia, auxílio-alimentação, auxílio-transporte, auxílio-creche; serviço de atendimento psicológico e serviço de orientação pedagógica (UFPB, 2019).

A UFPB, enquanto maior instituição de ensino superior do Estado da Paraíba (PDI UFPB, 2019c), recebe alunos não só de todo o estado, mas, a partir da adesão integral ao Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM) como meio de seleção para ingresso nos cursos de graduação, de todo o país. Considerando que a Lei de Cotas (BRASIL, 2012) estipula que pelo menos 50% da reserva de vagas para ingresso nos cursos de graduação seja destinado a estudantes oriundos de famílias com renda igual ou inferior a 1,5 salários-mínimos (um salário-

²**Vulnerabilidade socioeconômica** é aqui entendida conforme referenciado na Política Nacional de Assistência Social vigente e apresentada em Macedo (2017, p. 17): “[...] famílias e indivíduos com perda ou fragilidade de vínculos de afetividade, pertencimento e sociabilidade; identidades estigmatizadas em termos étnico, cultural e sexual; desvantagem pessoal resultante de deficiências; exclusão pela pobreza e, ou, no acesso às demais políticas públicas; [...]”.

mínimo e meio) per capita (BRASIL, 2012, Art. 1º, Parágrafo único), e que a UFPB possui atualmente mais de 30 mil alunos de graduação ativos (UFPB, 2020f), distribuídos em quatro campi (Campus I/João Pessoa e Santa Rita, Campus II/Areia, Campus III/Bananeiras e Campus IV/Mamanguape e Rio tinto), as ações da assistência estudantil são imprescindíveis para evitar a evasão³ e a retenção⁴ desses alunos.

No ano de 2020, a PRAPE atendeu a 5.940 alunos (UFPB, 2020g), dos quatro campi da UFPB. Para execução de suas atribuições, conta com uma equipe de 42 servidores em exercício, lotados na sede do Campus I, distribuídos em seus vários setores: Gabinete (Secretaria Executiva), Administração, Coordenação de Assistência e Promoção Estudantis-COAPE (Secretaria e Serviços Médico, Pedagógico, Psicológico e de Assistência Social), e Superintendência de Restaurantes Universitários (SRU); além de contar com o apoio dos Núcleos de Assistência Estudantil (NAE) nos demais campi (UFPB, 2019d).

Embora, à primeira vista, possa parecer que a PRAPE conta com uma boa capacidade instalada, muitos desafios ao desenvolvimento das ações necessárias ao cumprimento de suas atribuições legais têm sido identificados.

Pesquisas acadêmicas realizadas nos últimos três anos (no âmbito de mestrado, na UFPB), com foco na gestão do PNAES/UFPB e no cumprimento do seu objetivo de contribuir para a redução de evasão e retenção de alunos dos cursos de graduação, relatam que, apesar da implementação da política de assistência estudantil demonstrar grande contribuição à permanência de alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica (MACEDO, 2017; LIMA, 2019; SILVEIRA, 2019), foram identificadas algumas limitações que podem inviabilizar o alcance dos seus objetivos primordiais, destacando-se, dentre estas, a necessidade de adoção de “instrumentos de avaliação da qualidade do atendimento aos usuários ou outras ferramentas de monitoramento e avaliação para o aperfeiçoamento dos processos e da prestação dos seus serviços junto aos estudantes” (MACEDO, 2017, p.100); necessidade de aprimoramento das ações de gestão da assistência estudantil e maior aproximação com a realidade dos discentes da instituição (LIMA, 2019); simplificação dos processos seletivos, com padronização de critérios e procedimentos de avaliação (SILVEIRA, 2019; SANTOS, 2019).

A reflexão sobre esses e outros desafios enfrentados na gestão das ações de assistência estudantil para os alunos de graduação da UFPB, vivenciados de perto pela pesquisadora

³**Evasão** é aqui entendida conforme definido pelo Ministério da Educação (BRASIL, 2014): “interrupção do aluno no ciclo do curso” (p. 20), podendo ser por abandono do curso, não renovação da matrícula ou formalização de desligamento/desistência do curso.

⁴**Retenção** : “consiste da não conclusão do curso no período previsto” (BRASIL, 2014, p. 20).

enquanto integrante da equipe de servidores da PRAPE, levou à execução da pesquisa aqui relatada, a qual teve como questão norteadora: ‘como melhor operacionalizar a gestão da assistência estudantil na UFPB, de forma a atender a seus objetivos sociais e institucionais?’

Com o intuito de buscar uma resposta a essa questão, e considerando como sendo essencial o fator humano para o alcance de metas organizacionais, inicialmente decidimos focar na gestão de pessoas, definindo como objetivo geral ‘contribuir para maior eficiência operacional da PRAPE/UFPB, através do desenvolvimento/fortalecimento das equipes de trabalho que atuam diretamente na Assistência Estudantil’.

Entretanto, após iniciar uma pesquisa documental para coleta de dados sobre as ações desenvolvidas para implementação da política de assistência estudantil e profissionais envolvidos na execução das ações, identificamos a ausência de registros que documentem como se dá o desenvolvimento dos processos de trabalho, dos fluxos de atividades, definição de atribuições, responsabilidades e interações entre os processos, elementos estes essenciais a uma boa gestão para o alcance de objetivos organizacionais.

Assim, com o intuito de contribuir de forma mais pragmática para a execução das ações de assistência estudantil na UFPB, e levando em conta as conclusões já apresentadas por MACEDO (2017), LIMA (2019), SILVEIRA (2019) e SANTOS (2019), anteriormente citadas, direcionamos a pesquisa para o estudo de uma abordagem que possibilita uma compreensão mais holística do funcionamento organizacional, com ênfase na forma como o trabalho é desenvolvido: a gestão orientada por processos (BPM), e na aplicação da ferramenta *Business Process Modeling Notation* (BPMN), que dá suporte à modelagem de processos e ao monitoramento das atividades desenvolvidas no dia a dia.

A partir daí, redefinimos nossos objetivos e buscamos uma base teórica que permitisse nos aprofundar na compreensão dos pressupostos da abordagem da gestão por processos e no uso da ferramenta BPMN, sem contudo, termos a intenção de prover um estado da arte sobre o referencial teórico existente sobre esses temas.

1.1 Objetivos

Para melhor compreensão dos conceitos presentes nos objetivos apresentados a seguir, destacamos que modelagem de processos é aqui entendida como o conjunto de atividades desenvolvidas para criar representações de processos de negócio, podendo incluir uma representação gráfica (mapa ou diagrama) do processo de negócio, ou representações dos diversos tipos de processos que o compõem (ABPMP BRAZIL, 2013, grifo nosso).

1.1.1 Objetivo Geral

Modelar processos-chave organizacionais da Assistência Estudantil, implementados pela PRAPE/UFPB.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- a) Mapear processos-chave organizacionais da Assistência Estudantil, implementados pela PRAPE/UFPB.
- b) Analisar os processos mapeados, com base no ISO/TR 26122:2008 e AVA.
- c) Apresentar propostas de melhorias de processos.

1.2 Justificativa

A modelagem de processos organizacionais vinculados à gestão das políticas de assistência estudantil na UFPB resultarão, no mínimo, na documentação e formalização de suas ações e procedimentos adotados e identificação e correção de possíveis problemas existentes, facilitando a compreensão dos trâmites pelo usuário e pelos servidores envolvidos nas ações, contribuindo, assim, para uma maior fluidez da comunicação interna, melhores condições para o acompanhamento/controle administrativo e social das ações desenvolvidas e, conseqüentemente, melhores subsídios para avaliação, planejamento e tomada de decisões quanto ao desenvolvimento das políticas de assistência estudantil, não apenas em períodos de trabalho rotineiro, mas também em momentos de mudanças bruscas na conjuntura institucional e/ou nacional.

Além disso, as atividades desenvolvidas para levantamento e modelagem dos processos organizacionais, uma vez realizadas com a participação dos servidores envolvidos, constituem oportunidades para a aprendizagem coletiva e, quiçá, ainda maior engajamento à consecução dos objetivos estratégicos propostos para a política de assistência estudantil na instituição.

Do ponto de vista social, espera-se que a pesquisa contribua para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão das políticas de assistência estudantil destinadas aos alunos de graduação da UFPB. Uma vez que a assistência estudantil visa a melhoria do desempenho acadêmico de alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica, evitando a retenção e a evasão, desenvolver medidas que contribuam para esse fim estará, em última instância,

colaborando tanto para o desenvolvimento social e acadêmico dos alunos assistidos como para o uso mais eficiente de recursos públicos.

Por fim, mas não menos importante, levando-se em conta os poucos estudos encontrados na área de aplicação da gestão por processos à gestão de políticas de assistência estudantil em universidades públicas, conforme verificado a partir da pesquisa bibliográfica realizada (relatada na seção 2 adiante), compartilhar os resultados desta pesquisa poderá ajudar a fomentar maior interesse e compreensão sobre as contribuições que as teorias e as ferramentas da gestão por processos podem oferecer à gestão universitária e, em especial, à gestão de políticas de assistência estudantil.

1.3 Estrutura de apresentação

Esta dissertação está dividida em cinco seções principais:

- a) **Introdução** – onde é apresentado o objeto de estudo (problema de pesquisa) e sua contextualização, os objetivos e a justificativa da pesquisa;
- b) **Fundamentos teóricos** – apresentação do marco teórico básico que subsidia o desenvolvimento da pesquisa;
- c) **Procedimentos metodológicos** – apresenta a caracterização da pesquisa, *locus* da pesquisa, definição do universo e dos participantes da pesquisa, descrição dos métodos e ferramentas usadas para coleta e análise dos dados;
- d) **Apresentação e análise dos resultados** – apresentação dos processos modelados e da análise dos resultados obtidos, segundo a fundamentação teórica utilizada e os objetivos definidos para o trabalho;
- e) **Considerações finais** – são apresentadas as conclusões quanto aos objetivos propostos, resultados alcançados, limitações identificadas e perspectivas de desenvolvimento.

2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

O marco teórico básico aplicado na implementação da pesquisa foi definido a partir de pesquisa bibliográfica sobre gestão de processos, BPM e BPMN, e sua possível aplicação à gestão de ações vinculadas a assistência estudantil.

Para fins desse estudo, ‘pesquisa bibliográfica’ é compreendida como aquela que inclui material publicado, em formato impresso ou eletrônico (livros, revistas, dissertações etc), elaborado com propósito e público específicos, e que pode ser obtido em livrarias, bibliotecas ou bases de dados (GIL, 2018).

Na pesquisa bibliográfica realizada, foram consultados, sobretudo, artigos do acervo de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), dissertações na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), livros do acervo da base digital *Minha Biblioteca*⁵ e livros impressos, conforme identificados no item ‘Referências’.

As buscas nas fontes eletrônicas foram realizadas, sobretudo, nos períodos de agosto a novembro de 2019 e de outubro/2020 a janeiro/2021. A pesquisa foi inicialmente realizada no portal de periódicos da CAPES, tendo sido consultadas as bases: *Web of Scienc*, *Elsevier (Science Direct)*, *Emerald Insight*, *EBSCO* e *Scielo Brasil*; seguida de consultas à BDTD, e também ao Repositório Institucional da UFPB (REI/UFPB) e ao *Google Scholar*⁶. Em todas as plataformas foi utilizado o recurso de ‘pesquisa avançada’; foram aplicados os descritores ‘gestão por processos’, ‘universidade pública’, ‘assistência estudantil’ e ‘*process management*’, isoladamente ou associados. Nas bases de dados da CAPES, foram pesquisados trabalhos do período de 2015 a 2020; nas demais bases, foram pesquisados os acervos referente ao período de 2010 a 2020.

Após a aplicação de alguns filtros (como ‘revisado por pares’, ‘artigos de pesquisa’ e ‘acesso aberto’), foi obtido o total de 356 trabalhos – soma do que foi encontrado em todas as bases pesquisadas. Estes foram submetidos a um refinamento manual pela pesquisadora; inicialmente, a partir do título, verificando se havia alguma referência à abordagem da gestão por processos em instituições públicas de ensino superior e assistência estudantil; após essa etapa, foram lidos os resumos dos trabalhos selecionados, verificando-se se havia correlação

⁵ *Minha Biblioteca*: plataforma de livros digitais, de conteúdo técnico e científico, disponibilizada por algumas IFES.

⁶ *Google Scholar* (ou *Google Acadêmico*): mecanismo virtual de pesquisa, de livre acesso a acervos de literatura acadêmica.

com a área de interesse. Dos 356 trabalhos encontrados, foram identificados apenas 18 que abordavam algum aspecto da aplicação da gestão por processos à gestão universitária. Destes, apenas um fazia referência a questões inerentes à gestão de políticas da assistência estudantil, mas não chegou a ser utilizado em nosso estudo.

Foram encontradas várias publicações que abordavam a assistência estudantil em IFES, entretanto, não se mostravam relevantes ao nosso estudo uma vez que, em geral, analisavam a assistência estudantil do ponto de vista da implementação de políticas públicas, enfatizando a questão do atendimento a direitos sociais, mas sem referências à questão da operacionalização dessas políticas, área de interesse da nossa pesquisa.

A consulta à base bibliográfica selecionada, impressa e eletrônica, ocorreu de forma contínua ao longo da pesquisa, à medida que se identificava necessidade de adição, esclarecimento ou revisão de algum conceito teórico relevante ao estudo.

2.1 Situando o conceito de processo

O desenvolvimento da Administração, desde seus primórdios, tem como uma de suas características a busca incessante de melhores práticas de gestão, tendo sua história sido marcada por diversos momentos de ruptura de paradigmas – revolução mecânica, revolução tecnológica, revolução ‘administrativa’ (gestão por competências, por desempenho, por resultados), com as organizações visando sempre adaptar-se ou manter-se à frente das mudanças no contexto social, cultural, econômico e geo-político mundial. Ao longo desse processo histórico, muitas organizações evoluíram em suas práticas de gestão *pari passu* com o surgimento/desenvolvimento dos novos paradigmas, enquanto outras incorporaram apenas algumas poucas mudanças, em geral técnicas, mantendo seu modelo de gestão ainda nos moldes da chamada ‘gestão funcional’.

As premissas da gestão funcional (estrutura por funções) têm sua origem no início do século XX, a partir da introdução dos conceitos de eficiência, especialização e medição do processo, decorrentes dos estudos do engenheiro norte-americano Frederick Taylor (DE SORDI, 2018), e caracterizam-se, sobretudo, pela centralização das organizações em si mesmas (GONÇALVES, 2000b) e por uma estrutura hierárquica pesada, compartimentada, verticalizada e rígida, com ênfase no trabalho individual, especializado (DE SORDI, 2018).

Essa especialização, e sua consequente departamentalização na execução de ações, impede que se tenha uma visão abrangente das questões estruturais da organização, e dificulta que se alcancem soluções eficazes para questões desse tipo (DE SORDI, 2018).

Apesar das grandes inovações tecnológicas existentes hoje, quando já se instaura a chamada ‘quarta revolução industrial’, ou ‘indústria 4.0’⁷, a premissa apresentada por Davenport (1994, p. 1) de que as atividades organizacionais não podem ser geridas apenas em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave, se mantém atual, o que, ainda segundo esse autor, implica em um replanejamento que empregue “todas as tecnologias inovadoras e recursos organizacionais disponíveis” (DAVENPORT, 1994, p. 1), de forma articulada.

Em oposição à gestão funcional, tem-se a ‘gestão orientada por processos’, caracterizada por uma compreensão holística, integral, da organização (PRADELA, FURTADO E KIPPER, 2016).

Gonçalves (2000b) postula que:

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de propriedade do processo (GONÇALVES, 2000b, p. 11).

Davenport (1994) já chamava a atenção para o fato de que adotar uma visão de processo das atividades iria requerer uma maior ênfase na maneira **como** o trabalho é realizado na organização, em oposição à ênfase no produto, no **que** é feito. Assim, conforme também afirmam Pradela, Furtado e Kipper (2016), na abordagem de gestão por processos, a organização passa a deixar um pouco de lado a visão funcional, baseada no organograma, e a priorizar uma forma de trabalho mais horizontalizada, com maior foco em como o trabalho é desenvolvido.

De Sordi (2018) ressalta, entretanto, que a passagem da gestão funcional para um modelo orientado a processos não costuma ocorrer de forma abrupta, pacífica e linear, sendo comum haver conflitos entre as diferentes culturas; como forma de tentar minimizar esse quadro, as organizações têm buscado implementar gradualmente as mudanças no modelo de gestão, o que leva, frequentemente, à formação de estruturas organizacionais que apresentam práticas tanto da gestão funcional quanto da gestão por processo (DE SORDI, 2018). Assim, novas práticas de gestão de processo têm estado presente tanto nas novas organizações quanto nas grandes

⁷ A quarta revolução industrial: “conjunto de tecnologias que permitem a fusão do mundo físico, digital e biológico” (BRASIL, 2019).

corporações tradicionais, seja de modo mais consistente seja de forma transversal à estrutura funcional (DE SORDI, 2018).

Mas o que se entende por ‘processo’? Embora o conceito de processo, como costuma ocorrer nas ciências sociais, seja polissêmico, sendo o termo empregado em distintas áreas do conhecimento (como Sociologia, Economia, Psicologia, Biologia, Engenharias, Tecnologia da Informação, Direito etc) para abordar, em geral, assuntos muito diferentes, na área de Administração de Empresas o significado do termo costuma apresentar relativa homogeneidade, conforme conceitos apresentados por diferentes autores da área, dentre os quais elencaremos alguns.

Daveport (1994) apresenta processo como sendo “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 ação” (DAVENPORT, 1994, p. 7).

Para Gonçalves (2000), processo é “qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000a, p. 7).

Pradela, Furtado e Kipper (2016), apresentam processo como uma “sequência de atividades a serem realizadas para a obtenção de um produto final (bem ou serviço)” (PRADELA, FURTADO e KIPPER, 2016, p. 10).

O BPM CBOK (ABPMP BRAZIL 2013), define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP BRAZIL, 2013, p. 35).

Para o propósito deste trabalho, foi adotado o conceito de processo apresentado pelo BPM CBOK (ABPMP BRAZIL, 2013), o qual se amplia para ‘processo de negócio’, sobre o qual discorreremos na seção seguinte.

2.2 Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM)

Nas últimas três décadas, a abordagem de gestão organizacional por meio de processos, conhecida como *Business Process Management* – BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio), tem se consolidado nas empresas privadas e, conforme relatado por alguns estudiosos do assunto (SOUTO, 2017; ANDRADE et al, 2018, entre outros), tem sido adotada, ainda que de forma incipiente, por algumas IFES.

O BPM CBOK (ABPMP BRAZIL, 2013) define BPM como sendo “uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e

necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta” (ABPMP BRAZIL, 2013, p. 40).

Hammer (2013) afirma que a abordagem de gestão por processos de negócio oferece benefícios estratégicos que permitem, por exemplo, que as organizações possam reagir a períodos de rápida mudança e/ou substituir processos que não estejam mais correspondendo às suas necessidades e às dos clientes; também propicia benefícios operacionais, como consistência no desenvolvimento das atividades, redução de custos, melhores produtos/serviços, maior satisfação do cliente e, conseqüentemente, melhor desempenho organizacional.

Segundo o BPM CBOK (ABPMP BRAZIL, 2013), a prática de BPM é definida por um conjunto de valores, crenças, liderança e cultura que formam os alicerces do ambiente no qual uma organização opera, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional, e requer que se forneçam oportunidades aos profissionais envolvidos para discussões abertas e crescimento pessoal e profissional, formando uma base de pessoas aptas a trabalhar de maneira integrada. O BPM CBOK destaca ainda que, em seu conceito de BPM, “o termo ‘negócio’ refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas” (ABPMP BRAZIL V3.0, 2013, p. 35).

A adesão à abordagem BPM implica, então, em desenvolver capacidades para o planejamento, implementação, monitoramento e controle contínuo dos processos de negócios (ABPMP BRAZIL, 2013), o que vai exigir um significativo comprometimento da organização. Essa premissa implica que todos os envolvidos no processo devem estar de acordo quanto à maneira pela qual o trabalho deverá ser estruturado (DAVENPORT, 1994), atribuindo, assim, substancial relevância à participação coletiva na implementação do modelo.

Dentre os desafios enfrentados pelas organizações para a adoção da BPM, conforme referido por autores diversos (como BROCKE *et al*, 2013; DE SORDI, 2018; PAIM, 2009; PRADELLA *et al*, 2016; VALLE *et al*, 2013), estão a resistência à mudança (inclusive por parte da academia, cf. BROCKE, 2013) e a falta de conhecimento técnico por parte dos profissionais envolvidos, sendo imprescindível a promoção de ações que ofereçam condições para a obtenção das capacidades e conhecimentos necessários, e motive os colaboradores para a transição, visando alcançar resultados sustentáveis (ABPMP BRAZIL, 2013).

Na implementação da abordagem BPM, é essencial, ainda, que a organização identifique seus processos para que possa, a partir de sua análise, desenvolver meios eficientes de coordenar seu conjunto de atividades, ou seja, modelar seus processos.

A modelagem de processos é entendida como o conjunto de atividades desenvolvidas para criar representações de processos de negócio, descrevendo seu funcionamento da melhor maneira possível. A modelagem pode incluir uma representação completa do processo de negócio, fornecendo uma perspectiva ponta a ponta, ou representações dos diversos tipos de processos que compõem o processo de negócio. O nível de detalhamento da modelagem, e os tipos de processos que serão modelados, vai depender dos objetivos que a organização espera alcançar com tal iniciativa (ABPMP BRAZIL, 2013, p. 72).

O BPM CBOK (ABPMP BRAZIL, 2013, p. 36-37) classifica os processos de negócio em três tipos:

- a) **Processo primário:** processos essenciais ou finalísticos, que agregam valor diretamente para o cliente;
- b) **Processo de suporte:** processos que contribuem para que a organização realize os processos primários, ou outros processos de suporte (secundários, terciários etc); não entregam valor diretamente ao cliente, mas a outros processos;
- c) **Processo de gerenciamento:** processos que administram o planejamento, controle e melhorias contínuas do negócio, visando assegurar que a organização atinja seus objetivos e metas.

Conforme Dumas *et al* (2015), há dois possíveis objetivos para a modelagem de processos: projeto organizacional e projeto de sistema de aplicação. Os modelos de processos com foco no design organizacional são orientados, sobretudo, para compreensão, comunicação e melhorias, e precisam ser suficientemente intuitivos para serem compreendidos pelo seu público-alvo, geralmente composto por profissionais e usuários vinculados aos processos. Os modelos de processos focados no design de sistemas de aplicação são orientados para o desenvolvimento de tecnologias de automação e requerem maior detalhamento na sua execução.

Para o propósito de nossa pesquisa, a modelagem será orientada para a compreensão dos fluxos de atividades (transações), comunicação e proposição de melhorias de processos primários.

Embora, no que diz respeito ao nível de representação dos processos, o BPM CBOK (ABPMP BRAZIL, 2013) apresente uma distinção entre diagrama, mapa e modelo, classificando-os como de nível básico, abrangente e preciso, respectivamente, no presente relatório usaremos os três termos com um mesmo significado: de representação gráfica dos

processos, e ‘modelagem’ quando nos referirmos ao conjunto de procedimentos para elaboração dos modelos de processos.

Para a criação de modelos de processos, é necessário o uso de ferramentas que permitam a catalogação, organização e análise das atividades e do seu fluxo de desenvolvimento. Dentre as ferramentas existentes para a criação de modelos de processos, o *Business Process Modeling Notation* (BPMN) tem sido reconhecido, pela academia e pelo mercado corporativo, como de grande eficiência, e vem sendo amplamente utilizado pelas organizações que aderem à abordagem BPM (LONGARAY *et al*, 2017).

2.3 Business Process Modeling Notation (BPMN)

O *Business Process Modeling Notation* (BPMN) é constituído por um conjunto de padrões gráficos usados para representar os fluxos de trabalho através de diagramas e modelos de processos (ABPMP BRAZIL V3.0, 2013).

O BPMN foi criado, conforme Braconi e Oliveira (2013), por um conjunto de empresas que empregavam ferramentas diversas de modelagem, com notações próprias, e que decidiram desenvolver uma linguagem única para facilitar o entendimento a um público mais amplo. A modelagem de processos inclui a identificação, o mapeamento, a análise e o redesenho das ações que compõem determinado processo, e sua utilização pode ir do conhecimento e compreensão do funcionamento de uma organização à sua reestruturação (PRADELA, FURTADO e KIPPER, 2016).

Segundo os critérios do BPMN, a modelagem do estado atual de um processo de negócio, que subsidia sua compreensão e análise, é denominado de modelo AS-IS; a modelagem do estado futuro de um processo de negócio, aquele que incorpora alternativas de ação, é denominado modelo TO-BE (ABPMP BRAZIL V3.0, 2013).

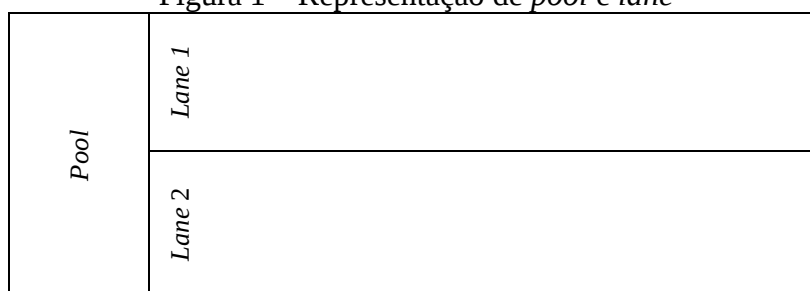
O BPMN é operacionalizado a partir de um mecanismo (notações) que permite o mapeamento e a visualização do processo de negócio e define uma linguagem de execução apropriada – o Diagrama de Processos de Negócios (DPN). O DPN permite a visualização do fluxo de atividades, tanto sequencialmente quanto cronologicamente, facilitando a compreensão de como se dá seu desenvolvimento e a análise e identificação de pontos críticos, contribuindo para a definição de possíveis melhorias de execução.

No DPN são dispostos os diversos elementos que compõem o BPMN, dos quais quatro são considerados básicos por possibilitarem a construção de modelos de processos mais fáceis de entender e usar (BRACONI e OLIVEIRA, 2013): atividades, eventos, gateways e

conectores. Os elementos básicos do BPMN são representados no DPN por meio de elementos gráficos, os quais estabelecem a relação e o fluxo de ação.

Na elaboração do DPN, os elementos básicos são divididos e organizados em seções denominadas *pool* (piscina) e *lane* (raia). *Pool* representa uma organização e agrupa eventos e processos, especificando “quem faz o quê”; uma *lane* representa uma função ou papel em um processo (um departamento ou setor) e contém o conjunto de atividades associadas a esse papel ou função.

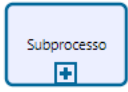
Figura 1 – Representação de *pool* e *lane*

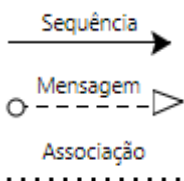


Fonte: Braconi e Oliveira (2013, p. 89)

Apresentaremos, a seguir, uma descrição breve dos elementos estruturais básicos do BPMN, utilizados neste trabalho, extraída de Braconi e Oliveira (2013, p. 81-83, 87-88); uma abordagem mais detalhada de sua aplicação poderá ser pesquisada na bibliografia referenciada.

Quadro 1 - Elementos básicos do BPMN

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	
 	ATIVIDADE	Representa o trabalho a ser executado em um processo de negócio, podendo ser apresentada em apenas uma camada (tarefa) ou composta (subprocesso: atividade que contém outras atividades).
 Evento de início  Evento intermediário  Evento de fim	EVENTOS	É algo que ocorre durante um processo de negócio, afeta o fluxo do processo e tem uma causa ou impacto. Baseado em como afetam o fluxo, os eventos podem ser classificados em iniciais, intermediários ou finais. <u>Evento inicial</u>: começa o fluxo do processo e não terá nenhum fluxo de sequência de entrada. <u>Evento intermediário</u>: indica onde acontece algo que pode afetar o fluxo do processo, mas não inicia nem termina o processo. <u>Evento de fim</u>: indica onde um processo termina; não pode haver sequência de fluxo de saída de um evento de fim.

ELEMENTO	DESCRIÇÃO	
 Gateway exclusivo  Gateway paralelo	GATEWAYS	Os <i>gateways</i> (decisões) são elementos utilizados para determinar bifurcações, ramificações ou junções de caminhos no diagrama de processo de negócio. <u>Exclusivo</u> (XOR): indica que o fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos (bifurcação) e excludentes. <u>Paralelo</u> (XOR-split ou XOR-join): indica a criação de um fluxo paralelo de atividades, ramificando (XOR-split) e sincronizando atividades (XOR-join).
	CONECTORES	Os objetos de conexão são utilizados para conectar objetos de fluxo entre si. A conexão pode se dar de três formas: <u>Fluxo de sequência</u>: mostra a ordem de execução das atividades no processo. <u>Fluxo de mensagens</u>: indica o fluxo de informações entre entidades de negócio. <u>Associação</u>: utilizada para vincular dados, informações e artefatos com objetos de fluxo.

Fonte: Adaptado de Braconi e Oliveira (2013, p. 81-89)

Neste relatório não usaremos o termo ‘DPN’ para nos referirmos à representação gráfica dos processos modelados, mas, como já referido, serão utilizados os termos diagrama, mapa ou modelo.

2.4 Gestão de processos no setor público

Considerando que o estudo foi realizado em um setor de uma instituição pública de ensino superior, consideramos oportuno apresentar um breve histórico de como tem se apresentado a gestão por processos no setor público no Brasil.

Ao longo da história, as organizações têm empreendido uma busca contínua por melhores práticas de gestão, buscando sempre adaptar-se ou manter-se à frente das mudanças do contexto. No mundo contemporâneo, onde as mudanças de paradigmas se dão de forma cada vez mais rápida e globalizada, esse desafio é ainda maior. As organizações, em geral, têm respondido a esse desafio com o desenvolvimento e implementação de modelos de gestão que possibilitam respostas mais rápidas às mudanças, compartilhamento de conhecimentos e, conseqüentemente, melhor desempenho organizacional (HAMMER, 2013) – como, por exemplo, a adoção do modelo abordado neste trabalho, o *Business Process Management* (BPM), dentre outros.

Nesse contexto, em que essas mudanças de paradigmas provocam transformações em todos os níveis da sociedade, sobretudo nas áreas políticas, sociais, econômicas, tecnológicas,

culturais e ambientais (MATIAS-PEREIRA, 2016, p. 1), os governos têm enfrentado a necessidade de repensar seus modelos de gestão pública, uma vez que os efeitos de suas decisões e ações afetam intensamente todos os segmentos sociais e agentes econômicos (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Segundo Dias (2017), a administração pública é hoje designada como “o conjunto de procedimentos, mecanismos e formas sociais por meio das quais o Estado administra tanto bens como serviços públicos, como regulamenta a atividade econômica privada e contribui por meio da política econômica para o funcionamento do mercado” (DIAS, 2017, p. 25), sendo um serviço considerado público quando busca atender necessidades da sociedade, como um todo (DIAS, 2017).

No Brasil, no esforço de não perder o trem da história, e atender às demandas sociais que se lhes apresentam, a administração pública tem buscado mudar de um modelo de administração burocrática para uma administração gerencial, tendo como referência o modelo administrativo do setor privado, orientado para resultados e minimização de custos (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Entretanto, considerando que as organizações públicas brasileiras caracterizam-se por apresentar estrutura pesada, departamentalizada, burocrática, centralizada e de hierarquia rígida (MATIAS-PEREIRA, 2016; BIAZZI *et al*, 2011), além de uma cultura de arraigado apego às normas estabelecidas, a adoção de novas formas de gestão, ou qualquer programa de mudança, corre sempre o risco de sucumbir precocemente se não forem adaptadas ao contexto do setor público (BIAZZI *et al*, 2011).

Esse quadro desafiador, com exigência de estratégias de transformação da gestão pública, levou ao desenvolvimento e implantação de programas de qualidade e produtividade em alguns órgãos e entidades públicas, com o objetivo de aumentar sua eficiência no uso dos recursos públicos e no atendimento às demandas da sociedade (BRASIL, 2009).

Esses programas, embora inspirados nos modelos desenvolvidos para o setor privado, procuravam levar em consideração as peculiaridades do setor público. Iniciando em 1990, com o Subprograma da Qualidade e Produtividade Pública (o qual foi seguido pelo Programa da Qualidade e Participação na Administração – QPAQ, de 1996, e pelo Programa de Qualidade no Serviço Público – PQSP, de 2000), a política de melhoria da qualidade dos serviços públicos evoluiu até a implantação do Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública), instituído pelo Decreto no 5.378, de 23 de fevereiro de 2005 (BRASIL, 2009).

O GesPública, composto por um conjunto de iniciativas voltadas a estimular a excelência nos processos de gestão do setor público (MOREIRA, 2016), era orientado pelo

Modelo de Excelência da Gestão Pública (MEGP) e teve como embasamento os princípios constitucionais da Administração Pública – legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, e “como pilares os fundamentos da excelência gerencial contemporânea” (BRASIL, 2009, p. 6); uma de suas características básicas era o fato de ser federativo, podendo ser aplicado a toda a administração pública, em todos os poderes e esferas do governo.

O programa foi revogado em 2017, pelo Decreto nº 9.094, mas deixou, como contribuição às organizações públicas que o implementaram, o entendimento de processo como um conjunto de atividades inter-relacionadas. Esse entendimento é condizente com os princípios do *Business Process Management* (BPM), por ser uma abordagem de gestão que visa à melhoria dos processos de negócios organizacionais, a melhoria contínua de produtos e serviços e o aumento da competitividade, tanto no setor privado quanto no setor público (DIAS, 2018).

