

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADINERCIA CLÉCIA DO NASCIMENTO DINIZ

A Gestão de Processos de Certificação do Ensino Superior -
Um Estudo de Caso

João Pessoa

2014

ADINERCIA CLÉCIA DO NASCIMENTO DINIZ

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharela em Administração.

João Pessoa

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha – IFPB

D585r Diniz, Adinercia Clécia do Nascimento.

Relatório de estágio obrigatório - trabalho de conclusão
de curso / Adinercia Clécia do Nascimento Diniz. – 2014.
68 f. : il.

TCC (Bacharelado em Administração) – Instituto Fede-
ral de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB /
Coordenação de Bacharelado em Administração, 2014.

1. Gestão de processo. 2. Controle de processos. 3. Cer-
tificação do ensino superior. 4. Coordenação de controle aca-
dêmico. I. A gestão de processos de certificação do ensino su-
perior – um estudo de caso.

CDU 005.85

ADINERCIA CLÉCIA DO NASCIMENTO DINIZ

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

A Gestão de Processos de Certificação do Ensino Superior –
Um Estudo de Caso

Adinercia Clécia do Nascimento Diniz

Relatório aprovado em 29 de agosto de 2014

Prof. Dr. Jimmy de Almeida Léllis
Orientador

Prof. Ms. Elaine Cristina B. de Oliveira
Examinador

Prof. Dr. José Washington de M. Medeiros
Examinador

Prof. Dr. Ronaldo Figliuolo
Examinador

A meu querido filho Samuel, que foi a força motivadora dessa jornada.

A meu querido esposo Radamés, que esteve presente me apoiando e dando força nos momentos de adversidades.

A todos os meus familiares, pelos incentivos e valores repassados.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por permitir a realização do meu sonho em concluir a graduação em Administração e ter me mostrado que todo acontece no tempo certo, bem como ter me dado força e determinação em meio às adversidades. Agradeço aos meus pais Antônio Simão e Maria Simão pelos ensinamentos e valores repassados. Agradeço especialmente aos meus avós/pais paternos Joaquim Simão e Maria José Diniz (*in memoriam*) que dos cinco anos de idade aos dezoito anos me criaram e me deram a oportunidade de estudar, me ensinaram que na vida todos têm o seu espaço e que devemos lutar pelos nossos sonhos.

Agradeço ao meu esposo Radamés Diniz, companheiro e amigo, por sua paciência, dedicação e compreensão. Seu apoio foi fundamental para essa conquista. Agradeço ao meu filho Samuel Diniz, por a cada dia me dar motivação de seguir em frente e ser a força motora capaz de mover as minhas limitações.

Agradeço às minhas irmãs Adijana Diniz, Adijane Diniz, Leonila Diniz e André Diniz pelas palavras amigas e motivadoras nos momentos de adversidades, aos sobrinhos, Joaquim, Júlia, Gabrielly e Ágatha pelos carinhos, aos meus tios, primos e afilhados pelas palavras de incentivos.

Agradeço aos meus amigos que estiveram presentes durante essa jornada e em particular aos amigos da turma de Administração 2010.2 do IFPB em especial ao querido amigo Dejaime Andrade e Ione Marinho que por diversas vezes compartilharam comigo das atividades acadêmicas e me ajudaram em momentos de necessidade e a querida amiga Analú Zifino por todo companheirismo, cumplicidade, pelo ombro amigo durante todos esses anos, pelos risos, choros, desabafos e também por me mostrar que amigo não é simplesmente uma questão de escolha e sim uma questão de afinidade.

Agradeço aos mestres pelos ensinamentos repassados e os desafios designados para mostrar que de tudo somos capazes. Agradeço em especial ao meu orientador Jimmy Léllis por todo ter aceitado o convite de me guiar nesse trabalho, por toda sua dedicação, paciência e profissionalismo. Agradeço também aos professores Elaine Cristina B. de Oliveira, José Washington de M. Medeiros, Ronaldo Figliuolo por terem aceitado o convite para participarem da banca examinadora.

Agradeço ao IFPB-JP, em específico a coordenação do controle acadêmico pela oportunidade de estagiar durante um ano e dois meses e pelos ensinamentos repassados, pelas palavras de incentivos e pela confiança.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a gestão de processos de certificação do ensino superior no IFPB no campus João Pessoa, através de questionário aplicado ao gestor e aos colaboradores na coordenação de controle acadêmico. Onde evidenciou-se um alto índice de ineficácia no controle da gestão de processos de colação de grau no IFPB campus João Pessoa. A importância desse estudo se justifica para a sociedade, pois permitirá que o consumidor possa ser beneficiado com serviços mais rápidos, com qualidade e indo de encontro as suas necessidades. Para fundamentar teoricamente este estudo foram abordados conceitos de gestão de processos, gestão de controle e análise de distribuição de trabalho. A pesquisa foi aplicada, quali-quantitativa, com aplicação de questionário, e teve como procedimento técnico a pesquisa de campo e estudo de caso; seu método é indutivo. A pesquisa permitiu constatar que na empresa, objeto do estudo, embora os gestores e colaboradores apresentem conhecimentos sobre a importância e as etapas necessárias para gestão de processos na prática não fazem uso desse conhecimento e no tocante a gestão de controle, equivalente aos procedimentos para controlar o processo de certificação do ensino superior, chegou-se ao entendimento que os envolvidos na pesquisa tem um parcial conhecimento sobre a importância e sobre as etapas necessárias para uma gestão de controle adequada e que na prática não há padrões de controle definido, ocasionando retrabalho, perda de tempo de matérias.

Palavras-chaves: Gestão de processos. Gestão de controle. Certificação do ensino superior.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Organograma do IFPB campi João Pessoa | 14 |
| Figura 2 - Organograma do IFPB campi João Pessoa com realce para CCA | 25 |
| Figura 3 - Fluxograma da organização documental os processos encaminhados pelas coordenações dos cursos para certificação do ensino superior | 28 |
| Figura 4 - Fluxograma da entrega de diploma a aluno | 30 |
| Figura 5 - Fluxograma de preparação do certificado de cursos superior | 32 |
| Figura 6 - Fluxo detalhado da comunicação da CCA. | 33 |

Quadros

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Tipos e características dos organogramas | 13 |
| Quadro 2 - Sinalizadores de desempenho e suas características..... | 45 |
| Quadro 3 - Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa..... | 64 |

Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Quanto a percepção da empresa no tocante a gestão de processos (conhecimento e etapas da gestão de processos) | 55 |
| Gráfico 2 - Quanto a ação da empresa no tocante a gestão de processos (conhecimento e etapas da gestão de processos) | 56 |
| Gráfico 3 - Quanto a percepção da empresa no tocante a gestão de Controle (etapas e resistências do processo de controle) | 58 |
| Gráfico 4 - Quanto a ação da empresa no tocante a gestão de Controle (etapas e resistências do processo de controle) | 59 |

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| CAPÍTULO I - A Organização | 10 |
| 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização | 11 |
| 1.2 Histórico da Empresa | 11 |
| 1.3 Organograma Geral da Organização | 12 |
| 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado | 15 |
| 1.5 Descrição da Concorrência | 15 |
| 1.6 Organização e Principais Fornecedores | 16 |
| 1.7 Relacionamento organização-clientes | 17 |
| 1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões | 18 |
| 1.8.1 Área de Recursos Humanos | 18 |
| 1.8.2 Área de Marketing | 19 |
| 1.8.3 Área de Finanças | 20 |
| 1.8.4 Área de Produção | 21 |
| 1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio | 21 |
| 1.8.6 Área de Sistemas de Informação | 22 |
| CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio | 24 |
| 2.1 Aspectos Estratégicos da Organização | 26 |
| 2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades | 27 |
| 2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa | 33 |
| CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico | 35 |
| 3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio | 36 |
| 3.2 Problema de Estudo | 37 |
| 3.3 Características do Problema de Estudo | 37 |
| CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho | 39 |
| 4.1 Objetivos | 40 |
| 4.2 Justificativa | 40 |
| CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho | 42 |
| 5.1 Gestão de processos e seus aliados | 43 |
| 5.1.1 Gestão de processos | 43 |
| 5.1.1.1 Etapas para desenvolver a gestão de processos | 43 |
| 5.1.1.2 Sinalizadores de desempenho | 44 |
| 5.1.1.3 Indicadores de problemas no processo | 45 |
| 5.1.2 Controle de processos | 46 |
| 5.1.2.1 As finalidades da função controle e as informações necessárias | 47 |
| 5.1.2.2 Etapas e resistências no processo de controle | 48 |
| 5.1.3 Análise da distribuição do trabalho | 49 |
| 5.2 Aspectos Metodológicos | 52 |
| 5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados | 53 |
| 5.3.1 Caracterização da empresa | 54 |
| 5.3.2 Quanto a Percepção no tocante a gestão de processos | 54 |
| 5.3.3 Quanto a Ação no tocante a gestão de processos | 56 |
| 5.3.4 Quanto a Percepção no tocante a gestão de controle | 57 |
| 5.3.5 Quanto a Ação da gestão de controle | 59 |
| 5.4 Aspectos Conclusivos | 60 |
| 5.4.1 Conclusão | 60 |
| 5.4.2 Limitações da Pesquisa | 63 |
| 5.4.3 Contribuição do estágio para vida acadêmica | 63 |

| | |
|---|-----------|
| 5.4.4 Considerações sobre o contexto da pesquisa | 63 |
| REFERÊNCIAS..... | 65 |
| APÊNDICES | 67 |

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Adinercia Clécia do Nascimento Diniz, inscrita no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2010.2.46.0048 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – Campus, inscrita no CNPJ sob o número 10.783.898/0002-56, estabelecida a Av. Primeiro de Maio, 720, no bairro de Jaguaribe, na Cidade de João Pessoa, Estado PB. A sua atividade fim é educação profissional técnica de jovens e adultos, e tem como representante no cargo/função de diretor o Sr. Joabson Nogueira de Carvalho.

1.2 Histórico da Empresa

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB) é uma instituição de educação federal vinculada ao Ministério da educação, que oferece educação superior e educação profissional técnica de nível médio.

O IFPB foi criado, a partir da integração de duas instituições: o Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba (CEFET-PB) e a Escola Agrotécnica Federal de Sousa (EAF Sousa). (IFPB, 2014).

O CEFET-PB teve sua história iniciado no governo do presidente Nilo Peçanha, a partir do Decreto nº 7.566 de 23 de Setembro de 1909, que criou um grupo de 19 instituições, dentre elas a Escola de Aprendizes Artífices e a EAA na Paraíba começou seu funcionamento com cursos que na época atendia a necessidade do mercado, cursos como alfaiataria, serralharia entre outros.

A partir Lei nº 378, que trata de ensino técnico, profissional e industrial, em 1973 a escola passou a ser chamada de Liceu Industrial, porém em 1941 após o Decreto 4.127/42 esse nome transformou-se em Liceu Industrial em Escola Industrial de João Pessoa, que ficou com esse nome até 1959.

Nos primeiros anos da década de 60 já denominada Escola Técnica Federal da Paraíba

(ETF-PB), foram implantados alguns cursos técnicos como construção de máquinas e estradas, bem como os primeiros cursos em nível 2º grau. No ano de 1965 algo

muito marcante acontece na história do ETF-PB, é permitido o ingresso de mulheres no seu corpo discente.

Nos anos 80 a Rede Federal de Educação Tecnológica foi marcado por dois acontecimentos muito significativos, que foram à oferta de cursos técnicos especiais, hoje denominados de cursos subsequentes e a utilização de computadores para fins acadêmicos e administrativos (IFPB, 2014).

Em 1999 a então Escola Federal da Paraíba transformou-se em Centro federal de Educação da Paraíba, permaneceu com essa denominação até 2008. No ano de 2007, o Ministério da Educação o Plano de Desenvolvimento de Educação Pública (PDE), exibindo concepções e metas sobre a educação nacional, determina diretrizes para os processos de integração de instituições federais de educação tecnológica, que tem por finalidade a composição de uma rede de institutos federais (IFPB, 2014).

E em 2008, foi implantado o Instituto Federal de Educação, Ciências e tecnologia da Paraíba (IFPB), que busca colaborar para o estado, oferecendo educação profissionalização, tecnológica e superior de qualidade.

Atualmente o IFPB é considerado referência em educação profissional, no estado da Paraíba, pois oferta cursos de técnicos profissionalizantes, cursos regulares de ensino médio, tecnológicos, bem como cursos superiores nas modalidades presencial e a distância.

Tem projetos futuro de ampliação do campus João Pessoa, com instalações prevista para o bairro de Mangabeira, que tem o objetivo de dar oportunidade profissionalizante a um maior número de estudante na capital paraibana.

1.3 Organograma Geral da Organização

Conforme Lacombe e Heilborn (2006, p. 103) “organograma é uma representação gráfica simplificada da estrutura organizacional de uma empresa”. Por meios dos organogramas é possível ter uma visualização da hierarquia da empresa, dos setores existentes, bem como a divisão do trabalho. Há vários tipos de organograma cada um apresenta suas particularidades, contudo os mais usuais são o estrutural, circular ou radial, funcional, estrutural-funcional e o matricial.