Embora no espaço público a adesão à abordagem BPM não tenha ocorrido na mesma medida que no setor privado, dado um maior número de entraves que dificultam a sua aplicação (tais como estrutura hierárquica rígida, mudanças periódicas de direção política, cultura organizacional fechada, marcos legais...), a prática da gestão com foco em processos tem se expandido no setor público em geral, e na área do ensino superior em particular (DIAS, 2018).

No ensino superior, as universidades públicas federais têm uma maior área de abrangência, tanto geográfica quanto no número de pessoas atendidas. Essas instituições (Instituição Federal de Ensino Superior – IFES) são autarquias de regime especial e gozam de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa e de gestão. As IFES têm como objetivo precípuo promover o desenvolvimento socioeconômico das regiões onde atuam e do país como um todo (UFPB, 2002).

Considerando que em toda organização, pública ou privada, os objetivos e metas institucionais são alcançados a partir da execução de um conjunto de processos inter-relacionados (DIAS, 2018), é imprescindível que a mudança seja vista como uma necessidade permanente e contínua. E, conforme Biazzi *et al* (2011):

[...] sendo as universidades, de modo especial as mantidas por recursos públicos, organizações voltadas para a geração e divulgação de conhecimentos científicos e tecnológicos, que, difundidos à sociedade, são os principais agentes de transformações, é fundamental que estejam preparadas não somente para acompanhar as rápidas mudanças da atualidade, mas, principalmente, para liderá-las (BIAZZI *et al*, 2011, p. 879).

E, embora de forma ainda incipiente, muitas universidades têm empreendido iniciativas nesse sentido, tanto na área de pesquisas quanto na aplicação aos seus próprios processos de gestão.

Assim como em qualquer organização, também nas universidades públicas, desenvolver um sistema de gestão que vise aumentar a qualidade dos seus serviços, demanda a identificação e a análise dos seus processos (DIAS, 2018). O modelo mais utilizado na atualidade para implementação do processo de gestão de processos tem sido, como já foi citado, o *Business Process Management* (BPM).

Biazzi (2011) e Dias (2018) referem benefícios relatados por pesquisadores que atuaram junto a algumas universidades públicas federais que implantaram a BPM, ressaltando-se que, em geral, a experiência de implantação do BPM ainda não tem abrangido as organizações como um todo, mas apenas setores específicos:

- a) compreensão sistêmica dos processos organizacionais, apresentada pelos servidores envolvidos nos projetos;
- b) fortalecimento da perspectiva de mudança na cultura organizacional, a partir da disseminação de novos conceitos abrangendo temas relacionados à gestão e ao aperfeiçoamento de processos;
- c) maior agilidade no ciclo de informações operacionais, com consequente redução do tempo de execução dos processos;
- d) proposição de melhorias, de novos modelos de processos e de indicadores de desempenho, a partir da análise dos modelos existentes;
- e) desenvolvimento de softwares específicos para áreas do setor público, a partir da aplicação de técnicas de gestão de processos.

Biazzi (2011) e Dias (2018) elencam também alguns dos obstáculos enfrentados nos processos de implantação do BPM em universidades públicas:

- a) falta de apoio contínuo da alta direção;
- b) cultura organizacional avessa a controles formalizados e clima organizacional pouco favorável a mudanças;
- c) necessidade de mudanças, em alguns casos, na legislação que normatizam os processos;
- d) ausência de compensação pelo trabalho “extra” realizado pelos servidores envolvidos no desenvolvimento das propostas.

Ante as implicações relatadas (positivas e negativas), por estes e outros autores, pode-se perceber que, apesar das dificuldades encontradas, as experiências de implantação da gestão de processos nas organizações públicas, e em particular nas universidades, têm sido válidas. Acreditamos que no atual contexto de ampliação do número de clientes (usuários), mas com drásticas restrições orçamentárias e redução do seu quadro de servidores, as universidades públicas precisam mais do que nunca investir na adoção de mecanismos de gestão que possibilitem melhorar seu desempenho e aumentar sua capacidade de cumprir com o seu papel social.

A nossa pesquisa visa contribuir com o desenvolvimento dessa capacidade junto à Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da UFPB e, a partir do compartilhamento das lições aprendidas e resultados alcançados, estimular a adoção da gestão de processos em outros setores da UFPB e, quiçá, em outras instituições de ensino superior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Apresentaremos nesta seção os procedimentos (métodos, técnicas, atividades e ferramentas) adotados para consecução da pesquisa, visando o alcance dos objetivos definidos.

3.1 Caracterização da pesquisa

Quanto à finalidade, conforme os critérios para classificação de pesquisas apresentados por Gil (2018), constitui-se em uma pesquisa aplicada, uma vez que é voltada “à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (p. 25) e exploratório-descritiva, quanto aos seus propósitos, já que inclui identificar e descrever características do fenômeno ‘gestão de processos’ na PRAPE, proporcionando maior familiaridade dos envolvidos com o tema. Quanto ao caráter, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que, conforme sintetizado por Flick (2009, p. 37), “a pesquisa qualitativa dirige-se à análise de casos concretos em suas peculiaridades locais e temporais, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais”, o que nos conduz a uma prática de pesquisa participativa.

Embora de caráter qualitativo, a pesquisa fez uso de algumas ferramentas consideradas, em geral, como elementos de pesquisas quantitativas – como questionário, tabelas e gráficos. Entretanto, essas ferramentas foram aqui utilizadas como subsídios para a coleta, análise e interpretação dos dados pelos autores e atores da pesquisa.

Comungando com o princípio da participação, foi adotado o método da pesquisa-ação (PA) para o desenvolvimento do estudo, considerando que, conforme apresentado por Thiollent (2009):

[...] a pesquisa-ação é um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores, para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real (THIOLLENT, 2009, p. 2).

A PA se constitui em uma “abordagem de pesquisa na qual é enfatizada co-aprendizagem, participação e transformação organizacional” (GREENWOOD *et al*, 1993:177 apud THIOLLENT, 2009, p. 12), onde “o conhecimento é derivado da prática, e a prática é informada pelo conhecimento, em um processo contínuo” (RICHARDSON, 2003, p. 201) de aprendizagem organizacional.

Thiollent (2009, p1) apresenta organização como sendo “qualquer entidade que agregue grupos sociais cujas atividades são estruturadas em processos com objetivos definidos”.

Uma pesquisa-ação, em geral, por constituir um processo de construção coletiva, que vai sendo moldado a partir da interação de ação e reflexão, não costuma apresentar uma forma totalmente definida. Entretanto, segundo Thiollent (2009, p. 45; 49-69), há quatro grandes fases que estão sempre presentes, as quais, entretanto, não costumam ser rigidamente sequenciais, podendo ocorrer simultaneamente ou na forma de vaivém:

- a) **Fase exploratória** – período de diagnóstico da situação, mobilização dos participantes e revisão bibliográfica para definição de um referencial conceptual que seja relevante para a questão de estudo. As atividades realizadas nessa fase devem, além de produzir um diagnóstico preliminar, estabelecer uma interação ativa entre os participantes da experiência, o que é essencial para o desenvolvimento da pesquisa-ação.
- b) **Fase principal** – etapa em que são realizadas coletas de dados mais abrangentes, sistematização, discussão e interpretação dos dados com os participantes da pesquisa. Entrevistas, aplicação de questionários e reuniões de discussões sobre o tema da pesquisa costumam ser as ferramentas mais utilizadas para a coleta de dados. Os roteiros de entrevista e/ou questionário são elaborados a partir das informações já coletadas junto aos participantes na fase exploratória, procurando levar em consideração a cultura e a linguagem do grupo ao qual serão aplicados. Os dados coletados são processados, sistematizados (listagens, tabelas, gráficos etc) e discutidos de forma iterativa, promovendo o compartilhamento de informações, deliberações sobre as questões consideradas mais relevantes e envolvimento contínuo dos participantes nas ações desenvolvidas. Nessa fase, é elaborado o relatório com a sistematização dos dados coletados, análise e interpretação dos resultados encontrados e apresentação de propostas de ação.
- c) **Fase de ação** – fase de desdobramentos práticos, onde se espera que, além da divulgação dos resultados, sejam implementadas ações concretas de aperfeiçoamento e/ou mudanças, propostas pelos atores da pesquisa sem, necessariamente, participação dos pesquisadores. A efetivação dessa fase depende, em grande medida, de vontade política e apoio dos dirigentes da organização, sem o que as ações poderão não acontecer.

- d) **Fase de avaliação** – acompanhamento contínuo das ações implementadas. Na etapa de avaliação são verificados, dentre outros elementos, os resultados alcançados pelas ações desenvolvidas a partir da pesquisa, e resgatado o conhecimento produzido ao longo do processo.

O presente trabalho, dado seu caráter de prazo restrito para execução, ficou circunscrito às duas primeiras fases apresentadas.

Apresentamos a seguir uma síntese da correlação das atividades que desenvolvemos ao longo da pesquisa com a ‘fase exploratória’ e a ‘fase principal’ da pesquisa-ação, em consonância com os princípios gerais da BPM (Figura 2).

Figura 2 – Relação PA-BPM-Atividades realizadas



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 Campo de Pesquisa

Nesta seção apresentaremos informações sobre o *locus* de execução da pesquisa e identificação dos participantes do estudo .

3.2.1 UFPB

A Universidade Federal da Paraíba (UFPB), criada em 1955 através da Lei estadual nº. 1.366, de 02 de dezembro de 1955, com a denominação de Universidade da Paraíba, e federalizada através da aprovação e promulgação da Lei nº. 3.835, de 13 de dezembro de 1960, é uma instituição autárquica de regime especial, de ensino, pesquisa e extensão, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de João Pessoa e atuação no Estado da Paraíba (UFPB, 2002).

A instituição possui uma estrutura multicampi, contando com quatro campi distribuídos em seis municípios do estado: Campus I/João Pessoa e Santa Rita (com 13 Centros de ensino); Campus II/Areia (Centro de Ciências Agrárias – CCA); Campus III/Bananeiras (Centro de Ciências Humanas, Sociais e Agrárias – CCHSA); e Campus IV/Mamanguape e Rio Tinto (Centro de Ciências Aplicadas e Educação – CCAE). Atualmente, a UFPB oferece 128 cursos de graduação (115 presenciais, 11 a distância e 02 sequenciais) e 116 cursos de pós graduação (incluindo especialização, mestrado acadêmico, mestrado profissional e doutorado); conta com um quadro de 2.629 servidores docentes e 3.495 servidores técnicos, que atendem a 37.023 alunos ativos (graduação e pós-graduação) (UFPB, 2019c).

Dentre os órgãos da administração superior, a UFPB conta com oito pró-reitorias que executam a gestão administrativa, financeira, acadêmica, de pesquisa, de extensão, de infraestrutura, de pessoal e de assistência estudantil. Dentre estas, destacamos a Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante – PRAPE, foco da ação deste trabalho.

3.2.2 PRAPE

A Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante – PRAPE foi criada pela Resolução Consuni nº 29/2010 (UFPB, 2010), em função, dentre outros fatores, da adesão da UFPB ao sistema de reserva de vagas, o que reforçou a necessidade de ampliar, integrar e dar maior efetividade à assistência estudantil no âmbito da instituição (UFPB, 2010). A PRAPE

nasceu, então, com a finalidade precípua de “planejar, coordenar e controlar em nível de direção superior, as atividades de assistência e promoção ao estudante” (UFPB, 2010, p. 1).

A PRAPE, pela regulamentação atual, possui dois setores-chave que integram a sua estrutura organizacional: a Coordenação de Assistência e Promoção Estudantis – COAPE e a Superintendência dos Restaurantes Universitários – SRU.

A COAPE, segundo a Resolução 29/2010, tem como atribuição “garantir o desenvolvimento e implantação da política de assistência e promoção e Estudantis” (Art. 3º, §1º). Já a SRU “compete, dentre outras atribuições que lhe forem conferidas, supervisionar a execução dos programas de alimentação para estudantes da instituição” (Art. 3º, §3º).

A PRAPE é responsável pela gestão, na UFPB, das ações do PNAES (BRASIL, 2010), segundo o qual as ações de AE devem “viabilizar a igualdade de oportunidades entre todos os estudantes e contribuir para a melhoria do desempenho acadêmico, a partir de medidas que buscam combater situações de repetência e evasão” (BRASIL, 2010, Art. 4º, Parágrafo único), apoiando a permanência de estudantes de baixa renda matriculados em cursos de graduação presencial das instituições federais de ensino superior (IFES) (BRASIL, 2010).

Quadro 2 – Síntese das atribuições de cada setor da PRAPE

SETOR	ATRIBUIÇÕES
GABINETE	
SECRETARIA EXECUTIVA	Realizar atividades de apoio administrativo diretamente ao Pró-Reitor e demais setores vinculados à Pró-Reitoria, dando suporte na área de recursos humanos, administração, logística, e desenvolver outras atividades relacionadas à área de atuação.
ADMINISTRAÇÃO	Gerir patrimônio, obras, compras e distribuição de materiais.
COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO ESTUDANTIS (COAPE)	
SECRETARIA	Realizar atividades administrativas vinculadas aos processos de seleção, cadastro, transferência e gestão de benefícios a alunos assistidos, no âmbito da UFPB, e prestar suporte direto à Coordenação da COAPE e aos setores subordinados a esta, além de desenvolver outras atividades relacionadas à área de atuação.
SERVIÇO MÉDICO	Assistência médica aos estudantes assistidos pela PRAPE/COAPE.
SERVIÇO PEDAGÓGICO	Orientação e acompanhamento pedagógico aos alunos assistidos pela COAPE/PRAPE.
SERVIÇO PSICOLÓGICO	Escuta psicológica, aconselhamento terapêutico e orientação a estudantes em sofrimento psíquico, beneficiários dos auxílios estudantis gerenciados pela PRAPE/COAPE, visando contribuir para a manutenção do seu bem estar biopsicossocial e acadêmico.
SERVIÇO SOCIAL	Desenvolvimento de ações inerentes aos processos seletivos e de acompanhamento e orientação aos alunos beneficiários dos auxílios estudantis gerenciados pela PRAPE/COAPE, no âmbito da UFPB.
SUPERINTENDÊNCIA DE RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS (SRU)	
SECRETARIA	Realizar atividades de apoio administrativo diretamente ao Superintendente dos Restaurantes Universitários, dando suporte na área de recursos humanos, administração, logística, bem como desenvolver outras atividades relacionadas à área de atuação.
NUTRIÇÃO	Desenvolvimento de ações para garantir a segurança alimentar dos usuários dos Restaurantes Universitários, no âmbito da UFPB.

Fonte: Relatório de Gestão PRAPE 2017-2020 (PRAPE, 2020)

Para execução de suas atribuições, a PRAPE conta, atualmente, com uma equipe de 42 (quarenta e dois) servidores em exercício, lotados no Campus I, distribuídos nos setores que compõem sua estrutura geral: Gabinete (Secretaria Executiva), Administração, Coordenação de Assistência e Promoção Estudantis-COAPE (Secretaria; Serviço de Atendimento Médico; Serviço de Orientação Pedagógica; Serviço de Atendimento Psicológico; Serviço Social), e Superintendência de Restaurantes Universitários-SRU (Secretaria; Nutrição); além de contar com o apoio dos Núcleos de Assistência Estudantil (NAE) nos demais campi.

Quadro 3 – Servidores técnico-administrativos da PRAPE/UFPB⁸

SETOR	Nº SERVIDORES
GABINETE DO PRÓ-REITOR	
SECRETARIA EXECUTIVA	04
ADMINISTRAÇÃO	03
COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO ESTUDANTIL	
SECRETARIA	07
SERVIÇO MÉDICO	01
SERVIÇO PEDAGÓGICO	01
SERVIÇO PSICOLÓGICO	04
SERVIÇO SOCIAL	06
SUPERINTENDÊNCIA DOS RESTAURANTES UNIVERSITÁRIOS	
SECRETARIA	04
NUTRIÇÃO	04
APOIO	08
TOTAL	42

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do SIGRH (UFPB/SIGRH, 2019d)

Através de recursos disponibilizados pelo PNAES, é concedida assistência a alunos dos quatro campi, classificados como em condição de vulnerabilidade socioeconômica. No ano de 2020, a PRAPE atendeu a 5.940 estudantes (UFPB, 2020g), desenvolvendo atividades que incluem a realização de processos seletivos (normatizados por editais próprios), concessão e gerenciamento de acesso aos benefícios de permanência (Quadro 4), como refeições nos restaurantes universitários, moradia nas residências universitárias, auxílio-moradia, auxílio-alimentação, auxílio-transporte e auxílio-creche; além do auxílio desporto, artístico e inclusão digital (DAID); bolsas aluno-apoiador; apoio aos Centros Acadêmicos; apoio à participação em eventos acadêmicos; e acompanhamento psicológico, pedagógico e social (UFPB, 2019).

⁸ O quadro de servidores da PRAPE conta ainda com um docente, no cargo de Pró-Reitor.

Quadro 4 - Auxílios/Benefícios da Assistência Estudantil

AUXÍLIOS	DESCRIÇÃO
RESIDÊNCIA UNIVERSITÁRIA	Concessão de acesso e uso das dependências da Residência Universitária para alunos beneficiários oriundos de localidades diversas da cidade sede do curso matriculado. Esse benefício inclui acesso às refeições no Restaurante Universitário, uma prestação pecuniária para custeio da alimentação nos finais de semana, materiais de higiene pessoal e material de apoio pedagógico.
RESTAURANTE UNIVERSITÁRIO	Concessão de acesso ao restaurante universitário em dias letivos aos alunos contemplados com Auxílio Residência Universitária ou Auxílio Restaurante Universitário.
AUXÍLIO-ALIMENTAÇÃO	Ajuda de custo (pecúnia) destinado aos alunos beneficiários das unidades acadêmicas que não dispõem do serviço de Restaurante Universitário.
AUXÍLIO-CRECHE	Ajuda de custo (pecúnia) para creche ou cuidador particular ao aluno beneficiário com filho com mais de 6 meses e menor de 4 anos de idade.
AUXÍLIO-MORADIA	Ajuda de custo (pecúnia) para despesas com habitação, destinada a alunos beneficiários oriundos de localidades diversas da cidade sede do curso matriculado e que não obtiveram vaga na Residência Universitária.
AUXÍLIO-TRANSPORTE	Ajuda de custo (pecúnia) para locomoção no trajeto residência-UFPB e UFPB-residência.
AUXÍLIO DESPORTO, ARTÍSTICO E INCLUSÃO DIGITAL (DAID)	Ajuda de custo (pecúnia) para alunos vinculados a projetos selecionados (manifestações artísticas, desportivas e de inclusão digital), que visam promover a permanência e integração do aluno às atividades acadêmicas.
BOLSAS ALUNO-APOIADOR (ATÉ 2019)	Bolsa destinada a estudantes apoiadores, para dar suporte e acompanhamento a alunos portadores de deficiência.

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos de Editais de seleção PRAPE/COAPE/UFPB (UFPB, 2019a).

O PDI da UFPB apresenta, para implementação e consecução pela PRAPE no período 2019-2023, o objetivo estratégico e as metas descritas no Quadro 5, bem como as diretrizes para a Política de Atendimento aos discentes, abaixo elencadas :

- I. Desenvolvimento de ações de assistência e promoção estudantis dentro das áreas estabelecidas no PNAES.
- II. Viabilização de formas de acesso aos discentes, em situação de vulnerabilidade socioeconômica, aos auxílios e participação nos programas de promoção estudantil.
- III. Estímulo à produção de estudos e pesquisas, voltados à assistência estudantil.
- IV. Incentivo aos discentes quanto ao alcance dos melhores resultados acadêmicos.
- V. Realização de ações de cunho psicossocial e socioeducativo que visem a integração do aluno à vida universitária (UFPB/PDI, 2019c p. 32).

Quadro 5 - Objetivo Estratégico e Metas para a Assistência Estudantil UFPB – 2019-2023

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS
Consolidar e ampliar as políticas de assistência estudantil e inclusão social	Atender a 80% dos estudantes em condição de vulnerabilidade social nos programas de assistência estudantil
	Assegurar anualmente a manutenção do percentual de 50% das vagas para estudantes cotistas
	Reestruturar as residências universitárias, através de melhorias em infraestrutura e equipamentos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	METAS
	Reestruturar os Restaurantes Universitários, através de melhorias em infraestrutura e equipamentos.
	Aumentar em 40% o pessoal técnico capacitado para acompanhamento psicológico, social, acadêmico e pedagógico dos estudantes assistidos.
	Reduzir em 100% o tempo de espera (dias) para inserção dos novos estudantes na assistência estudantil.
	Efetuar as ações de fiscalização e controle em 100% dos programas de assistência estudantil.
	Acompanhar semestralmente de forma sistemática e contínua as atividades acadêmicas de 100% dos estudantes assistidos através de parceria com todas as coordenações de cursos de graduação presencial.
	Ampliar em 40% as ações de assistência aos estudantes com deficiência e/ou necessidades especiais.

Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos do PDI UFPB 2019-2023 (2019c, p. 18; 48-49)

Espera-se que os resultados do presente estudo possam contribuir de forma efetiva para a consecução do objetivo estratégico definido para a Assistência Estudantil na UFPB.

3.2.3 Universo e participantes da pesquisa

No contexto desta pesquisa, o universo é constituído por todos os servidores vinculados à execução das ações de Assistência Estudantil destinada a alunos de graduação da UFPB e gerenciada pela PRAPE, no total de 68 (sessenta e oito) servidores técnico-administrativos (42 PRAPE, 26 nos núcleos de assistência estudantil dos Campi II/CCA, III/CCHSA, IV/CCA e Escola Técnica de Saúde (ETS)/Campus I).

Desse universo, foram convidados a participar da pesquisa trinta (30) servidores, incluindo todos os servidores lotados na PRAPE/COAPE (24), quatro (04) servidores dos NAEs lotados nos campi II (01), III (02) e IV (01), e dois (02) servidores da ETS/Campus I. Dos servidores convidados, apenas vinte (20) participaram ativamente das atividades propostas – dezoito (18) servidores da PRAPE/COAPE, um (01) servidor do NAE/Campus III e um servidor do NAE/Campus IV.

A amostra foi definida com base no critério de maior acessibilidade e vinculação direta e ativa na execução das ações da política de AE implementadas pela PRAPE. O referido vínculo foi identificado a partir de consulta à listagem dos servidores que atuaram em ações de AE nos anos de 2019 e 2020 e consulta às servidoras do Serviço de Assistência Social da PRAPE para confirmação dos profissionais dos campi II, III e IV que têm participado ativamente nas ações desenvolvidas.

3.3 Descrição das atividades realizadas

Apresentaremos nesta seção a descrição das atividades realizadas para coleta de dados, análise sequencial dos processos selecionados e validação dos mapeamentos dos processos de trabalho. As atividades de coleta, análise e validação não foram, necessariamente, realizadas exclusivamente na ordem em que são apresentadas, algumas ocorreram de forma contínua ao longo da pesquisa (como as atividades de observação direta) e/ou em várias de combinações entre si.

3.3.1 Observação direta

A observação é aqui entendida, conforme apresentada por Gil (2018, p. 117), como uma atividade que “se caracteriza pelo contato direto do pesquisador com o fenômeno estudado, com a finalidade de obter informações acerca da realidade vivenciada pelas pessoas em seus próprios contextos”.

Reiteradamente, a pesquisadora, enquanto servidora lotada na PRAPE, pôde acompanhar o questionamento de servidores da unidade sobre, dentre outras coisas, como seria possível desenvolver todas as atividades básicas da rotina de trabalho já estabelecida e ainda, por exemplo, atender as exigências de acompanhamento permanente dos beneficiários e envio periódico de relatórios ao MEC, considerando o número limitado de servidores disponíveis; como atender novas demandas, considerando que o plano estratégico institucional prevê uma ampliação considerável no número de beneficiários da assistência estudantil; como fazer para que o acesso dos alunos à assistência estudantil pudesse ocorrer já no seu primeiro semestre letivo, considerando que só podem se inscrever no processo seletivo após a efetivação da matrícula em disciplinas.

A reflexão sobre esses e outros desafios vivenciados diuturnamente pela equipe que executa as ações de assistência estudantil para os alunos de graduação da UFPB, levaram a pesquisadora a acompanhar mais atentamente o desenvolvimento das atividades, buscando identificar uma possível forma de contribuir para melhoria de sua execução.

Assim, foi observado (e corroborado pela pesquisa documental), dentre outros fatores, que não há atividades de planejamento, monitoramento e registro sistemático das ações desenvolvidas, e que as diversas equipes (administrativa, psicossocial, pedagógica, NAEs) atuam de forma relativamente isoladas umas das outras, havendo pouca ou nenhuma troca de

informações intersetoriais, embora, na prática, as atividades realizadas por cada setor sejam interdependentes.

Sendo parte da equipe, e estando em um setor a que os servidores costumam recorrer para solicitar informações (secretaria executiva do gabinete do pró-reitor), foi possível observar, a partir de questionamentos sobre, por exemplo, a quem encaminhar determinada demanda na própria PRAPE, que não há uma compreensão coletiva sobre como se desenvolvem as ações de assistência estudantil, quais as atribuições de cada setor no contexto das ações, como as atividades desenvolvidas por um setor se articulam e/ou interferem nas atividades desenvolvidas pelos demais setores.

A partir da análise dessas observações, concluiu-se que uma das questões que apresentam necessidade de intervenção é a que diz respeito a sobre como melhor operacionalizar a gestão da assistência estudantil na UFPB, de forma a atender a seus objetivos sociais e institucionais, e que uma forma de se obter respostas a essa questão seria buscar informações sobre práticas de gestão aplicáveis a tal contexto – assistência estudantil em universidade pública, e que envolvam a participação ativa e conjunta dos envolvidos na execução das ações.

3.3.2 Pesquisa documental

Como subsídio ao desenho do estudo, foi realizada pesquisa documental, para levantamento de informações gerais referentes à política de assistência estudantil implementada na UFPB.

Para fins desse estudo, ‘pesquisa documental’ é entendida como aquela que inclui material interno à organização (relatórios, correspondências oficiais, documentos jurídicos etc), elaborado com finalidades diversas (GIL, 2018). A seleção dos documentos teve como critérios ter sido produzido nos últimos cinco anos, ser diretamente relacionado à execução das ações de AE e serem de autoria de fontes oficiais.

A pesquisa documental foi realizada a partir de material disponibilizado nas páginas eletrônicas da UFPB e da PRAPE, de material disponível no SIGAA e de documentos internos da PRAPE, físicos e eletrônicos. Foram consultados inúmeros documentos: planejamento estratégico institucional, resoluções, portarias, editais, comunicados, relatórios de atividades etc. O acesso aos documentos internos foi autorizado pelo pró-reitor da PRAPE, a partir de requerimento apresentado no início das atividades de pesquisa (Apêndice A).

A partir da pesquisa documental, foram elaborados perfis gerais da UFPB e da PRAPE (seção 3.2.1 e seção 3.2.2, respectivamente), com ênfase no perfil PRAPE, onde são apresentadas, dentre as informações gerais, sua finalidade, estrutura, atribuições, quadro funcional e benefícios gerenciados.

3.3.3 I Reunião Virtual – Levantamento de processos

Para o compartilhamento de informações com e entre os servidores que atuam na AE/PRAPE quanto ao desenvolvimento da pesquisa, bem como para coleta de dados, foi realizada reunião virtual com o uso da plataforma digital *Google Meet*⁹, à qual estiveram presentes 12 (doze) participantes, dentre os 30 (trinta) servidores que foram convidados: o pró-reitor da PRAPE, a coordenadora da COAPE e mais 10 (dez) servidores, incluindo a pesquisadora – 04 Assistentes Sociais (sendo 03 da PRAPE e 01 do NAE/CCHSA); 01 Psicóloga; e 05 Assistentes em Administração. Inicialmente agendada para o dia 30 de outubro/2020, a reunião foi realizada no dia 03 de novembro/2020 e teve a duração de 03 (três) horas.

Os participantes foram convidados para a reunião através de e-mails enviados pelo Gabinete do Pró-Reitor da PRAPE (Anexos A e B) e e-mail enviado pela pesquisadora (Apêndice B).

Todos os servidores que participaram da reunião, e também do posterior preenchimento do questionário de pesquisa, assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), autorizando a gravação da reunião e o uso dos dados coletados, tanto no relatório de pesquisa quanto em possíveis futuras publicações vinculadas à área de pesquisa (Apêndice C).

Considerando a dificuldade de contato direto, em razão da pandemia de COVID-19, e que todos os participantes são servidores da UFPB, com acesso ao Sistema Integrado Patrimônio, Administração e Contratos (SIPAC), optou-se pelo cadastro e envio do TCLE através do Sistema. Como alguns servidores têm pouca familiaridade com algumas das funcionalidades do SIPAC, além do texto-modelo do TCLE foi enviado aos participantes, junto com o e-mail-convite encaminhado pela pesquisadora, um roteiro com o passo-a-passo e os dados necessários para cadastramento do TCLE no SIPAC (Apêndice D).

A reunião foi aberta pelo Pró-Reitor da PRAPE, seguida de uma apresentação de slides

⁹ *Google Meet*: serviço de comunicação por vídeo desenvolvido e disponibilizado pelo *Google* – empresa de serviços online e software dos Estados Unidos.

realizada pela pesquisadora, visando uma contextualização da pesquisa e compreensão coletiva dos termos e conceitos (processo, BPM, BPMN, entre outros) a serem utilizados; foram apresentados dados gerais sobre a PRAPE, a AE, e a pesquisa em execução – justificativa, objetivos, possíveis contribuições; como também um exemplo de mapeamento de processo.

Após a apresentação, foi realizado um *brainstorm* para levantamento dos processos da PRAPE; cada participante registrou sua lista de processos no chat. A pesquisadora fez uma sistematização rápida dos processos elencados, a equipe analisou a lista e definiu o processo de acesso aos auxílios como sendo o mais abrangente, o que “envolve todos os demais processos, é o guarda-chuva”, o que vai “desde a construção do edital até o pagamento do auxílio”, nas palavras de algumas participantes (falas extraídas do registro/transcrição da reunião); a equipe avaliou que seria importante se ter uma visão mais ampla do funcionamento desse processo, e também um registro mais detalhado de suas etapas. Foi definido, então, como processo-chave a ser mapeado o ‘processo para concessão de auxílios estudantis’, entendendo-se auxílio estudantil como qualquer um dos benefícios concedidos pela Assistência Estudantil.

No encerramento da reunião, a pesquisadora lembrou ao grupo que seria enviado um questionário para coleta de dados mais detalhados sobre as atividades do processo selecionado, bem como alguns dados gerais para elaboração do perfil dos participantes da pesquisa, visando subsidiar a elaboração do mapeamento do processo, o qual precisaria ser analisado em uma nova reunião, no caso de haver concordância do grupo quanto a isso. Todos concordaram e alguns participantes ressaltaram que consideravam que a iniciativa (da pesquisa) poderia vir a ser realmente muito útil ao desenvolvimento da assistência estudantil.

A reunião foi encerrada pelo Pró-Reitor, que agradeceu a participação de todos e destacou a importância do desenvolvimento do trabalho de forma coletiva, bem como sua crença de que a execução desse estudo poderá ser de grande contribuição tanto para a pró-reitoria quanto para toda comunidade acadêmica, para a AE e, sobretudo, para os alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica que são atendidos pela PRAPE.

A reunião foi registrada em vídeo (funcionalidade automática disponibilizada pela plataforma *Google Meet*), e o material usado na apresentação, pela pesquisadora, foi disponibilizado ao grupo (por e-mail) logo após a finalização da reunião. As intervenções registradas em vídeo foram transcritas, para registro e análise.

3.3.4 Elaboração e aplicação de questionários

Com base nos dados coletados a partir da reunião virtual e na pesquisa documental, foi elaborado um questionário (Apêndice E), com questões abertas e fechadas, para ser aplicado junto aos participantes do estudo, com o objetivo de obter informações mais detalhadas sobre os participantes, responsáveis e etapas que compõem o ‘processo para concessão de auxílios estudantis’, da perspectiva dos servidores envolvidos no processo.

O questionário contou com 21 questões, sendo 12 fechadas (múltipla escolha) e 09 abertas. Foram incluídas questões descritivas, avaliativas e propositivas: questões para identificação geral dos respondentes; questões sobre as atividades desenvolvidas, procedimentos e ferramentas utilizadas; e uma questão sobre possibilidades de mudança (sugestões de melhoria).

O questionário foi elaborado e disponibilizado a partir da ferramenta *Google Forms*¹⁰, que possibilita um acesso mais fácil dos respondentes e facilita o tratamento dos dados pelos pesquisadores. A pesquisadora enviou e-mail com o link de acesso ao formulário a 30 (trinta) servidores. O prazo para responder o questionário foi de 07 (sete) dias; foram recebidos 20 (vinte) questionários respondidos (18 da PRAPE, 01 do NAE/CCAE e do NAE/CCHSA).

3.3.5 II Reunião Virtual – Análise de processo e validação de mapeamento

Após a modelagem inicial dos processos, foi realizada nova reunião virtual, com o uso da mesma plataforma digital (*Google Meet*), para apresentação dos mapas dos processos (Figuras 3 a 6), análise coletiva do fluxo dos processos, identificação de possíveis pontos críticos e apresentação de propostas de melhoria.