A partir do exposto têm-se no quadro I, os mais importantes tipos de organogramas e sua característica:

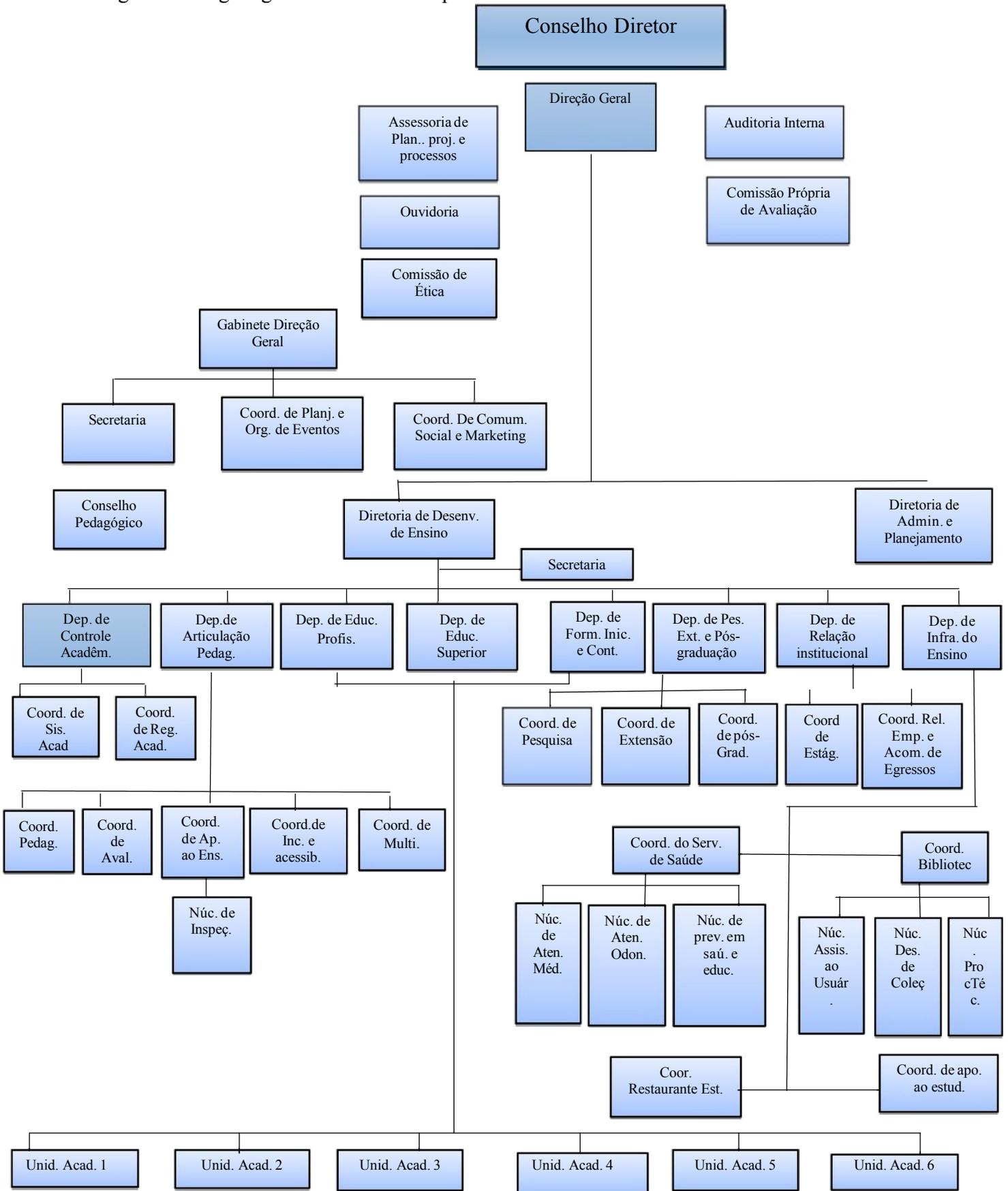
Quadro 1: tipos e características dos organogramas.

| TIPOS DE ORGANOGRAMAS | CARACTERÍSTICAS |
|------------------------------|---|
| Estrutural | No alto da folha do organograma deve constar obrigatoriamente o título da organização. |
| Circular ou radial | A autoridade hierárquica é representada do centro para a periferia. |
| Funcional | O quadro funcional não tem um chefe hierárquico. |
| Estrutural-funcional | Só pode ser elaborado por partes, devido ao espaço que ocupa cada uma das unidades. |
| Matricial | A autoridade maior da organização deve ser vista em dois ângulos diferentes. As equipes vivem em constante mutação. |

Fonte: Araújo (2009).

No IFPB Campus João Pessoa o organograma encontra-se exposto do *site* da instituição, e para melhor explanação nesse estudo foi feito uma adaptação a partir do original, com a intenção de facilitar a visualização dos setores alocados.

Figura 1 – Organograma do IFPB Campus João Pessoa.



Fonte: Pesquisa direta, 2014

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

Os setores econômicos de atuação das organizações são divididos em três: o primeiro setor que tem origem e destinação os recursos públicos e se destina a fins coletivos, insere-se nesse setor as instituições públicas; o segundo setor advém de recursos privados e tem por finalidade o benefício próprio, como empresas comerciais e o terceiro setor que provém de iniciativas privadas, voluntários e sem fins-lucrativos, como ONGs (Organizações Não Governamentais).

O IFPB está inserido no primeiro setor, pois trata-se de uma instituição pública federal e tem a finalidade de atender á coletividade.

O segmento de mercado da empresa IFPB é voltado à educação de jovens e adultos. Por segmento de mercado entende-se que seja a atitude de identificardes grupos diferentes de clientes que mostrem comportamentos de aquisição relativamente parecidos. Mediante Cobra (2009) os tipos de segmentos mais comuns são os segmentos demográficos, geográficos, cultural, ambiental.

1.5 Descrição da Concorrência

Conforme kotler e keller (2006, p. 24) “concorrência inclui todas as ofertas e os substitutos rivais, reais e potenciais que um comprador possa considerar”. Os autores afirmam também que são organizações capazes de fornecer produtos e serviços, com a finalidade de atender as necessidades dos clientes.

Para Las Casas (2010) há três tipos comuns de concorrência, que são a concorrência de marcas: esse tipo de concorrentes lida com produtos ou serviços parecidos; produtos substitutos: que são os vários tipos de produtos que disputam a preferência dos consumidores e buscam satisfazer a necessidades do seu público alvo e tem também os produtos gerais: que são representados por todas as empresas do mercado disputando entre si para conseguirem um maior número de consumidores.

O IFPB tem como concorrentes às universidades públicas federais e estaduais como a Universidade Federal da Paraíba (UFPB), a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB), A Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) e as faculdades privadas como a Maurício Nassau e o Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ), o Instituto de Educação Superior da Paraíba (IESP), a União de Ensino e Pesquisa Integrada (UNEPI), escolas

públicas e privadas que oferecem ensino do nível médio como o Lyceu Paraibano, Dom Aauto, Marista, bem como as empresas que ofertam cursos profissionalizantes e técnicos como a Microlins e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI). Essas organizações podem ser consideradas como concorrência de marca, pois lidam com serviços similares ao do IFPB e disputam os mesmos clientes.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

Segunda afirmação de Dias (2010) fornecedores são todas as organizações dispostas a atender as necessidades de outra organização, no que refere-se à matéria-prima, serviços e mão-de-obra.

Para Dias (2010) existem três tipos de fornecedores que são eles: fornecedores monopolistas, fornecedores habituais e fornecedores especiais. O autor relata que a escolha dos fornecedores depende da necessidade e da importância dos produtos que serão adquiridos pela empresa.

Porém o IFPB não utiliza esses tipos de fornecedores citados, pois trata-se de uma instituição pública de ensino e executa suas compras por processos de licitação, conforme a Lei 8.666 de 1993 e suas alterações posteriores. E seguindo a lei sugerida seus fornecedores são aqueles que concorrem e vencem no processo licitatório e os mais utilizados são:

1. Concorrência: nessa modalidade de licitação, quaisquer interessados podem concorrer, pois para tal basta atender os requisitos básicos de qualificações exigidos no edital para execução do objeto;
2. Tomada de preço: nessa modalidade de licitação, os interessados convenientemente cadastrados ou que se cadastrem três dias antes do recebimento da proposta e que tenham a qualificação necessária, concorrem entre si.
3. Convite: nessa modalidade de licitação, todos os interessados concorrem entre si, escolhidos em um número mínimo de três pela unidade administrativa e qual pregará em local apropriado, cópias do instrumento convocatório e o estenderá aos demais cadastrados na correspondente especialidade, esse interesse só poderá ser manifestado com antecedência de 24 horas da apresentação das propostas.

Existe um portal de compras no site do Governo Federal, que é conhecido como Portal Compras Net e todos os fornecedores que tiverem interesse em concorrer os processos licitatórios devem efetuar um cadastro previamente. No IFPB o setor responsável pelos processos de compras e licitação é a Coordenação de Compras e Licitação.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Com a crescente globalização e expansão dos mercados nota-se que os clientes têm a possibilidade de decidir a organização que melhor atenda as suas necessidades e sendo assim, hoje percebe-se que existem tipologias de clientes e os autores kotler e keller (2006) citam dentro de processo de desenvolvimento de clientes os seguintes nomes: possíveis clientes, clientes potenciais, clientes eventuais, clientes regulares, clientes preferenciais, associados, defensores, parceiros e clientes inativos ou ex-clientes.

Conforme afirmação de kotler e keller (2006 p. 165) “os clientes maximizam valor. Eles criam uma expectativa de valor e agem com base nela”. E sobre os compradores os mesmos autores relatam que eles comprarão da empresa que melhor custo/benefício oferecer para eles, ou seja, não há uma relação de expectativa de valor, bem como fidelidade.

Os clientes e consumidores do IFPB são compostos por cliente parceiros que são os servidores em geral e os clientes potenciais que são os alunos, esses oriundos do ENEM (Exame Nacional do Ensino Médio), do PSCT (Processo Seletivo para Cursos Técnicos) e PSE (Processo Seletivo Especial), que através de um processo seletivo buscam qualificação profissional, o IFPB por sua vez busca atender as necessidades dessa clientela.

O IFPB mantém um site atualizado onde esses clientes podem ter informações institucionais ou pessoais, por meio do portal do IFPB ou do Q-acadêmico, tem uma central telefônica, que direciona a ligação conforme questionamento/solicitação do cliente, tem uma biblioteca física e outra de acesso virtual, que dar a possibilidade de entrada a todos os clientes, bem como preserva quadros de avisos com informações pertinentes a esse público. Os conflitos ocorrentes são direcionados aos setores competentes, como coordenações, departamentos e direção para serem solucionados.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

O IFPB tem um modelo de gestão descentralizada em seus campi e despõem da seguinte estrutura administrativa:

O nível estratégico no IFPB é denominado de Órgãos Deliberativos e Consultivos da Administração Superior é composto por: Conselho Superior e Colégio de Dirigentes compõem o nível estratégico.

O nível tático da instituição é denominado de Órgão de Assessoramento à Administração Superior ele é composto pelo conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

Já no nível operacional, que no IFPB é denominado de Órgão Executivo é composto pela Reitoria, Pró-Reitorias (Pró-reitora de Ensino; Pró-reitora de Extensão; Pró-reitora e Pesquisa, inovação e Pós-Graduação; Pró-reitora de Administração e Planejamento e Pró-reitora de Desenvolvimento Institucional e interiorização); Diretorias Sistêmicas, Auditoria Interna; Procuradoria Federal, Ouvidorias e os Campis e suas divisões.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Segundo Chiavenato (2008) a área de recursos humanos é o combinado de decisões integradas sobre as relações de emprego que afeta a eficácia dos funcionários e das organizações, e cita que a gestão de pessoas é o conjunto integrado de atividades de conhecedores dessa área, ao ponto de agregar, aplicar, recompensar desenvolver, manter e monitorar as pessoas, de modo que possa dar competências e competitividade à empresa.

Sabe-se que as pessoas constituem o mais importante ativo das organizações, pois são por meios delas que as empresas conseguem obter destaques e se tornarem competitivas. Senso, assim cabe a cada empresa reconhecer a importância delas para conseguirem esse êxito, mas, sabe-se também que há organizações que ainda não conseguem visualizar esse benefício.

Mediante Chiavenato (2008) as pessoas podem ser vistas como recursos ou como parceiros, ele fala que as pessoas vistas como recursos são empregados isolados nos cargos, com horários rigidamente estabelecidos, vistas como mão-de-obra e mantêm uma dependência da chefia, contudo, as pessoas vistas como parceiros são colaboradores agrupados em equipes, mantêm metas negociadas e compartilhadas, são preocupadas com os

resultados, conservam ênfase na ética e na responsabilidade, buscam prestar um bom atendimento e satisfazer o cliente.

Há seis processos que direcionam a área gestão de pessoas que são: “agregar pessoas, aplicar pessoas, recompensar pessoas, desenvolver pessoas, manter pessoas, monitorar pessoas” (CHIAVENATO, 2008, p.15).

No IFPB, o setor responsável pela área de recursos humanos é o Departamento de Desenvolvimento de Pessoas (DGDP) e existem três coordenações que são subordinadas a esse departamento que são a Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), a Coordenação de Desenvolvimento Profissional (CDP) e a Coordenação de Promoção Social e Qualidade de Vida (CPQV).

As prioridades do DGDP são respectivamente, preparação das folhas de pagamento dos servidores, desenvolvimento dos servidores, com progressões e promoções, incentivos a qualidade de vida, bem como desenvolvimento de eventos relacionados à saúde dos servidores. Também é de competência desse Departamento a alocação dos funcionários contratados pela IFPB. O recrutamento desses servidores é realizado por meio de concursos público e o setor responsável é a COMPEC (Comissão Permanente de Concursos Públicos).

A instituição também conta com a colaboração de prestadores de serviços que são contratados por meio de empresas terceirizadas, no instituto o setor responsável por esse pessoal é a Diretoria de Administração.

1.8.2 Área de Marketing

Para Kotler e Keller (2006) administração de marketing “é a arte e a ciência de escolher mercado alvo e obter, manter multiplicar clientes por meio da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente”.

A principal finalidade do marketing é satisfazer a necessidade dos clientes e para tal, há diversos tipos de marketing, entre eles os mais comuns, segundo Kotler e Keller (2006) são: o endomarketing, marketing boca-a-boca, marketing digital, marketing de experiência, marketing institucional, marketing de massa, marketing de nicho, marketing pessoal, o marketing interno e telemarketing.

O setor de marketing é de extrema importância para as organizações, pois existem algumas tarefas que são de sua competência como: desenvolvimento de estratégias, captura de oportunidades de marketing, conexão com os clientes, desenvolvimento de marcas fortes,

desenvolvimento das ofertas ao mercado, entrega de valor, comunicação do valor e sucesso de longo prazo (KOTLER e KELLER, 2006).

No IFPB, não há um setor de marketing, contudo alguns procedimentos dessa área são desenvolvidos pela Coordenação de Comunicação Social, que possui jornalista e programador visual e tem como prioridade divulgar a marca IFPB interno e externamente, desenvolver matérias que são divulgadas no site do instituto, bem como na imprensa, auxiliam no cerimonial e solenidades existentes no campus. A Coordenação de Comunicação Social se relaciona intensamente com a Direção Geral, a Chefia de Gabinete e os todos os Departamentos do campus.

1.8.3 Área de Finanças

Conforme Assaf Neto (2010) “administração financeira é um campo de estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital”.

A administração financeira e a contabilidade possuem alguns processos que tem relação direta entre si, das quais podemos destacar à ênfase em fluxo de caixa e à tomada de decisão. Para Gitman (2004) no que diz respeito à ênfase do fluxo de caixa a administração financeira adota o regime de caixa, e a contabilidade usa o regime de competência e referente à tomada de decisão os contadores destinam suas atenções à coleta e à apresentação de dados financeiros e a administração financeira verificam as demonstrações contábeis, desenvolvem dados complementares e tomam decisões respeitando o retorno e o risco do processo.

Assaf Neto (2010) relata que são atribuições do setor financeiro, o planejamento financeiro como previsões futuras quanto a expansão da organização; controle financeiro com acompanhamento e avaliação dos desempenhos financeiros da empresa; administração de ativos como um acompanhamento da gestão do capital de giro, bem como a administração de passivos com obtenção de financiamentos e gerenciamento de sua disposição.

No IFPB, o setor responsável pela Área Financeira é o Departamento de Orçamento e Finanças que conta com a auxílio da Coordenação de Patrimônio, Coordenação de Almoxarifado, Coordenação de Contabilidade e a Coordenação de Diárias e Passagens. Esse Departamento tem como prioridade fazer o gerenciamento do orçamento, a execução financeira, ordens bancárias e pagamentos de diária e passagens, bem como todas as atividades referentes ao gerenciamento das finanças do instituto.

1.8.4 Área de Produção

Administração da produção conforme afirma Slack (2009, p. 4) “é a atividade de gerenciar recursos destinados á produção e disponibilização de bens e serviços”. E sabe-se que produção refere-se ao ato ou efeito de produzir, criar, gerar ou realizar bens de consumo como a finalidade de atente as necessidades humana.

Para Slack (2007) os *outputs* e o propósito dos processos de transformação, podem ser vistos como diferentes em diversos sentidos nos bens físicos e serviços, como a tangibilidade que nos bens são tangíveis e nos serviços são intangíveis; a estocabilidade nos bens são estocáveis e nos serviços não estocáveis; a transportabilidade que nos bens físicos há possibilidade de transportar e nos serviços são intransportáveis; a simultaneidade os quais nos bens físicos que na maioria das vezes são produtos com antecedência e posteriormente repassado ao consumidor, contudo no serviço são frequentemente feitos no momento que serão consumidos; o contado com o consumidor nos bens há pouco contato do consumidor com operação e nos serviços há um alto contado dos consumidores no momento do desenvolvimento ou operação dos serviços.

Conforme Slack (2007) as principais atividades que o setor de produção deve realizar são: desenvolver estratégias de produção para a organização, buscar melhoria do desempenho de produção, desenvolver planejamento e controle da produção, ideias de novos produtos e serviços.

No IFPB, não há área de Produção uma vez que não oferta produtos tangíveis e sim serviço, pois trata-se de uma Instituição de ensino e busca ofertar cursos profissionalizantes, técnicos e superiores e esses serviços são gerados por todos os servidores que compõem o instituto.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

Conforme Chiavenato (2005, p. 37) “administração de materiais consiste em ter os materiais necessários na quantidade certa, no local certo e no tempo certo à disposição dos órgãos que compõem o processo produtivo da empresa”.

Segundo Pozo (2010) o patrimônio de uma organização corresponde as instalações, máquinas, equipamentos e veículos, os quais contribuem para o desenvolvimento da empresa, bem como atendendo a necessidades dos clientes que dela necessite.

Chiavenato (2005) cita que os tipos de materiais mais comuns são as matérias-primas, os materiais em processamentos, materiais semiacabados, materiais acabados ou componentes e os produtos acabados, os quais se modificam no decorrer no processo produtivo.

As empresas devem fazer um gerenciamento adequado dos materiais pertencente a elas, uma vez de podem desperdiçar recursos. Com isso, percebe-se a necessidade de um sistema de guarda e um sistema de estoque, e há ferramentas e indicadores que podem contribuir, para o sistema de guarda e estocagem tais como, cita Pozo (2010, p. 94) “os inventários físicos, giros de estoques, sistemas de armazenagem, custos de estocagem e armazenagem e curva ABC”.

É de suma importância os materiais e patrimônio das organizações, pois é através deles que as empresas podem produzir seus bens e serviços e ofertá-los aos clientes que necessitem e com isso gerar lucros, que possibilite o desenvolvimento e crescimento das mesmas.

As principais atividades que a administração de materiais deve realizar, conforme Pozo (2010) é a coordenação do transporte, a manutenção de estoque processamento de pedidos, armazenagem e manuseio de materiais, embalagem, suprimento, planejamento e suporte no sistema de informação.

A área de Materiais e Patrimônio no IFPB é dividida entre a Coordenação de Patrimônio e Coordenação de Almoxarifado e a Coordenação de Compras e Licitações, a Coordenação de Patrimônio tem uma relação direta com o Departamento de Administração e Finanças (DAF) e o Departamento de Administração e Planejamento (DAP), as principais prioridades dessa Coordenação é a tramitação de notas fiscais, cadastramento dos bens do patrimônio, bem como distribuição, vigilância e zelo desses bens.

A Coordenação de Almoxarifado tem uma relação de subordinação ao DAF, ao DAP e a Coordenação de Patrimônio, suas principais prioridades são atender as requisições de materiais, distribuição de materiais das licitações e controle do material do Instituto.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

De acordo do Rezende e Abreu (2010) sistemas de informação são descrição de processos diferentes para auxiliar a gestão da empresa, que facilitam a tomada de decisões por meios dessas informações; Para os autores, os tipos de sistemas de informação segundo

suporte a decisões são: sistemas de informação operacionais mais aplicado ao nível operacional, os sistemas de informação gerenciais facilitando as decisões dos gestores, está presente no nível tático e os sistemas de informação estratégicos ajuda nas decisões da alta administração. Esses sistemas contribuem bastante para o desenvolvimento das organizações colaborando com o planejamento, facilitando a organização e controle e possibilitando um melhor direcionamento dos objetos das empresas.

Os sistemas de informação são muito importantes para empresas, pois permitem que elas tenham alguns benefícios, que as tornem mais competitivas. Benefícios como “suporte à tomada de decisão profícua, produtos de melhor qualidade, oportunidades de negócios e aumento da rentabilidade e controle das operações” (REZENDE E ABREU, 2010, P. 42).

E tais benefícios só são possíveis se as empresas fizerem uma escolha adequada dos seus sistemas de informações, bem como conseguirem dados que possibilitem informações que possam auxiliar em decisões assertivas. E para tal é de soma importância saber que dados são sequências de ocorrências que ainda não foram analisadas, ou situações ocorridas e quando há uma avaliação ou interpretação desses dados é gerada a informação.

O IFPB, não dispõe de um setor de sistemas de Informação, contudo tem servidores capacitados que executam atividades relativas a essa área, e assim conseguem atender as necessidades da instituição permitindo o acesso do portal eletrônico da instituição e e-mail institucional.

Em fim, o Instituto atualmente encontra-se em um estágio de desenvolvimento e expansão, o que explica a ausência ou a estruturação de alguns setores, contudo, vale ressaltar que apesar da parte estrutural ainda está em formação, IFPB é uma instituição reconhecida pela qualidade do ensino que presta a população paraibana.

CAPÍTULO II

A Área de Realização do Estágio

Diante do tal, vale salientar que esse organograma é o que se encontra exposto para o campus João Pessoa, contudo alguns setores ainda não foram criados, como pode-se notar a CCA encontra-se como o Departamento de Controle Acadêmico e tem duas coordenações ligadas a ele, porém essa mudança ainda não ocorreu nesse setor. Para esse organograma foi feita uma adaptação do original, bem como não foram inseridas as coordenações que estão ligadas as Unidades Acadêmicas.

2.1 Aspectos Estratégicos da Organização

A Coordenação de Controle Acadêmico em conformidade com as estratégias do institucional presta serviço de atendimento ao público, com execução de matrículas e produção e entrega de documentação, ou seja, é o primeiro setor a receber os alunos e o último que entrega a certificação ou diplomação deles, indo assim de encontro à missão organizacional.

O Instituto tem como missão: “preparar profissionais cidadãos com sólida formação humanística e tecnológica para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade sustentável, justa e solidária, integrando o ensino, a pesquisa e a extensão” (IFPB, 2014).

Seus principais valores são a ética, o desenvolvimento Humano, Transparência, o respeito e o compromisso social, e seus principais objetivos são ofertar educação profissional e tecnológica, em todos os níveis e modalidades, formando e qualificando cidadãos com vistas à atuação profissional nos diversos setores da economia, com ênfase no desenvolvimento socioeconômico local, regional e nacional e também, desenvolver a educação profissional e tecnológica como processo educativo e investigativo de geração e adaptação de soluções técnicas e tecnológicas às demandas sociais e peculiaridades regionais.

E em consonância com a missão, valores e objetivo da instituição a Coordenação de Controle Acadêmico vem desenvolvendo atividades que possibilita o crescimento do IFPB, com ações como, a efetuação do cadastramento dos alunos ingressantes, que permitindo a acessibilidade dos alunos na instituição, bem como produzindo documentos certificadores, os quais dão a possibilidade do aluno ingressar no mercado de trabalho com uma qualificação profissional em diversos ramos da economia.

2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades

Conforme afirmação de Oliveira (2010) fluxograma é a exposição gráfica que mostra a sequência de uma atividade ou tarefa de modo detalhado, indicando as operações, os responsáveis, bem como as unidades organizacionais envolvidas no processo.

Os tipos de fluxograma mais comum segundo o autor são: o fluxograma vertical, que são utilizados para mostrar as rotinas simples, em um processo dentro de uma unidade da empresa; o fluxograma parcial ou descritivo, bastante utilizado em levantamentos, pois descreve o fluxo de ações e trâmites de documentos, empregado par rotinas que engloba poucos setores organizacionais e também o fluxo global ou de coluna, esse fluxo é o mais utilizado pelas empresas, pois possibilita exibir mais claramente, o fluxo de informações e de documentos, uma vez que tem uma maior variedade de símbolos.