A realização da reunião para validação do mapeamento dos processos sofreu alguns adiamentos, que atrasaram significativamente a consecução da atividade; em função da mudança na gestão superior da instituição (posse de novo reitor), ocorrida em novembro/2020, também houve mudança na gestão da PRAPE. Com a assunção do novo pró-reitor, foi necessário um período de adaptação para que o mesmo pudesse se inteirar sobre a estrutura e funcionamento do setor.

A atividade foi inicialmente agenda para ser realizada em 24 de novembro/2020, com convite enviados pelo Pró-Reitor, por e-mail e por ofício eletrônico (Anexos C e D). Após alguns adiamentos, em função da agenda de reuniões administrativas dos novos gestores, a atividade foi realizada em 09 de dezembro/2020, com a participação de 10 (dez) servidores,

¹⁰ *Google Forms*: aplicativo gratuito para criação, compartilhamento e gerenciamento de formulários de pesquisa, desenvolvido e disponibilizado pela empresa Google.

incluindo a pesquisadora. Participaram da reunião 04 Assistentes Sociais (02 da COAPE/PRAPE, 01 NAE campus III, 01 NAE campus IV); 02 Psicólogas; 01 Analista de Sistemas; e 03 Assistentes em Administração.

A pesquisadora apresentou uma síntese da sistematização dos dados coletados a partir do questionário aplicado junto aos servidores, sobretudo através de gráficos e tabelas para facilitar a visualização (Apêndice F), incluindo perfil geral dos respondentes, questões descritivas sobre as atividades desenvolvidas, questões avaliativas quanto à execução das atividades e participação na gestão, e questão propositiva.

As informações que mais chamaram a atenção do grupo foram as referentes ao tempo de execução do processo e lista de dificuldades na implementação das atividades. O tempo máximo estimado para execução do processo, segundo os dados coletados, foi de três a quatro meses; entretanto, segundo o levantamento feito pela pesquisadora, a partir de editais de processos seletivos de 2017 a 2020, a execução do processo tem levado de sete meses a sete meses e meio. Os participantes afirmaram que não tinham noção de que o processo tinha uma duração tão prolongada e que, certamente, isso seria decorrente do fato de se contar com uma equipe muito reduzida de Assistentes Sociais. Fator este que é dos destaques, pela alta frequência de citação, das dificuldades para execução das atividades do processo, elencadas pelos respondentes do questionário de pesquisa (a sistematização dos dados aqui citados é apresentada com mais detalhes no tópico ‘apresentação e análise dos dados’).

Após apresentação da síntese dos dados, e breve discussão sobre os mesmos, passou-se à análise do mapeamento do processo de concessão de auxílios estudantis, a fim de verificar se o mapa, conforme elaborado, contém as principais atividades que compõem o processo e se a sequência lógica e cronológica em que se apresenta corresponde à realidade da rotina de trabalho inerente ao mesmo (análise sequencial – ISO/TR 26122, 2008).

O grupo identificou no processo principal a ausência de uma etapa – publicação de deferimento/indeferimento de documentos e sua correspondente fase de recursos/análise de recursos, a qual ocorre antes da etapa de publicação do resultado preliminar; e a alocação incorreta da atividade ‘emitir lista de selecionados’, cuja atribuição é da Coordenação COAPE e não do Serviço Social, conforme consta no mapa.

No subprocesso ‘elaborar minuta de edital de seleção’, foi verificado que a atividade ‘realizar reunião de equipe’ está incompleta, pois as definições que estão a ela vinculadas são discutidas e decididas por grupos diferentes, em reuniões específicas, sendo necessário então desmembrar essa atividade.

O subprocesso ‘realizar avaliação socioeconômica’, conforme as Assistentes Sociais, é composto apenas pelas atividades ‘acessar inscrições’, ‘verificar documentação e dados socioeconômicos’ e ‘emitir parecer social’; as demais atividades inclusas no mapa são realizadas em outros momentos e/ou por outros setores.

Com referência ao subprocesso ‘cadastrar novos beneficiários’, não foi identificada nenhuma divergência.

Quanto à identificação de pontos críticos, gargalos e proposição de possíveis melhorias ao desenvolvimento do processo, o grupo considerou haver poucas possibilidade de alterações na distribuição e/ou sequência de atividades, e que as principais melhorias necessárias à execução do processo são de gestão, sendo imprescindível a ampliação do número de servidores e a implementação de práticas mais participativas nos processos decisórios.

Dentre as alterações consideradas possíveis de implementação, visando à melhoria do processo, destacam-se duas propostas: 1) inclusão de um encontro com a participação de profissionais de todos os campi envolvidos na execução das atividades de assistência estudantil, e representantes dos discentes, para identificação de demandas dos alunos e definição dos auxílios a serem concedidos, a ser realizado antes da elaboração dos editais para seleção de beneficiários; 2) permissão para que os alunos, logo após o cadastramento no respectivo curso, possam se inscrever no processo seletivo para concessão de auxílios estudantis, reduzindo assim o tempo de espera para inserção na assistência estudantil.

Todas as contribuições foram registradas para subsidiar as devidas atualizações nos mapas dos processos.

Ao final da reunião, alguns dos presentes declararam que a participação no levantamento das atividades do processo e análise coletiva dos mapas resultantes foram importante para refletir sobre algumas questões inerentes à rotina de trabalho, às dificuldades encontradas, e estimularam alguns momentos de avaliação e busca de soluções nos respectivos setores.

3.3.6 Entrevista

Considerando serem os participantes de um processo de trabalho as fontes mais importantes para validação da precisão do fluxo e descrição de atividades desse processo (ISO/TR 26122:2008), e não havendo tempo hábil para realização de nova reunião de equipe, foi realizada uma entrevista com o Coordenador da COAPE para uma revisão geral dos mapas atualizados do ‘processo de concessão de auxílios estudantis’ e para análise e validação do mapeamento do ‘processo de pagamentos de auxílios estudantis’. Os mapas e os quadros com

as descrições das atividades foram enviados com antecedência ao Coordenador, para que pudesse verificá-los antes da entrevista.

O Coordenador da COAPE é o responsável pela coordenação da execução de todas as atividades diretas de concessão e gerenciamento dos auxílios estudantis para alunos de graduação na UFPB. Embora tenha assumido o cargo em dezembro/2020, após a mudança na administração superior (reitoria), já realizava a execução e/ou acompanhamento dessas atividades em conjunto com a gestora anterior, tendo, portanto, profundo conhecimento sobre como se dá o desenvolvimento das ações.

Foi realizada entrevista do tipo semiestruturada, que se caracteriza por ser uma técnica de grande flexibilidade, que mesmo baseada em um guia com perguntas orientadoras permite aos participantes (entrevistador e entrevistado) realizar ajustes no decorrer da entrevista, aprofundando questões ou incluindo novos tópicos (RICHARDSON, 2017). Como guia orientador, visando assegurar uma coleta de dados relevantes ao trabalho em desenvolvimento, foi utilizada uma lista de questões propostas no ISO/TR 26122 (2008, p. 14) apresentadas no Quadro 6.

A entrevista teve duas horas de duração e foi realizada através da plataforma digital *Google Meet*, em 11 de janeiro 2021, tendo sido gravada em vídeo e posteriormente transcrita para registro e para facilitação do uso posterior dos dados coletados.

Quadro 6 – Questões orientadoras para validação da análise de processos

1. Todas as transações necessárias no processo estão incluídas?
2. Os motivos documentados para cada transação são precisos?
3. A sequência de transações e seu relacionamento são descritos com precisão?
4. As variações das sequências são identificadas e documentadas?
5. Todos os processos que constituem a(s) função(ões) são identificados e documentados?
6. Os links entre os processos são identificados e documentados com precisão?
7. O contexto no qual a organização conduz seu processo de trabalho é identificado e documentado com precisão?
8. As descrições e terminologia usadas refletem o uso organizacional para que possam ser entendidas facilmente?

Fonte: ISO/TR 26122 (2008, p. 14), tradução própria.

Quanto à conformidade das atividades mapeadas no ‘processo concessão de auxílios estudantis’ e seus subprocessos, o entrevistado ratificou as conclusões da análise realizada pelos participantes da I reunião virtual, bem como validou as descrições das atividades, incluídas após a realização da reunião com a equipe, e apresentadas na seção de análise de valor agregado.

O ‘processo pagamento de auxílios estudantis’ foi avaliado pelo Coordenador da COAPE como estando, em geral, em conformidade com o que é realizado no dia a dia.

Identificou, entretanto, a ausência das atividades inerentes à revisão da situação acadêmica dos beneficiários, que é realizada no início de cada mês de competência de pagamento dos benefícios transferidos em pecúnia. O Coordenador esclareceu que como as folhas de pagamento são elaboradas no mês anterior ao de competência do pagamento, para assegurar o tempo hábil para a liberação dos recursos necessários, é preciso proceder a uma revisão do status acadêmico dos beneficiários e excluir do registro de pagamento aqueles que estejam com matrícula inativa, atualizar as folhas e fazer novo encaminhamento à PRA, que por sua vez também deverá providenciar a atualização dos registros contábeis.

Segundo o entrevistado, esse é o principal ponto crítico na execução do processo, uma vez que representa um retrabalho tanto para a já assoberbada equipe administrativa da COAPE como também para a PROPLAN e a PRA, responsáveis pelos procedimentos contábeis e efetivação dos pagamentos, respectivamente.

Como proposta de melhoria, o Coordenador da COAPE apresentou a sugestão de mudança no período de transferência dos benefícios, passando-se a emitir as folhas no início do mês de competência do pagamento, evitando-se, assim, todo o retrabalho de revisão e reemissão das folhas de pagamento. Nesse caso, os beneficiários continuariam a receber os auxílios no início de cada mês, mas referente ao mês anterior. Segundo o Coordenador, já estão sendo entabuladas discussões com o pró-reitor e o Gabinete do Reitor para encontrar um meio de efetivar essa alteração, sem que se cause dificuldades aos beneficiários.

3.4 Tratamento dos dados

Conforme descrito no tópico anterior, os dados que subsidiaram o estudo foram coletados a partir de pesquisa bibliográfica e documental, aplicação de questionário, observação direta, entrevista e reuniões virtuais com servidores vinculados à execução das ações de assistência estudantil na UFPB. Apresentaremos aqui os métodos e técnicas aplicados para tratamento dos dados coletados e/ou produzidos ao longo do trabalho de pesquisa.

3.4.1 Sistematização

Os dados coletados através das questões fechadas do questionário aplicado (Apêndice E) foram automaticamente convertidas em gráficos (Apêndice F) pelo programa utilizado (*Google Form*). A análise e interpretação de alguns desses dados são explicitadas ao longo do presente trabalho.

Os dados resultantes das questões abertas do questionário aplicado e os demais dados coletados para identificação e modelagem de processos de trabalho da assistência estudantil foram tratados com uma aplicação básica de alguns princípios da análise de conteúdo que, conforme Bardin (2016), é um recurso que pode ser útil à extrapolação da impressão de familiaridade que o pesquisador poder ter ante o seu objeto de análise, dando maior rigor às possíveis descobertas do estudo.

Bardin (2016) apresenta a análise de conteúdo como sendo “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” (BARDIN, 2016, p. 37), amplamente utilizadas por diversas áreas das ciências humanas. Segundo Bardin (2016), embora as técnicas de análise de conteúdo sejam continuamente reinventadas, há algumas regras básicas que permanecem, como o uso de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo manifesto das mensagens.

O procedimento mais simples, e mais antigo, apresentado por Bardin (2016) é o de *análise categorial* (grifo da autora), que permite a classificação dos elementos que compõem uma mensagem. A categorização classifica os elementos a partir de diferenciação seguida de reagrupamento com base em características comuns aos elementos, organizando os dados brutos de forma mais racional.

Segundo a autora, um bom conjunto de categorias deve apresentar algumas qualidades essenciais: cada elemento não pode estar em mais de uma categoria (exclusão mútua); sua organização deve ser fundamentada em um único princípio de classificação (homogeneidade); as categorias devem estar adaptadas ao conteúdo e ao objetivo da análise (pertinência) e devem ser mantidas na quantidade mínima necessária (BARDIN, 2016, p. 150).

Para categorização de dados coletados ao longo da pesquisa, optamos pelo uso da análise temática, por ser considerada uma das formas mais rápidas e eficazes para aplicação à análise de conteúdos explícitos de discursos diretos e simples (BARDIN, 2016). O recorte temático visa “descobrir os ‘núcleos de sentido’ que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição, podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido” (BARDIN, 2016, p. 135).

Assim, seguindo os princípios básicos da análise de conteúdo, os dados coletados a partir de documentos, reuniões e aplicação de questionários (questões abertas) foram listados conforme apresentados pelas respectivas fontes e depois agrupados pelas possíveis afinidades temáticas, com base na experiência e conhecimento tácito da pesquisadora enquanto membro da equipe que atua na assistência estudantil. A nomeação das categorias foi realizada apenas ao final dos procedimentos de classificação. Os produtos derivados da análise de conteúdo

serviram de subsídios para a documentação e escolha do processo-chave a ser mapeado e para a elaboração dos mapas do processo selecionado e seus respectivos subprocessos.

3.4.2 Modelagem de processos

Segundo Dumas *et al* (2015), ao se modelar um processo de trabalho, é preciso ter clareza sobre o propósito e o público-alvo para o qual se está criando o modelo. Considerando que espera-se que os resultados do presente trabalho também ajude na facilitação da compreensão dos trâmites dos processos pelos usuários e pelos servidores envolvidos nas ações de assistência estudantil, visando maior fluidez da comunicação, buscou-se desenvolver modelagens simples e objetivas.

Assim, os processos selecionados foram modelados com base na aplicação do BPMN, linguagem de notação que define um conjunto símbolos gráficos para visualização dos elementos (DUMAS *et al*, 2015), e aplicação de algumas das diretrizes propostas por Dumas *et al* (2015) para redução de possíveis dificuldades para interpretação dos diagramas, tais como: usar o mínimo de elementos possível, minimizar os caminhos de roteamento por elementos; usar apenas um evento inicial e um evento final, evitar o uso de gateways OR, e incluir subprocessos em modelos que possuam mais de trinta elementos (DUMAS *et al*, 2015, p.176-177).

Os diagramas dos processos foram elaborados com o uso do *Bizagi Process Modeler* (BIZAGI, 2020), um software amplamente usado para mapeamento de processos e que possui uma versão gratuita disponibilizada pela empresa britânica BIZAGI.

3.4.3 Análise e validação dos modelos de processos

A análise dos processos foi realizada com base em duas abordagens, as orientações do relatório técnico ISO/TR 26122: *Information and documentation — Work process analysis for records* (2008) e os pressupostos de análise de valor agregado (AVA) apresentados por Dumas *et al* (2015).

Inicialmente, foram verificadas a coerência e a conformidade dos fluxos de transações mapeados, com base nas orientações do ISO/TR 26122 (2008). Esse relatório técnico apresenta dois tipos de verificação, que podem ser realizadas isoladamente ou em diferentes níveis de combinação: a) análise funcional, com maior foco nas metas e estratégias organizacionais; e b) análise sequencial, com foco no fluxo de transações. A análise sequencial abrange, portanto,

uma escala menor do que a análise funcional, sendo específica a um tempo e a um local de trabalho (ISO/TR 26122, 2008, p. 8)

A análise sequencial tem como base identificar o que acontece em um processo de trabalho, mapeando as transações em uma sequência linear e/ou cronológica e mostrando as relações de dependência ou interdependências entre as transações (ISO/TR 26122, 2008, p. 2). A validação consiste na avaliação dos participantes quanto aos resultados da análise, confirmando se são abrangentes, precisos e confiáveis (ISO/TR 26122, 2008, p. 4).

Considerando que o objeto de nosso estudo é o mapeamento dos fluxos de transações nos processos selecionados, aplicamos os princípios da análise sequencial para verificação e validação do arcabouço dos processos selecionados. A validação das transações mapeadas foi realizada a partir de reuniões virtuais com participantes dos processos e de entrevista com o coordenador dos processos de trabalho vinculados à assistência estudantil, gerenciados pela PRAPE/UFPB.

Para análise de caráter mais qualitativo, foi aplicada uma das técnicas apresentadas por Dumas *et al* (2015), a análise de valor agregado (AVA). Essa técnica busca identificar e eliminar etapas (atividades) desnecessárias em um processo de trabalho, analisando e classificando cada etapa (classificação de valor) segundo o valor que ela agrega.

Para realização da análise de valor agregado, é necessários que as atividades (etapas) de um processo sejam não apenas listadas, mas decompostas em detalhes, para que se possa identificar se atendem aos objetivos a que se propõem, se contribuem de forma positiva para a satisfação do cliente; no caso da nossa pesquisa, se agregam valor aos usuários da assistência estudantil.

Com base nos dados coletados, foi realizada uma descrição de cada etapa em todos os processos, incluindo, sempre que possível, as entradas utilizadas (*input*), ação desenvolvidas, tecnologias aplicadas, prazos, saídas (*output*) e responsáveis.

A partir daí, cada etapa foi analisada e classificada segundo as categorias propostas por Dumas *et al* (2015, p. 186-187):

- **Agregação de valor (VA – do original em inglês *Value-adding*):** a etapa contribui de forma direta para resultados positivos, produz valor ou satisfação para o cliente.
- **Agregação de valor ao negócio (BVA - do original em inglês *Business value-adding*):** etapa que não agrega valor diretamente ao cliente, mas é necessária ou útil para a realização do processo e/ou da organização que o realiza.

- **Sem valor agregado (NVA** - do original em inglês *Non-value adding*): a etapa não se enquadra em nenhuma das outras categorias.

Dumas *et al* (2015) propõem que, uma vez tendo sido classificadas todas as etapas de um processo, seja implementada a fase de eliminação de desperdício (grifo nosso), que consiste em excluir do processo as etapas classificadas como NVA. Entretanto, os autores chamam a atenção para o fato de que etapas NVA só devem ser eliminadas se não representarem exigências vinculadas aos objetivos organizacionais ou a marcos legais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, buscaremos apresentar, da maneira mais objetiva possível, os resultados obtidos a partir dos métodos e técnicas aplicadas na execução da pesquisa.

Considerando que no conceito de BPM aqui adotado o termo *negócio* “refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades” (ABPMP BRAZIL, 2013, p. 35), queremos, inicialmente, apresentar um breve perfil dos participantes da pesquisa, os quais são servidores direta e ativamente vinculados à execução das ações da política de AE direcionada aos alunos de graduação da UFPB.

A partir dos dados coletados através do questionário aplicado, verificamos que a equipe é composta, em sua maioria, por mulheres, na faixa etária de 30-39 anos, com formação acadêmica de pós-graduação e está na UFPB e/ou na PRAPE há no máximo 04 (quatro) anos (Apêndice F). Depreende-se, então, tratar-se de uma equipe jovem, com boa formação acadêmica e que está há pouco tempo no serviço público.

Estes fatores podem vir a favorecer, talvez, uma superação mais tranquila de alguns dos desafios comumente enfrentados para a adoção de novas práticas de gestão, dentre os quais, a resistência à mudança e a falta de conhecimento técnico, conforme apontado por estudos na área (BROCKE *et al*, 2013; DE SORDI, 2018; PAIM, 2009; PRADELLA *et al*, 2016; VALLE *et al*, 2013). Possibilidade essa que já pôde ser observada ao longo do estudo, uma vez que a equipe da PRAPE, incluindo os gestores, apesar das condições anômalas de trabalho estabelecidas ao longo do ano de 2020, mostrou-se bem receptiva à proposta apresentada e contribuiu significativamente para o desenvolvimento da pesquisa, cujos resultados apresentamos a seguir.

4.1 Contexto de desenvolvimento das atividades

Em consonância com uma das orientações do ISO/TR 26122 (2008, p. 5) para análise de processo de trabalho, segundo o qual é essencial que se comece qualquer análise com uma revisão do contexto organizacional onde o processo é executado, apresentamos um breve relato sobre a situação geral no momento da realização do estudo.

Dentre as ações previstas para implementação da pesquisa junto à PRAPE, a proposta inicial incluía a realização de atividades em grupo, presenciais, com a participação de servidores com envolvimento direto nas ações de assistência estudantil, dos quatro campi da UFPB, para coleta, análise e refinamento de dados; definição coletiva de uma equipe para coleta e

processamento de dados, em consonância com os princípios do método de trabalho escolhido, a pesquisa-ação, e do que é postulado pelos princípios também do BPM, de execução colaborativa de atividades para produção de valor e desenvolvimento organizacional; bem como a realização de um seminário final, com a participação de todos os servidores vinculados às ações desenvolvidas pela PRAPE, para apresentação geral do trabalho realizado, verificação de sua validade e da perspectiva de adesão (voluntária) dos participantes aos possíveis novos procedimentos de trabalho.

Entretanto, a execução da pesquisa, conforme inicialmente planejada, foi atropelada pelo advento da pandemia causada pela COVID-19¹¹ que, já no início de 2020, assolou o mundo de forma acachapante, obrigando a um abrupto isolamento social.

Para evitar a disseminação do contágio no país, o Estado Brasileiro promulgou normativas (instruções, portarias, decretos, leis) com procedimentos para o enfrentamento da emergência de saúde pública, deflagrada em âmbito mundial. Dentre as normas publicadas, destacam-se as medidas estabelecidas pela Lei nº 13.979, de 06 de fevereiro de 2020 (BRASIL, 2020), que instituiu o ‘isolamento’ e a ‘quarentena’. Segundo definições apresentadas na própria Lei, o ‘isolamento’ consiste na “separação de pessoas doentes ou contaminadas (...), de outros, de maneira a evitar a contaminação ou a propagação do coronavírus” (BRASIL, 2020a, Art. 2º, inciso I); e a ‘quarentena’ consiste na “restrição de atividades ou separação de pessoas suspeitas de contaminação das pessoas que não estejam doentes, (...) de maneira a evitar a possível contaminação ou a propagação do coronavírus” (BRASIL, 2020, Art. 2º, inciso II).

Além das medidas de isolamento e quarentena, que envolvem pessoas já contaminadas ou sob suspeita de contaminação, foram instauradas também medidas de ‘distanciamento social’, que implicam em ações que visam “reduzir as interações em uma comunidade, que pode incluir pessoas infectadas, ainda não identificadas e, portanto, não isoladas”, e assim possibilitar a redução de transmissão do coronavírus (AQUINO *et al*, 2020, p. 2425).

No Brasil, foram fechadas unidades de ensino em todos os níveis, empresas, comércio, e cancelada a realização de eventos (AQUINO *et al*, 2020). O caso extremo de distanciamento social, ocorrido em alguns locais, foi o de ‘contenção comunitária ou bloqueio’ (mais referido pelo termo em inglês, *lockdown*), caracterizando-se por medidas rigorosas que incluíam a proibição das pessoas saírem dos seus domicílios – exceto para a aquisição de suprimentos

¹¹ COVID-19: doença causada por um “novo coronavírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves”, com transmissão pessoa a pessoa (BRASIL, 2020).

básicos ou a ida a serviços de urgência – com o objetivo de reduzir drasticamente o contato social (AQUINO *et al*, 2020).

No caso da UFPB, enquanto instituição federal de ensino superior, as Portarias de nº 90/2020 (UFPB, 2020), 120/2020 (UFPB, 2020a), 154/2020 (UFPB, 2020b) e 231/2020 (UFPB, 2020c), sucessivamente emitidas pelo Gabinete da Reitora, definiram as medidas internas de prevenção e adequação do seu funcionamento “às determinações oficiais referentes à emergência de saúde pública decorrente do coronavírus (COVID-19)” (UFPB, 2020b, p. 5). As regulamentações da UFPB tiveram como base, sobretudo, a Lei nº 13.979/2020 (BRASIL, 2020), e normativas publicadas pelo Ministério da Economia, pelo Ministério da Saúde e pelo Órgão Central do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (UFPB, 2020b).

Com base no conjunto das normas legais, foi definida a suspensão das aulas presenciais, com as atividades de ensino passando a ser desenvolvidas por meios virtuais, usando plataformas online disponíveis (UFPB, 2020, Art. 1º, §§ 1º e 2º). As atividades técnico-administrativas presenciais também foram suspensas, sendo adotado, prioritariamente, o regime de teletrabalho (UFPB, 2020, Art. 14); com a orientação de que “encontros e reuniões deverão ser realizados, preferencialmente, por meio de plataformas digitais (teleconferência ou videoconferência)” (UFPB, 2020, Art. 22, p. 21) e “o atendimento ao público deverá ocorrer por meio eletrônico” (UFPB, 2020, Art. 23, p. 22).

Nesse contexto, as atividades de Assistência Estudantil (AE) tiveram consideráveis alterações em sua implementação, tendo sido comunicado aos usuários, em 19 de março de 2020, a suspensão de todas as atividades de atendimento presencial (UFPB, 2020♦).

Os procedimentos de atendimento aos alunos assistidos foram definidos através de portarias, publicadas na página eletrônica da PRAPE (UFPB, 2020d), e também informados através de comunicado (UFPB, 2020e – Comunicado de 24/03/2020). Foi assegurada a manutenção da concessão dos auxílios estudantis, mas condicionada às medidas inerentes à situação de emergência deflagrada pelo novo Coronavírus (COVID-19), tais como:

- a) as atividades de fornecimento de refeições nos restaurantes universitários (RU) foram suspensas, passando a ser fornecida alimentação em ‘quentinhas’ para os alunos das residências dos campi I e II e concedido auxílio em pecúnia (Auxílio Emergencial de Alimentação COVID-19) para os alunos residentes dos campi III e IV e demais beneficiários do RU que residem fora dos campi (UFPB, 2020d – Portaria nº 03/2020, Art. 3º);

- b) os alunos das residências universitárias, que não puderam voltar às suas cidades de origem (assim como os transportes urbanos, os transportes intermunicipais e interestaduais também foram suspensos), foram orientados a se manterem, sempre que possível, em seus respectivos alojamentos. (UFPB, 2020d – Portaria nº 03/2020, Art. 1º, §6º);
- c) os atendimentos do Serviço Social, Médico, Serviço Pedagógico e Serviço de Psicologia, passaram a ser prestados através dos e-mails institucionais e/ou via *WhatsApp*¹² (UFPB, 2020e – Comunicado de 24/03/2020).

Nesse novo cenário, de expressivas mudanças na rotina e formato de trabalho na PRAPE, foi necessário realizar algumas adaptações para a implementação da pesquisa. Uma vez que atividades presenciais em grupo se tornaram inviáveis, e que os servidores entraram em um período de adaptação para a realização das atividades à distância, optou-se por realizar a coleta de dados através de pesquisa documental, entrevista, questionário aplicado junto aos servidores da PRAPE e reuniões virtuais através de plataformas digitais.

Consideramos, entretanto, que as alterações nos procedimentos de coleta de dados não comprometeram significativamente o resultado final alcançado.

4.2 Apresentação e análise dos processos modelados

Apresentaremos nesta seção os mapas dos processos modelados, a descrição de suas transações constitutivas e a análise de valor agregado de cada transação, conforme classificação proposta por Dumas et *all* (2015).

Seguindo os princípios de participação coletiva propostos pela abordagem de pesquisa-ação, o processo-chave a ser inicialmente mapeado foi selecionado por uma equipe composta por servidores vinculados à implementação das ações de assistência estudantil para alunos de graduação na UFPB. Foi escolhido o ‘processo concessão de auxílios estudantis’, por ter sido considerado pelos participantes como um processo guarda-chuva, que engloba ou dá origem aos demais processos que compõem a política de assistência estudantil. Posteriormente, o ‘processo pagamentos de auxílios estudantis’, por sua relevância na implementação das ações de assistência estudantil, foi incluído na atividade de mapeamento e análise.

¹² *WhatsApp*: aplicativo multiplataforma para telephone celular, que permite fazer ligações grátis por meio da internet, chamadas de voz e envio de mensagens instantâneas de texto, de imagens, vídeos e documentos em PDF.

Assim, foram efetivamente modelados dois processos-chave vinculados à assistência estudantil gerenciada pela PRAPE/UFPB:

1. Processo concessão de auxílios estudantis, com dois subprocessos:
 - a) subprocesso elaborar minuta de edital de seleção;
 - b) subprocesso cadastrar novos beneficiários.
2. Processo pagamento de auxílios estudantis.

Os mapas iniciais (Figuras 3, 5 e 7) foram construídos com base nas informações coletadas e sistematizadas a partir dos editais dos processos seletivos para concessão de auxílios estudantis e do questionário aplicado junto aos servidores vinculados à AE gerenciada pela PRAPE; os modelos que representam o estado atual (Figuras 4, 6, 8 e 9) dos processos (AS-IS), foram elaborados a partir da contribuição dos participantes da pesquisa, após análise e validação dos respectivos mapas iniciais, e em consonância com os princípios postulados pelo ISO/TR 26122 (2008) e por Dumas et al (2015), de elaboração de modelos intuitivos para que possam ser facilmente compreendidos pelos *stakeholders*.

As atividades dos processos modelados são regulamentadas, direta ou indiretamente, pelos editais de seleção, pelo Decreto nº 7.234/2010-PNAES, pela lei nº 9.784/1999 (processo administrativo), e pelos códigos de conduta ética profissionais – tanto dos servidores públicos federais de forma geral (Decreto nº 1.171/2004), quanto de cada grupo específico de profissionais (Assistentes Sociais, Psicólogos, Médico etc).

A análise e classificação de valor das etapas dos processos, em razão da impossibilidade de reunir os demais participantes da equipe no prazo disponível, foi realizada pela própria pesquisadora, com base no referencial teórico já apresentado e na experiência e conhecimento tácito sobre o desenvolvimento dos processos, adquiridos enquanto membro ativo da equipe que atua na execução das ações de assistência estudantil gerenciadas pela PRAPE/UFPB, bem como levando em conta as asserções dos participantes da pesquisa durante discussões sobre o assunto, tanto formais quanto informais.

Passamos então à descrição narrativa das atividades de cada processo selecionado, apresentação de seus respectivos mapas (inicial, elaborado a partir da coleta e sistematização de dados; e AS IS, elaborado a partir da análise da equipe) e descrição e categorização de cada atividade incluída nos mapas.

4.2.1 Processo concessão de auxílios estudantis

O ‘processo concessão de auxílios estudantis’ é composto basicamente pelas atividades de seleção e inclusão de alunos no rol dos beneficiários dos auxílios concedidos através do PNAES para alunos da graduação, classificados como em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

O processo é iniciado ao final de cada semestre letivo, com a elaboração e publicação do edital de seleção de beneficiários, e sua execução tem levado em torno de sete meses – da publicação do edital ao cadastramento dos beneficiários selecionados. Os editais são publicados na página eletrônica da PRAPE e as inscrições para o processo seletivo são realizadas através do SIGAA.

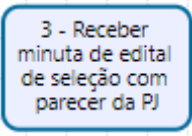
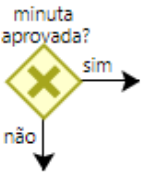
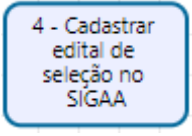
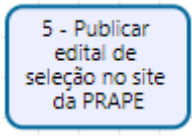
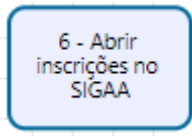
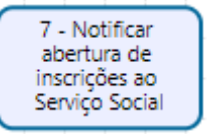
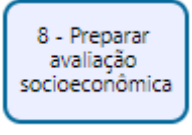
Depois de encerrado o prazo para inscrições, o Serviço Social (com participação de assistentes sociais dos quatro campi da UFPB) realiza a avaliação socioeconômica, que consiste na verificação da documentação legalmente exigida, da situação acadêmica dos candidatos e se estes se enquadram, conforme critérios legais, na categoria de aluno em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

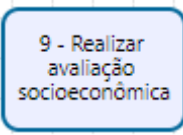
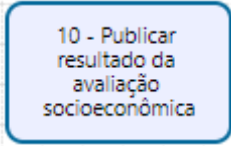
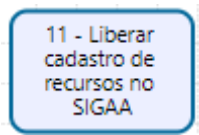
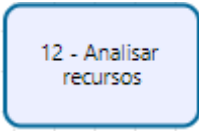
Concluída a etapa de avaliação socioeconômica, é publicado o resultado das inscrições, deferidas e indeferidas. Os candidatos que tiverem inscrição indeferida poderão entrar com recurso, através do SIGAA, para solicitação de revisão de parecer, apresentação de justificativas e/ou anexação de novos documentos.

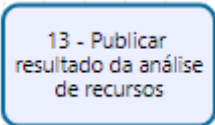
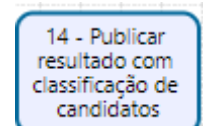
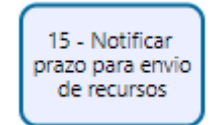
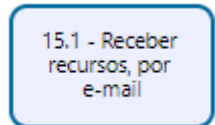
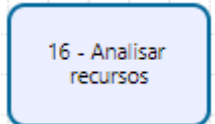
Após a conclusão da análise dos recursos impetrados, é publicado o resultado preliminar do processo seletivo, com classificação dos candidatos segundo a pontuação obtida. Nessa etapa, os candidatos que considerem haver algum tipo de erro na pontuação que lhes foi atribuída poderão entrar com recurso, através de e-mail enviado ao Serviço Social de seu respectivo campus, para solicitar revisão da pontuação.

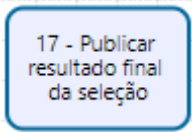
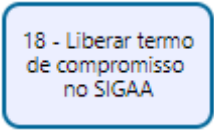
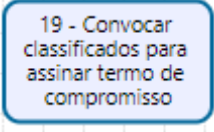
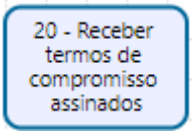
Encerradas as fases de análises de recursos, é publicado o resultado final do processo seletivo e convocados os candidatos classificados, dentro do número de vagas disponíveis, para assinatura do termo de compromisso, o qual estipula os direitos e deveres do beneficiário.

O termo de compromisso é liberado automaticamente no SIGAA após atualização do status dos candidatos selecionados, que é alterado de ‘em fase de deferimento’ para ‘deferido e contemplado’; essa atualização é realizada manualmente no sistema pelos assistentes sociais. Depois da assinatura do termo de compromisso, os beneficiários são cadastrados no sistema de controle do auxílio para o qual foi selecionado, passando então a estar oficialmente incluído na política de assistência estudantil da instituição.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Entrada: Processo administrativo eletrônico com parecer da Procuradoria Jurídica/UFPB. Processamento: Após a Procuradoria Jurídica/UFPB encaminhar o processo eletrônico de volta, é feita a verificação do parecer emitido. Saída: Encaminhamento de ação orientada pelo parecer da Procuradoria Jurídica/UFPB. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Análise da Procuradoria Jurídica assegura que o edital para processo seletivo de beneficiários esteja em conformidade com a legislação pertinente (ambiente regulatório).
	Decisão: A minuta foi integralmente aprovada pela Procuradoria Jurídica/UFPB? Se sim, segue-se para a etapa de cadastramento do edital no SIGAA. Se não, retorna-se à etapa de elaboração para efetivação dos ajustes recomendados. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE	-
	Entrada: Minuta de edital de seleção aprovada. Processamento: Após a aprovação, o edital é cadastrado no SIGAA, definindo-se prazo e procedimentos para acesso dos usuários. Saída: Edital cadastrado no SIGAA. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	VA Cadastro do edital no SIGAA assegura o acesso de todos os alunos ativos de graduação à participação no processo seletivo de beneficiários.
	Entrada: Edital de seleção para concessão de auxílios estudantis. Processamento: O edital é publicado na página eletrônica da PRAPE, para ampla divulgação. Saída: Edital acessível aos alunos da UFPB e ao público em geral. Responsável: Técnico da Secretaria/COAPE.	VA Publicação do edital em meio eletrônico possibilita o acesso de todos os interessados às informações pertinentes ao processo seletivo de beneficiários.
	Entrada: Edital de seleção para concessão de auxílios estudantis. Processamento: Liberação do sistema para acesso dos usuários e início das inscrições para o processo seletivo. Apenas alunos com matrícula em disciplinas podem se inscrever. O aluno deve fazer uma inscrição para cada auxílio que deseja solicitar. Saída: Acesso ao SIGAA para cadastramento de inscrições. Responsável: Coordenador da COAPE.	VA Abertura de inscrições possibilita a participação de todos os alunos ativos de graduação no processo seletivo de beneficiários.
	Entrada: Edital de seleção para concessão de auxílios estudantis. Processamento: Os Assistentes Sociais são notificados sobre publicação do edital e abertura de inscrições para processo seletivo para concessão de auxílios estudantis. Saída: Assistentes Sociais cientes do início do processo seletivo para concessão de auxílios estudantis. Responsável: Coordenador da COAPE.	NVA <i>Handoff.</i>
	Entrada: Inscrições cadastradas. Processamento: Assistentes Sociais acessam o sistema SIGAA para avaliar o volume de inscrições a serem avaliadas e realizar o rateio entre a equipe. Saída: Divisão do total de inscrições a serem avaliadas, entre os Assistentes Sociais. Responsável: Assistentes Sociais.	BVA Etapa assegura uma divisão mais racional do trabalho entre os membros da equipe.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
 9 - Realizar avaliação socioeconômica	Entrada: Documentação anexada às inscrições cadastradas no SIGAA. Processamento: Os Assistentes Sociais acessam as inscrições no sistema e verificam a documentação, dados acadêmicos e dados socioeconômicos dos candidatos para avaliar a conformidade com as normas e procedimentos legais, definidos no edital de seleção. O status do candidato que atenda aos critérios legais definidos no edital de seleção é registrado como ‘em deferimento’; o candidato que não atenda aos critérios legais definidos recebe o status de ‘indeferido’. A análise é registrada diretamente no sistema (SIGAA). Saída: Parecer social com deferimento ou indeferimento da inscrição. Responsável: Assistentes Sociais.	VA A avaliação assegura que os candidatos selecionados atendam aos requisitos legais para recebimento de benefícios, garantindo isonomia aos participantes do certame.
60 dias 	Evento: Prazo geralmente estipulado para consecução da avaliação socioeconômica.	-
 10 - Publicar resultado da avaliação socioeconômica	Entrada: Lista de candidatos com inscrição deferida ou indeferida. Processamento: Concluída a avaliação socioeconômica, é publicado o resultado na página eletrônica da PRAPE. A lista com o resultado é gerada automaticamente pelo sistema (SIGAA). Saída: Resultado da avaliação socioeconômica. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE	VA A publicação do resultado da avaliação informa aos candidatos seu status no certame e assegura transparência ao processo seletivo.
 11 - Liberar cadastro de recursos no SIGAA	Entrada: Resultado da avaliação socioeconômica Processamento: Após a publicação do resultado da avaliação socioeconômica, o sistema (SIGAA) é liberado para que os candidatos que tiveram inscrição indeferida possam cadastrar recursos (cf. Lei nº 9.784/1999, que regula o processo administrativo). Saída: Acesso ao SIGAA para cadastramento de recursos. Responsável: Coordenador da COAPE.	VA Permite aos candidatos a inclusão de documentos e/ou de dados de outra natureza à sua inscrição e sua continuidade no processo seletivo.
 12 - Analisar recursos	Entrada: Recursos cadastrados no SIGAA. Processamento: Os Assistentes Sociais verificam a justificativa e documentação apensada ao recurso. O candidato cuja justificativa e/ou documentação atende aos critérios legais definidos no edital de seleção tem seu status alterado para ‘em deferimento’. A análise é registrada diretamente no SIGAA. Saída: Parecer social com deferimento ou indeferimento do recurso. Responsável: Assistentes Sociais.	VA Possibilita a continuidade de candidatos no processo seletivo, no caso de parecer positivo.
10 dias 	Evento: Prazo geralmente estipulado para análise dos recursos.	-

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
 13 - Publicar resultado da análise de recursos	Entrada: Lista de candidatos com recursos deferidos ou indeferidos. Processamento: Concluída a análise dos recursos impetrados, é publicado o resultado na página eletrônica da PRAPE. A lista com o resultado é gerada automaticamente pelo sistema (SIGAA). Saída: Resultado dos recursos deferidos ou indeferidos. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE	VA A publicação do resultado da análise de recursos informa aos candidatos seu status no certame e assegura transparência ao processo seletivo
 14 - Publicar resultado com classificação de candidatos	Entrada: Lista de candidatos com status 'em deferimento'. Processamento: Concluídas as etapas da análise socioeconômica e análise de recursos, é publicado resultado com a classificação preliminar dos candidatos deferidos. A lista com o resultado é gerada automaticamente pelo sistema (SIGAA). Saída: Resultado com classificação preliminar de candidatos. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	VA A publicação do resultado classificatório informa aos candidatos seu status no certame e assegura transparência ao processo seletivo
 15 - Notificar prazo para envio de recursos	Entrada: Resultado com classificação preliminar dos candidatos. Processamento: Após a publicação do resultado com classificação preliminar, os candidatos que não obtiverem pontuação suficiente para serem contemplados com algum dos auxílios, caso considerem oportuno, podem enviar, para o e-mail do Assistente Social do respectivo campus, recurso solicitando revisão do cálculo de sua pontuação (cf. Lei nº 9.784/1999, que regula o processo administrativo). Embora o prazo para recurso já seja informado no edital, é publicada uma nova comunicação na página eletrônica da PRAPE. Saída: Notificação publicada. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	NVA <i>Handoff.</i>
 15.1 - Receber recursos, por e-mail	Entrada: Envio de recursos por e-mail. Processamento: Os Assistentes Sociais recebem recursos de candidatos vinculados ao campus onde atuam. Saída: Recursos recebidos por e-mail. Responsável: Assistentes Sociais.	VA Assegura aos candidatos a possibilidade de revisão de sua posição no resultado classificatório do processo seletivo.
 16 - Analisar recursos	Entrada: Recursos recebidos por e-mail. Processamento: Os Assistentes Sociais analisam as justificativas apresentadas pelos candidatos e verificam se houve equívoco na atribuição de pontuações. Se for identificada alguma inconsistência, os dados dos candidatos são atualizados junto ao sistema (SIGAA). Saída: Parecer social com deferimento ou indeferimento do recurso. Responsável: Assistentes Sociais.	VA A revisão da classificação de candidatos permite identificar e corrigir possíveis erros técnicos e, em alguns casos, garantir o recebimento de benefícios.
10 dias 	Evento: Prazo geralmente estipulado para análise dos recursos.	-

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
 17 - Publicar resultado final da seleção	Entrada: Lista geral de candidatos deferidos. Processamento: Finalizadas as etapas de avaliação socioeconômica e análise de recursos, é processada a classificação geral dos candidatos e publicado o resultado final, na página eletrônica da PRAPE, com a listagem dos contemplados segundo o auxílio requerido. Saída: Resultado final com lista de candidatos contemplados com auxílios estudantis. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	VA A publicação do resultado final informa aos candidatos seu status no certame e assegura transparência ao processo seletivo.
 18 - Liberar termo de compromisso no SIGAA	Entrada: Resultado final do processo seletivo Processamento: Após a publicação do resultado final do processo seletivo, é feita uma atualização n SIGAA (manualmente) do status dos candidatos selecionados (de 'em deferimento' para 'classificado e deferido') liberando, assim, o Termo de Compromisso no sistema para assinatura pelos candidatos contemplados com auxílios estudantis. Saída: Termo de Compromisso para assinatura dos beneficiários contemplados. Responsável: Assistentes Sociais.	VA Assegura aos alunos classificados o acesso ao termo de compromisso para assinatura, condição <i>sine qua non</i> para efetivação como beneficiários da assistência estudantil.
 19 - Convocar classificados para assinar termo de compromisso	Entrada: Resultado final do processo seletivo. Processamento: Os candidatos contemplados com auxílios estudantis são convocados, através de publicação na página eletrônica da PRAPE, para assinatura do Termo de Compromisso disponibilizado no SIGAA. A assinatura do termo é imprescindível para efetivação do acesso aos auxílios estudantis. Saída: Convocação publicada. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	NVA <i>Handoff.</i>
 20 - Receber termos de compromisso assinados	Entrada: Termos de compromisso assinados. Processamento: Os termos assinados são conferidos para verificar se estão em conformidade com os requisitos legais. Saída: Termos de compromisso recebidos e conferidos. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que os alunos classificados mantêm as condições legais para consecução de auxílios estudantis.
 21 - Cadastrar novos beneficiários	Entrada: Termos de compromisso assinados. Processamento: Após a conferência dos termos de compromisso, é verificada a situação acadêmica dos alunos contemplados com auxílios estudantis e, estando em conformidade com os requisitos legais, realizado o cadastramento no respectivo sistema de controle do benefício no sistema da Assistência Estudantil. Saída: Novos beneficiários cadastrados. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	VA Assegura que os alunos classificados e contemplados sejam inseridos nos bancos de dados da Assistência Estudantil e passem a receber o auxílio requerido.
 Novos beneficiários inseridos na AE	Evento de fim: o processo de concessão de auxílios estudantis é concluído com a inserção dos novos beneficiários na Assistência Estudantil.	-

Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da pesquisa.

A partir das análises realizadas, pode-se depreender que se trata de um processo de alto valor para os usuários que necessitam de assistência estudantil, uma vez que desenvolve atividades que os beneficiam diretamente. O processo apresenta, ainda, grande número de ações de interações diretas com os usuários, um dos critérios para se verificar atividades que agregam valor (ABPMP BRAZIL, 2013).

As etapas classificadas como NVA (sem valor agregado), no caso do processo analisado, não são passíveis de eliminação, por consistirem em ações que são legalmente exigidas (como o envio de minuta do edital para análise da PJ) ou por não afetarem o tempo total de execução do processo e/ou o desenvolvimento das demais etapas (como as notificações e convocações).

4.2.1.1 Subprocesso elaborar minuta de edital de seleção

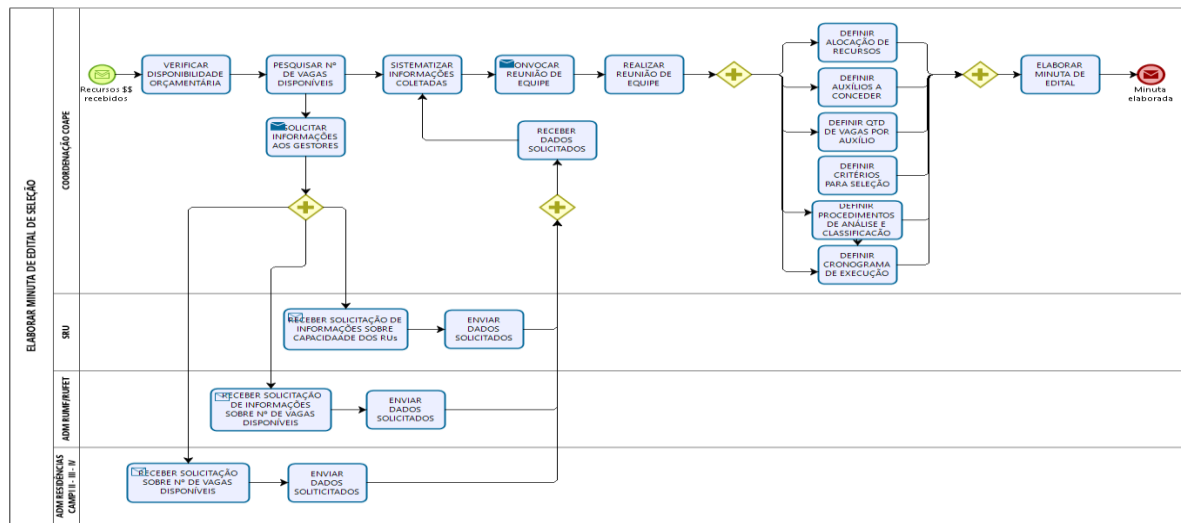
A primeira etapa do processo de concessão de auxílios estudantis consiste em um conjunto de atividades para levantamento de informações que subsidiarão a preparação da minuta do edital que regulamentará a execução do processo seletivo.

Ao final de cada período letivo, a gestão da COAPE faz um levantamento da disponibilidade orçamentária para a assistência estudantil e das vagas disponíveis para concessão de novos auxílios. As informações referentes às vagas disponíveis nas residências universitárias e restaurantes universitários são solicitadas aos gestores de cada unidade e sistematizadas pela secretaria da COAPE.

Concluído o levantamento e sistematização dos dados orçamentários e da disponibilidade de vagas para concessão de auxílios estudantis, a coordenação da COAPE realiza reuniões com sua equipe administrativa e com os assistentes sociais para análise dos dados e definição de procedimentos, critérios e cronograma para realização da seleção de beneficiários, a partir dos quais é elaborada a minuta do edital que regulamentará o processo seletivo.

A minuta do edital, uma vez concluída, é encaminhada à Procuradoria Jurídica/UFPB para análise e aprovação. Após aprovada, deixa de ser minuta e passa à condição oficial de edital.

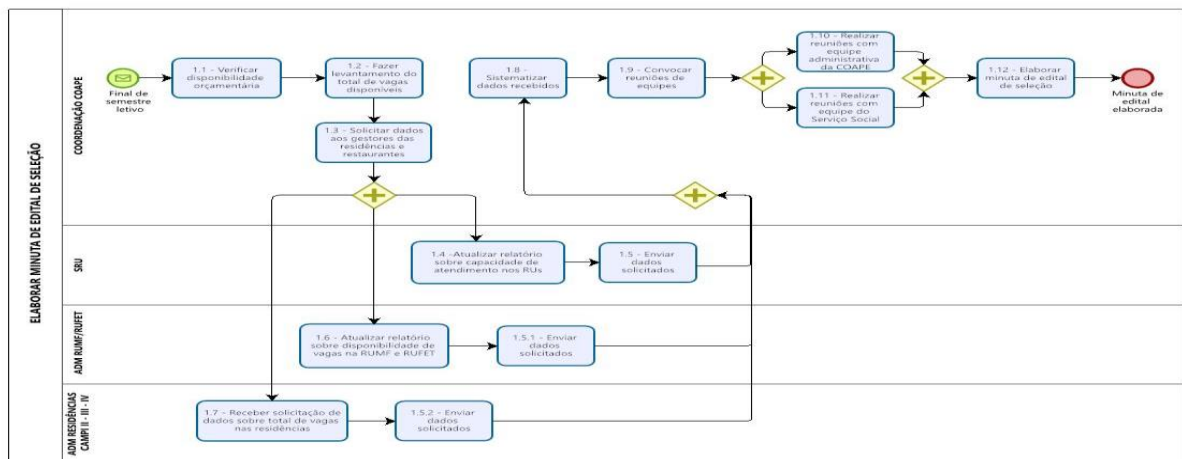
Figura 5 – Mapa inicial do subprocesso elaborar minuta do edital de seleção



Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa.

Powered by
bizagi

Figura 6 – Mapa do subprocesso elaborar minuta de edital de seleção (AS IS)

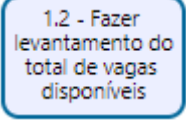
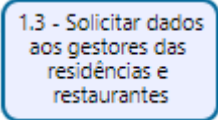
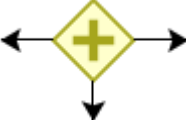
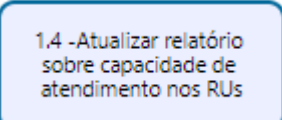
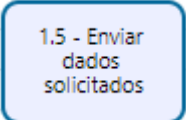
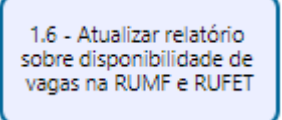


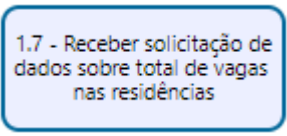
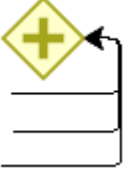
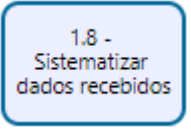
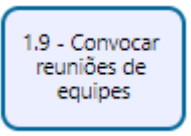
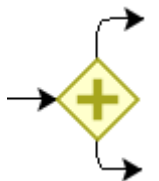
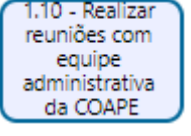
Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da pesquisa.

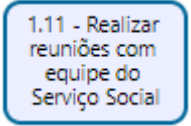
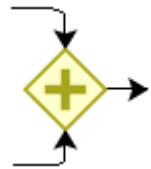
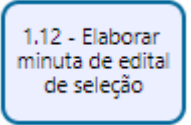
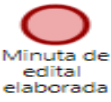
powered by
agi

Quadro 8 – Descrição e categorização das etapas do subprocesso elaborar minuta de edital de seleção

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Evento de início: Ao final de cada semestre letivo, é dado início às atividades do processo para concessão de auxílios estudantis para alunos da graduação.	-
	Entrada: Atualização orçamentária. Processamento: Verificação, junto à CODEOR/PROPLAN, do montante disponível para aplicação na concessão de auxílios estudantis. Saída: Planilha com distribuição orçamentária.	BVA Assegura informações precisas sobre o total de recursos financeiros que o setor dispõe para cumprimento da política de assistência estudantil.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Responsável: Coordenador da COAPE.	
	Entrada: Planilha orçamentária para aplicação na Assistência Estudantil. Processamento: Considerando o orçamento disponibilizado para o período, é feito um levantamento para atualização de informações sobre as vagas disponíveis nas residências universitárias dos quatro campi e a capacidade de atendimento dos restaurantes universitários nos quatro campi. Saída: Requerimento de informações sobre o total de vagas disponíveis nas residências e restaurantes universitários nos campi da UFPB. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura informações precisas sobre a disponibilidade de auxílios, para residências e RUs, passíveis de concessão.
	Entrada: Requerimento de informações sobre o total de vagas disponíveis nas residências e restaurantes universitários nos campi da UFPB. Processamento: O requerimento é enviado, através de e-mail institucional, aos administradores das residências universitárias e à SRU/UFPB. Saída: E-mails com solicitação de total de vagas disponíveis. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	NVA Etapas de transferência, ou <i>handoffs</i>, em geral não agregam valor, consistindo apenas na passagem de um trabalho/informação para outro setor ou função.
	Gateway de divisão (XOR-split) de atividades paralelas (AND). No caso, o envio simultâneo de requerimento de informações aos administradores das residências universitárias e à SRU/UFPB.	-
	Entrada: E-mail com solicitação de total de vagas disponíveis para atendimento nos restaurantes universitários da UFPB. Processamento: Os registros de beneficiários ativos são atualizados e cotejados com a capacidade de atendimento dos restaurantes, por campus, identificando-se o total de vagas disponíveis para concessão de novos auxílios. Saída: Relatório de vagas disponíveis para concessão de auxílios restaurante universitário, por campus da UFPB. Responsável: SRU	BVA Assegura informações precisas sobre a disponibilidade de auxílios para os RUs, passíveis de concessão.
 1.5/1.5.1/1.5.2	Entrada: Relatórios de vagas disponíveis para concessão de novos auxílios estudantis. Processamento: Os gestores da SRU e das residências universitárias encaminham à COAPE as informações sobre as vagas disponíveis para concessão de novos auxílios. Saída: Relatórios com total de vagas disponíveis. Responsável: Gestores da SRU e das residências universitárias da UFPB.	NVA <i>Handoff.</i>
	Entrada: E-mail com solicitação de total de vagas disponíveis nas residências universitárias do campus I. Processamento: Os registros de beneficiários ativos são atualizados e cotejados com o total de vagas existentes em cada residência, identificando-se o total de vagas disponíveis para concessão de novos auxílios.	BVA Assegura informações precisas sobre a disponibilidade de auxílios para residências universitárias, passíveis de concessão.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Saída: Relatório de vagas disponíveis para concessão de auxílios residência no campus I da UFPB. Responsável: Administrador da RUMF e RUFET	
	Entrada: E-mails com solicitação de total de vagas disponíveis nas residências universitárias dos campi II, III e IV. Processamento: Os registros de beneficiários ativos são atualizados e cotejados com o total de vagas existentes em cada residência, identificando-se o total de vagas disponíveis para concessão de novos auxílios. Saída: Relatórios de vagas disponíveis para concessão de auxílios nas residências dos campi II, III e IV da UFPB Responsável: Administradores das residências dos respectivos campi.	NVA <i>Handoff.</i>
	<i>Gateway</i> de junção (XOR-join) de atividades paralelas. No caso, junção dos envios paralelos de processos administrativos eletrônicos da SRU e dos campi I, II, III e IV da UFPB à COAPE, com dados sobre a disponibilidade de vagas para concessão de auxílios residência e restaurante universitário.	-
	Entrada: Relatórios com dados sobre vagas disponíveis nas residências universitárias e restaurantes universitários. Processamento: Os dados recebidos são sistematizados para atualização do quantitativo de benefícios a serem concedidos no período, incluindo os benefícios já ativos e as vagas disponíveis. Saída: Tabela geral de disponibilidade de vagas para concessão de auxílios estudantis. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura informações precisas sobre a disponibilidade de auxílios, para residências e RUs, passíveis de concessão.
	Entrada: Planilha orçamentária e tabela geral de disponibilidade de vagas para concessão de auxílios estudantis. Processamento: Concluída a atualização das informações gerais, são convocadas reuniões com a equipe administrativa da COAPE e com os Assistentes Sociais, para definição de parâmetros para elaboração do edital para seleção de beneficiários. Saída: Convocação para reunião de equipe. Responsável: Coordenador da COAPE.	NVA <i>Handoff.</i>
	<i>Gateway</i> de divisão (XOR-split) de atividades paralelas (AND). No caso, realização de reuniões com equipes de setores vinculados à COAPE.	-
	Entrada: Planilha orçamentária e tabela geral de disponibilidade de vagas para concessão de auxílios estudantis. Processamento: Reuniões com equipe administrativa da COAPE, para definição de questões inerentes ao fluxo do processo	BVA Assegura tomada de decisões em consonância com os objetivos organizacionais, marcos legais e capacidade de atendimento do setor.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	seletivos, tipos de auxílios a serem concedidos no período, quantidade de vagas por auxílio e por campi. Saída: Definição de procedimentos administrativos e tabela com auxílios (tipo, quantidade, campus) que serão oferecidos no processo seletivo do período. Responsável: Coordenador/COAPE.	
	Entrada: Procedimentos administrativos definidos e tabela dos auxílios (tipo, quantidade, campus) que serão oferecidos no processo seletivo do período. Processamento: Reuniões com os Assistentes Sociais para definição de critérios a serem adotados no processo seletivo, como os procedimentos para análise e classificação dos candidatos e definição do cronograma de execução. Saída: Critérios e procedimentos a serem aplicados no processo seletivo e Cronograma de execução. Responsável: Coordenador/COAPE.	BVA Assegura tomada de decisões em consonância com os objetivos organizacionais, marcos legais e capacidade de atendimento do setor.
	Gateway de junção (XOR-join) de atividades paralelas. No caso, junção dos resultados das reuniões com as equipes de setores vinculados à COAPE.	-
	Entrada: Relatório com definição de auxílios, critérios e procedimentos a serem aplicados no processo seletivo e cronograma de execução. Processamento: Considerando a legislação vigente que regulamenta as ações da Assistência Estudantil, e os dados específicos à concessão de auxílios para o período, é elaborada a minuta do edital que regulamentará o processo de seleção. Saída: Minuta de edital de seleção. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE	BVA Assegura construção de documento regulatório que atenda aos objetivos da política de assistência estudantil, ao marco legal e à capacidade de atendimento organizacional.
	Evento de fim. O subprocesso é concluído com a elaboração da minuta do edital de seleção.	-

Fonte: elaborado pela autora, com dados extraídos da pesquisa.

A análise do subprocesso ‘elaborar minuta de edital de seleção’ demonstra tratar-se, basicamente, de um processo composto por ações administrativas, que agregam valor ao negócio ao contribuírem para o cumprimento de suas políticas e das regulamentações legais inerentes.

Entretanto, são ações do interesse dos usuários da política de assistência estudantil, uma vez que o resultado do processo afetará diretamente como se dará o atendimento às suas necessidades inerentes a auxílios estudantis.

As etapas identificadas como sem valor agregado (NVA), não são passíveis de eliminação, por constituírem transferências ainda necessárias às atividades que agregam valor.

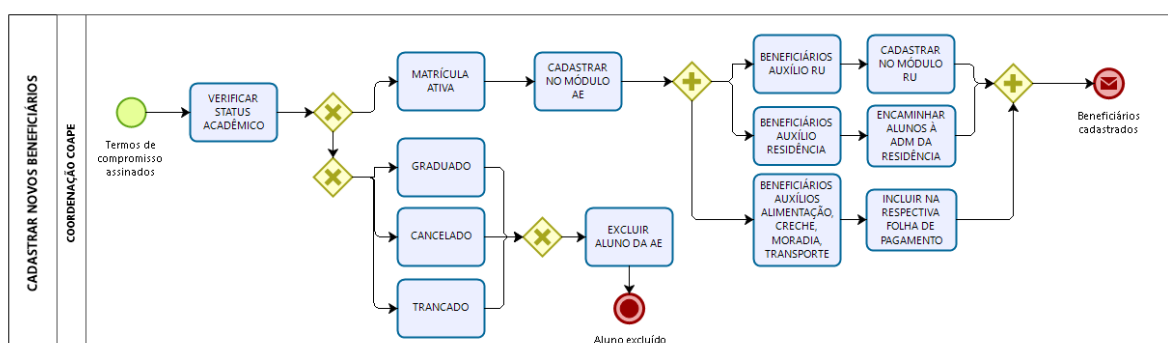
4.2.1.2 Subprocesso cadastrar novos beneficiários

A última etapa do ‘processo para concessão de auxílios’ é composta pelo conjunto de atividades que efetiva a inserção dos alunos selecionados no rol de beneficiários da assistência estudantil.

Após a assinatura dos termos de compromisso pelos alunos selecionados, a equipe da secretaria da COAPE realiza uma nova conferência da situação acadêmica desses alunos, para verificar se continuam com vínculo ativo junto aos respectivos cursos; caso o aluno tenha concluído o curso ou sua matrícula tenha sido trancada ou cancelada, o mesmo é excluído do processo seletivo; para os alunos em situação regular, é efetivado o cadastramento no banco de dados do auxílio com o qual foi contemplado.

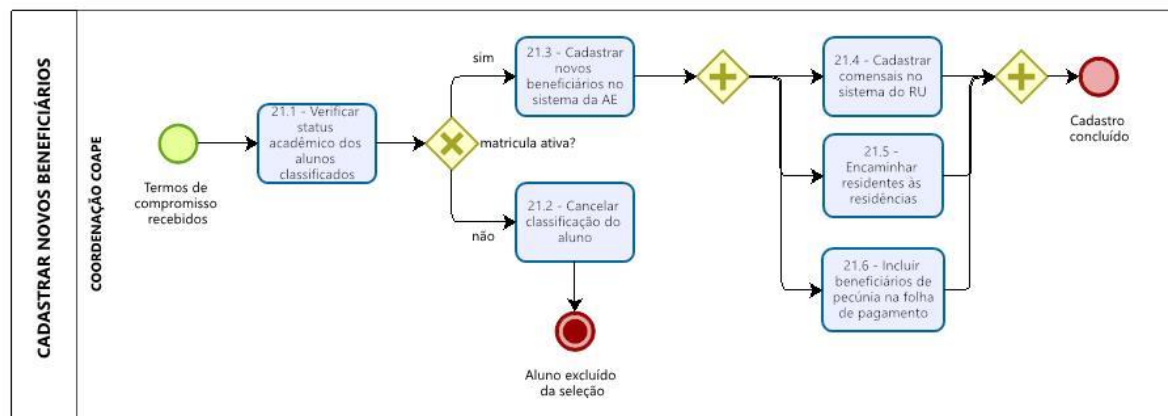
No caso dos alunos contemplados com auxílio restaurante, a listagem é enviada à SRU, que procederá ao cadastramento dos beneficiários no sistema específico de controle de acesso aos restaurantes; as listagens dos alunos contemplados com o auxílio residência universitária são enviadas aos gerentes das residências de cada campus, onde os novos beneficiários deverão se apresentar em datas previamente definidas; os beneficiários de auxílios em pecúnia (moradia, alimentação, creche e transporte) são cadastrados no SIPAC, no módulo para emissão de folhas de pagamentos de bolsas estudantis.

Figura 7 – Mapa inicial do subprocesso cadastrar novos beneficiários



Fonte: elaborado pela autora, a partir de dados da pesquisa.

Figura 8 – Mapa do subprocesso cadastrar novos beneficiários (AS IS)

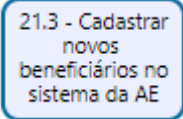
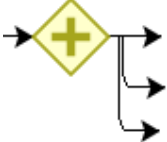
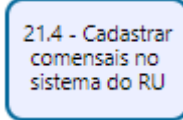
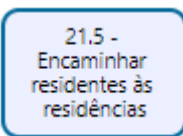
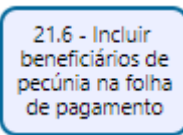


Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da pesquisa e uso do Bizagi Modeler

Powered by
bizagi
Modeler

Quadro 9 – Descrição e categorização das etapas do subprocesso cadastrar novos beneficiários

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Evento de início: Termos de compromisso assinados pelos alunos classificados no processo seletivo.	-
	Entrada: Registro no sistema (SIGAA). Processamento: Conferência do status acadêmico, para verificar se o vínculo ainda está ativo ou se, durante a seleção, o aluno incorreu em das modalidades passíveis de exclusão – graduação, matrícula trancada ou cancelada. Saída: Lista com registros atualizados do status acadêmico dos novos beneficiários. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que os candidatos selecionados atendam aos requisitos legais para recebimento de benefícios.
	Gateway de decisão (XOR): A matrícula do aluno está ativa? Se sim, segue-se para a etapa de cadastramento. Se não, segue-se para a etapa de exclusão.	-
	Entrada: Registro de matrícula inativa (SIGAA). Processamento: Estando o aluno com sua matrícula inativada no período, por graduação, trancamento ou cancelamento de matrícula, o mesmo perde o direito ao auxílio para o qual foi selecionado e é excluído do processo seletivo. Saída: Exclusão de alunos com matrícula inativa. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que candidatos selecionados, que não atendam aos requisitos legais para recebimento de benefícios, sejam excluídos do processo.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
 Aluno excluído da seleção	Evento de fim súbito : indica que as atividades vinculadas serão imediatamente terminadas.	-
	Entrada: Lista geral de alunos selecionados, com matrícula ativa e termo de compromisso assinado. Processamento: São preparadas listas específicas de alunos selecionados, e com matrícula ativa, conforme o auxílio solicitado, para cadastramento no respectivo sistema de controle de concessão de benefícios estudantis. Saída: Listagem de alunos selecionados por benefício concedido. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	VA Assegura a inserção dos candidatos selecionados no banco de dados de controle e concessão de auxílios estudantis.
	<i>Gateway</i> de divisão (XOR-split) de atividades paralelas (AND). No caso, realização simultânea do cadastramento de novos beneficiários no respectivo sistema de controle de concessão de benefícios estudantis.	-
	Entrada: Lista de novos beneficiários do auxílio restaurante. Processamento: A lista de alunos beneficiados com auxílio restaurante universitário, disponível no SIGAA, é incluída no sistema específico de controle de acesso aos Rus. Saída: Novos beneficiários do auxílio restaurante cadastrados no sistema de controle dos Rus. Responsável: SRU.	VA Efetiva a inserção de alunos selecionados no banco de dados de concessão de auxílio restaurante universitário.
	Entrada: Listas de novos beneficiários do auxílio residência. Processamento: As listas com os novos beneficiários do auxílio residência são enviadas aos gestores das residências de cada campus e os alunos são orientados a se apresentarem aos gestores, em data pré-definida, munidos de cópia do termo de compromisso. Saída: Alunos contemplados com auxílio residência alojados nos respectivos campi de estudo. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE e gestores das residências universitárias.	VA Efetiva a concessão do auxílio residência universitária.
	Entrada: Lista de novos beneficiários de auxílios transferidos em pecúnia – moradia, alimentação, transporte, creche. Processamento: As listas de beneficiários de auxílios em pecúnia são inseridas no módulo ‘Bolsas’ do SIPAC, onde serão criadas as folhas de pagamentos. Saída: Folhas mensais para pagamento de auxílio. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	VA Efetiva a inserção de alunos selecionados no banco de dados de concessão de auxílios em pecúnia.
	<i>Gateway</i> de junção (XOR-join) de atividades paralelas. No caso, indica a conclusão do cadastramento de todos os novos beneficiários no respectivo sistema de controle de concessão de benefícios estudantis.	-

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
 Cadastro concluído	Evento de conclusão: Todos os novos beneficiários cadastrados nos respectivos sistemas de controle de concessão de benefícios estudantis.	-

Fonte: elaborado pela autora, com dados extraídos da pesquisa.