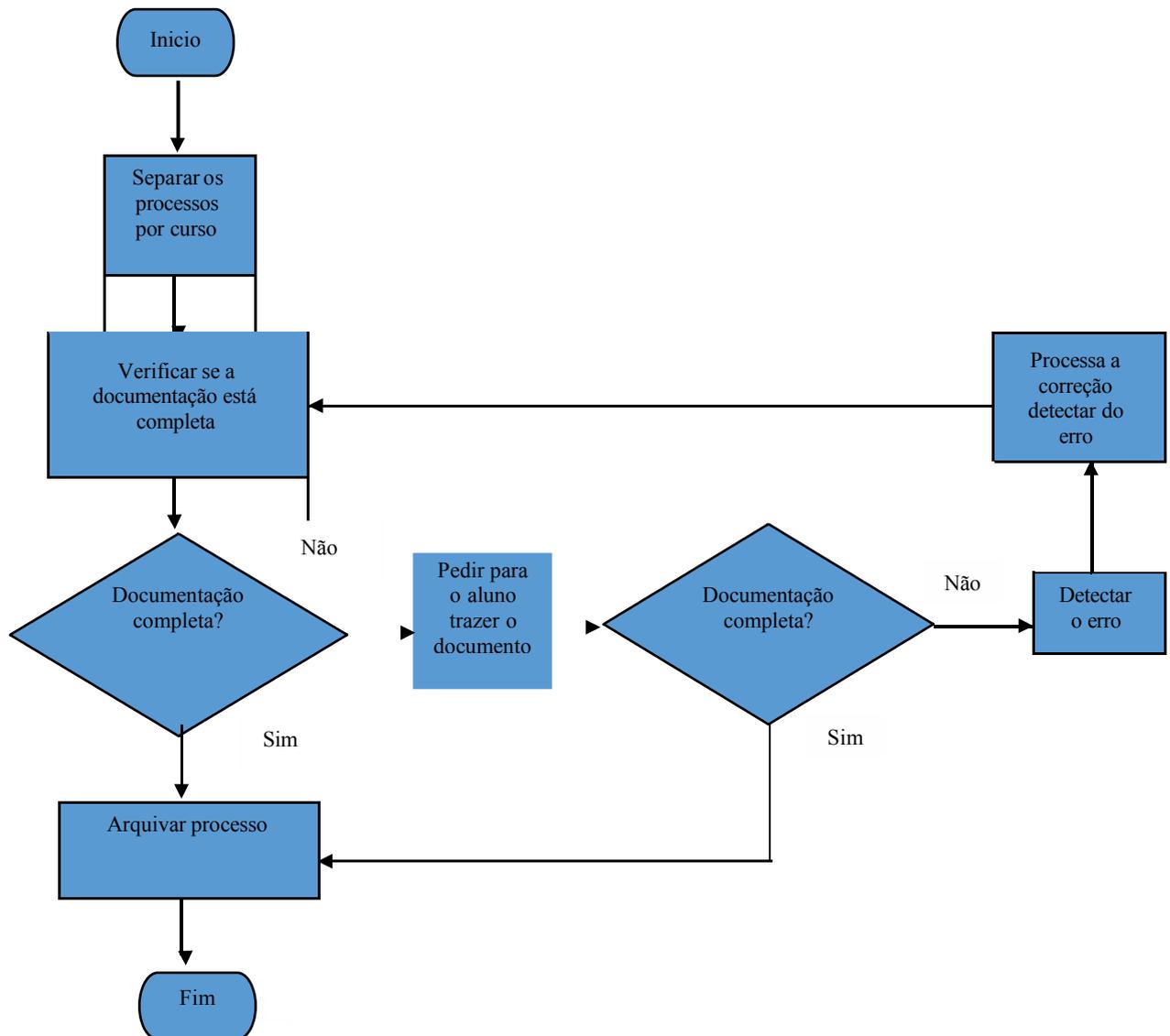
O autor ainda ressalta que essa ferramenta é muito importante para as organizações, pois permite a visualização integral do procedimento administrativo, e assim verificar seus acertos e falhas, bem como auxilia em busca pela melhoria desses processos.

E com essa proposta a seguir serão apresentados três fluxogramas contendo as principais atividades realizadas na coordenação do controle acadêmico (CCA).

Atividade A – Organização documental dos processos encaminhados pelas coordenações dos cursos para certificação do ensino superior.

Pegar os processos encaminhados pelas coordenações dos cursos e separar os mesmos com uma lingueta de papel sinalizando com o nome de cada curso. Em seguida verificar os processos um a um, colocar cada processo em uma ordem de documentação, sugerida pelo Departamento de Cadastro acadêmico e Diplomação (DCAD), (capa, folha com o número do processo e o nome do requerente, ficha de requerimento para colação de grau, ficha de encaminhamento da coordenação do curso, sem preciso ficha de estágio, documentos pessoais do requerente - certidão de nascimento/ casamento, registro de geral, cadastro de pessoa física (CPF), título eleitoral, quitação eleitoral, se homem reservista, certificado e histórico do ensino médio) Se estiver faltando algum documento entrar em contato com aluno e pedir para ele entregar na CCA se não e colocar os processos na lingueta a arquivá-los. A pessoa responsável pela supervisão dessa atividade era Antônio Alves Sobrinho, o coordenador da CCA. O fluxograma dessa atividade será apresentado na figura 3.

Figura 3 – Fluxograma da organização documental os processos encaminhados pelas coordenações dos cursos para certificação do ensino superior.



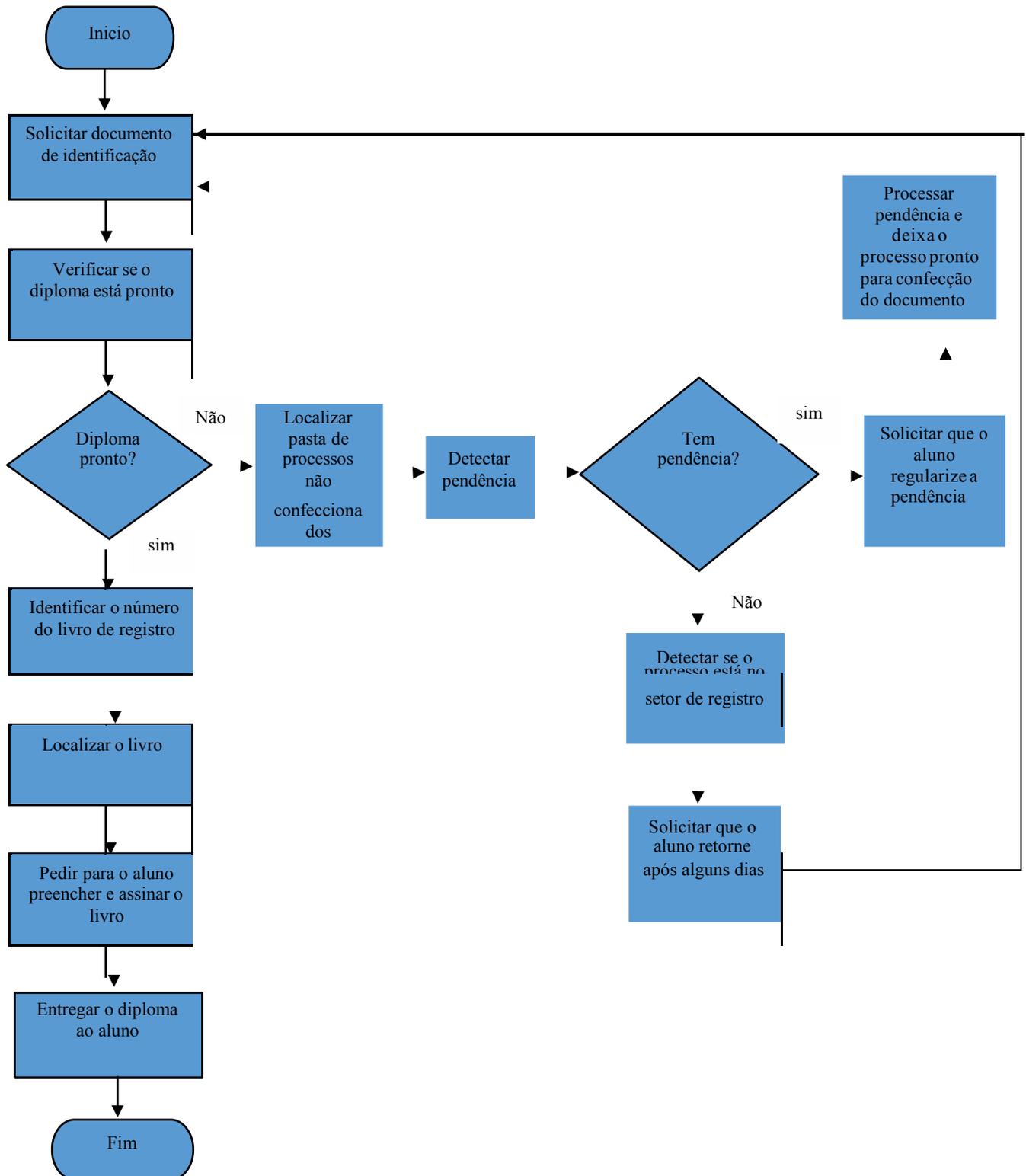
Fonte: Pesquisa direta, 2014.

Essa atividade é muito importante, pois é a partir dela que tem-se conhecimento de quantos alunos estão aptos para a colação de grau e a falha desse processo poderia ocasionar em atrasos na conclusão do curso dos alunos, bem como uma perda para a instituição que busca dar oportunidade de qualificação profissional com uma garantia de certificação para a população.

Atividade B – Entrega de diploma a aluno.

Recebe o aluno, solicitar um documento de identificação em seguida verificar na pasta de diplomas, se o diploma está pronto, se o documento estiver pronto, olhar no verso do documento o número de livro de registro, localiza o livro indicado, retornar ao balcão na recepção e pedir para o aluno preencher e assinar o livro de registro, verificar se o aluno preencheu o espaço sugerido corretamente e entregar o diploma ao aluno se não estiver pronto, procurar a pasta dos processos que não foram confeccionados e verificar se há pendência, se existir, solicitar ao aluno que ele regularize a situação, quando ocorrer regularização da pendência, deixar o processo pronto para confeccionar o diploma e se não houver pendência verificar se o processo está no setor de registro e solicitar que o aluno retornar a CCA após alguns dias para saber se o diploma está pronto para ele possa receber. A pessoa responsável pela supervisão dessa atividade era Antônio Alves Sobrinho, o coordenador da CCA. O fluxo de tal atividade será exposto a seguir, na figura 4.

Figura 4 – Fluxograma da entrega de diploma a aluno.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

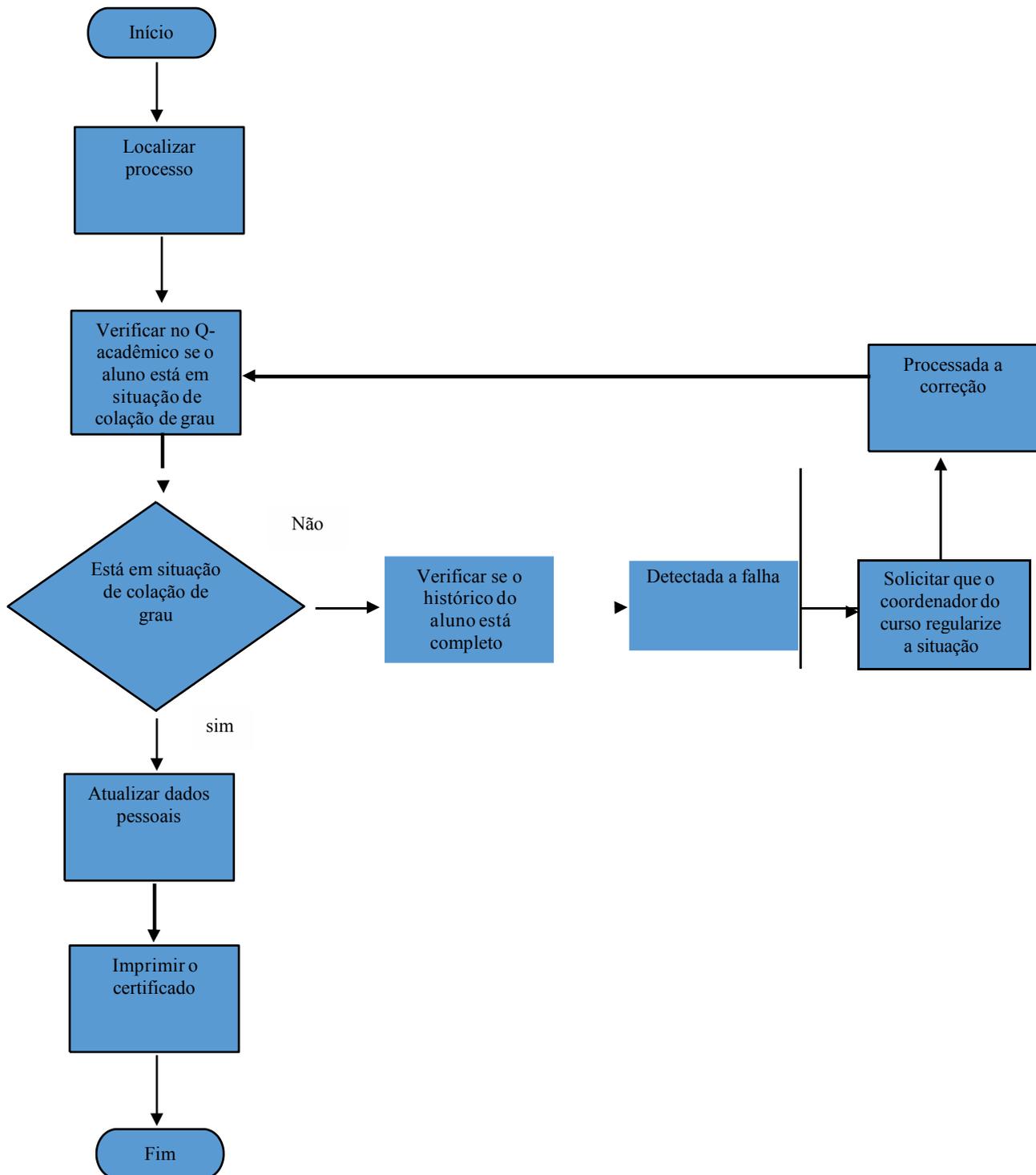
Essa atividade é importante, pois é posterior a ela que o aluno estará apto ao mercado de trabalho, com uma qualificação e autenticação profissional e essa ação contribuir

para o cumprimento dos objetivos e missão da organização, a ausência dessa atividade acarretaria em uma má qualidade na prestação do serviço desenvolvido pela instituição.

Atividade C – Preparação de certificados de alunos que irão participar da certificação do ensino superior.

Pegar os processos que já estão separados por curso, abrir o sistema do controle acadêmico, digitar o número da matrícula do aluno e verificar a situação acadêmica que deve está em situação de aguardando colação de grau, se sim atualizar os dados do aluno pessoais do aluno e imprimir o certificado se não, observa se o histórico escolar do aluno está completo (com todas as notas inseridas , ENADE (Exame Nacional de Desempenho de Estudante), TCC (trabalho de conclusão de curso) e estágio informado) após análise e identificação do problema entrar em contato com o coordenador do curso e pedir para ele analisar a situação do aluno e atualizar a situação no Q-acadêmico, após regularização do coordenador do curso, verificar se o aluno está em apto a colar grau se estiver atualizar os dados pessoais do aluno e emitir o certificado. Na figura 5 será apresentado o fluxo dessa atividade.

Figura 5 – Fluxograma de preparação de certificados de alunos que irão participar da certificação do ensino superior.



Fonte: Pesquisa direta, 2014.

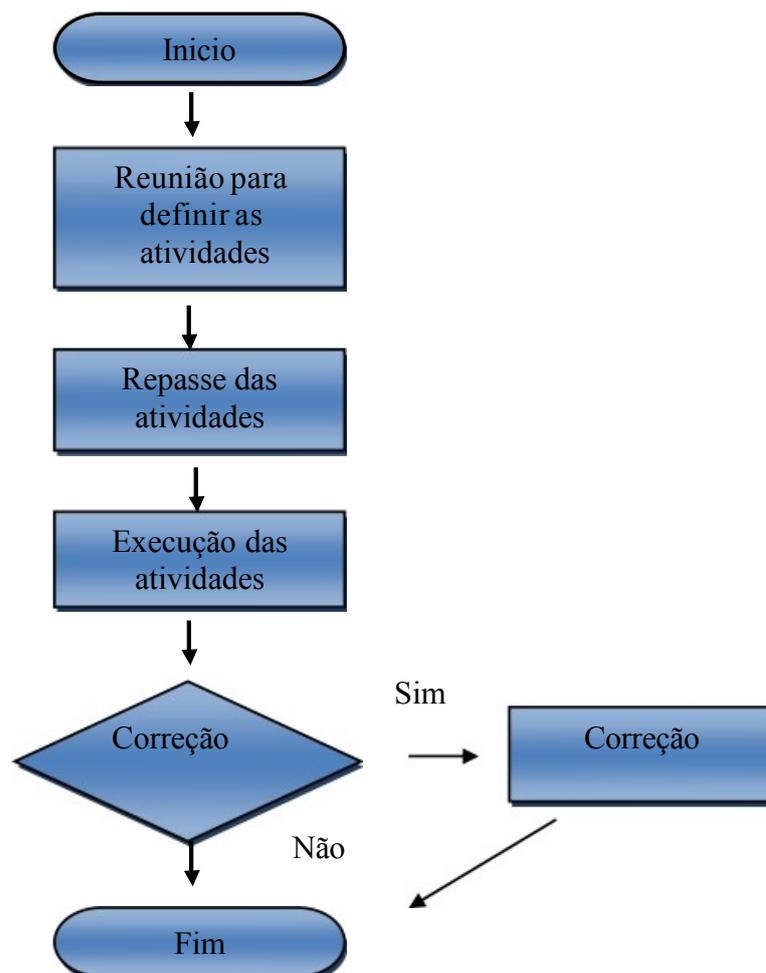
Por meios dessa atividade o instituto tem a possibilidade de ampliar o número de alunos concluintes e atender a um dos seus objetivos que é inserir no mercado profissional qualificado, como também contribui para o desenvolvimento da sociedade em geral.

2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A maior interação do CCA se fazia principalmente com a Direção Geral do campus João Pessoa, órgão a quem a coordenação é subordinada e também com o DCAD, com a coordenação de estágio, o setor de protocolo, o arquivo central do instituto e todas as coordenações de cursos do campus.

O fluxo de comunicação da CCA com as demais áreas da empresa se faz de forma dinâmica e buscando sempre atender com objetividade os interesses dos alunos. Na CCA tem o Coordenador que é a pessoa que participa das reuniões com a direção e os demais setores e repassa nas informações e ordenamentos para os técnicos, assistentes administrativos e estagiários desse setor que executam as atividades ordenadas. Esse fluxo acontece como é apresentado na Figura 6.

Figura 6 – Fluxo detalhado da comunicação da CCA.



Fonte: Pesquisa direta, 2014

A relação da CCA com os demais setores da instituição é muito boa, pois possibilita que a Coordenação se desenvolva e esteja sempre buscando melhorar a execução das suas atividades e sendo assim, tem-se como pontos positivos a relação interpessoal, e como pontos negativos pode-se destacar a demanda de atividade que pode comprometer a qualidade das tarefas desenvolvidas, mas essa relação também proporciona oportunidades, pois permite que a coordenação possa estar sempre informada sobre os processos que irão ocorrer e cursos que serão implantados, porém há também ameaças nessa relação, pois ocorrem mudanças frequentes em processos que precisam ser bem definidos para evitar confrontos hierárquicos.

Percebe-se que as principais atividades desenvolvidas na CCA são oriundas de processos gerados por alunos e tem muitas vezes seu fluxo interrompido por inadequação de sua formação estrutural, ou seja, chega a coordenação sem as informações necessárias para o seu atendimento.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

As empresas estão sempre buscando métodos para melhorar a qualidade do que é oferecido ao seu público, estão sempre inovando e se renovando na perspectiva de atender as necessidades dos seus clientes e cada vez mais elas estão desenvolvendo técnicas que melhorem a gestão de seus processos.

Contudo, sabe-se por mais que as empresas busquem sempre os melhores métodos, às vezes elas não conseguem controlar alguns processos que são fundamentais para sua existência. Sendo assim, cabem aos gestores ficarem atentos aos possíveis problemas que podem existir em suas organizações, pois é por meios da solução dos problemas que as empresas se desenvolvem e se fortalecem no mercado.

E sendo assim, serão apresentados alguns problemas que foram identificados na CCA: Alto índice de ineficiência no controle na gestão de processos de certificação do ensino superior; Condições ergonômicas inadequadas; Arranjo físico inadequado.

3.1.1 Alto índice de ineficácia no controle na gestão de processos de certificação do ensino superior

Percebe-se a ineficiência na gestão de processos de colação de grau que tramitam na CCA, pois em uma média de 50 processos que chegam apenas 10 estão prontos para serem certificados, ou seja, os demais estão com pendência e não podem ser atendidos e por esse motivo perde-se tempo com essa atividade de analisar o processo e tentando solucionar as pendências existentes, bem como os prazos são curtos para atender esses processos.

3.1.2 Condições ergonômicas inadequadas

Os postos de trabalho do setor não apresentam condições ergonômicas corretas, com cadeiras irregulares e mesas altas e também não há apoio para os braços, acarretando em reclamações por parte dos funcionários, o que se pode inferir a não presença de estudos na parte de antropometria. Outro ponto, a se considerar é um mau dimensionamento no tocante a conforto térmico no setor, ocasionando alta incidência de patologias respiratórias tipo (rinite, sinusite e resfriados). Quanto à iluminação, o projeto de iluminação é inadequado para a atividade do setor.

3.1.3 Arranjo físico inadequado

Apresenta um espaço físico desproporcional para a demanda, apresentando móveis mal alocados acarretando alguns acidentes de trabalho, passíveis os próprios funcionários/usuários de se esbarrarem muitas vezes uns nos outros. Observa-se ainda fios elétricos expostos e piso irregular, podendo ocasionar acidentes com lesões através de tombos, choques, entre outros.

3.2 Problema de Estudo

O problema que será trabalhado no presente estudo será o alto índice de ineficácia no controle da gestão de processos de colação de grau no IFPB campus João Pessoa. Sendo assim, esse estudo tem a seguinte questão problema norteadora: *como se configura a gestão de processos de certificação do ensino superior na CCA-JP?*

3.3 Características do Problema de Estudo

As características do problema de estudo:

a) Desde quando ocorre.

Desde 2009, antes dessa data os alunos do IFPB colavam grau e recebiam diplomas através da UFPB, a partir dessa data a CCA é responsável pela confecção do certificado a ser entregue ao aluno do dia da colação de grau e também da confecção do diploma que será entregue um tempo depois.

b) Por que (causas).

Ausência de um gerenciamento nas informações repassadas aos funcionários, bem como treinamento adequado para o desenvolvimento das atividades.

c) Quais as implicações para a organização.

A ineficácia no controle da gestão de processos, acarreta em retrabalho dos funcionários, ocasionaria desperdício de tempo, bem como um desperdício

financeiro, pois acarreta em uma demanda maior de tempo, fazendo uso de energia elétrica, ligações telefônicas e desperdícios de material.

Diante do exposto, é de crucial importância desenvolver uma boa gestão de processos a fim atender os objetivos organizacionais, com menos desperdício e mais eficiência.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

O presente trabalho se insere na área de Administração Geral, voltado a Organização Sistemas e Métodos, que tem como característica principal criar técnicas para melhorar os trabalhos desenvolvidos nas organizações, agilizando a execução das atividades envolvidas, bem como procura fazer uma gestão de processos eficiente, com a finalidade de tornar as empresas melhores estruturadas e mais competitivas.

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo geral

Analisar a gestão de processos de certificação do ensino superior no IFPB no campus João Pessoa, através de um questionário aplicado ao gestor e aos colaboradores da CAA (Coordenação de controle acadêmico).

4.1.2 Objetivos específicos

- a) Identificar quais as etapas envolvidas na gestão de processos de certificação do ensino superior;
- b) Avaliar os procedimentos adotados para controlar os processos de certificação do ensino superior que tramitam no setor;
- c) Apresentar sugestões de melhorias na gestão de processos de certificação do ensino superior.

4.2 Justificativa

Sabe-se que as empresas que mais se destacam no mercado são aquelas que buscam melhoramento contínuo, com criação de novos produtos/serviços, com desenvolvimento de técnicas que possibilite a eliminação de atividades que não agregue valor, que investem em padronização e também encontrem métodos para melhorar o controle das atividades desenvolvidas.

E essa busca incessante por destaque decorre da necessidade de tem e manter os clientes/consumidores, pois são eles a razão da existência de qualquer empresa, seja ela pública ou privada, ou uma empresa de produtos ou de serviços. E uma das formas de estar sempre melhorando é através da gestão de processos, pois permite que as empresas se

conheçam e com isso possam identificar o momento de fazer ajustes, padronizações e melhorias.

E diante do exposto, justifica-se esse estudo para o autor, por se tratar de um tema que permitiu melhorias nas atividades desenvolvidas durante o estágio obrigatório, bem como dar possibilidade de desenvolver na prática conhecimentos de gestão de processos adquiridos no curso de bacharelado em administração.

Para a sociedade esse trabalho também trará contribuição, pois permitirá que o consumidor possa ser beneficiado com serviços mais rápidos, com qualidade e indo de encontro as suas necessidades.

E relativo à empresa, no segmento de educação profissional, o estudo poderá contribuir com agilidade no desenvolvimento das atividades desenvolvidas, com redução no desperdício de materiais e ofertas de serviços de melhor qualidade.

No âmbito acadêmico, o estudo do alto índice de ineficácia no controle da gestão de processos de colação de grau, poderá contribuir no estímulo a estudantes e pesquisadores no aprofundamento desse conteúdo e também em desenvolvimento de novas pesquisas.

CAPÍTULO V

Desenvolvimento da Proposta de Trabalho

Para que fosse possível um maior entendimento nesse estudo, nesse capítulo foi realizado um levantamento de literatura, através de uma pesquisa bibliográfica, referente a gestão de processos, controle de processos e quadro de distribuição do trabalho, que será exposto nos seguintes tópicos: gestão de processos e seus aliados, etapas para desenvolver a gestão de processos, sinalizadores de desempenho, indicadores de problemas no processo, controle de processos, as finalidades da função controle e as informações necessárias, etapas e resistências no processo de controle, análise da distribuição do trabalho, análise do quadro de distribuição do trabalho.

5.1 Gestão de processos e seus aliados

Sabe-se que dentre as características ideias para um bom desenvolvimento de uma gestão de processos, tem que existir aliados que possam facilitar essa gestão e entre eles pode-se destacar o controle dos processos e o quadro de distribuição do trabalho em processos, pois tornam-se grandes contribuintes no atingimento de resultados satisfatório de toda e qualquer atividade. Compreende-se esse contexto, que é fundamental para o desencadear dos processos, como pode-se destacar.

5.1.1 Gestão de processos

Conforme Araújo (2009), gestão de processo refere-se a gestão onde os processos, ou atividades sequenciais, são mostradas conforme são priorizadas, ou ainda segundo o mesmo se trata de um processo de investigação onde a preferência é dada à forma como o trabalho é realizado a fim de otimizar os processos.

Com a finalidade de facilitar uma boa execução na realização dos processos algumas etapas são sugeridas e servem de norteadoras para os gestores e colaboradores que necessitam realizar as atividades no processo.

5.1.1.1 Etapas para desenvolver a gestão de processos

Entre as etapas a serem realizadas no desenvolvimento dos processos, as quais devem seguidas pelos gestores ou colaboradores, as mais importantes segundo Araújo (2009) são:

- a) Projeção da missão da equipe: envolver a equipe na missão da organização, para que os objetivos possam ser alcançados;
- b) Revisão do macro fluxo operacional do processo: informar a equipe como os processos estão no momento, deixá-los atualizados da situação atual;
- c) Sumário do processo: criar códigos mostrando a área envolvida nos processos, com a finalidade de facilitar o fluxo de informação;
- d) Análise de suas atividades: designar representantes para cada atividade e solicitar que os mesmos descrevam sua atividade com intensão de padronização para simplificar o fluxo de informação;
- e) Definição das medidas: será definido os parâmetros a serem empregados;
- f) Preparo do manual do processo: preparar um guia norteador, que seja atualizado continuamente e que apresente a descrição das funções e atividades a serem realizadas, com a finalidade de livrar-se do desvio.