Embora a maioria das atividades que compõem o subprocesso ‘cadastrar novos beneficiários’ ocorra no âmbito da prática administrativa e prescindir de interação direta com os beneficiários, sua execução produz valor para o usuário, assegurando a efetivação do seu acesso aos auxílios estudantis pleiteados.

4.2.2 Processo pagamento de auxílios estudantis

O ‘processo pagamento de auxílios estudantis’ atende a um grande contingente de beneficiários, com a transferência mensal de auxílios em pecúnia; em dezembro/2020, por exemplo, foram transferidos 6.512 benefícios em pecúnia (moradia, alimentação, creche e inclusão digital) para alunos dos quatro campi da UFPB, conforme informado pela coordenação da COAPE.

As atividades do ‘processo de pagamento de auxílios estudantis’ são iniciadas no primeiro dia útil de cada mês, com a preparação das folhas de pagamentos regulares, referentes ao mês subsequente, e das folhas de pagamentos complementares, referentes à pendências de períodos anteriores.

As folhas de pagamento são preparadas pela equipe técnica da secretaria da COAPE/PRAPE e enviadas, até o dia dez de cada mês, para a PRA, para efetivação da transferência dos auxílios aos beneficiários até o décimo dia útil do mês subsequente.

A preparação das folhas de pagamento inicia com a verificação da situação acadêmica dos beneficiários, ou seja, se continuam atendendo aos critérios legais para manutenção do benefício com o qual foi contemplado (tais como matrícula ativa e desempenho acadêmico dentro dos parâmetros definidos); os beneficiários que deixarem de atender aos critérios legais são excluídos do cadastro para recebimento de auxílios; são realizadas ainda a atualização de status e/ou dados cadastrais, se necessário.

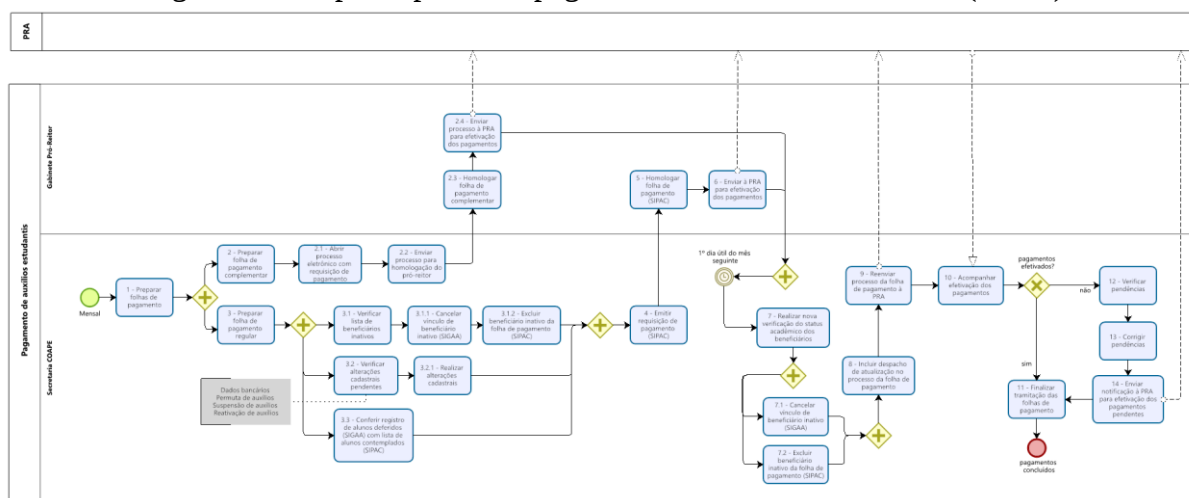
Concluída a etapa de verificação e atualização de dados, é feita a emissão de requisição de pagamento, que deve ser homologada pelo ordenador de despesas (no caso, o pró-reitor da PRAPE) e, a seguir, encaminhado por processo administrativo eletrônico à PRA para realização dos procedimentos contábeis necessários.

No início do mês seguinte (mês de competência de pagamento das folhas regulares), é realizada nova conferência no sistema (SIGAA) para verificar se não houve alteração no status acadêmico dos beneficiários e, se necessário, atualização das folhas de pagamento. Se houver alterações necessárias, é incluído um despacho de atualização e reencaminhado processo administrativo eletrônico à PRA para as devidas correções contábeis e efetivação das transferências aos beneficiários.

Ao longo do período de transferência dos auxílios (até o décimo dia útil de cada mês) a equipe da secretaria da COAPE faz um acompanhamento para verificar se haverá necessidade de correção de dados de algum beneficiário, uma vez que no caso de ocorrência de qualquer problema quanto aos dados cadastrais, mesmo que de apenas um beneficiário, toda a folha de pagamento ficará suspensa até a sua resolução.

O processo **pagamento de auxílio estudantis** não possui mapa inicial, uma vez que foi elaborado a partir de dados sistematizados e fornecidos pelo setor responsável por sua execução direta.

Figura 9 – Mapa do processo pagamento de auxílios estudantis (AS IS)

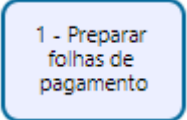
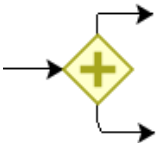
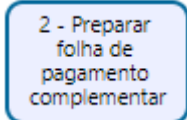
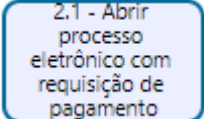
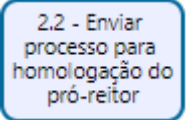
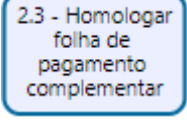


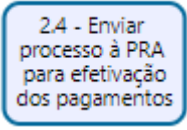
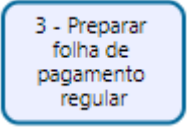
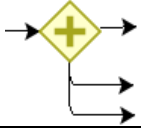
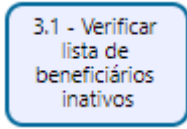
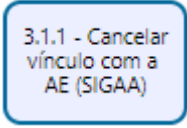
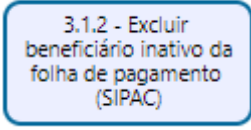
Fonte: Elaborado pela autora, com dados fornecidos pela equipe da COAPE e uso do Bizagi

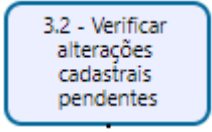
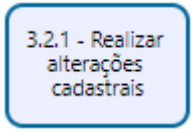
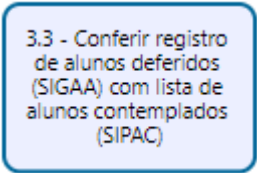
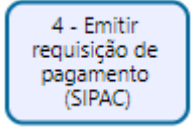
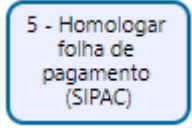
bizagi

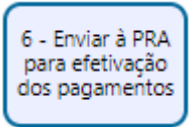
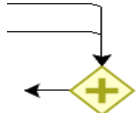
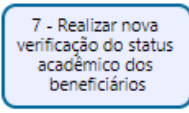
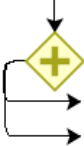
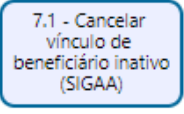
Quadro 10 – Descrição e categorização das etapas do processo de pagamento de auxílios estudantis

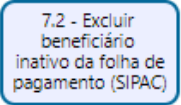
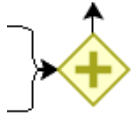
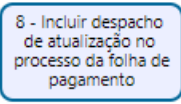
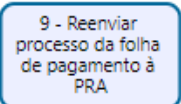
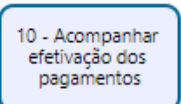
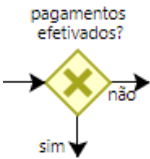
ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Evento de início: Início de cada mês, anterior ao mês de referência (mês a ser pago).	-

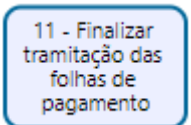
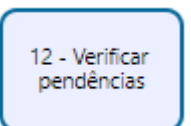
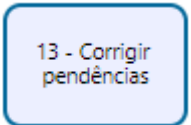
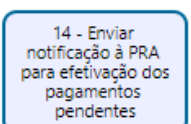
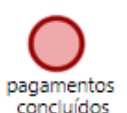
ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
 1 - Preparar folhas de pagamento	Entrada: Relatórios de beneficiários com auxílios em pecúnia. Processamento: No início de cada mês são preparadas as folhas de pagamentos de auxílios em pecúnia, referentes ao mês subsequente (folhas regulares) e a períodos retroativos (folhas complementares), que devem ser enviadas à PRA até o dia 10; são verificados os relatórios com a listagem de beneficiários e o relatório de pendências de pagamentos. Saída: Relatórios de beneficiários que devem receber auxílios em pecúnia. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura o cumprimento da política de transferência de auxílios em pecúnia para beneficiários cadastrados.
	Gateway de divisão (XOR-split) de atividades paralelas (AND). No caso, preparação simultânea de folhas de pagamentos regulares e folhas de pagamentos complementares.	-
 2 - Preparar folha de pagamento complementar	Entrada: Relatório de pendências de pagamentos de auxílios. Processamento: Para pagamento dos auxílios em pendência, que ocorrem por causas diversas (divergência em dados bancários, reativação de benefícios...), são preparadas folhas complementares, manualmente, em Excel. Saída: Folha(s) de pagamento(s) complementar(es). Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura o cumprimento da política de transferência de auxílios em pecúnia para beneficiários cadastrados.
 2.1 - Abrir processo eletrônico com requisição de pagamento	Entrada: Folha(s) de pagamento(s) complementar(es). Processamento: É aberto processo administrativo eletrônico no SIPAC para cada folha complementar, instruído com justificativa e requisição de pagamento. Saída: Processo eletrônico para pagamento de folha complementar. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Cumprimento de regulamentação administrativa.
 2.2 - Enviar processo para homologação do pró-reitor	Entrada: Processo administrativo eletrônico para pagamento de folha complementar. Processamento: O processo administrativo eletrônico para pagamento de folha complementar é encaminhado ao Gabinete do Pró-Reitor/PRAPE para verificação e autorização de pagamento (homologação). Saída: Processo administrativo eletrônico para pagamento de folha complementar. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	NVA Etapas de transferência, ou <i>handoffs</i>, em geral não agregam valor, consistindo apenas na passagem de um trabalho/informação para outro setor ou função.
 2.3 - Homologar folha de pagamento complementar	Entrada: Processo administrativo eletrônico para pagamento de folha complementar. Processamento: O Pró-Reitor/PRAPE verifica a documentação apensada ao processo e, se julgada dentro dos parâmetros legais, emite autorização para o pagamento solicitado. Saída: Processo administrativo eletrônico com autorização para pagamento de folha complementar. Responsável: Pró-Reitor/PRAPE.	BVA Cumprimento de regulamentação administrativa.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Entrada: Processo administrativo eletrônico com autorização para pagamento de folha complementar. Processamento: O processo é enviado à PRA para análise final e efetivação do pagamento solicitado. Saída: Processo administrativo eletrônico com autorização para pagamento de folha complementar. Responsável: Técnicos da Secretaria Executiva/Gabinete do Pró-Reitor.	NVA <i>Handoff.</i>
	Entrada: Relatórios de beneficiários com auxílios em pecúnia. Processamento: As folhas de pagamentos regulares são geradas no SIPAC, a partir da inclusão das listas de beneficiários (migradas do SIGAA) de cada auxílio transferido em pecúnia – moradia, transporte, alimentação, creche; mas antes de sua emissão é necessário proceder à verificação e atualização de dados dos beneficiários. Saída: Folha de pagamento regular com dados atualizados. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura o cumprimento da política de transferência de auxílios em pecúnia para beneficiários cadastrados.
	Gateway de divisão (XOR-split) de atividades paralelas (AND). No caso, verificação e atualização dos dados cadastrais dos beneficiários de auxílios em pecúnia.	-
	Entrada: Relatórios de alunos inativos (SIGAA). Processamento: A partir do módulo ‘Assistência Estudantil’, no SIGAA, são emitidos relatórios de beneficiários com matrícula inativa, por auxílio concedido, e são verificados os motivos da mudança do status acadêmico – trancamento, cancelamento, suspensão, mobilidade, graduação. Saída: Relatórios de beneficiários com matrícula inativa. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que apenas beneficiários que continuam atendendo aos requisitos legais tenham acesso ao recebimento de benefícios.
	Entrada: Relatórios de beneficiários com matrícula inativa. Processamento: Os auxílios dos beneficiários com matrícula inativa são cancelados no cadastro da Assistência Estudantil (SIGAA). Saída: Cancelamento dos auxílios de beneficiários com matrícula inativa. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que beneficiários que não mais atendam aos requisitos legais para recebimento de auxílios, sejam excluídos da assistência estudantil.
	Entrada: Relatórios de beneficiários com matrícula inativa. Processamento: O cadastro dos beneficiários com matrícula inativa é excluído do programa de emissão das folhas de pagamento (SIPAC). Saída: Exclusão dos beneficiários com matrícula inativa. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que beneficiários que não mais atendam aos requisitos legais para recebimento de auxílios, sejam excluídos da assistência estudantil.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Entrada: Solicitações de alterações cadastrais. Processamento: Mensalmente são verificadas as alterações cadastrais que devem ser efetuadas, por pedido direto do beneficiário (e-mail) ou em decorrência de resultado de processo administrativo; as mais comuns são atualização de dados bancários, permuta, suspensão ou reativação de auxílios. Saída: Relatório de alterações cadastrais a serem efetuadas. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que o banco de dados da assistência estudantil se mantenha atualizado.
	Entrada: Relatório de alterações cadastrais a serem efetuadas. Processamento: As alterações cadastrais são realizadas no respectivo banco de dados – SIGAA, SIPAC. Saída: Cadastros de beneficiários atualizados. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que o banco de dados da assistência estudantil se mantenha atualizado.
	Entrada: Relatório atualizado de beneficiários com auxílio em pecúnia. Processamento: Concluídas as verificações e atualizações dos dados cadastrais dos beneficiários, é feito um cotejamento entre a lista de alunos com auxílios deferidos (SIGAA) e a lista de alunos incluídos nas folhas de pagamento (SIPAC), para confirmar que não há divergências. Saída: Folhas de pagamentos regulares com dados atualizados. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que todos os beneficiários com direito a auxílio em pecúnia sejam corretamente incluídos nas folhas de pagamento.
	Gateway de junção (XOR-join) de atividades paralelas. No caso, indica a conclusão da verificação e atualização dos dados cadastrais dos beneficiários de auxílios em pecúnia e confirmação das folhas de pagamentos regulares, referentes ao mês subsequente.	-
	Entrada: Folhas de pagamentos regulares com dados atualizados. Processamento: Concluída a atualização das folhas de pagamentos regulares, são cadastradas as respectivas requisições de pagamento. As requisições são cadastradas no SIPAC, que já emite os correspondentes números de processo administrativo e solicitação para homologação, enviada automaticamente aos responsáveis pela requisição de pagamento e pelo autorizador de despesa – Coordenador da COAPE e Pró-Reitor da PRAPE, respectivamente. Saída: Processos administrativos eletrônicos com requisição para pagamento de benefícios em pecúnia. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Cumprimento de regulamentação administrativa.
	Entrada: Processos administrativos eletrônicos com requisição para pagamento de benefícios em pecúnia. Processamento: O pró-reitor acessa o SIPAC, confere a documentação apensada aos processos administrativos eletrônicos e, se	BVA Cumprimento de regulamentação administrativa.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	julgadas dentro dos parâmetros legais, assina autorização para o pagamento solicitado. Saída: Processos administrativos eletrônicos com autorização para efetivação de pagamento de benefícios em pecúnia. Responsável: Pró-Reitor PRAPE.	
	Entrada: Processos administrativos eletrônicos com autorização para efetivação de pagamento de benefícios em pecúnia. Processamento: Após a homologação efetuada pelo pró-reitor, é feita nova conferência para verificação da conformidade legal dos processos e a seguir os mesmos são encaminhados à PRA para efetivação dos pagamentos dos benefícios. Saída: Processos administrativos eletrônicos com autorização para efetivação de pagamento de benefícios em pecúnia. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	NVA Handoff.
	Gateway de junção (XOR-join) de atividades paralelas. No caso, indica a conclusão das atividades de preparação das folhas de pagamento – regulares e complementares.	-
1º dia útil do mês seguinte 	Evento: Período para atualização do relatório de beneficiários com auxílio em pecúnia.	-
	Entrada: Relatórios de alunos inativos (SIGAA). Processamento: No primeiro dia útil do mês de pagamento dos auxílios, é realizada nova verificação do status acadêmico dos beneficiários, para confirmar se continuam com a matrícula ativa. A partir do módulo ‘Assistência Estudantil’, no SIGGA, são emitidos relatórios de beneficiários com matrícula inativa, por auxílio concedido, e são verificados os motivos da mudança do status acadêmico – trancamento, cancelamento, suspensão, mobilidade, graduação. Saída: Relatórios de beneficiários com matrícula inativa. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que apenas beneficiários que continuam atendendo aos requisitos legais tenham acesso ao recebimento de benefícios.
	Gateway de divisão (XOR-split) de atividades paralelas (AND). No caso, atualização do cadastro dos beneficiários de auxílios em pecúnia, com matrícula inativa.	-
	Entrada: Relatórios de beneficiários com matrícula inativa. Processamento: Os auxílios dos beneficiários com matrícula inativa são cancelados no cadastro da Assistência Estudantil (SIGAA). Saída: Cancelamento dos auxílios de beneficiários com matrícula inativa. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que beneficiários que não mais atendam aos requisitos legais para recebimento de auxílios, sejam excluídos da assistência estudantil.

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Entrada: Relatórios de beneficiários com matrícula inativa. Processamento: O cadastro dos beneficiários com matrícula inativa é excluído do programa de emissão das folhas de pagamento (SIPAC). Saída: Folhas de pagamentos regulares com dados atualizados. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que beneficiários que não mais atendam aos requisitos legais para recebimento de auxílios, sejam excluídos da assistência estudantil.
	Gateway de junção (XOR-join) de atividades paralelas. No caso, indica a conclusão da atualização dos dados cadastrais dos beneficiários de auxílios em pecúnia e confirmação das folhas de pagamentos regulares, referentes ao mês em curso.	-
	Entrada: Processos administrativos eletrônicos de folhas de pagamentos regulares com dados atualizados. Processamento: Concluída a atualização das folhas de pagamentos regulares, é apensado um despacho eletrônico ao processo, informando as alterações realizadas e solicitando atualização junto ao setor de pagamentos. Saída: Processos administrativos eletrônicos de folhas de pagamentos regulares devidamente instruídos. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Cumprimento de regulamentação administrativa.
	Entrada: Processos administrativos eletrônicos de folhas de pagamentos regulares devidamente instruídos. Processamento: Os processos de folhas de pagamentos regulares são reenviados à PRA para atualização dos dados orçamentários e efetivação dos pagamentos. Saída: Processos administrativos eletrônicos com autorização para efetivação de pagamento de benefícios em pecúnia. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE	BVA Handoff.
	Entrada: Notificações emitidas pela PRA. Processamento: Após o início dos procedimentos de transferência dos auxílios aos beneficiários, a PRA emite notificações à PRAPE/COAPE caso seja identificada inconsistência nos dados de algum beneficiário. Se houver erro nos dados de qualquer beneficiário de uma folha de pagamento, toda a folha fica suspensa até que o erro seja corrigido. Saída: Relatório de pendências, com identificação do(s) beneficiário(s) e problema(s) identificado(s). Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE	BVA Assegura que possíveis intercorrências surgidas durante a transferência dos auxílios em pecúnia sejam prontamente corrigidas.
	Gateway de decisão (XOR): todos os pagamentos foram efetivados? Se sim, segue-se para a etapa de finalização da tramitação das folhas de pagamento do mês. Se não, segue-se para a etapa de verificação das pendências notificadas.	-

ETAPAS	DESCRIÇÃO	CATEGORIZAÇÃO
	Entrada: Folhas de pagamento processadas. Processamento: Após o encerramento do pagamento dos benefícios, se não houver pendências, é finalizada a tramitação das folhas de pagamento do mês, arquivadas cópias (Dropbox), e emitidas notificações ao coordenador da COAPE e aos assistentes sociais, para conhecimento. Saída: Arquivamento das folhas de pagamento processadas. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Cumprimento de regulamentação administrativa.
	Entrada: Relatório de pendências, com identificação do(s) beneficiário(s) e problema(s) identificado(s). Processamento: Quando há casos de pagamentos não efetivados, é feita a verificação das pendências notificadas, para obtenção dos dados necessários às suas respectivas correções. Saída: Levantamento e coleta dos dados necessários para correção das pendências identificadas. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que possíveis intercorrências surgidas durante a transferência dos auxílios em pecúnia sejam prontamente corrigidas.
	Entrada: Dados necessários para correção das pendências identificadas. Processamento: Em geral, as pendências identificadas são referentes a dados bancários dos beneficiários. Os dados são devidamente atualizados nos cadastros dos beneficiários, tanto no SIGAA quanto no SIPAC. Saída: Relatório de cadastros corrigidos. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	BVA Assegura que possíveis intercorrências surgidas durante a transferência dos auxílios em pecúnia sejam prontamente corrigidas.
	Entrada: Relatório de cadastros corrigidos. Processamento: Concluída a resolução das pendências identificadas nas folhas de pagamentos regulares, é enviada uma notificação à PRA para retomada dos procedimentos de transferência dos auxílios. Saída: Notificação de resoluções de pendências. Responsável: Técnicos da Secretaria/COAPE.	VA Embora a etapa possa, tecnicamente, se caracterizar como <i>handoff</i>, a notificação é essencial para que a transferência de pecúnia seja efetivada, representando, portanto, uma ação de grande valor para os beneficiários.
	Evento de fim: O processo é concluído com a efetivação do pagamento dos auxílios em pecúnia aos beneficiários contemplados, o que deve ocorrer até o décimo dia útil do mês de referência.	-

Fonte: Elaborado pela autora, com dados extraídos da pesquisa.

Composto basicamente por atividades técnico-administrativas, baseadas no cumprimento de normas legais que regulamentam os procedimentos de transferência de valores em pecúnia, no âmbito da política de assistência estudantil, o que via de regra constitui adição de valor ao negócio (ABPM Brazil, 2013), podemos afirmar que, apesar disso, as etapas do ‘processo pagamento de auxílios estudantis’, em última instância, também agregam valor aos

usuários, considerando que são imprescindíveis à efetivação do recebimento dos auxílios pelos beneficiários.

Do ponto de vista do tempo de execução, considerando os princípios de eficiência e eliminação de desperdício, consideramos que as etapas 7 a 8, que constituem um bloco de retrabalho e que não agregam valor ao usuário, poderiam ser eliminadas, desafogando o volume de trabalho do setor e dando maior agilidade à execução do processo.

4.3 Propostas de melhorias de processos

A análise de processos, conforme afirmado no BPM CBOOK (ABPM Brazil, 2013, p. 107), possibilita a compreensão de suas atividades e dos resultados dessas atividades, bem como das restrições que podem interferir no desempenho do processo. Um maior entendimento comum sobre como se desenvolvem as diversas etapas do ‘processo concessão de auxílios estudantis’, pôde ser claramente observado ao longo das atividades da pesquisa, que podemos exemplificar a partir de alguns excertos das intervenções registradas durante as reuniões para análise e validação dos modelos de processos.

Com relação ao tempo total de execução do processo, por exemplo, que foi identificado como sendo em torno de sete meses e meio, os participantes, embora atuem ativa e continuamente na execução das atividades, afirmaram não imaginar que demorava tanto, conforme a fala de P2: *“Nossa, não tinha noção”* e P3: *“Também não tinha noção. Certamente, o quantitativo de profissionais afeta diretamente na duração dos processos”* (II reunião de equipe)

O entendimento geral do funcionamento do processo, compartilhado pela equipe que participou ativamente das atividades propostas pela pesquisa, contribuiu para a apresentação de algumas sugestões que visam melhorar a operacionalização do ‘processo concessão de auxílios estudantis’, apresentadas a seguir.

4.3.1 Processo concessão de auxílios estudantis (TO-BE)

A análise de agregação de valor (AVA) não identificou atividades que possam ser eliminadas sem que, no atual contexto, cause algum prejuízo ao desenvolvimento do processo.

A análise realizada por participantes da pesquisa, com vistas a identificar a correta sequência de atividades que compõem o processo e suas inter-relações, também não identificou atividades passíveis de exclusão, uma vez que mesmo etapas que aumentam o tempo de

execução do processo (como as etapas para impetração de recursos), são obrigatórias para o cumprimento de exigências legais.

Entretanto, foram apresentadas sugestões de inclusão e/ou alteração de atividades que, no entendimento do grupo, poderão melhorar a gestão e o desempenho final do processo:

- a) inclusão de um encontro com a participação de profissionais de todos os campi, envolvidos na execução das atividades de assistência estudantil, e representantes dos discentes;
- b) permissão para que os alunos, logo após o cadastramento no respectivo curso, possam se inscrever no processo seletivo para concessão de auxílios estudantis;
- c) inclusão de reunião com todos os profissionais envolvidos na execução do processo de seleção para troca de informações sobre o desenvolvimento das atividades.

Conforme argumentado pelos proponentes, a realização de um evento (seja reunião, encontro ou seminário...) conforme descrito na alínea a, consolidaria a implantação de práticas mais participativas nas tomadas de decisões acerca da implementação da política de AE:

P2: Eu acho que o início aí, o *start* do processo, deveria começar com reuniões ampliadas entre a gestão, profissionais que atuam na assistência estudantil e representantes dos estudantes, pra que fosse discutido qual o recurso que temos e onde os estudantes entendem que é mais necessário aplicar. [...] porque muitas vezes essas reuniões pra discutir os critérios não envolvem todos os profissionais de todos os campi, acaba muitas vezes ficando centralizado aqui [...] (II reunião de equipe).

P5: É muito importante incluir a participação estudantil... são eles os principais interessados das ações (II reunião de equipe).

P1: Sim. [...] Se há um planejamento da assistência estudantil, nós não somos convidados a participar, então era interessante incluir os profissionais que participam da execução, na fase de planejamento... ou criar essa fase né, de planejamento, em que todos possam participar (II reunião de equipe).

A proposição de permissão para que os alunos possam participar do processo seletivo logo após o cadastramento nos respectivos cursos, conforme alínea b, implica em alterações normativas e mudança do período de publicação do edital de processo seletivo, e tem como objetivo reduzir o tempo de espera para acesso dos alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica aos auxílios concedidos pela AE, dando maior segurança para o ingresso no curso.

P5: [...] outra questão que eu vejo também é com relação à publicação do edital, porque o edital ele é publicado quando o período letivo inicia né, quando os alunos de fato começam a assistir as aulas... se os alunos tivessem condições de participar desse edital logo quando eles fazem o cadastro [...], quando eles chegassem né, já que é mais ou menos um período inteiro pra o resultado do edital, talvez eles não esperassem

tanto tempo por esse resultado [...]que esse também é um grande problema né, os alunos chegam... aí tudo bem, tem um edital disponível, mas é um semestre inteiro pra se ter o resultado e esse aluno fica sem assistência enquanto isso, se virando nos maiores perrengues do mundo (II reunião de equipe).

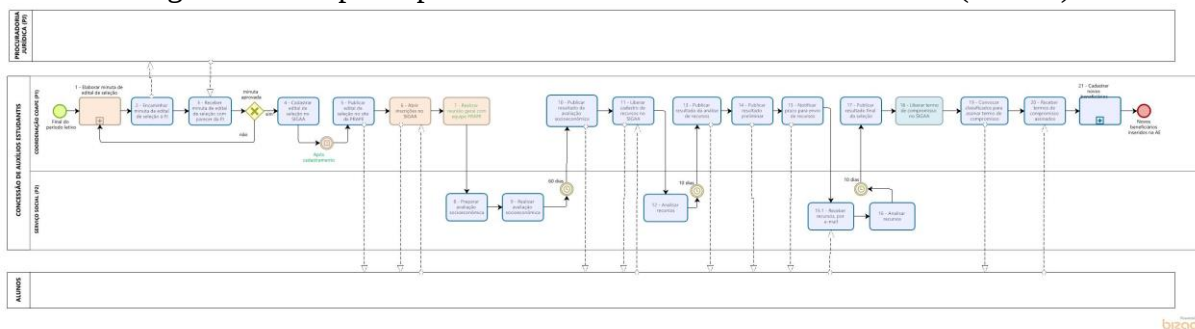
A sugestão de inclusão de reunião com a equipe responsável pela implementação do processo (alínea c), se justifica pela importância de alinhamento, entre os profissionais, quanto aos procedimentos a serem seguidos para execução das atividades, conforme arguido por um dos participantes:

P3: Essa convocação de equipe [...], ela é supernecessária pra se começar, nas avaliações, porque ajudaria bastante a gente dirimir um monte de dúvidas que ficam... se isso fosse feito, tivesse essa reunião, [...] eu acho que ajudaria muito mais no processo de avaliação, acho que tornaria inclusive mais rápido (II reunião de equipe).

A modelagem do ‘processo concessão de auxílios estudantis’, foi então atualizada para inclusão das alterações sugeridas pela equipe e posterior apresentação ao Gabinete do Pró-Reitor para análise da viabilidade de implementação.

Nos mapas que representam o modelo futuro (TO-BE), as alterações estão destacadas em cor diferente do conjunto.

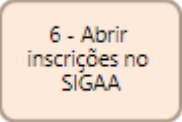
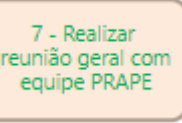
Figura 10 – Mapa do processo concessão de auxílios estudantis (TO BE)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Quadro 11 – Melhorias propostas ao processo concessão de auxílios estudantis

ETAPAS	DESCRIÇÃO
1 - Elaborar minuta de edital de seleção 	A nova atividade ‘realizar reunião ampliada, incluindo alunos’ foi incluída no subprocesso ‘elaborar minuta de edital de seleção’, a ser descrita do mapa desse subprocesso.
Após cadastramento de novos alunos pela PRG 	Evento condicional: O edital de processo seletivo para concessão de auxílios estudantis será publicado apenas após o encerramento do cadastramento de novos alunos, realizado pela PRG.