Essas etapas são norteadoras para que se possa realizar processos com uma melhor estrutura, contudo sabe-se que cada empresa tem uma cultura particular, cabendo ao gestor identificar o que é melhor para sua empresa.

5.1.1.2 Sinalizadores de desempenho

Existem alguns sinalizadores de desempenho de processos e suas características, dentre elas Araújo (2009) nos elucida, conforme ilustra o quadro II a seguir:

Quadro 2: sinalizadores de desempenho e suas características

| Sinalizadores de desempenho | Características |
|---|--|
| Perspectivas financeiras | Refere-se a forma de medir o desempenho por meios de resultados financeiros e tem como principais indicadores o crescimento da receita as vendas. |
| Perspectivas dos clientes | Nesse sinalizador são considerados tanto os clientes internos como os clientes externos, é importante avaliar como esses clientes estão sendo atendidos e os principais parâmetros são a participação no mercado e manifestações dos clientes. |
| Perspectivas de processos críticos | São levados em considerações os processos relacionados a atividade fim da empresa e tem como indicador a conformidade do produto/serviço em relação ao padrão. É o sinalizador mais indicado para se analisar o que é adotado para a gestão de processos nas empresas. |
| Perspectivas de aprendizado e crescimento | Está relacionado com as pessoas que trabalham na empresa. Essa perspectiva tem o intuito de busca pela excelência e tem como indicadores principais a capacidade de inovação e tempo para recuperar o investimento. |

Fonte: Araújo (2009).

5.1.1.3 Indicadores de problemas no processo

Sempre há meios dos gestores identificarem problemas nos processos dentro de suas organizações, e o indicador de maior visibilidade segundo Araújo (2009) é a formação de filas e as principais motivações são decorrentes da lentidão no atendimento e falhas no processo.

O mesmo autor ainda ressalta que outro indicador bastante utilizado é a constante reclamação de outros setores da empresa sobre a fluxo moroso e desordenado dos processos que tramitar na organização.

Esses indicadores podem contribuir para que os gestores possam identificar o momento de tomar uma decisão. Sabe-se que a gestão de processos, principalmente nos processos críticos, contribui para o melhoramento dos problemas processuais nas organizações.

Diante da acirrada concorrência existente entre as empresas, tanto empresas privadas quanto públicas, o uso da gestão de processos é de extrema importância para organização de buscam conhecer seus processos e visão melhoramento dentro deles com

qualidade no que é realizado. Um grande aliado da gestão de processos que visam atender os objetivos organizacional e manter a qualidade no desenvolvimento e execução das atividades, é o controle dos processos, pois em união possibilite que a empresa se desenvolva corretamente.

5.1.2 Controle de processos

Controle é uma das funções da administração que visa constatar/acompanhar se os objetivos planejados estão sendo atendidos. Controle “compreende a verificação da compatibilidade entre a ação organizacional e o plano que a determinou, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados alcançados” (MORAES, 2004, p. 275)

Para que os processos desenvolvidos nas organizações possam estar de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa é necessário que tenha um responsável que possa fazer o controle do que é desenvolvido e para que isso ocorra, e o papel desse responsável é conforme Oliveira (2011, p. 405) “acompanhar o desempenho dos sistemas de informações gerenciais, da estrutura organizacional e dos métodos, rotinas e procedimentos administrativos, por meios da comparação entre as situações alcançadas e as previstas”.

O autor ainda cita que a atividade de controlar é o processo de coletar e retroalimentar informações sobre o desempenho, de modo que os responsáveis pelas tomadas de decisões possam checar os resultados alcançados com os resultados estabelecidos e definir o que fazer a respeito de distorções ou problemas diagnosticados. A sua finalidade é a informação e assim sendo cabe, ao responsável por esse controle estabelecer sistemas de informação de possibilite a constante análise a estrutura organizacional e dos métodos e normas.

Para que o controle seja realizado na organização e nos processos que tramitam dentro dela é necessário que aja atenção para os aspectos de motivação, capacitação, informação e tempo.

Segundo Oliveira (2011), quanto o aspecto de motivação deve-se analisar se os trabalhadores sabem o que de fato estão realizando e a sua finalidade e se o grau de envolvimento deles é apropriado; quanto a capacidade o autor cita que deve-se analisar se os envolvidos estão habilitados para o desenvolvimento do processo de controle; e quanto a informação verifica-se se existem dados e informações adequadamente comunicados a todos

os interessados e referente ao tempo deve-se analisar se os diferentes níveis envolvidos no processo tem o tempo apropriado para desenvolver à função de controle.

Diante do exposto, observa-se a importância do controle nos processos desenvolvidos nas organizações e para que o controle seja devidamente realizado é necessário conhecer as suas principais finalidades, pois a partir delas poderá ser analisado a sua importância para as organizações.

5.1.2.1 As finalidades da função controle e as informações necessárias

As principais finalidades da função controle dos processos, refere-se conforme Oliveira (2011) identificar problemas e falhas que ocasionam em irregularidade do planejamento, com a intenção de prevenir possíveis erros; fazer com que as organizações realizem suas atividades de forma certa e possibilitar informações periódicas que facilite no desenvolvimento do processo.

Essa função controle pode auxiliar os gestores no crescimento organizacional, pois através dela a empresa pode melhorar o desempenho atual, resguardar os ativos da empresa, possibilitar o melhoramento da eficiência dos processos desenvolvidos de encontro com os objetivos organizacionais, bem como informar se os recursos estão sendo empregados adequadamente.

E tendo em vista que uma das finalidades da função controle é o melhoramento da eficiência dos processos para o atingimento das metas organizacionais, deve-se saber que existem aspectos que podem interferir esse objetivo e os principais são segundo Oliveira (2011, p. 409), “lentidão e deficiência nas informações, insuficiência de informações, sistemas de controle complicados, planos mal elaborados e mal implantados, estrutura organizacional inadequada e incapacidade dos recursos humanos”.

Contudo para que esse controle seja adequadamente desenvolvido, há informações necessárias a serem consideradas, bem como analisar aspectos relevantes como os tipos de informações, a frequência das informações, a quantidade das informações e as fontes de informações.

Diante do aspecto informação Oliveira (2011) ressalto que deve-se analisar as datas de ocorrência de eventos através dos relatórios de progresso, a quantidade de atividades desenvolvidas durante um determinado tempo, influência mútua das atividades, quantidade de pessoas envolvidas na atividade e qualidade de trabalho.

Sobre o aspecto frequência de informação, algo que deve-se considerar é a experiência própria e verifica a seguinte situação, conforme Oliveira (2011, p. 410) “estrutura organizacional que deve ser avaliada a cada ano e os métodos, rotinas e procedimentos devem ser avaliados a cada seis meses, ou fugindo a essa função prévia, sempre que um fato maior o exigir”.

Quanto a qualidade das informações segundo o autor, pode-se considerar o nível hierárquicos para saber o grau dessa informação e assim sendo, na alta administração essa informação pode ter um baixo grau de detalhamento e alto grau de concretização de informação, para o controle tático, pode-se apresentar baixo grau de detalhamento e alto grau de síntese e já para o operacional pode-se apresentar alto grau de detalhamento.

Para as fontes de informações precisa-se considerar como principais fontes os analistas de sistemas, organização e métodos e o usuário, e podem ser apresentadas segundo Oliveira (2011, p. 411), “fontes internas à empresa, fontes externas à empresa, fontes passadas, fontes presentes e fontes futuras”.

5.1.2.2 Etapas e resistências no processo de controle

Para que o processo de controle seja bem desenvolvido é necessário que algumas etapas sejam seguidas e orientações repassadas.

Entre as principais etapas Oliveira (2011) menciona como a primeira é o estabelecimento de padrões de medidas, ou seja deve haver padrões que serão estabelecidos com base nos resultados esperados; a segunda etapa refere-se conforme o autor, a medida dos desempenhos apresentados que podem ser desenvolvidos com a identificação do que deve ser medido e selecionar como medir, através de quantidade, qualidade e tempo.

A terceira etapa ele fala da comparação do realizado com o esperado e isso pode ser apresentado quando o analista faz uma verificação nos resultados alcançados as metas estabelecidas e a quarta etapa refere-se ao desenvolvimento desse processo de controle é citada a ação corretiva que segundo o autor são providencias tomadas para eliminas os desvios.

Há ainda orientações norteadoras para uma boa execução esse processo e cabe ao gestor identificar e que melhor se adeque a realidade da sua organização e para tal e importante que ele saiba qual o momento exato de fazer o controle e isso pode ocorrerem em três estágios.

O primeiro deles perante Oliveira (2011), é o controle preliminar que conforme o autor refere-se a quanto as atividades acontecem antes do fato que se deseja controlar; a segunda é o controle corrente que ocorrem conforme a execução dos fatos; a terceira é o pós-controle refere-se ao controle depois da ocorrência dos fatos.

Outra orientação sugerida é referente ao nível estratégico de controle, ou seja as decisões de controle desenvolvidas por cada nível.

O controle no nível estratégico para Oliveira (2011) está focado principalmente em alterações de estratégias e políticas postas e em revisão da estrutura organizacional; no nível tático essas decisões apontam principalmente em revisão dos sistemas de informações entre as grandes áreas para melhorar a eficácia da organização e no controle operacional as principais decisões estão focadas em alteração da estrutura operacional, revisão do quando de pessoal, alteração de rotinas ou procedimentos.

Quanto a resistência nesses processos deve-se destacar que ela ocorre quando são desnecessários ou impossíveis de serem aplicados, e isso se justifica pois há receio da exposição de uma dada unidade perante a organização, causando uma sensação de vulnerabilidade de vários chefes e assim provocando uma apatia ao processo de controle.

Outros aspectos que explica essa resistência conforme Oliveira (2011, p. 423) é a “falta de conhecimento sobre o sistema de controle; padrão de controle inadequado; avaliações incorretas e ações corretivas com críticas pessoais”.

Diante do exposto ressalta-se que cabe ao gestor decidir qual a melhor maneira de controlar os processos em sua organização, pois cada empresa tem processos, necessidade e clientes diferentes e o principal desafio está em identificar cada um deles e adotar os melhores métodos de desenvolver a organização e torna-la mais competitiva.

5.1.3 Análise da distribuição do trabalho

Segundo Cury (2009), A análise da distribuição do trabalho é uma técnica desenvolvida pelos conhecedores do tema das Organizações sistemas e métodos que tem como objetivo analisar a distribuição das atividades e tarefas desenvolvidas pelos colaboradores das organizações, tem por finalidade diagnosticar possíveis tempos mortos, identificar as tarefas de maior importância, verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das diversas tarefas.

Para que a análise da distribuição do trabalho seja feita de forma adequada é necessário que se tenha algumas informações através de uma sequência de operações que possibilite essa análise.

Cury (2009, p. 413), sugere:

Quais as tarefas individuais desenvolvidas pelos diversos empregados de um órgão sob análise;
qual o tempo gasto, por empregado, por tarefa, num certo período de tempo (uma semana, por exemplo);
quais as atividades desenvolvidas pelo órgão, em ordem decrescente de importância, segundo a ótica de se gerente;
qual a distribuição das atividades dos órgãos em tarefa, pelos respectivos empregados.

O meio que possibilita o desenvolvimento da análise da distribuição do trabalho é o quadro de distribuição de trabalho (QDT) pois conforme Cury (2009), é uma ferramenta utilizada com a finalidade de verificar várias atividades desenvolvidas nos diversos setores dentro da organização, por meio do diagnóstico das tarefas feitas por seus empregados.

Para que seja possível um melhor entendimento sobre como é exporto o QDT é importante explicar alguns conceitos preliminar de nomes que compõem nessa ferramenta.

Entre esses nomes pode-se citar a função que para Cury (2009), corresponde a uma sequência de atividades, interdependentes, que se encontram em um único campo individualizado de trabalho, que visa com sua maior eficácia, ter seu desenvolvimento colocado a uma unidade organizacional específica, sob uma única direção.

Há também atividades que para o autor, refere-se a uma cadeia de tarefas que se complementam, esgotam recursos e tem uma finalidade determinada; ainda há a tarefa que refere-se ao meio como as atividades são alcançadas.

Para que o quadro de distribuição de trabalho seja construído é indicado que será realizado o preenchimento de formulários que possam nortear o gestor que deseja desenvolvê-lo e assim sendo segue-se algumas sugestões:

Inicialmente deve-se realizar o preenchimento do formulário de elaboração das relações individuais de tarefas que deve feito pelo funcionário que realize o trabalho, que possa ser realizado como auto análise. “Com os registros de identificação do órgão que o emprega trabalha, o cargo que ele atua e a data de preenchimento, as atividades desenvolvidas por ele e as tarefas realizadas com o tempo de duração para sua realização e assinatura do empregado” (CURY, 2009, p. 414).

O autor ainda sugere que o analista do QDT preencha um formulário de consolidação da lista diária em lista de tarefas semanais, que deve conter identificação do

funcionário, cargo que ele exerce e a identificação do mesmo, bem como as atividades que esse emprega está realiza, assim como a somatório das horária de trabalhada por tarefas.