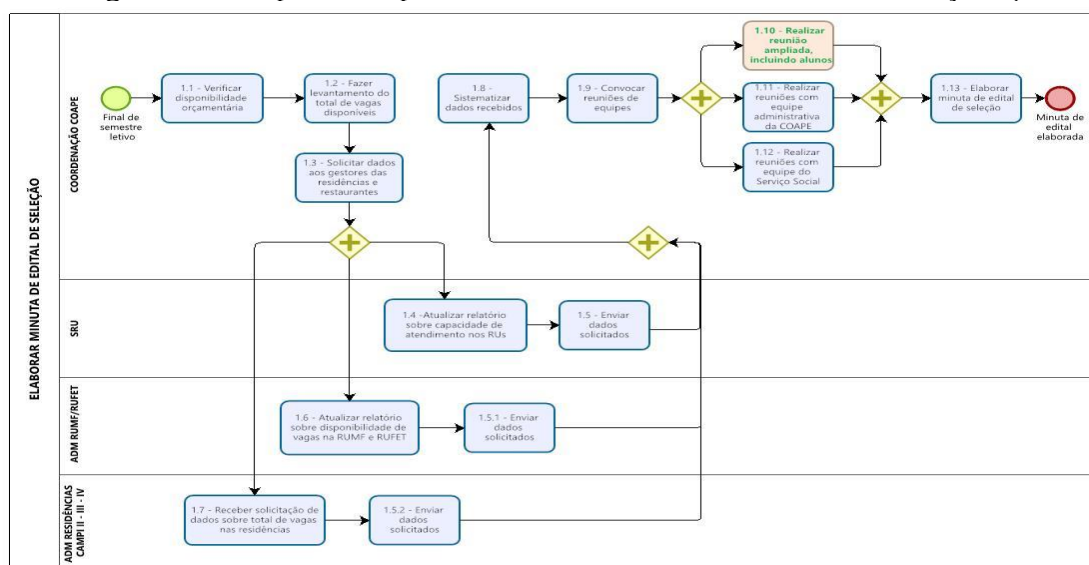
ETAPAS	DESCRIÇÃO
1 - Elaborar minuta de edital de seleção 	A nova atividade ‘realizar reunião ampliada, incluindo alunos’ foi incluída no subprocesso ‘elaborar minuta de edital de seleção’, a ser descrita do mapa desse subprocesso.
6 - Abrir inscrições no SIGAA 	Entrada: Edital de seleção para concessão de auxílios estudantis. Processamento: Liberação do sistema para acesso dos usuários e início das inscrições para o processo seletivo. <i>Alunos cadastrados na graduação podem se inscrever. O aluno deve fazer uma única inscrição e indicar para que auxílio(s) deseja concorrer.</i> Saída: Acesso ao SIGAA para cadastramento de inscrições. Responsável: Coordenador da COAPE.
7 - Realizar reunião geral com equipe PRAPE 	Entrada: Edital de seleção para concessão de auxílios estudantis. Processamento: <i>Realização de reunião geral com toda equipe da PRAPE e assistentes sociais dos NAEs, para revisão conjunta de critérios, procedimentos e esclarecimentos de dúvidas referentes ao processo seletivo para concessão de auxílios estudantis.</i> Saída: <i>Equipe bem informada quanto ao desenvolvimento do processo seletivo para concessão de auxílios estudantis.</i> Responsável: Coordenador da COAPE.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

4.3.1.1 Subprocesso ‘elaborar minuta de edital de seleção’ (TO-BE)

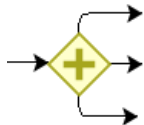
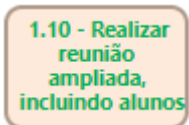
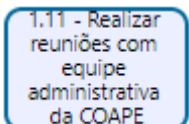
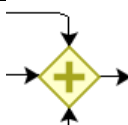
A realização de uma reunião ampliada para identificação de demandas dos alunos e definição dos auxílios a serem concedidos, com a participação de profissionais da AE e discentes, foi incluída no ‘subprocesso elaborar minuta de edital de seleção’, uma vez que foi sugerido pela equipe que essa atividade deve ocorrer antes da elaboração dos editais para seleção de beneficiários.

Figura 11 – Mapa do subprocesso ‘elaborar minuta de edital de seleção’ (TO BE)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Quadro 12 – Melhorias propostas ao subprocesso elaborar minuta de edital de seleção

ETAPAS	DESCRIÇÃO
	<i>Gateway</i> de divisão (<i>XOR-split</i>) de atividades paralelas (<i>AND</i>). No caso, realização de reuniões com equipes de setores vinculados à COAPE, onde foi incluída mais uma instância.
	Entrada: Planilha orçamentária e tabela geral de disponibilidade de vagas para concessão de auxílios estudantis. Processamento: Reunião com a participação de representantes dos discentes e de servidores diretamente envolvidos na execução das ações de assistência estudantil para alunos da graduação, dos quatro campi, para levantamento de demandas e proposição dos auxílios a serem concedidos no período. Saída: Proposta dos auxílios (tipo, quantidade, campus) a serem oferecidos no processo seletivo do período. Responsável: Coordenador/COAPE.
	Entrada: Planilha orçamentária e proposta dos auxílios a serem oferecidos no processo seletivo do período. Processamento: Reuniões com equipe administrativa da COAPE, para definição de questões inerentes ao fluxo do processo seletivos, tipos de auxílios a serem concedidos no período, quantidade de vagas por auxílio e por campi. Saída: Definição de procedimentos administrativos e tabela dos auxílios (tipo, quantidade, campus) que serão oferecidos no processo seletivo do período. Responsável: Coordenador/COAPE.
	<i>Gateway</i> de junção (<i>XOR-join</i>) de atividades paralelas. No caso, junção dos resultados das reuniões com as equipes de setores vinculados à COAPE.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

4.3.2 Processo pagamento de auxílios estudantis (TO-BE)

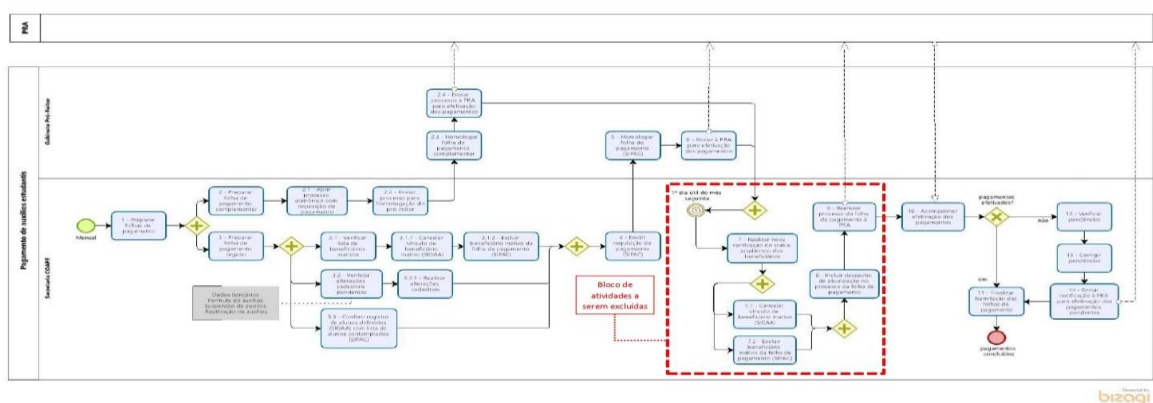
Conforme concluído na análise de valor agregado do processo (seção 4.2.2) e identificado pela análise da coordenação da COAPE (seção 3.4.7 – entrevista), o processo contém etapas (7 a 9) que geram retrabalho e assoberbam a equipe administrativa.

Como sugestão de melhoria, o Coordenador da COAPE apresentou a sugestão de mudança no período de transferência dos benefícios, passando-se a emitir as folhas no início do mês de competência do pagamento, evitando-se, assim, todo o retrabalho de revisão e reemissão das folhas de pagamento. Nesse caso, os beneficiários continuariam a receber os auxílios no início de cada mês, mas referente ao mês anterior. Segundo o Coordenador, já estão sendo entabuladas discussões com o pró-reitor e o Gabinete do Reitor para encontrar um meio de efetivar essa alteração, sem que se cause dificuldades aos beneficiários.

E – Eu podia fazer a folha de janeiro agora, pra pagar em fevereiro... eles iam receber janeiro, em fevereiro... [...]. Sem nenhum problema... aí a folha seguia... pronto, quando fosse lá no início de fevereiro, o aluno taria recebendo (entrevista).

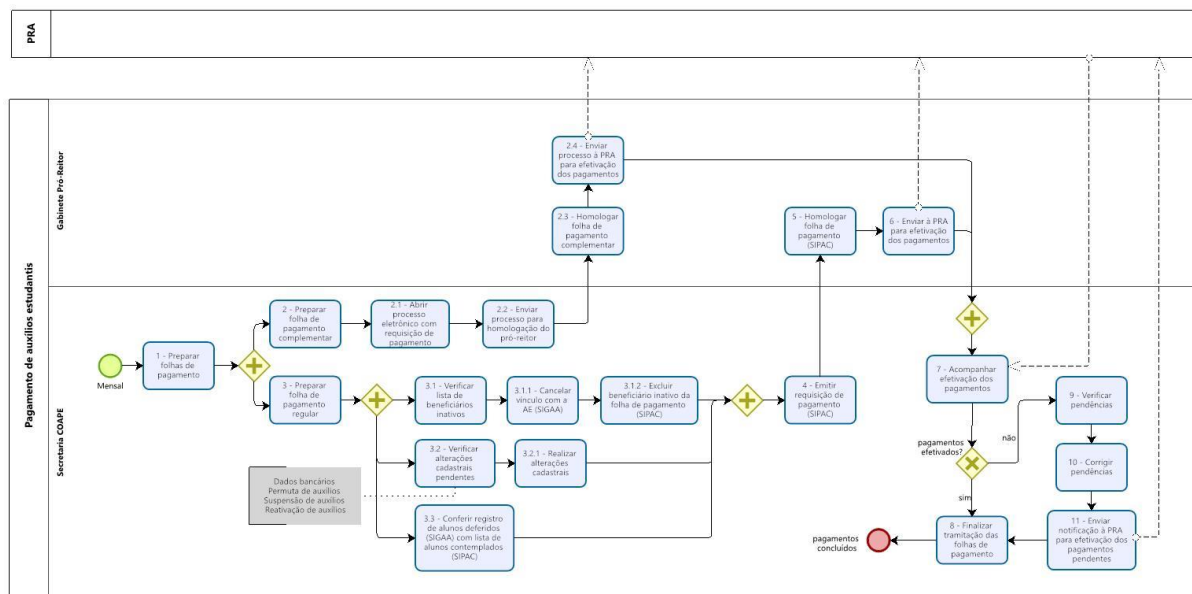
A proposta apresentada pelo Coordenador da COAPE implica na eliminação das etapas 7 a 9 na modelagem AS-IS do processo (Figura 11) e, consequentemente, maior fluidez na execução do processo de pagamentos de auxílios estudantis, conforme identificado nos mapas apresentados a seguir.

Figura12 – Atividades a serem excluídas no processo pagamento de auxílios estudantis



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Figura13 – Mapa do processo pagamento de auxílios estudantis (TO-BE)



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

4.3 Considerações gerais

Embora, em geral, os participantes de processos de trabalho tenham uma compreensão implícita de como se desenvolvem as atividades no dia a dia, conforme explicitado por Dumas (2015) e corroborado pela fala de uma das assistentes sociais da PRAPE – “No cotidiano do nosso trabalho eu acho que a gente tem mais ou menos desenhado na nossa cabeça quem faz o quê” (P5, I Reunião de equipe), os servidores que participaram da pesquisa avaliaram a modelagem dos processos e as atividades para sua execução como bastante valiosas, tanto pelo produto em si, quanto por ter oportunizado entabular uma discussão embasada sobre o desenvolvimento das ações da AE desenvolvidas pela PRAPE, uma vez que propiciou maior clareza sobre como as atividades são realizadas.

P1: Eu acho que é superinteressante, porque você pode diagnosticar alguns gargalos né, saber onde é que tá havendo falhas no processo [...]. Muito bom mesmo, eu acho que vai dar uma grande contribuição pra assistência estudantil (II Reunião de equipe).

P2: Eu acho que assim, desde o momento que a gente para pra discutir e pensa em melhoras pra esse processo, já é muito bem vindo seu trabalho; porque aqui... temos muitas lacunas a serem melhoradas né? Então, desde o momento que a gente para pra discutir e começa a pensar outras possibilidades eu acho que já... seu projeto já tem sucesso (II Reunião de equipe).

P4: Pra mim mesmo deu uma clareada boa [sobre o funcionamento do processo] (II Reunião de equipe).

P5: Tá ótimo. Dará uma visão boa para o público da assistência estudantil também (II Reunião de equipe).

Segundo a equipe, a participação nas atividades ajudou a ter uma maior clareza de como ocorre o processo, quanto tempo dura, quem está envolvido, e também a perceber que alguns dos entraves prioritários a serem resolvidos não estão exatamente na configuração do processo, mas na falta de planejamento das ações da AE e ausência de uma política concreta de AE/UFPB, como também na pouca ou nenhuma participação ativa de servidores e de representantes dos estudantes beneficiários nas tomadas de decisões.

Esses elementos, dentre outros, também surgiram nos dados coletados a partir do questionário de pesquisa; os quais foram sistematizados e reunidos às respectivas sugestões gerais de melhorias que foram apresentadas (Apêndices F e G).

Dentre as questões observadas a partir do questionário aplicado (Apêndice E), uma delas é que não há uma definição comum sobre quais são os resultados esperados do processo concessão de auxílios estudantis; no levantamento realizado são elencados vários resultados

(Apêndice F – Questão 10) que, à primeira vista, podem até parecer redundantes ou discrepantes. Entretanto, após uma análise coletiva (realizada na II reunião virtual da equipe), concluiu-se que são, na verdade, peças de um resultado mais abrangente, as quais, somadas, compõem o objetivo maior do ‘processo para concessão de auxílios estudantis’, que uma vez explícito, dá mais sentido ao trabalho de cada um; os dados foram sistematizados e elaborada uma definição geral que ficou, a princípio, como se segue:

Promover justiça e igualdade social por meio de oportunidades educacionais, através da inclusão do maior número possível de estudantes em vulnerabilidade socioeconômica na Assistência Estudantil, visando fortalecer sua permanência, com qualidade, na universidade, reduzindo, assim, os índices de retenção e evasão e contribuindo para a conclusão nos cursos de graduação (Equipe AE – COAPE/PRAPE).

Apesar das dificuldades identificadas e das limitações impostas pelo reduzido quadro de pessoal, dificultando a disponibilidade dos servidores para atividades de planejamento e adoção de novos métodos de ação, e pelo atual regime de trabalho remoto, entendemos que os novos gestores da PRAPE têm se mostrado abertos a práticas mais participativas de tomadas de decisão e a equipe está se adaptando bem às novas ferramentas de trabalho, como as plataformas digitais para reuniões virtuais.

Assim, é possível que o trabalho iniciado possa ter continuidade, com a realização da modelagem dos demais processos de negócios da AE e adoção do BPMN como ferramenta de trabalho no desenvolvimento de novas ações.

5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Em um contexto de inúmeros desafios para implementação das ações de assistência estudantil para os alunos de graduação da UFPB, a presente pesquisa teve como pauta o questionamento sobre como melhor operacionalizar a gestão da assistência estudantil na UFPB, de formar a atender a seus objetivos sociais e institucionais.

Visando contribuir de maneira pragmática, e em curto prazo, para o fortalecimento da gestão da AE, definiu-se, como objetivo geral do estudo, modelar processos-chave organizacionais da Assistência Estudantil, implementados pela PRAPE/UFPB. Para esse fim, foram definidos três objetivos específicos: 1) Mapear processos-chave organizacionais da Assistência Estudantil, implementados pela PRAPE/UFPB; 2) Analisar os processos mapeados, com base no ISO/TR 26122:2008 e AVA; e 3) Apresentar propostas de melhorias de processos.

Todos os objetivos propostos foram alcançados. Em razão de mudanças drásticas na rotina de trabalho da instituição, deflagrada pela pandemia de COVID-19, não houve viabilidade para modelagem de todos os processos-chave organizacionais de gestão da AE. Foi realizado um levantamento geral dos processos que compõem a política de AE e, inicialmente, selecionado o ‘processo para concessão de auxílios estudantis’, considerado o mais abrangente, dos quais vários outros processos fazem parte e/ou são dependentes. Em seguida, foi modelado também o processo pagamento de auxílios estudantis’, por ser um processo que impacta o maior número de beneficiários da AE.

As atividades dos processos foram identificadas, registradas, mapeadas segundo sua sequência lógica e cronológica e analisadas quanto à sua pertinência e agregação de valor. A partir das análises realizadas, concluiu-se que os principais pontos críticos que prejudicam o desempenho das ações de AE são a inexistência de planejamento geral de atividades, a falta de uma política concreta e específica para a AE, a pouca participação dos servidores nos processos de tomadas de decisão e o reduzido quadro de servidores, os quais, por sua vez, levam à interpretações diferentes quanto ao curso a seguir, acúmulo de atividades, retrabalho e possíveis equívocos na execução das atividades, o que, em última instância, causam prejuízos tanto aos beneficiários quanto aos servidores e à instituição.

A equipe considerou haver poucas possibilidades de mudanças no desenho dos processos, mas apresentou algumas propostas de alterações que visam melhorar o fluxo de informações, o nível de participação dos servidores e usuários nas tomadas de decisão e a redução de retrabalho.

Os produtos da pesquisa serão apresentados aos gestores da PRAPE, para compartilhamento com os demais servidores e setores vinculados à AE e para análise da viabilidade de implementação das propostas de melhorias apresentadas pela equipe que participou da pesquisa.

Entendemos que os resultados alcançados pela pesquisa – registro, descrição, e análise das atividades dos processos selecionados, modelagens de processos e propostas de melhorias apresentadas pelos participantes (tanto de processos como de gestão), se aceitos e utilizados pelos gestores, podem vir a ser um ponto de partida para o desenvolvimento de novas e melhores práticas de gestão das políticas de AE gerenciadas pela PRAPE.

Como plano de ação imediato, sugerimos o mapeamento e modelagem dos demais processos de trabalho da Assistência Estudantil, sobretudo os que envolvem o atendimento direto aos alunos (como os processos de acompanhamento social e de atendimento psicológico), visando uma melhor definição de suas rotinas e dos métodos e procedimentos aplicáveis às diversas demandas que surgem no âmbito da assistência de alunos em situação de

Esperamos, assim, que a busca pelo desenvolvimento de melhores práticas seja uma constante na gestão das políticas de Assistência Estudantil na UFPB, fortalecendo cada vez mais a capacidade institucional para cumprir com o seu papel social.

REFERÊNCIAS

ABPMP Brazil. **BPM CBOK**: Guia para o gerenciamento de processo de negócio. Corpo comum de conhecimento. Versão 3.0. Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) Brasil, 2013. *E-book*. Disponível em: <http://ep.ifsp.edu.br>. Acesso em: 19 ago. 2019

ANDRADE, Rossana Figueirêdo Nunes de. **Avaliação de desempenho no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB)**: implicações para a aprendizagem organizacional. 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/tede/9684>. Acesso em: 17 out. 2019.

ARAUJO, de, L.C. G., GARCIA, Amadeu, A., MARTINES, Simone. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/>. Acesso em: 13 ago. 2019.

AQUINO, Estela M. L. *et al* . Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, supl. 1, p. 2423-2446, jun. 2020. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020006702423&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 04 out. 2020.

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

BERTOLIN, Julio. A formação integral na educação superior e o desenvolvimento dos países. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, v. 47, n. 165, p. 848-871, Set. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 16 nov. 2019.

BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 18, n. 4, p. 869-880, 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 01 nov. 2019.

BIZAGI Modeler. Versão 3.7. Bizagi, 2020. Disponível em: <http://www.bizagi.com/plataforma/modeler>. Acesso em: 20 out.2020.

BRACONI, Joana e OLIVEIRA, Jorge Barbará de. *Business process modeling notation (BPMN)*. In VALLE, Rogério; DE OLIVEIRA, Saulo Barbará (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (*Business Process Modeling Notation*). São Paulo: Atlas, 2013. Capítulo 7, p. 77-93. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479917/>. Acesso em: 13 ago. 2019.

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007**. Institui o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Brasília, DF, 2007. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/reuni-sp-93318841>. Acesso em: 16 nov. 2019

BRASIL. Ministério da Educação. **Decreto nº 7.234, de 19 de julho de 2010**. Dispõe sobre o Plano Nacional de Assistência Estudantil – PNAES. Brasília, DF, 2010. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/pnaes>. Acesso em: 10 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/12711.htm. Acesso em: 16 nov. 2019.

BRASIL. **Lei nº 13.979 de 06 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/13979.htm. Acesso em: 08 out.2020.

BRASIL. Ministério da Educação. **Documento orientador para a superação da evasão e retenção na Rede Federal de Educação Profissional, científica e tecnológica**. Brasília: 2014. Disponível em: <http://r1.ufrj.br/ctur/wp-content/uploads/2017/03/DocumentoOrientador-SETEC.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Indústria, Comércio e Serviços. **Agenda brasileira para a indústria 4.0: o Brasil preparado para os desafios do futuro**. Brasília/DF, 2019. Disponível em: <http://www.industria40.gov.br/>. Acesso em: 05 nov.2019.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Secretaria de Gestão. **Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização** – GesPública; Prêmio Nacional da Gestão Pública – PQGF; Documento de Referência; Fórum Nacional 2008/2009 / Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, Subsecretaria de Planejamento, Orçamento e Gestão. - Brasília: MP, SEGES, 2009. Disponível em: [www.planejamento.gov.br > file > documento_referencia2009_29abr](http://www.planejamento.gov.br/file/documento_referencia2009_29abr). Acesso em: 10 nov. 2019.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Coronavírus (COVID-19): o que você precisa saber**. Brasília: 2020a. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/>. Acesso em: 08 out.2020.

BROCKE, Jan Vom, ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600665/>. Acesso em: 14 ago. 2019.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547223090/>. Acesso em: 24 ago. 2019.

DIAS, Jordana Teixeira de Melo. **Gestão de processos de trabalho da Universidade Federal do Tocantins: estudo de caso de mapeamento e modelagem no setor público**. 2018. Dissertação

(Mestrado Profissional em Gestão de Políticas Públicas) - Universidade Federal do Tocantins, Palmas, 2018. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11612/1080>. Acesso em: 08 nov. 2019.

DIAS, Reinaldo. **Gestão Pública: aspectos atuais e perspectivas para atualização**. São Paulo: Atlas, 2017. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013382/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

DICIONÁRIO de símbolos: significado dos símbolos e simbologia. Disponível em: <https://www.dicionariodesimbolos.com.br/pedra-filosofal/>. Acesso em: 11 out.2019.

DOMINGUES, Flavia de Martins Faria Vieira; XAVIER, Wlamir Gonçalves; BIROCHI, Renê. Gestão por processos: uma análise da ferramenta de gestão utilizada no poder judiciário de Santa Catarina. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 199-238, abr. 2015. Disponível em: <http://www.portaldeperiodicos.unisul.br>. Acesso em: 08 nov. 2019.

DUMAS, M. et al. **Fundamentals of Business Process Management**. 2013 edition ed. Berlin: Springer, 2015. E-Book. Disponível em: [https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Fundamentals of Business Process Management 1.pdf](https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/Fundamentals%20of%20Business%20Process%20Management%201.pdf). Acesso em: 05 jan.2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Carlos, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2018. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>. Acesso em: 15 nov. 2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000a. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002. Acesso em: 22.out.2019.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000b. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002. Acesso em: 22.out.2019.

GOUVEIA, Mirtila Marina Wood; ARAÚJO, Wagner Junqueira de (2019). Avaliação e proposta de melhoria do processo de permuta de auxílio-residência para auxílio-moradia. Figshare. Conference contribution. Disponível em: <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.10008254.v1>. Acesso em: 12 nov. 2019.

HAMMER, Michael. O que é gestão de processos de negócios? In BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 17-30. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582600665/>. Acesso em: 14 ago. 2019

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO/TR 26122: Work process analysis for records - Information and documentation**. Switzerland, 2008. Disponível em: <https://vdocuments.site/pd-iso-tr-26122-2008.html>. Acesso em: 28 dez.2020.

LIMA, Fábio Danilo Rolim de. **A política pública de assistência estudantil: uma análise sobre a contribuição do benefício da residência universitária para a permanência na UFPB.** 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/16046>. Acesso em: 19 nov. 2019.

LONGARAY *et al.* Proposta de mapeamento de processos usando a BPMN: estudo de caso em uma indústria da construção naval brasileira. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.10, Edição Especial 1, p. 248-275, abril. 2017. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/317607234>. Acesso em: 16 ago. 2019.

MACEDO, Geórgia Dantas. **A eficácia do Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES) para permanência dos ingressantes do sistema de cotas na UFPB.** 2017. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017. Disponível em https://sigaa.ufpb.br/sigaa/public/programa/defesas.jsf?lc=pt_BR&id=2847. Acesso em: 17 jun. 2019.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009002/>. Acesso em: 19 nov. 2019.

MEDEIROS, Alesandra Bandeira Porfírio. **Mapeamento de competências do coordenador de curso de graduação da UFPB.** 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/201900722192ec1634530a111e09e7278/Dissertao_Alesandra.pdf. Acesso em: 01 nov. 2019.

MOREIRA, Elzeni Alves. **Gestão e mapeamento de processos nas instituições públicas: um estudo de caso na Diretoria de Administração de Pessoal da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.** 2019. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/20829>. Acesso em: 07 nov. 2019.

PAIM, Rafael, CARDOSO, Vinicius, CAULLIRAUX, Heitor, CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em 15 nov. 2019.

PRADELLA, Simone, FURTADO, João Carlos, KIPPER, Liane Möhlmann. **Gestão de processos: da teoria à prática.** 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2016. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/>. Acesso em 22 ago. 2019.

PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE. **Relatório de Gestão PRAPE 2017-2020.** João Pessoa: PRAPE, 2020. No prelo.

REGO JUNIOR, Raimundo Alberto. **Business Process Management (BPM): framework com diretrizes para sua implementação em universidades públicas federais.** 2017. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal,

2017. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/23694>. Acesso em: 08 nov. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry (org). **Pesquisa-ação: princípios e métodos**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas**, 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013948/>. Acesso em: 05 Jan.2021

SANTOS, Fabiana Ramalho dos. **Programa Nacional de Assistência Estudantil na Universidade Federal da Paraíba**: contribuições e impasses para a permanência e êxito do estudante do Curso de Pedagogia. 2019. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: Acesso em: 19 nov. 2019.

SEVERINO, Antônio Joaquim. A Atividade Científica na Pós-Graduação. *In*: SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. cap. VI, p. 211-260.

SILVEIRA, Hélio Pereira da *Mota*. **Política de Assistência Estudantil na Universidade Federal da Paraíba e os critérios para concessão do auxílio restaurante universitário no Campus I**. 2019. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15388>. Acesso em: 19 nov. 2019.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução nº 07/2002, de...** Aprova o estatuto da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2002. Disponível em <http://www.ufpb.br/sods/contents/menu/estatuto>. Acesso em: 10 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Conselho Universitário. **Resolução nº 29/2010, de ...** Cria e estrutura a Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante. João Pessoa, 2010. Disponível em https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/20150960371d181186916586f9daee9b/Runi29_2010.pdf. Acesso em: 10 ago. 2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Portaria nº 090/GR/REITORIA/UFPB, de 17 de março 2020**. Dispõe sobre as medidas de prevenção e adequação do funcionamento da Universidade Federal da Paraíba às determinações oficiais referentes à emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus (COVID-19). Boletim de Serviço, João Pessoa/PB, n. 11, p. 18-26, 17 mar.2020. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020021156c3651928677230d802debc3/BS_11-2020.pdf. Acesso em: 10 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Portaria nº 120/GR/REITORIA/UFPB, de 06 de maio 2020**. Dispõe sobre as medidas de prevenção e adequação do funcionamento da Universidade Federal da Paraíba às determinações oficiais referentes à emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus (COVID-19). Boletim de Serviço, João Pessoa/PB, n. 18,

p. 4-13, 7 maio.2020a. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020106052aeb521301595bd4f5d6c950/BS_18-2020.pdf. Acesso em: 10 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Portaria nº 154/GR/REITORIA/UFPB, de 20 de maio 2020**. Dispõe sobre as medidas de prevenção e adequação do funcionamento da Universidade Federal da Paraíba às determinações oficiais referentes à emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus (COVID-19). Boletim de Serviço, João Pessoa/PB, n. 20, p. 5-16, 21 maio.2020b. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020241122bb122162448c98ce6575c83/BS_20-2020.pdf. Acesso em: 10 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Portaria nº 231/GR/REITORIA/UFPB, de 22 de julho 2020**. Dispõe sobre as medidas de prevenção e adequação do funcionamento da Universidade Federal da Paraíba às determinações oficiais referentes à emergência de saúde pública decorrente do Coronavírus (COVID-19). Boletim de Serviço, João Pessoa/PB, n. 27, p. 5-17, 22 jul.2020c. Disponível em: https://sig-arq.ufpb.br/arquivos/2020083054bb262282487b4c6a7b34c40/BS_27-2020.pdf. Acesso em: 10 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante. *Apresentação*. João Pessoa, 2019. Disponível em: <http://www.ufpb.br/prape/contents/menu/assuntos/apresentacao>. Acesso em: 18 jun. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante. *Processos Seletivos*. João Pessoa, 2019a. Disponível em: <https://www.ufpb.br/prape/colecoes/processos-seletivos>. Acesso em: 05 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante. **Notícias**: suspensão de atendimento presencial. João Pessoa, 2020*. Disponível em: <https://www.ufpb.br/prape/contents/noticias/suspensao-de-atendimento-presencial>. Acesso em: 05 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante. **Portaria nº 03, de 23 de março de 2020**. Estabelece diretrizes de prevenção ao contágio do Novo Coronavírus (COVID-19) no âmbito das Residências Universitárias e dos Restaurantes Universitários da UFPB. João Pessoa, 2020d. Disponível em: <https://www.ufpb.br/prape/contents/legislacao/portaria-no-03-2020-auxilio-alimentacao-emergencial-covid-19.pdf/view>. Acesso em: 05 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante. **Comunicado**: funcionamento da PRAPE durante o período de quarentena do covid-19. João Pessoa, 2020e. Disponível em: <https://www.ufpb.br/prape/contents/noticias/comunicado-funcionamento-da-prape-durante-o-periodo-de-quarentena-do-covid-19>. Acesso em: 05 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. Pró-Reitoria de Planejamento. **Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2019-2023**. João Pessoa, 2019c. Disponível em http://www.proplan.ufpb.br/proplan/contents/documentos/pdi/pdi_2019-2023_posconsuni-1.pdf. Acesso em: 14 nov. 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Relatório de Gestão 2019**. João Pessoa: Editora UFPB, 2020f. Disponível em: <https://drive.ufpb.br/s/2FXp8gyZ5zb7gRs#pdfviewer>. Acesso em: 25 ago.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas**. Assistência Estudantil. João Pessoa, 2020g. Disponível em: <https://sigaa.ufpb.br/sigaa/sae/menu.jsf#relatorios>. Acesso em: 14 out.2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA. **SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Planejamento e de Recursos Humanos**. João Pessoa, 2019d. [Acesso limitado]. Disponível em: www.sigrh.ufpb.br.

VALLE, Rogério; DE OLIVEIRA, Saulo barbará (org). **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013. E-book. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479917/>. Acesso em: 15 ago. 2019.

V PESQUISA nacional de perfil socioeconômico e cultural dos (das) graduandos(as) das IFES-2018. FONAPRACE/ANDIFES. Uberlândia, 2019. Disponível em: <http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2019/05/V-Pesquisa-Nacional-de-Perfil-Socioecon%C3%B4mico-e-Cultural-dos-as-Graduandos-as-das-IFES-2018.pdf>. Acesso em: 03 ago.2020.

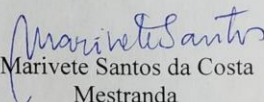
APÊNDICE A – Autorização para coleta de dados – Análise documental

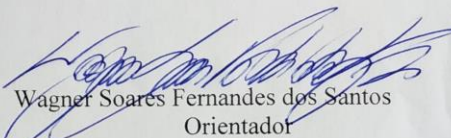
Ao Ilustríssimo Senhor Prof. Dr. João Wandemberg Gonçalves Maciel
Pró-Reitor de Assistência e Promoção ao Estudante – PRAPE/UFPB

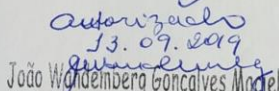
Eu, Marivete Santos da Costa, CPF 339.738.304-87, aluna do Mestrado Profissional em Gestão de Organizações Aprendentes – MPGOA/UFPB, matrícula nº 20181019379, com intuito de proceder à coleta de dados para subsidiar pesquisa sobre gestão de pessoas e assistência estudantil, venho solicitar acesso a documentos (físicos e/ou digitais) com registros referentes à gestão do Programa Nacional de Assistência Estudantil – PNAES nesta instituição: beneficiários, benefícios, servidores que atuam na Assistência Estudantil.

A referida pesquisa, orientada pelo Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos/Departamento de Administração/CCSA-UFPB, faz parte das exigências acadêmicas para obtenção do grau de mestre junto ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Organizações Aprendentes/UFPB, e tem como objetivo geral “contribuir para maior eficiência operacional da **PRAPE/UFPB**, através do desenvolvimento/fortalecimento das equipes de trabalho que atuam diretamente na Assistência Estudantil”.

Nestes Termos,
Pede Deferimento.


Marivete Santos da Costa
Mestranda


Wagner Soares Fernandes dos Santos
Orientador


13.07.2019
João Wandemberg Gonçalves Maciel
Pró-Reitor de Ass. e Prom. ao Estudante
UFPB/SIAPE 1716297

APÊNDICE B – I Reunião de Equipe - Convite

01/12/2020

Yahoo Mail - Pesquisa PRAPE - Marivete Santos

Pesquisa PRAPE - Marivete Santos

De: Marivete Santos da Costa (marivetecosta@yahoo.com.br)

Para: [REDACTED]

Cc: joaowandemberg@gmail.com; wagnersoaresfernandes@yahoo.com.br; marivete.santos@academico.ufpb.br

Data: terça-feira, 27 de outubro de 2020 15:49 BRT

Caríssimas(os) colegas,

Eu, Marivete Santos (servidora da UFPB, lotada na PRAPE), enquanto aluna do Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes, estou realizando uma pesquisa que visa identificar, mapear e modelar os principais processos de gestão da política de Assistência Estudantil para alunos de graduação da UFPB.

A finalidade do trabalho é contribuir para o desenvolvimento e adoção de um modelo de gestão que permita otimizar o uso dos recursos disponíveis e, assim, melhor desempenho social e acadêmico dos alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Por tratar-se de uma pesquisa de caráter qualitativo aplicado, um de seus aspectos é buscar estimular a participação coletiva e a co-aprendizagem na construção dos resultados. Por isso, espero poder contar com a participação e colaboração de vocês nessa jornada, para que consigamos dar pelo menos um passinho a mais rumo à transformação social que esperamos alcançar um dia.