Outro formulário que deve ser preenchido pelo analista, é o que cita a relação da lista de atividades do órgão, que deve conter informações como para Cury (2009, p. 415) “identificação do órgão, nome do chefe, cargo e função, assinatura e data e atividades desenvolvidas, no órgão, por ordem decrescente de importância, segundo a percepção da chefia”.

E um último formulário que deve ser preenchido pelo analista, segundo indicações de Cury (2009) é da elaboração do quadro de distribuição de trabalho, que deve conter informações como a identificação do órgão que está sendo analisado, as atividades realidades nesses órgãos as suas importâncias, nas colunas seguintes devem ser colocadas as tarefas de cada trabalhador, relacionadas com as atividades, por fim no sentido horizontal, é indicado que sejam inseridos os tempos consumidos por trabalhadores, em todos as atividades ou tarefas em estão envolvidos.

Diante do exposta é sugerido que seja feito uma análise detalhada do quadro de distribuição do trabalho que será realizado verificação detalhada de aspectos como tempo, capacidade profissional, balanceamento da quantidade de trabalho realizada pelos empregados, bem como a possibilidades preliminares de facilitações no trabalho.

5.1.3.1 Análise do quadro de distribuição do trabalho

Para que o quadro de distribuição de trabalho seja analisado alguns aspectos medem ser seguidos como sugere Cury (2009), fator tempo onde sua principal finalidade é a eliminação dos tempos mortos e o autor sugere que seja seguido alguns questionamentos norteadores como: quais as atividades que demandam mais tempo? São essas as atividades que devem consumir mais tempo? Tem empenho mal empregado? É fundamental analisar o tempo empregado por cada atividade e verificar se há desperdício de esforços com trabalhos de menor importância para o órgão.

Outro aspecto analisado é o fator capacidade profissional que segundo o autor deve-se observar se as atribuições são designadas aos cargos que estão realmente habilitados a executa-lo e os principais questionamentos norteadores são: as aptidões dos empregados estão sendo utilizadas adequadamente? Os funcionários estão conseguindo operar de forma adequada as máquinas e equipamentos utilizados no trabalho? Tem trabalhador realizando

atividades com nível de dificuldade acima de sua titulação? Essa análise pode indicar a necessidade de treinamento, bem como indicar possíveis desperdícios de esforço humano.

Mais um aspecto a ser analisado perante Cury (2009) é o equilíbrio no volume de trabalho, esse aspecto pode indicar um fator de desestímulo, bem com desperdício de esforços, uma má elaboração na execução do serviço, que podem ser evitadas se houver a adequação no volume de trabalho e como questionamentos norteadores desse indicativo tem-se: está o trabalho distribuído da quantidade correta entre os empregados do setor? Existe trabalho acumulado? Tem trabalhadores realizando diversas tarefas desconexas?

Por fim tem-se o aspecto de possibilidades preliminares de simplificação que segundo o autor podem ser analisadas por questionamentos como: existem duplicidade de trabalho? Tem trabalho manual que possa ser realizado de forma lucrativa por trabalho mecânico? Os formulários usados podem ser simplificados? A principal finalidade dessa análise é possível facilitação do trabalho realizado e assim evitar e ineficiente no trabalho desenvolvido.

O quadro de distribuição do trabalho contribui de forma evolutiva para as empresas que buscam melhoramento e eficiência na qualidade dos seus serviços, pois permitem que o analista, após exame possa demandar as atividades adequadas aos seus funcionários, respeitando as suas capacidades e aptidões, e assim evitar desperdício físico e financeiro para os funcionários e a empresa, respectivamente e pode contribuir como um grande aliado na parte gerencial de qualquer organização, principalmente em setores que prestam serviços e precisam de uma boa relação e distribuição da equipe que estão envolvidos no processo.

Diante do exposto percebe-se que o controle e o quadro de distribuição dos serviços desenvolvidos e o cumprimento das metas organizacionais. são fortes aliados para gestores que buscam desenvolver uma gestão de processos adequados para suas organizações, uma vez que os três desenvolvidos juntamente contribuem para a eficiência dos serviços desenvolvidos e o cumprimento das metas organizacionais.

5.2 Aspectos Metodológicos

A pesquisa foi realizada em uma instituição pública voltada para a educação profissional situada em João Pessoa, que oferece serviços de educação profissional de nível

técnico, tecnológico e superior (Bacharelados e Licenciaturas) e tem como público alvo a população de jovens e adultos de João Pessoa e cidades vizinhas. O universo da pesquisa foi composto por 8 funcionários (assistentes administrativos) e 1 gestor (coordenador), totalizando 9 pessoas, a amostra foi igual ao universo.

Com o propósito de analisar a gestão de processos de certificação do ensino superior, no tocante a sua configuração, para esse estudo foram utilizados os procedimentos metodológicos segundo a taxonomia de Vergara (2009), dividindo a caracterização da pesquisa em dois critérios: **quanto aos fins e quanto aos meios**; portanto, quanto aos fins a pesquisa foi aplicada, que tem finalidade prática e sendo assim o presente estudo passará conhecimento referente a gestão de processos (grifo nosso).

Quanto aos meios, teve características de pesquisa de campo que conforme o autor ocorre quando há investigação empírica executada no local onde acontece ou ocorreu um fenômeno, podendo existir realização de entrevistas, bem como a aplicação de questionários. Sendo assim, no presente estudo, como instrumento de coleta de dados, foi utilizado um questionário (fechado através da Escala de Likert – presente no apêndice A) aplicados aos colaboradores e gestor do setor. A estratégia de pesquisa adotada é o estudo de caso.

Referindo-se a forma de abordagem, a mesma foi quali-quantitativa, pois foram utilizados números como quantificadores de informações, bem como foi feita análise dos resultados obtidos.

Quanto à análise desses dados, foi utilizado o método de análise indutivo, através de análise do questionário, com a descrição das informações obtidas e confrontação com a literatura abordada acerca do conteúdo pesquisado, concentrando-se em gestão de processos e controle de processos, com a finalidade de atender o objetivo estabelecido.

5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados

Nessa seção serão apresentados os resultados levantados a partir do questionário, auxiliados pela metodologia proposta, bem como responder ao seguinte questionamento: como se configura a gestão de processos de certificação do ensino superior na CCA-JP?

Os resultados e análise dos dados da pesquisa serão apresentados em quatro etapas: a primeira sobre a percepção da empresa no tocante a gestão de processos de certificação do ensino superior e as etapas envolvidas no processo, a segunda sobre a ação

referente ao mesmo contexto da percepção anteriormente referida, a terceira sobre a percepção da empresa no tocante a gestão de controle e na quarta e última etapa sobre a ação referente ao mesmo contexto a percepção citada na terceira etapa. Os dados foram coletos a partir de questionário aplicado aos servidores e gestor da CCA, para confrontar as informações obtidas referente a gestão de processos e gestão de controle.

5.3.1 Caracterização da empresa

A pesquisa foi realizada na Coordenação de controle acadêmico no IFPB-JP que oferece serviço de ensino técnico, tecnológico e superior, tem como público alvo jovens e adultos de João Pessoa e cidade vizinhas. O quadro de servidores desse setor é composto por 8 servidores/colaboradores e 1 gestor.

Em observação *in loco* percebe-se a ineficiência na gestão de processos de certificação do ensino superior que tramitam na CCA, pois em uma média de 50 processos que chegam apenas 10 estão prontos para serem certificados, ou seja, os demais estão com pendência e não podem ser atendidos e por esse motivo perde-se tempo com essa atividade de analisar o processo e tentando solucionar as pendências existentes, bem como os prazos são curtos para atender esses processos.

Neste contexto, a pesquisa encaminhou para um trabalho de campo mais minucioso, buscando investigar o real conhecimento no tocante a gestão de processos, tanto por parte dos colaboradores quanto do gestor, em particular, buscando identificar a percepção e ação dos mesmos quanto a temática gestão de processos e gestão de controle.

5.3.2 Quanto a Percepção no tocante a gestão de processos

No modelo usado na pesquisa (Escala de Likert) utilizou-se conforme exposto na metodologia um questionário fechado, onde o foco é o grau de concordância (concordo totalmente e concordo). Neste quesito, *Percepção da empresa no tocante a gestão de processos (conhecimento de gestão de processos e as etapas envolvidas na gestão de processos)* o gráfico 1, a seguir, reproduz esta configuração.

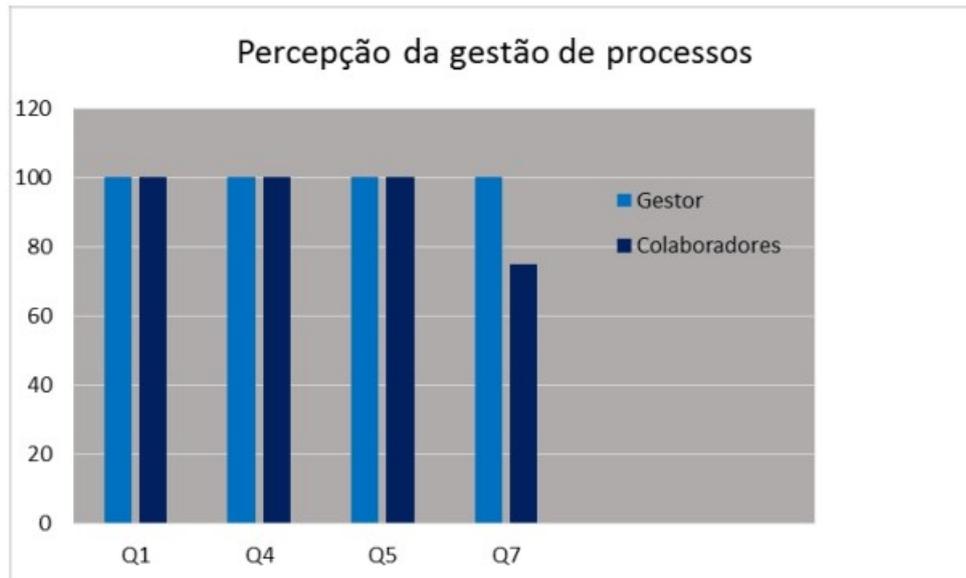


Gráfico 1: Quanto a percepção da empresa no tocante a gestão de processos (conhecimento e etapas da gestão de processos)

Fonte: Pesquisa direta, 2014

Constatou-se alto grau de concordância (CT+C) por parte do gestor e colaboradores da Coordenação de controle acadêmico do campus João Pessoa, apresentando um *score* de 100%, nos quesitos sobre conhecimento da gestão de processos e etapas envolvidas no processo, no tocante a projeção da missão da equipe, revisão do fluxo do processo e sobre o desenvolvimento de um sumário do processo, no entanto no questionamento sobre indicadores de problemas no processo existiu uma divergência na percepção do gestor e dos colaboradores, apresentando uma diferença nos percentuais (para o gestor o percentual foi de 100% e para os colaboradores foi de 75% na questão Q7 referente a indicadores de problemas no processo) entre os dois grupos (gestor e colaboradores), eles concordam que deve haver uma gestão adequada de processos, com as etapas de projeção da equipe, revisão do fluxo operacional do processo, bem como deve ter desenvolvimento de um sumário do processo, no entanto os colaboradores não sentem clareza quanto a etapa do processo no tocante a indicadores de problemas o qual pode evita filas nos processos e evitam reclamações de outros setores.

Explica-se tal exposto, quando busca-se compreensão nos conceitos de Araújo (2009), gestão de processo refere-se a gestão onde os processos, ou atividades sequenciais, são mostradas conforme são priorizadas, ou ainda segundo o mesmo se trata de um processo de investigação onde a preferência é dada à forma como o trabalho é realizado a fim de otimizar os processos.

Vale ressaltar, que embora o resultado apresentado tenha mostrado um elevado grau de concordância, em observação, pode-se constatar que existiu uma divergência em um resultado, uma vez que no tocante a percepção os envolvidos tem entendimento sobre as etapas do processo, no entanto, os colaboradores tem um moderado grau de percepção sobre os indicadores de problemas no processo. Portanto, faz-se necessário unificar melhor o conhecimento da gestão de processos para que o *status quo* de fato seja o verdadeiro.

5.3.3 Quanto a Ação no tocante a gestão de processos

Neste quesito, *ação da empresa no tocante a gestão de processos (Conhecimento e etapas envolvidas na gestão de processos)* o gráfico 2, a seguir, reproduz esta configuração.