Então, caso concorde em participar da reunião agendada para a próxima sexta-feira (dia 30 de outubro/2020), pelo Prof. Wandemberg (Pró-Reitor PRAPE), solicito que cadastre, no SIPAC, um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), para que dados coletados durante a reunião possam ser usados na pesquisa.

Considerando que nem todo mundo tem o hábito de cadastrar documentos no SIPAC, envio em anexo um passo-a-passo de como cadastrar o TCLE (Anexo I) e o texto oficial do TCLE (Anexo II), que só precisa ser copiado e colado.

No caso de qualquer dúvida, podem me contatar pelo WhatsApp – (83) 98711-6126.

Agradeço imensamente a todos que quiserem, e puderem, caminhar lado a lado nessa pequena jornada.

Abraços calorosos,

Marivete Santos



Procedimentos para criar doc TCLE.pdf
685.6kB



PESQUISA PRAPE - TCLE.doc
28kB

APÊNDICE C – Modelo de TCLE utilizado na pesquisa**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Prezado (a) Senhor (a),

Esta pesquisa é sobre mapeamento e modelagem de processos de gestão da política de Assistência Estudantil para alunos de graduação da UFPB e está sendo desenvolvida pela pesquisadora Marivete Santos da Costa, aluna do Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão nas Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), sob a orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos.

Os objetivos do estudo são identificar, mapear e modelar os atuais processos de gestão da política de Assistência Estudantil implementada pela Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE), na UFPB.

A finalidade deste trabalho é contribuir para o desenvolvimento e adoção de um modelo de gestão que permita otimizar o uso dos recursos disponíveis para alcançar a consecução dos objetivos e metas organizacionais: desenvolvimento social e acadêmico dos alunos em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

Solicitamos a sua colaboração para participar das atividades de coleta de dados para a pesquisa, quais sejam, responder a um questionário e participar de reuniões virtuais com os servidores envolvidos na execução das ações de Assistência Estudantil geridas pela PRAPE, como também sua autorização para gravação das reuniões virtuais, apresentação dos resultados deste estudo em eventos da área de educação e/ou gestão pública e publicação em revista científica. Por ocasião da publicação dos resultados, seu nome será mantido em sigilo. Informamos que essa pesquisa não oferece riscos, previsíveis, para a sua integridade física ou moral.

Esclarecemos que sua participação no estudo é voluntária e, portanto, o(a) senhor(a) não é obrigado(a) a fornecer as informações e/ou colaborar com as atividades solicitadas pelos Pesquisadores. Caso decida não participar do estudo, ou resolver a qualquer momento desistir do mesmo, não sofrerá dano de qualquer natureza.

Os pesquisadores estarão a sua disposição para qualquer esclarecimento que considere necessário em qualquer etapa da pesquisa. Caso necessite de maiores informações sobre o presente estudo, favor contatar a pesquisadora Marivete Santos pelo e-mail marivete.santos@academico.ufpb.br e/ou pelo Whats App (83) 98711-6126.

Diante do exposto, declaro que fui devidamente esclarecido(a) e dou o meu consentimento para participar da pesquisa, para gravar as reuniões das quais participe e para publicar os resultados. Estou ciente que receberei uma cópia desse documento.

Assinatura do(a) participante

Assinatura da pesquisadora

Assinatura do professor orientador

APÊNDICE D – Orientações para cadastramento do TCLE

Procedimentos para criação e envio do documento Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

1. Acessar o SIPAC



2. Clicar em Documentos > Cadastrar documentos

3. Abrirá a seguinte tela:

Preencher com:

- ♦ Documento (espécie): **TERMO**
- ♦ Assunto do Documento: **210 - PESQUISA - NORMATIZAÇÃO, REGULAMENTAÇÃO**
- ♦ Natureza...: **Ostensivo**
- ♦ Tipo de Documento Detalhado: **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participação em pesquisa acadêmica.**
- ♦ Forma do Documento: **Escrever Documento – Aqui copia o texto do Anexo II, incluindo o título.**

4. Depois de incluído o texto, adicionar três assinantes ao documento (legalmente obrigatório):

- ♦ **Sua própria assinatura;** e
- ♦ **Servidor da Unidade:** Marivete Santos da Costa (quem não é da PRAPE, escolhe 'servidor de outra unidade'); e
- ♦ **Servidor de Outra Unidade:** Wagner Soares dos Santos (orientador da pesquisa).

↳ Clicar em 'Continuar'

5. Inserir o nome do interessado – no caso, **seu próprio nome**.

Após inserir todos os interessados desejados, prossiga o cadastro do documento selecionando a opção "Continuar >>"

DADOS DO INTERESSADO A SER INSERIDO

Categoria: ☒ Servidor ☐ Aluno ☐ Credor ☐ Unidade ☐ Outros

Servidor: * MARIVETE SANTOS DA COSTA (1654336)

Notificar Interessado: * ☐ Sim ☒ Não

* Campos de preenchimento obrigatório.

INTERESSADOS INSERIDOS NO DOCUMENTO (0)

Identificador	Nome	E-mail	Tipo
Nenhum Interessado Inserido.			

Protocolo

Após inserir todos os interessados desejados, prossiga o cadastro do documento selecionando a opção "Continuar >>".

DADOS DO INTERESSADO A SER INSERIDO

Categoria: ☒ Servidor ☐ Aluno ☐ Credor ☐ Unidade ☐ Outros

Servidor: *

Notificar Interessado: * ☐ Sim ☒ Não

* Campos de preenchimento obrigatório.

INTERESSADOS INSERIDOS NO DOCUMENTO (1)

Identificador	Nome	E-mail	Tipo
1654336	MARIVETE SANTOS DA COSTA	---	Servidor

Protocolo

↳ Clicar em 'Continuar'

6. Enviar para **PRAPE - SECRETARIA EXECUTIVA (11.00.63.02)**

NOVIMENTAÇÃO INICIAL

Origem Interna: * ☐ Outra Unidade ☒ Própria Unidade

DADOS DA MOVIMENTAÇÃO

Unidade de Origem: PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE (PRAPE) (11.00.63)

Unidade de Destino: 11.00.63.02 | PRAPE - SECRETARIA EXECUTIVA (11.00.63.02)

PRÓ-REITORIA DE ADMINISTRAÇÃO (PRA) (11.00.47)

PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE (PRAPE) (11.00.63)

PRAPE - ADMINISTRAÇÃO GERAL (11.00.63.06)

PRAPE - COORDENAÇÃO DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO ESTUDANTIL (COAPE) (11.00.63.07)

PRAPE - COORDENAÇÃO DE ESTÁGIOS E MONITORIAS (11.01.26.04)

PRAPE - COORDENAÇÃO MODALIDADE E INTERCÂMBIO ESTUDANTIL (11.01.29.02)

PRAPE - SEÇÃO DE DIÁRIA E PASSAGENS (11.00.63.05)

PRAPE - SEÇÃO DE GESTÃO DE PESSOAS (11.00.63.03)

PRAPE - SEÇÃO DE GESTÃO DE TRANSPORTES (11.00.63.04)

PRAPE - SECRETARIA EXECUTIVA (11.00.63.02)

Tempo Esperado na Unidade de Destino: (Em Dias)

Urgente: ☐ Sim ☒ Não

☐ INFORMAR DESPACHO

* Campos de preenchimento obrigatório.

Protocolo

↳ Clicar em 'Continuar'

DADOS DO DOCUMENTO

Origem do Documento: Interno

Documento (Espécie): TERMO

Assunto do Documento: 210 - PESQUISA - NORMATIZAÇÃO, REGULAMENTAÇÃO

Tipo de Documento Detalhado: Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para participação em pesquisa acadêmica.

Natureza do Documento: OSTENSIVO

Unidade Origem: PRAPE (11.00.63)

Data do documento: 27/10/2020

Observações: --

ASSINANTES DO DOCUMENTO

#	Assinante	Unidade	Situação
1	MARIVETE SANTOS DA COSTA (1654336)	PRAPE (11.00.63)	NÃO ASSINADO
2	WAGNER SOARES FERNANDES DOS SANTOS (2065486)	CCSA - DA (11.01.13.03)	NÃO ASSINADO

INTERESSADOS INSERIDOS NO DOCUMENTO (1)

Identificador	Nome	E-mail	Tipo
1654336	MARIVETE SANTOS DA COSTA	---	Servidor

DADOS DA MOVIMENTAÇÃO

Urgente: Não

Unidade de Origem: PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE (PRAPE) (11.00.63)

Unidade de Destino: PRAPE - SECRETARIA EXECUTIVA (11.00.63.02)

* Campos de preenchimento obrigatório.

Protocolo

7. Conferir se está tudo ok, com inclusão de todos os assinantes e "Confirmar" para que seja enviado. O documento ficará em espera no Sistema até que todos assinem, e então será automaticamente enviado.

APÊNDICE E – Questionário aplicado a servidores da PRAPE

PESQUISA

Mapeamento e modelagem de processos pela abordagem Business Process Modeling Notation: uma experiência de trabalho na Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante da Universidade Federal da Paraíba

***Obrigatório**

Informações Gerais

Prezado(a) Servidor(a),

Este questionário faz parte dos procedimentos de pesquisa acadêmica realizada pela mestranda Marivete Santos da Costa, sob a orientação do Prof. Dr. Wagner Soares Fernandes dos Santos, vinculados ao Programa de Pós- Graduação em Gestão em Organizações Aprendentes da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito para obtenção do grau de Mestre no curso de Mestrado Profissional em Gestão nas Organizações Aprendentes (MPGOA).

O objetivo geral da pesquisa é realizar mapeamento e modelagem de processos, visando contribuir para melhoria da operacionalização da gestão da política de assistência estudantil destinada aos alunos de graduação da UFPB. O presente questionário objetiva coletar dados gerais sobre o perfil dos servidores da Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante (PRAPE/UFPB) e informações, a partir da percepção dos servidores, acerca de processos de trabalho inerentes à gestão da Assistência Estudantil na UFPB.

Todos os dados coletados serão sistematizados e analisados de forma totalmente anônima, assegurando a confidencialidade das informações.

Por favor, responda as questões observando atentamente ao que se pede.

Agradecemos sua cooperação.

Perfil do respondente

Dados gerais sobre o(a) servidor(a).

Todos os dados coletados serão sistematizados e analisados de forma totalmente anônima, assegurando a confidencialidade das informações.

1. Gênero *

Marcar apenas uma oval.

☐ Feminino

☐ Masculino

2. Faixa etária *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 20 a 29 anos
- ☐ 30 a 39 anos
- ☐ 40 a 50 anos
- ☐ Mais de 50 anos

3. Formação acadêmica *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Ensino Médio completo
- ☐ Graduação completa
- ☐ Graduação incompleta
- ☐ Pós-graduação completa
- ☐ Pós-graduação incompleta

4. Tempo de ingresso na UFPB *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 01 ano
- ☐ 01 a 04 anos
- ☐ 05 a 08 anos
- ☐ 09 a 12 anos
- ☐ Mais de 12 anos

5. Setor de Trabalho *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Secretaria Executiva/Gabinete
- ☐ Administração geral/Gabinete
- ☐ Secretaria COAPE
- ☐ Serviço de Atendimento Médico
- ☐ Serviço de Atendimento Pedagógico
- ☐ Serviço de Atendimento Psicológico
- ☐ Serviço Social
- ☐ Núcleo de Assistência Estudantil (NAE) - OUTROS CAMPI

6. Tempo de ingresso no setor/PRAPE *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Menos de 01 ano 01
- ☐ a 04 anos
- ☐ 05 a 08 anos
- ☐ 09 a 12 anos

7. Cargo *

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Administrador
- ☐ Analista de Sistemas
- ☐ Arquivista
- ☐ Assistente em Administração
- ☐ Assistente Social
- ☐ Auxiliar em Administração
- ☐ Médico
- ☐ Pedagogo
- ☐ Psicólogo
- ☐ Secretário Executivo
- ☐ Técnico em Secretariado

8. Principais atribuições no Setor *

Elencar as principais atribuições que você realiza, especificamente, no seu setor.

**Concessão
de auxílios
estudantis
PNAES**

Processo (conjunto de atividades sequenciais) que visa a concessão de benefícios (residência, moradia, restaurante universitário, alimentação, creche, transporte, assistência psico-social etc) a alunos de graduação, no âmbito da UFPB, em situação de vulnerabilidade socioeconômica.

9. Elencar as atividades, segundo seu entendimento, que atualmente compõem o processo para concessão de auxílio estudantil - PRAPE/UFPB (na sequência em que ocorrem). *

10. Quais os resultados esperados do processo? *

11. Quem são os participantes, beneficiários e interessados (stakeholders) do processo? *

Stakeholders: Pessoas ou organizações que, de alguma maneira, tem interesse direto ou são impactadas por alguma ação específica do processo (ABPMP BRAZIL, 2013).

12. Esse processo precisa atender a normas e regulações legais? Se sim, quais? *

13. Há procedimentos orientadores para execução das atividades do processo? *

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim, mas abertos a interpretação e adaptação por cada envolvido.

☐ Sim, rigorosamente seguidos.

☐ Não.

14. Como se dá sua participação nesse processo? (Informar de qual(is) etapa(s) participa e que atividades desenvolve em cada uma). *

15. Que tecnologias/ferramentas você utiliza para execução das atividades do processo? *

Marque todas que se aplicam.

☐ Computador

☐ Acesso à web (internet)

☐ E-mails

☐ Telefone

☐ Aplicativos para escritório (editor de texto, planilhas, slides etc)

☐ Aplicativos de mensagens (WhatsApp, iMessage, Telegram etc)

☐ Aplicativos de vídeo conferência (Google Meet, Zoom, Skype etc)

☐ Aplicativos de compartilhamento de arquivos (Google Drive, Dropbox, OneDrive, iCloud etc)

☐ Sistemas eletrônicos institucionais (SIPAC, SIGAA, SIGRH etc)

☐ Outros _____

16. Quanto tempo o processo, como um todo, demora para ser executado? *

17. Quais as principais dificuldades encontradas na execução das atividades do processo? *

18. Qual o seu nível de informação quanto aos custos inerentes à execução do processo, considerando os elementos abaixo elencados? *

Marcar apenas uma oval porlinha.

	Não tem nenhuma ideia do montante	Tem uma ideia superficial do montante	Tem uma ideia bem embasada do montante	Sabe exatamente o montante aplicado
Capital Humano	☐	☐	☐	☐
Recursos financeiros	☐	☐	☐	☐
Equipamentos (computador, periféricos etc)	☐	☐	☐	☐
Software (sistemas de informação; programas de edição...)	☐	☐	☐	☐
Acesso à web	☐	☐	☐	☐
Materiais de escritório	☐	☐	☐	☐
Transporte	☐	☐	☐	☐

19. Na sua percepção, como classifica as variáveis abaixo elencadas, quanto à forma como tem se dado a gestão do processo para concessão de auxílios estudantis? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Nulo	Razoável	Bom	Excelente	Não se aplica
Sua participação na definição de critérios a serem aplicados	☐	☐	☐	☐	☐
Informações/orientações disponibilizadas aos servidores envolvidos nos procedimentos a serem adotados na execução do processo	☐	☐	☐	☐	☐
Informações/orientações disponibilizadas aos possíveis beneficiários do processo	☐	☐	☐	☐	☐
Fluxo de comunicação entre os servidores envolvidos na execução do processo	☐	☐	☐	☐	☐
Colaboração entre os servidores envolvidos na execução do processo	☐	☐	☐	☐	☐

**Home
Office**

Considerações acerca das mudanças na rotina de trabalho decorrentes da implantação do regime de teletrabalho (home office), em função da pandemia causada pelo coronavírus (COVID-19) em 2020.

20. Como você classifica suas condições pessoais para execução das atividades inerentes ao processo para concessão de auxílios estudantis, em regime de home office, quanto às variáveis abaixo elencadas? *

Marcar apenas uma oval por linha.

	Péssimo	Razoável	Bom	Excelente
Disponibilidade de equipamento adequado (computador com acessórios necessários, celular...)	☐	☐	☐	☐
Acesso à internet	☐	☐	☐	☐
Disponibilidade de programas (software) necessários	☐	☐	☐	☐
Espaço físico	☐	☐	☐	☐
Nível de conhecimento para uso dos programas necessários (sistema, plataformas...)	☐	☐	☐	☐
Nível de apoio recebido da instituição para execução das atividades em regime de home office	☐	☐	☐	☐
Desempenho pessoal na execução das atividades	☐	☐	☐	☐

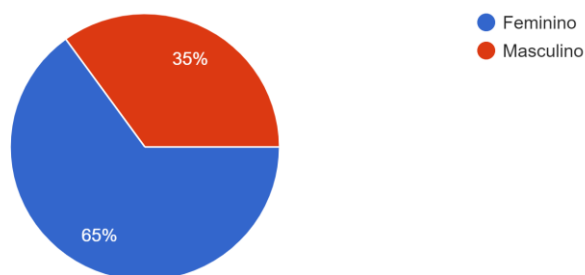
21. Você tem alguma sugestão para melhoria da gestão do processo de concessão de auxílios estudantis? Se sim, qual(quais)? *

APÊNDICE F – Sistematização de dados coletados a partir de questionário aplicado a servidores da PRAPE/UFPB

PESQUISA MPGOA/PRAPE – QUESTIONÁRIO – Sistematização de Respostas

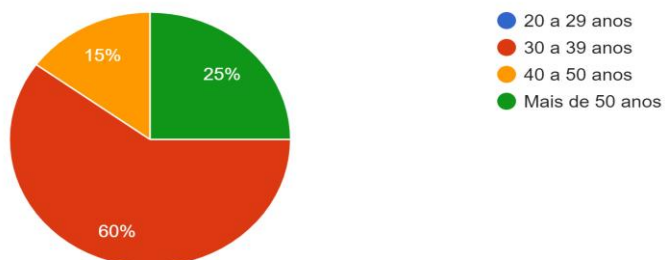
Questão 01

Gênero
20 respostas



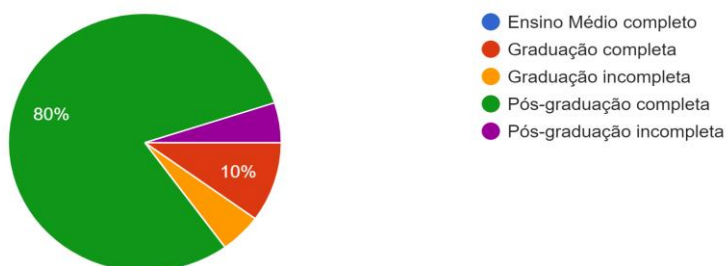
Questão 02

Faixa etária
20 respostas



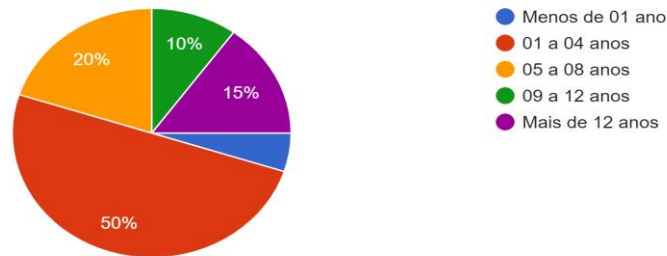
Questão 03

Formação acadêmica
20 respostas



Questão 04

Tempo de ingresso na UFPB
20 respostas



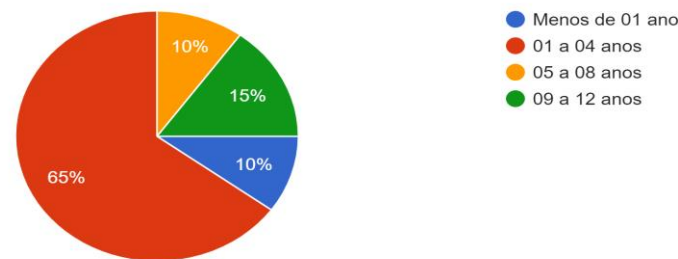
Questão 05

Setor de Trabalho
20 respostas



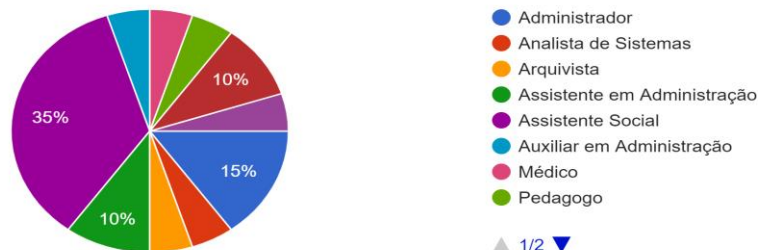
Questão 06

Tempo de ingresso no setor/PRAPE
20 respostas

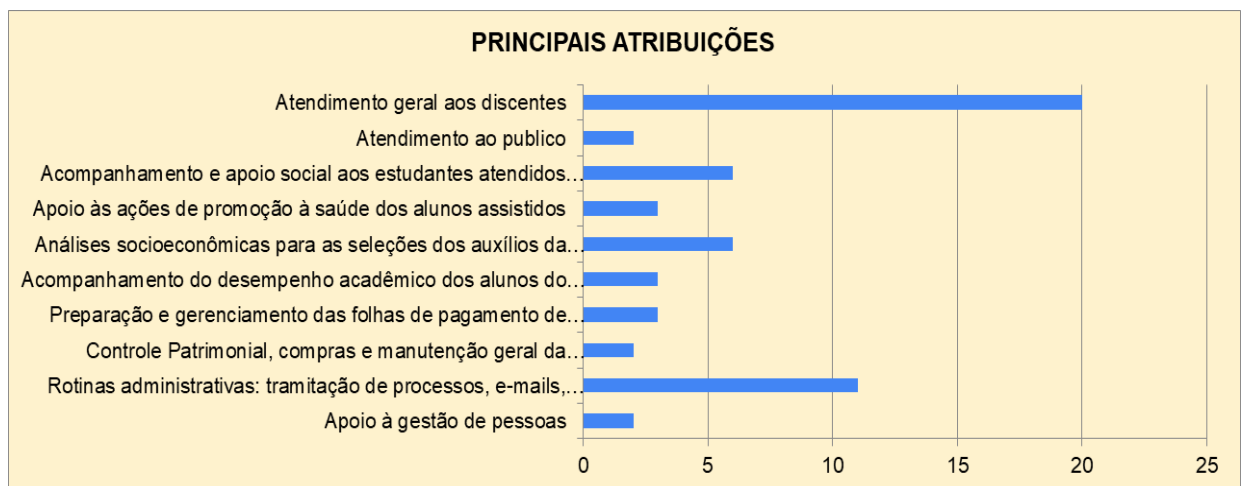


Questão 07

Cargo
20 respostas



Questão 08



Questão 09 – Atividades do Processo – Compiladas em separado (Apêndices K e L).

Questão 10



Questão 11

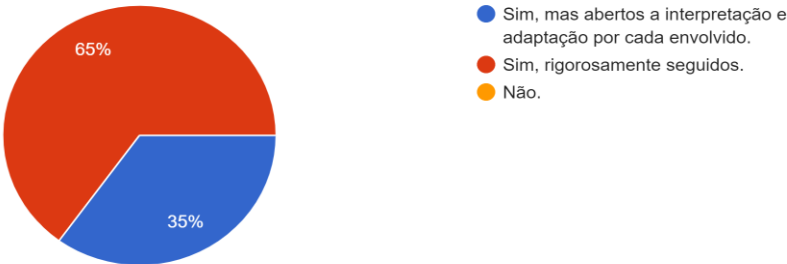
PARTICIPANTES	BENEFICIÁRIOS	STAKEHOLDERS
Estudantes de graduação da UFPB.	Alunos em vulnerabilidade	Instituição universitária
Gestores da PRAPE/COAPE	Comunidade acadêmica	Servidores da PRAPE/COAPE
MEC	Familiares dos alunos assistidos	Sociedade
PRAPE	Instituição universitária	
Reitor		
Servidores da PRAPE/COAPE		
Servidores da STI/UFPB		
Servidores de outros setores da UFPB		
Setor de Pagamento e Finanças da UFPB		

Questão 12

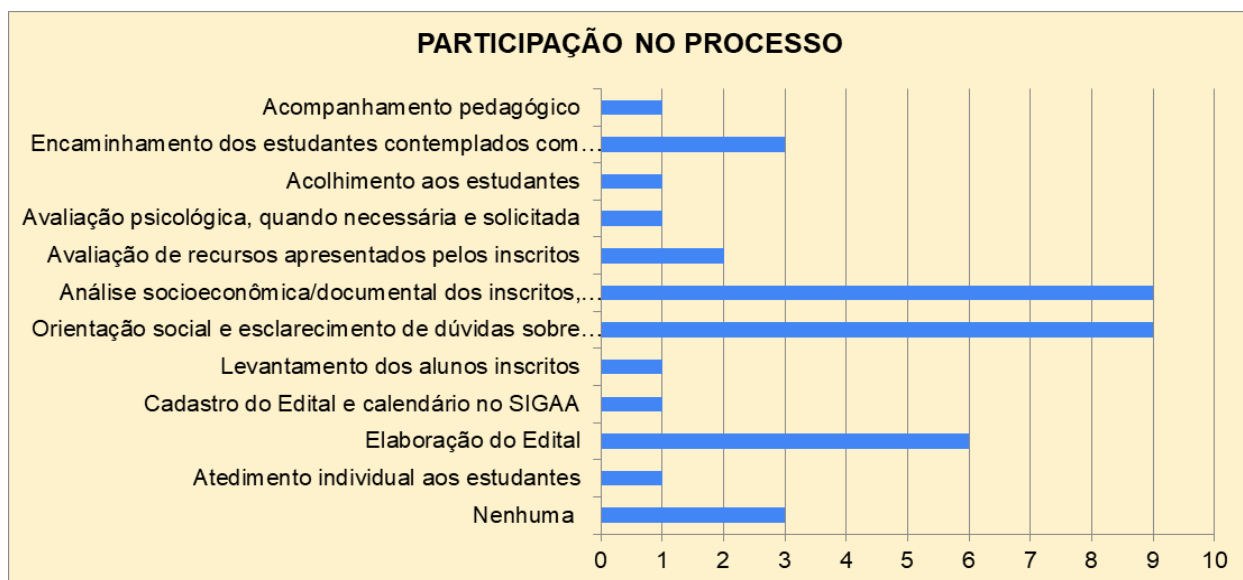


Questão 13

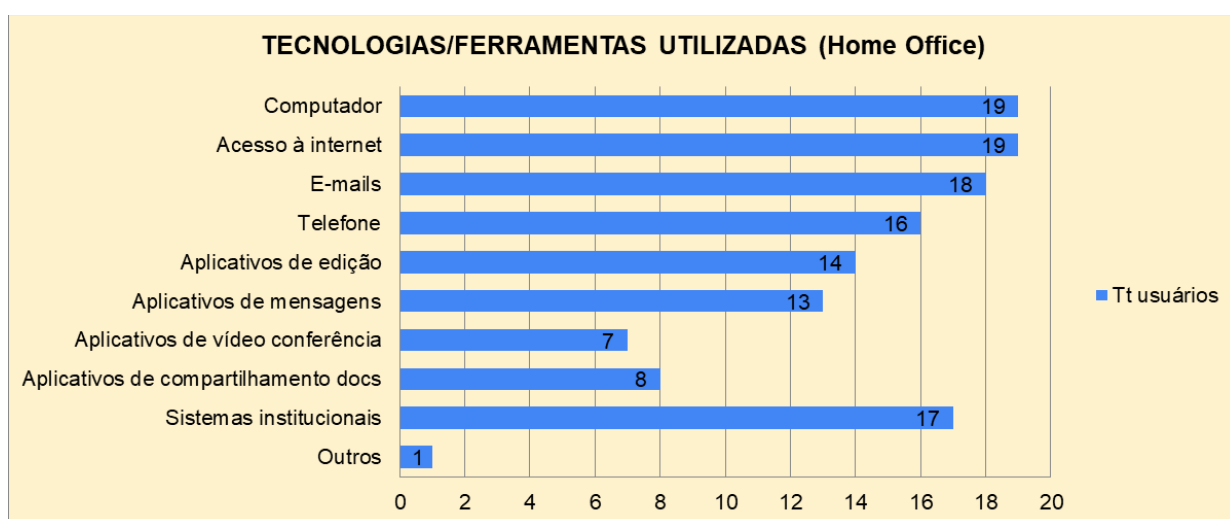
Há procedimentos orientadores para execução das atividades do processo?
20 respostas



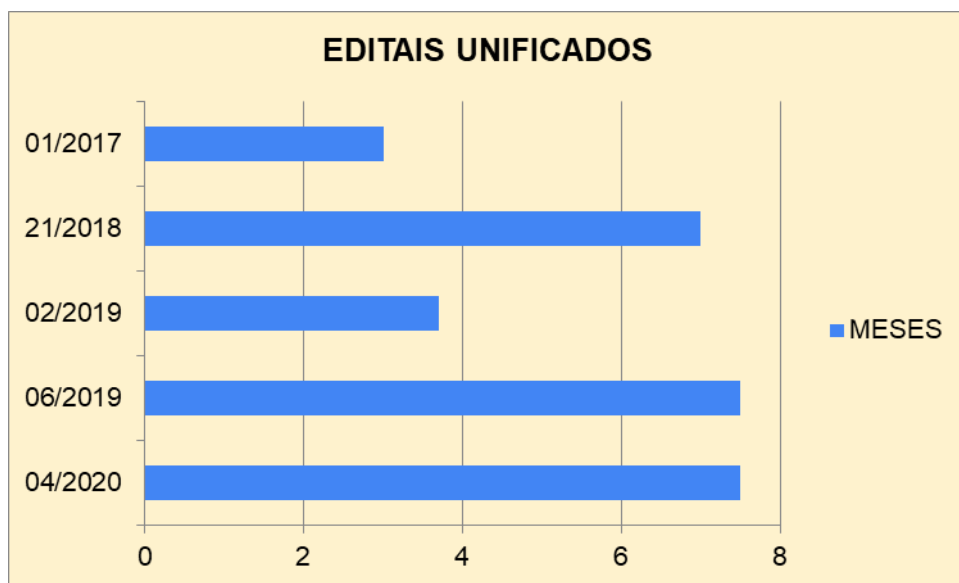
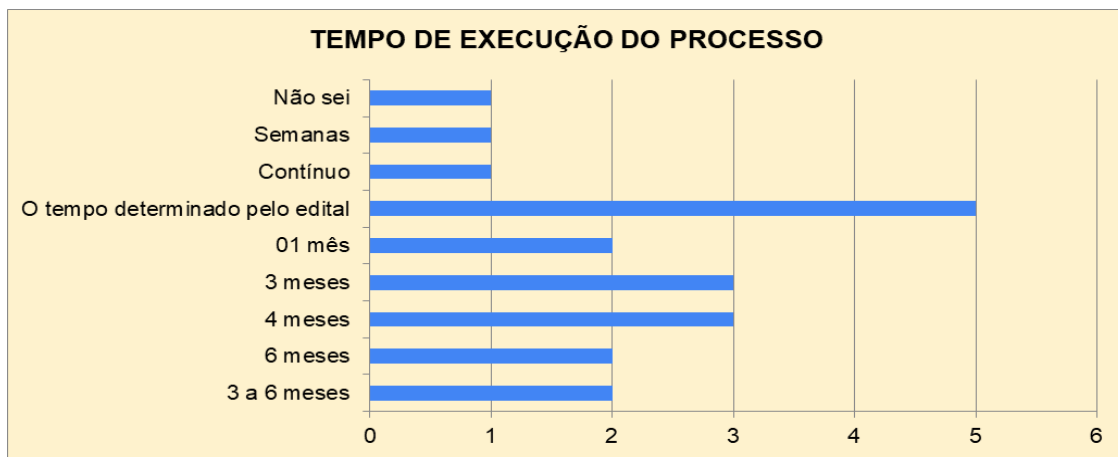
Questão 14



Questão 15

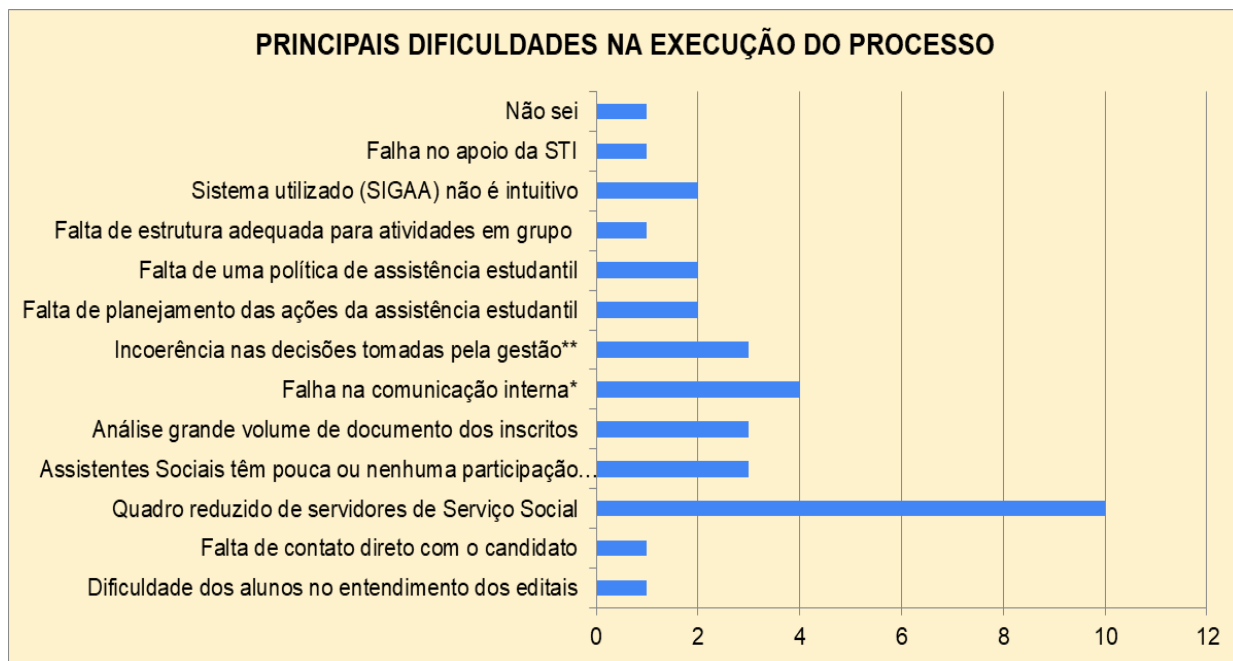


Questão 16



Fonte: Elaborado pela autora com dados extraídos de Editais PRAPE

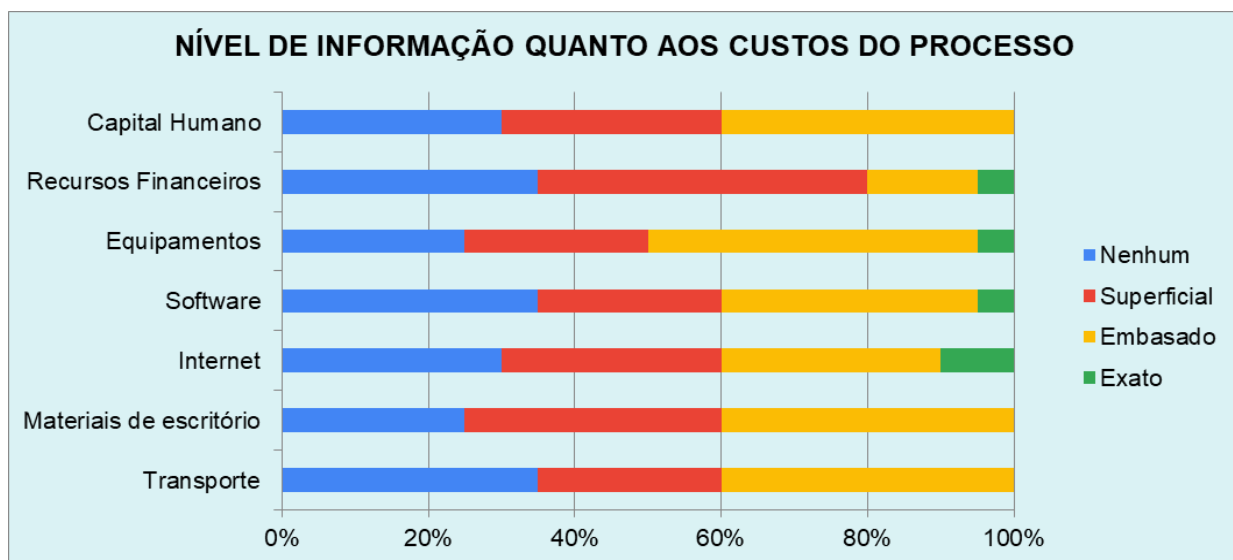
Questão 17



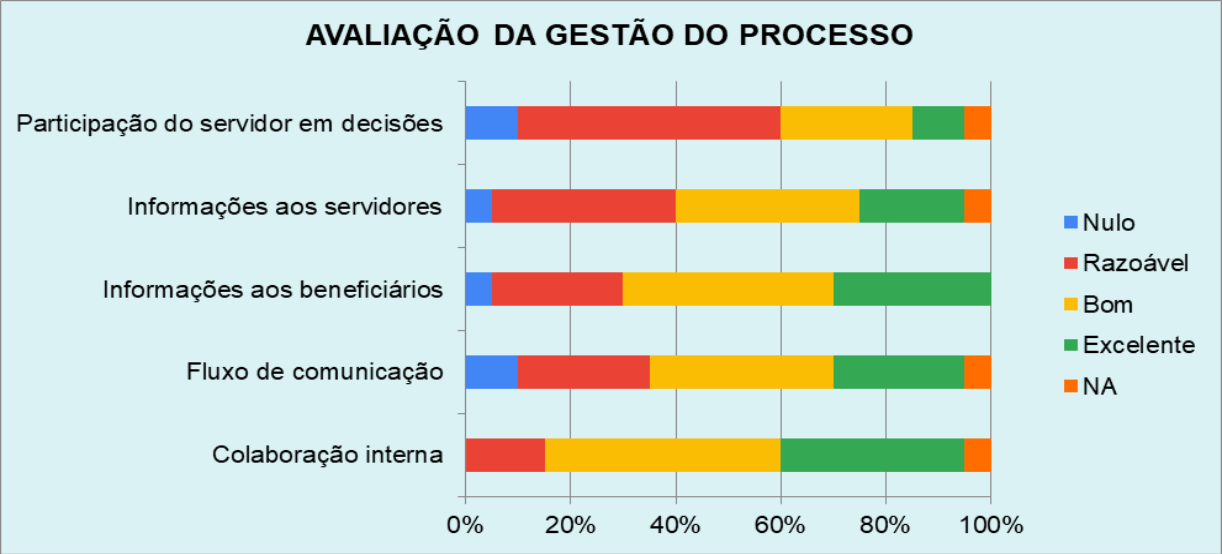
(*) Falta de divulgação das decisões tomadas pela gestão, junto à equipe de profissionais envolvida no processo.
 "Muitas vezes só recebemos a informação, quando consultamos a página da PRAPE ou por 'ruídos' no corredor".
 Não há conexão entre as partes.
 Falta de democratização das discussões com a equipe.

(**) Mudanças de procedimentos e normas a serem seguidas durante todo o processo.

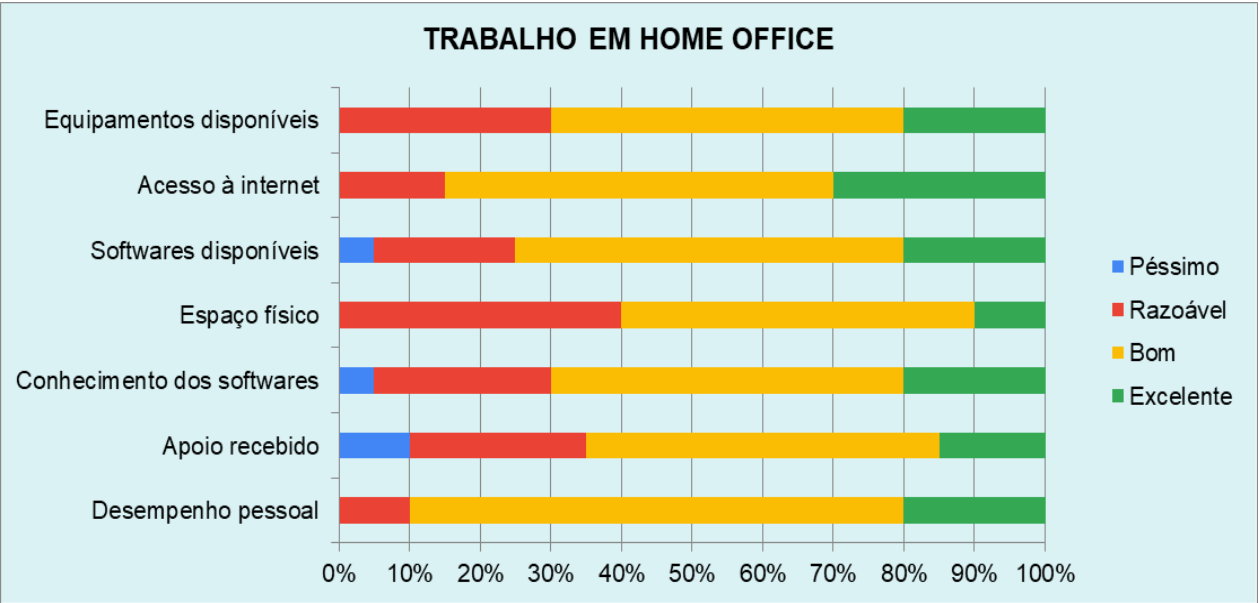
Questão 18



Questão 19

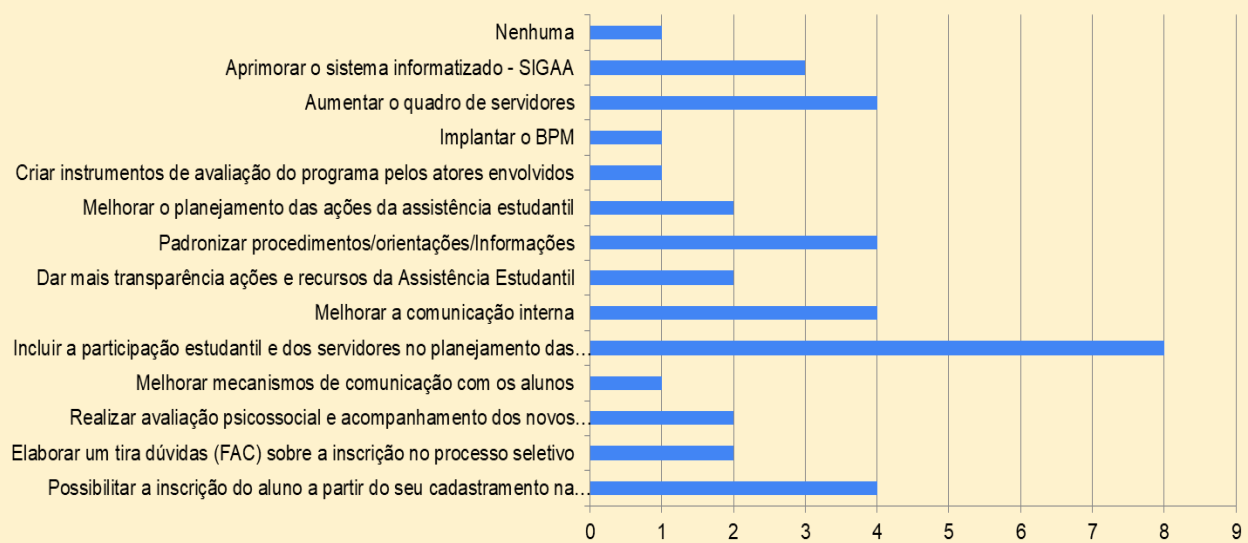


Questão 20



Questão 21

SUGESTÕES



APÊNDICE G – Dificuldades e Propostas de soluções para execução do processo Concessão de Auxílios Estudantis

PRINCIPAIS DIFICULDADES PARA EXECUÇÃO DO PROCESSO DE CONCESSÃO DE AUXÍLIOS ESTUDANTIS PRAPE, E ALGUMAS SUGESTÕES DE MELHORIAS APRESENTADAS

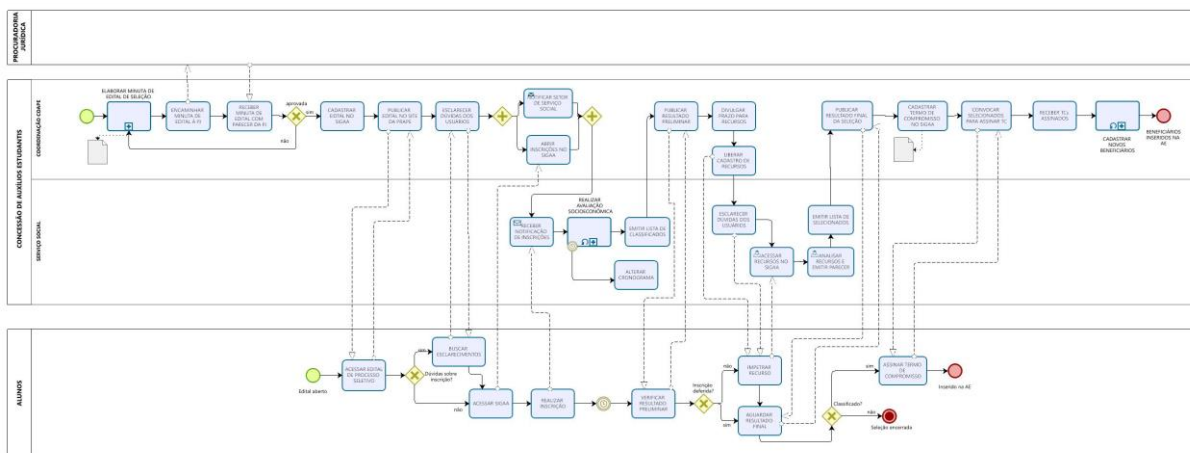
Levantamento realizado através de questionário aplicado junto aos servidores da PRAPE, em nov/2020, como parte das atividades de pesquisa de mestrado realizada pela servidora Marivete Santos, vinculada ao MPGOA/UFPB.

DIFICULDADES	SUGESTÕES
Assistentes Sociais têm pouca ou nenhuma participação na elaboração dos editais de seleção e definições de ações para a AE.	Maior participação dos assistentes sociais na elaboração dos editais de seleção. Incluir a participação estudantil e dos servidores no planejamento das ações de Assistência Estudantil da UFPB.
Quadro reduzido de servidores de Serviço Social, implicando em sobrecarga de trabalho.	Aumentar o quadro de servidores.
Análise de grande volume de documentos, em curto prazo, levando a equipe a trabalhar além do horário, incluindo finais de semana e feriados, e causando adoecimento físico e mental.	Melhorar sistema de análises. Instituir inscrição única por estudante, permitindo concorrer a múltiplos auxílios, evitando a análise repetida de documentação do mesmo aluno.
Falta de contato direto com o candidato.	Melhorar mecanismos de comunicação com os alunos.
Dificuldade dos alunos no entendimento dos editais.	Elaborar um tira dúvidas (FAC) sobre a inscrição no processo seletivo. Facilitar o processo de inscrição para evitar o grande número de processos indeferidos por falta de documento.
Falha na comunicação interna: não há conexão entre as partes; falta de divulgação das decisões tomadas pela gestão junto à equipe de profissionais envolvida no processo; falta de democratização das discussões com a equipe.	Melhorar a comunicação interna. Realizar reunião prévia com toda equipe PRAPE para esclarecer regulamentação de cada Edital, antes de publicá-lo. Dar mais transparência às ações e recursos da Assistência Estudantil.
Incoerência nas decisões tomadas pela gestão; mudanças de procedimentos e normas a serem seguidas durante todo o processo.	Padronizar procedimentos/orientações/Informações.
Falta de planejamento das ações da assistência estudantil, levando ao retrabalho.	Melhorar o planejamento das ações da assistência estudantil. Implantar o BPM.
Falta de uma política regulamentadora das ações da assistência estudantil.	Elaborar uma política de assistência estudantil.
Falta de uma política efetiva de acompanhamento dos estudantes assistidos pela PRAPE.	Realizar acompanhamento psicológico (adaptação) dos novos beneficiários de auxílio residência e moradia. Realizar avaliação psicossocial dos alunos que ingressam na assistência estudantil. Criar instrumentos de avaliação do programa pelos atores envolvidos.
Falha no apoio da STI também durante todo o processo.	Disponibilizar um servidor da STI exclusivamente para atendimento às demandas da AE.
Sistema utilizado (SIGAA) não é intuitivo.	Aprimorar o sistema informatizado – SIGAA.
AE = Assistência Estudantil.	Possibilitar a inscrição do aluno a partir do seu cadastramento na instituição. Realizar atividades de apoio à adaptação de novos residentes e ações preventivas de resolução de conflitos (terapias em grupo; desenvolvimento de habilidades psicológicas etc).
BPM (Business Process Management) = Gestão de Processos de Negócios ou Gestão por Processos.	

APÊNDICE H – Modelos construídos

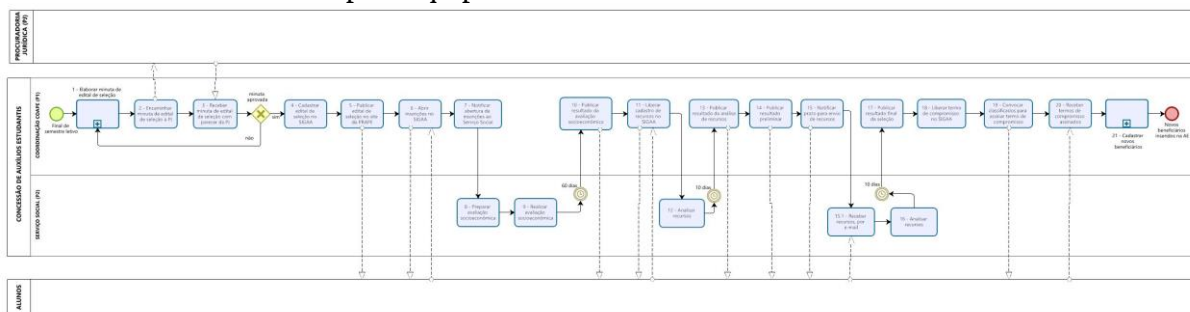
- **Processo concessão de auxílios estudantis**

Modelo inicial



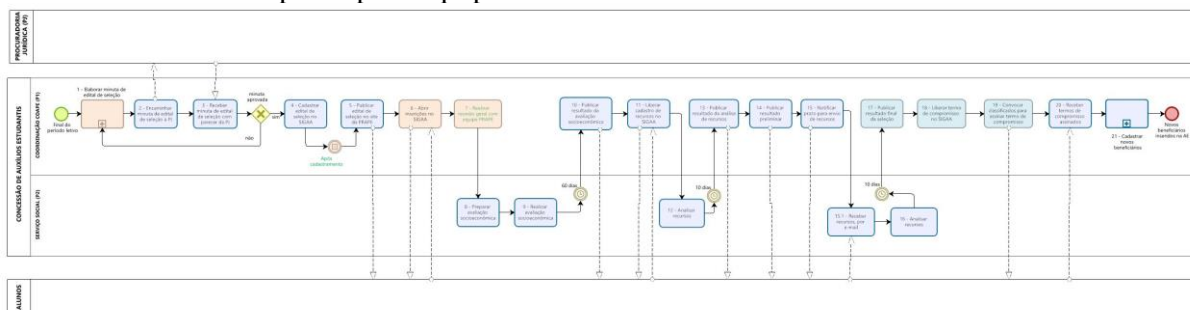
Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Modelo AS-IS – Validado pela equipe PRAPE



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

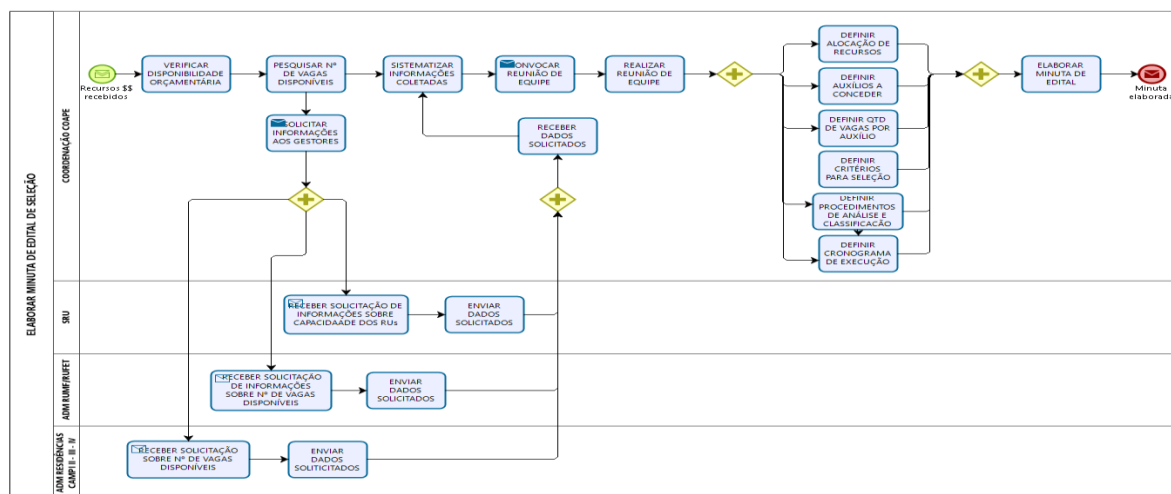
Modelo TO-BE – Proposto pela equipe PRAPE



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

- Subprocesso elaborar minuta de edital de seleção

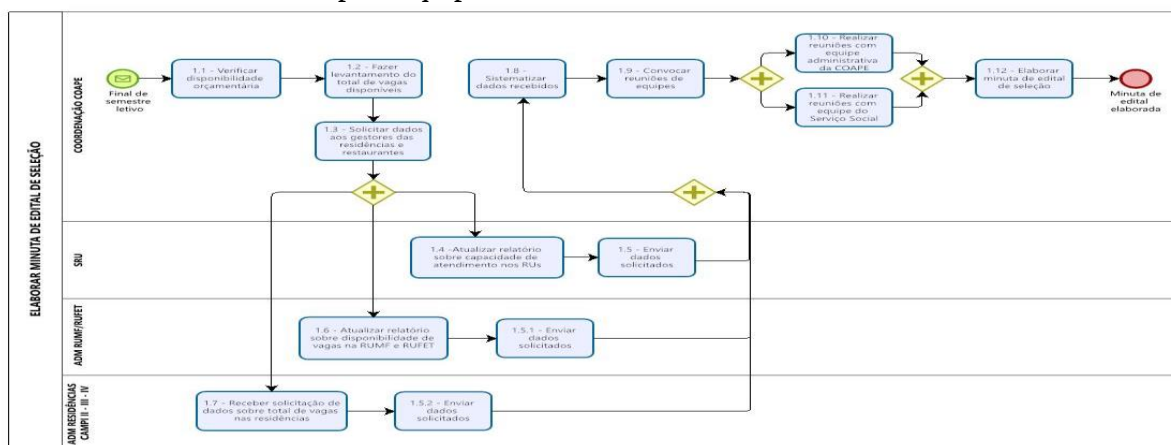
Modelo inicial



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Powered by
bizagi
Modeler

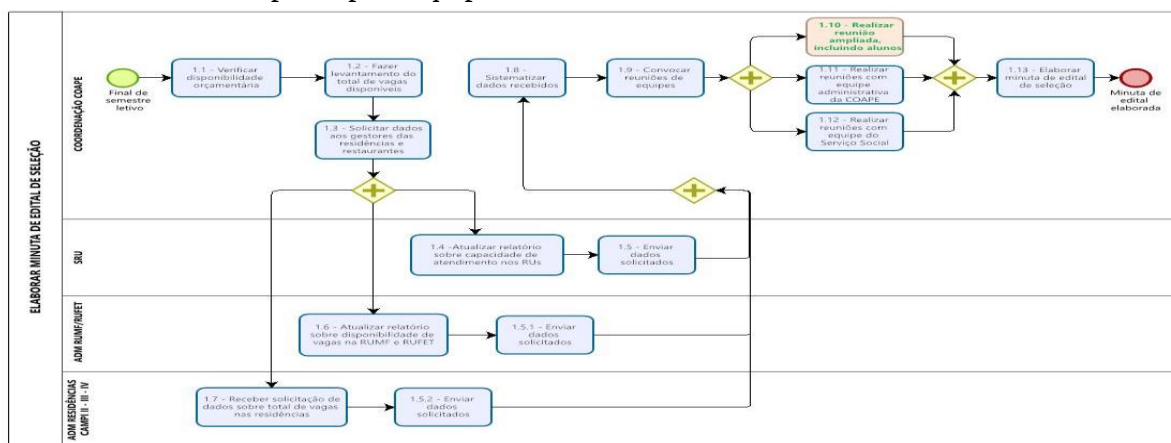
Modelo AS-IS – Validado pela equipe PRAPE



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Powered by
bizagi
Modeler

Modelo TO-BE – Proposto pela equipe PRAPE

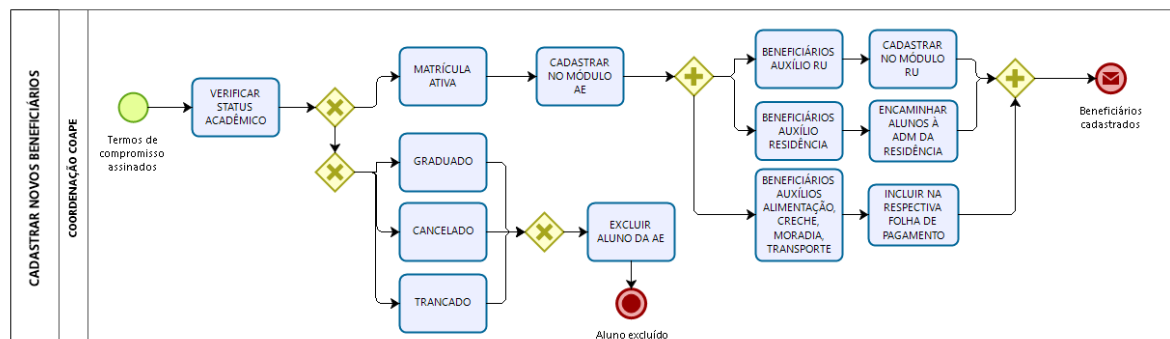


Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Powered by
bizagi
Modeler

- Subprocesso cadastrar novos beneficiários

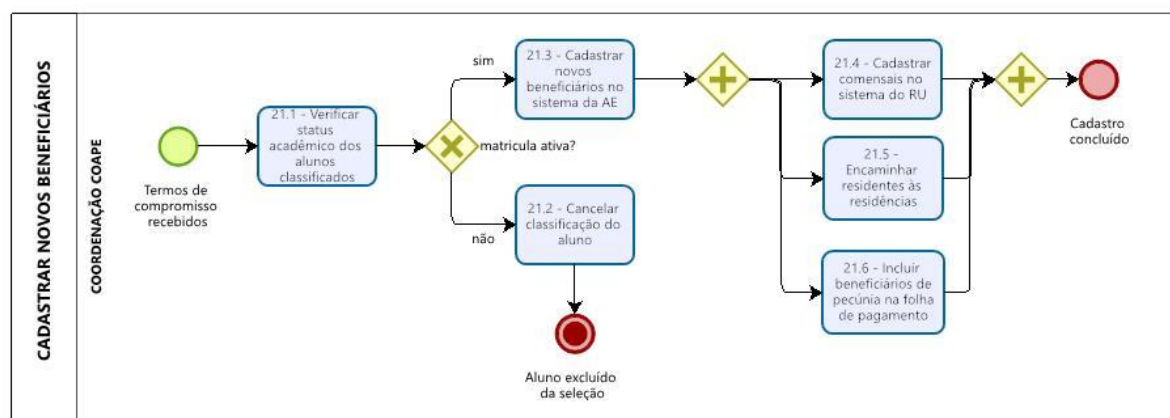
Modelo inicial



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Powered by
bizagi
Modeler

Modelo AS-IS – Validado pela equipe PRAPE



Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da pesquisa.

Powered by
bizagi
Modeler

Modelo TO-BE

- ♦ Não foram apresentadas sugestões de melhorias para o subprocesso cadastrar novos beneficiários.

ANEXO A – Convite para I reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE

01/12/2020

Yahoo Mail - Reunião PRAPE - CONVITE

Reunião PRAPE - CONVITE

De: Gabinete da PRAPE (gabinete@prape.ufpb.br)

Para: [REDACTED]

Data: terça-feira, 27 de outubro de 2020 15:44 BRT

Prezadas servidoras e prezados servidores,

Estamos convidando todos vocês para participarem de uma reunião virtual a ser realizada na próxima sexta-feira (30/out/2020), das 9h às 12h. A reunião será realizada através do Google Meet e o link para acessar a sala será enviado no dia anterior.

O objetivo da reunião é tratar de alguns aspectos inerentes à gestão da política de Assistência Estudantil destinada a alunos da graduação, no âmbito da UFPB, visando obter informações que possam contribuir para desenvolver melhores práticas no futuro próximo.

Tal discussão é parte integrante da pesquisa acadêmica que está sendo realizada pela servidora Marivete Santos. Os resultados da discussão, além de subsídio à referida pesquisa, serão incorporados ao relatório geral da atual gestão.

Esperamos contar com a valiosa contribuição de todos que estão recebendo este convite – servidores da PRAPE e servidores de outros Campi e/ou Centros de Ensino.

Atenciosamente,

Prof. Dr. João Wandemberg Gonçalves Maciel
Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante
gabinete@prape.ufpb.br/ (83) 32167827

ANEXO B – Convite 2 para I reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE

01/12/2020

Yahoo Mail - Reunião Virtual PRAPE - MUDANÇA DE DATA

Reunião Virtual PRAPE - MUDANÇA DE DATA

De: Gabinete da PRAPE (gabinete@prape.ufpb.br)

Para: [REDACTED]

Cc: wagnersoaresfernandes@yahoo.com.br; marivete.santos@academico.ufpb.br Data: quarta-feira, 28 de outubro de 2020 16:22 BRT

Prezadas servidoras e prezados servidores,

Considerando que o ponto facultativo do Dia do Servidor, previsto para esta quarta-feira (28 de outubro de 2020), foi postergado para o dia 30 de outubro de 2020 (sexta-feira), conforme Ofício-Circular nº 46/2020 do Ministério da Educação, nossa reunião virtual para tratar de questões inerentes aos processos de gestão da Assistência Estudantil fica **adiada para o dia 03 de novembro de 2020 (terça-feira), das 9h às 12h.**

Esperamos poder contar com a indispensável participação de todas(os).

Atenciosamente,

Prof. Dr. João Wandemberg Gonçalves Maciel
Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante
gabinete@prape.ufpb.br/ (83) 32167827

ANEXO C – Convite para II reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE

Yahoo Mail - Reunião de Equipe PRAPE

Reunião de Equipe PRAPE

De: Gabinete da PRAPE (gabinete@prape.ufpb.br)

Para: [REDACTED]

Data: sexta-feira, 20 de novembro de 2020 18:34 BRT

Caros(as) Colegas,

Convidamos todos(as) para uma reunião de equipe a ser realizada na próxima terça-feira (dia 24/nov/2020), das 9h às 12h. A reunião será realizada através do Google Meet e o link para acessar a sala será enviado no dia anterior.

Na pauta da reunião está a análise de alguns dos dados coletados pela servidora Marivete Santos, que teve a contribuição de boa parte da equipe, acerca das dificuldades que têm sido encontradas na execução das atividades de Assistência Estudantil e das sugestões apresentadas como possíveis caminhos a serem trilhados. Pretende-se, ainda, analisar o mapeamento das atividades de execução do processo de concessão de auxílios estudantis e buscar identificar possibilidades de melhorias na implementação do processo.

Esperamos poder contar com a presença e valiosa contribuição de todos(as).

Atenciosamente,

Prof. Luís Fábio Barbosa Botelho
Pró-Reitor PRAPE

Pró-Reitoria de Assistência e Promoção ao Estudante
gabinete@prape.ufpb.br/ (83) 32167827



SUBPROCESSO 3 - CADASTRO DE BENEFICIÁRIOS UFPB-PRAPE-PNAES - AS IS.png
41.4kB



SUBPROCESSO 2 - ANÁLISE SOCIOECONÔMICA UFPB-PRAPE-PNAES - AS IS.png
27.3kB



SUBPROCESSO 1 - ELABORAÇÃO DE EDITAL SELEÇÃO UFPB-PRAPE-PNAES - AS IS.png
66.4kB



PROCESSO CONCESSÃO DE AUXÍLIOS ESTUDANTIS UFPB-PRAPE-PNAES - AS IS.png

ANEXO D – Convite 2 para II reunião virtual – Pró-Reitor PRAPE

23/11/2020

Ofício Eletrônico - SIPAC



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE (PRAPE)**

**OFÍCIO ELETRÔNICO Nº 168/2020 - PRAPE (11.00.63)
(Identificador: 202094328)**

Nº do Protocolo: 23074.098984/2020-46

João Pessoa-PB, 23 de Novembro de 2020.

PRÓ-REITORIA DE ASSISTÊNCIA E PROMOÇÃO AO ESTUDANTE (PRAPE)

Título: REUNIÃO VIRTUAL

Assunto: 992 - COMUNICADOS E INFORMES

Caros(as) Colegas,

Reiteramos o convite para nossa reunião de equipe a ser realizada amanhã, terça-feira (dia 24/nov/2020), das 9h às 12h, conforme e-mail encaminhado no último dia 20, e enviamos o link para acesso à mesma: meet.google.com/tqt-idox-qtb

Visando tornar nossa discussão mais ágil e produtiva, solicitamos que, se possível, já façam uma análise prévia dos diagramas enviados, verificando se o fluxo de atividades corresponde ao que efetivamente ocorre na rotina do processo de concessão de auxílios estudantis; buscando identificar nós críticos (pontos problemáticos) no desenvolvimento das atividades e possíveis alternativas de melhoria.

Esperamos poder contar com a presença e valiosa contribuição de todos(as).

Atenciosamente,

(Autenticado em 23/11/2020 10:43)
LUIS FABIO BARBOSA BOTELHO
PRO-REITOR(A) - TITULAR
Matrícula: 1802731

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número: **168**, ano: **2020**, documento (espécie): **OFÍCIO ELETRÔNICO**, data de emissão: **23/11/2020** e o código de verificação: **1b20e2540a**

Copyright 2007 - STI - Superintendência de Tecnologia da Informação - UFPB