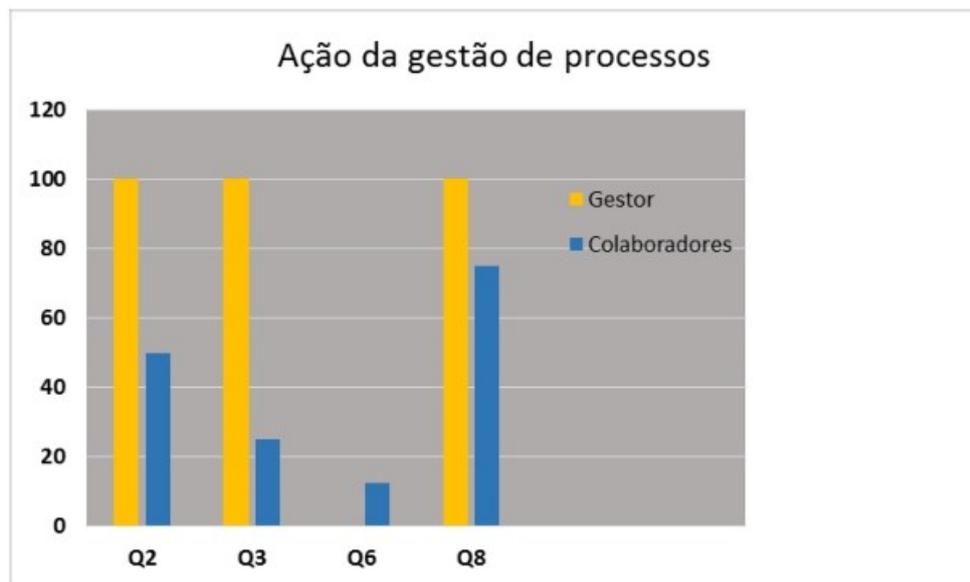


Gráfico 2: Quanto a ação da empresa no tocante a gestão de processos (conhecimento e etapas da gestão de processos)

Fonte: Pesquisa direta, 2014

Verificou-se divergência entre a opinião do gestor e dos colaboradores apresentando um percentual diferenciado (entre o gestor o percentual foi de 100% (CT+C) e para os colaboradores o percentual representou 50%, 25% e 75% nas questões Q2, Q3 e Q8, respectivamente, no tocante a conhecimento, etapas (projeção da missão da equipe, revisão do fluxo operacional do processo e desenvolvimento de um sumário do processo) da gestão de processos e indicadores de problemas), e para o quesito Q6 no tocante a um responsável para cada atividade e para que seja possível fazer análise das atividades, definição das medidas e desenvolvimento de um documento que mostre o processo, a discrepância foi ainda mais alta,

pois não houve representação de percentual de concordância por parte do gestor e o percentual apresentado pelos colaboradores foi de 12,5%, o gestor concorda que possui uma gestão de processo, com projeção a missão da equipe, com revisão do fluxo operacional e com desenvolvimento de um sumário do processo, contudo os colaboradores não sentem clareza quanto essas ações e quanto a existência de um servidor responsável para cada atividade do processo o gestor não sente essa ações e colaboradores não sentem clareza essa atividade.

Reportando-se aos fundamentos de Araújo (2009) entre as etapas a serem realizadas no desenvolvimento dos processos, as quais devem seguidas pelos gestores ou colaboradores, as mais importantes são: Projeção da missão da equipe, Sumário do processo, Análise de suas atividades, Definição das medidas, Preparo do manual do processo.

Vale salientar que embora o grau de concordância entre o gestor tenha apresentado alto nível, no tocante a existência etapas envolvidas no processo e indicadores de problemas no processo, em observação, pode-se verificar que os resultados obtidos pelos colaboradores estão mais próximos da realidade da coordenação, pois na prática observa-se que não há etapas adequadamente definidas, bem como não são adotados indicadores de problemas nos processos e quanto a etapa da processos sobre a utilização um servidor responsável para cada atividade a não afirmação de concordância do gestor e a baixa concordância dos colaboradores, em observação pode-se, que retrata a realidade praticada nessa coordenação.

5.3.4 Quanto a Percepção no tocante a gestão de controle

Neste quesito, *Percepção da empresa no tocante a gestão de controle (etapas e resistências do processo de controle)* o gráfico 3, a seguir, reproduz esta configuração.

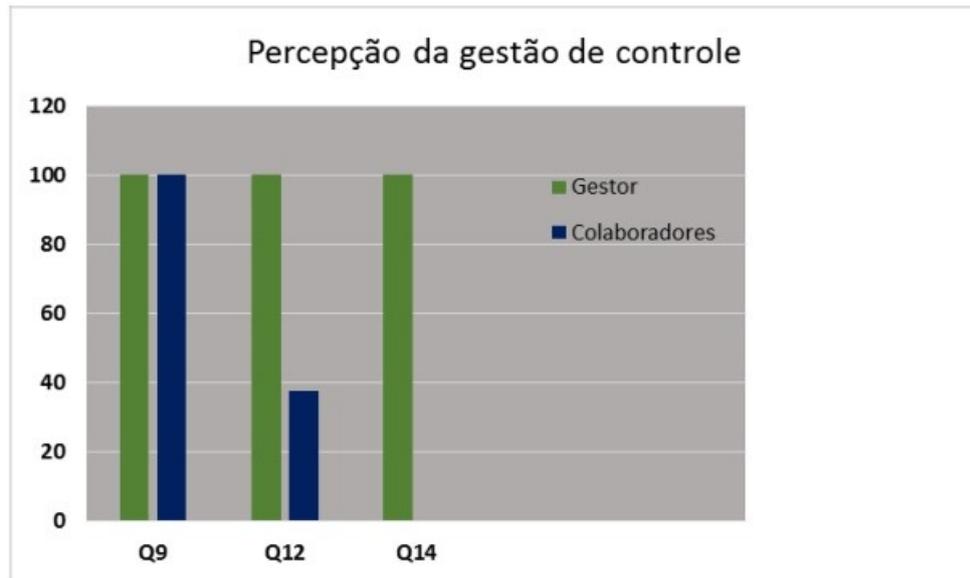


Gráfico 3: Quanto a percepção da empresa no tocante a gestão de Controle (etapas e resistências do processo de controle)

Fonte: Pesquisa direta, 2014

Constatou-se o mais alto grau de concordância (CT+C) por parte do gestor e dos colaboradores da CCA-JP, apresentando um *score* de 100%, ou seja, todos concordaram que para se ter uma gestão de controle adequada deve existir verificação da compatibilidade entre as ações organizacionais e o plano que a determinou, possibilitando a avaliação dos resultados alcançados, no entanto, no questionamento sobre etapas do processo de controle, no tocante a padrões de medidas, comparação de resultados alcançados com os resultados estabelecidos e no quesito sobre resistência no processo de controle, houve divergência entre a percepção do gestor e a percepção dos colaboradores, apresentando um percentual diferenciado (para o gestor o percentual apresentado foi de 100% e para os colaboradores o percentual apresentado representou um percentual de 37,5% e 0%, nas questões Q12 e Q14, respectivamente, questões que tratavam de etapas do processo e resistência do processo), tem-se que, por parte do gestor deve haver padrões de medidas, com adoção de ações corretivas e que nem sempre deve existir um controle adequado dos processos, no entanto para os colaboradores não existe esse mesmo entendimento.

Buscando respaldo em Oliveira (2011) tem-se que entre as principais etapas, a primeira é o estabelecimento de padrões de medidas, a segunda etapa refere-se a medida dos desempenhos apresentados e a terceira etapa ele fala da comparação do realizado com o esperado. E sobre a resistência dos processos justifica-se por Oliveira (2011, p. 423) “falta de conhecimento sobre o sistema de controle; padrão de controle inadequado; avaliações incorretas e ações corretivas com críticas pessoais”.

É importante salientar que embora, no questionamento referente ao processo de controle no tocante ao que é realmente necessário para o seu desenvolvimento, o grau de concordância tenha apresentado o mais alto entre o gestor e os colaboradores, pode-se constatar, que ocorreu discrepância nos resultados alcançados no tocante a percepção referente a conhecimento a etapas do processo no tocante a padrões de medidas e resistência no processo. Por tanto faz-se necessário informar melhor sobre as etapas e resistência na gestão de controle para que o resultado alcançado seja de fato o real.

5.3.5 Quanto a Ação da gestão de controle

Neste quesito, *ação da empresa no tocante a gestão de controle (etapas e resistências do processo de controle)* o gráfico 4, a seguir, reproduz esta configuração

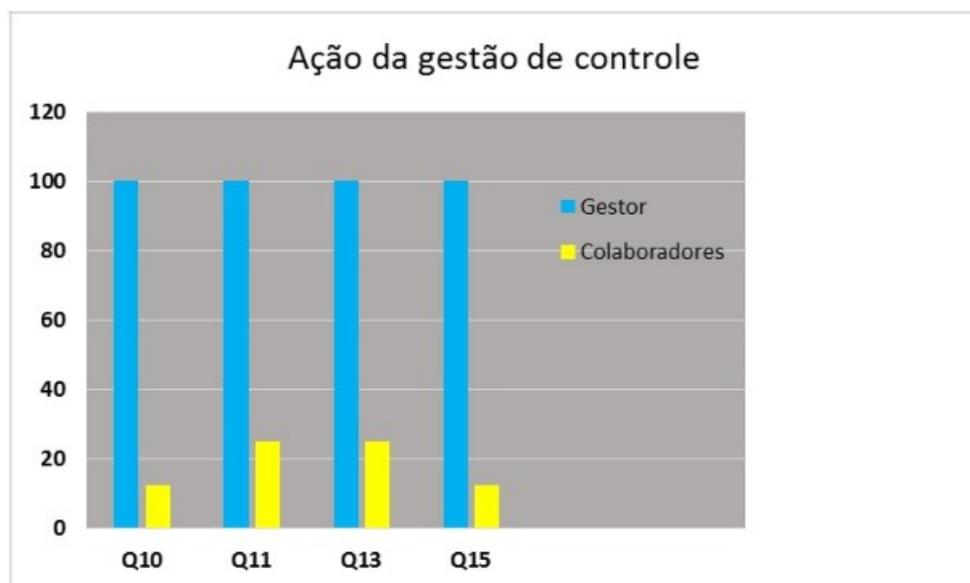


Gráfico 4: Quanto a ação da empresa no tocante a gestão de Controle (etapas e resistências do processo de controle)

Fonte: Pesquisa direta, 2014

Houve divergência na opinião do gestor e dos colaboradores da CCA-JP, apresentando percentuais diferenciados (entre o gestor os percentuais apresentados foram o de 100% (C+CT) e para os colaboradores esses percentuais representou 12,5%, 25%, 25% e 12,5%, nos quesitos Q10, Q11, Q13, Q15 respectivamente, questões referentes a etapas e resistências do processo de controle), ou seja o gestor concorda que existe uma análise periódica das atividades realizadas, da quantidade de pessoas envolvidas, que são estabelecidos padrões de medidas de desempenho, bem como concorda de que evita o

processo de controle, no entanto os colaboradores não sentem clareza no fluxo do processo de controle e não concordam que exista resistência para o processo de controle.

Justifica-se o exposto, quando buscamos eco no entendimento de Moraes (2004, p. 275) “Controle compreende a verificação da compatibilidade entre a ação organizacional e o plano que a determinou, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados alcançados”.

Vale salientar que embora o grau de concordância do gestor tenha apresentado alto nível, em observação, pode-se constatar que os resultados obtidos pelos colaboradores estão mais próximo da realidade da coordenação, pois na prática observa-se que não existe um adequado processo de controle nessa coordenação e que esse resultado é decorrente do baixo conhecimento técnico do gestor, provocando uma sobrecarga de atividade, retrabalho e a concordância de não resistência ao processo de controle dos colaboradores já que os mesmos são diretamente afetados.

5.4 Aspectos Conclusivos

Nessa seção serão expostas a conclusão, as limitações da pesquisa, a contribuição do estágio para a vida acadêmica e por fim as considerações sobre o contexto da pesquisa.

5.4.1 Conclusão

Gestão de processos refere-se a administração de processos e atividades de modo que mostre aos envolvidos no procedimento, o que são prioridades, ou seja mostrar a melhor forma de efetuar os processos nas organizações e tem por finalidade facilitar uma boa execução na sua realização.

Diante de tal conceito o presente estudo buscou analisar a gestão de processos de certificação do ensino superior no IFPB no campus João Pessoa, através de um questionário aplicado ao gestor e aos colaboradores da CAA (Coordenação de controle acadêmico). Para isso buscou-se contribuição teórica que validasse esse estudo, e assim teve apoio fundamentados pelos autores Araújo (2009) na área de gestão de processos e Moraes (2004) e Oliveira (2011) que tratam sobre gestão de controle.

Para que a análise fosse realizada em princípio buscou-se avaliar a percepção e a ação do gestor e dos colaboradores da coordenação e controle acadêmico, no tocante a gestão de processos de certificação do ensino superior, com a finalidade de identificar quais as etapas

envolvidas nesse processo. Em seguida analisou-se a percepção e a ação dos mesmos no que se refere a gestão de controle dos processos de certificação do ensino superior, como o intuito de avaliar os procedimentos adotados para o controle desses processos, ou seja verificar se o conhecimento sobre os assuntos, já destacados é aplicado no cotidiano dessa coordenação.

A partir do método indutivo através de um questionário, chegou-se a um possível entendimento de que quanto ao primeiro objetivo específico - **identificar quais as etapas envolvidas na gestão de processos de certificação do ensino superior**, na coordenação de controle acadêmico, o gestor e os colaboradores apresentem conhecimento sobre a importância e as etapas que devem estar envolvidas no processo da gestão de processos, contudo, percebe-se que na prática a coordenação apresenta uma gestão de processos ineficiente, pois observa-se não há envolvimento da equipe na missão da organização, não existe informações do desenvolvimento dos processos, bem como observa-se ausência de um sumário de processo, sendo assim conclui-se que não há etapas definidas para o desenvolvimento desse processo, ocasionando retrabalho e perda de tempo.

Quanto ao segundo objetivo específico - **avaliar os procedimentos adotados para controlar os processos de certificação do ensino superior**, chegou-se ao entendimento de que na coordenação pesquisada, o gestor e os colaboradores, apresentam um parcial conhecimento sobre a importância e as etapas envolvidas na gestão de controle e em observação não consegue-se identificar padrões definidos, não há comparação dos resultados alcançados com os resultados esperados, ou seja não há como avaliar os procedimentos adotados para controlar os processos citados. Diante do exposto, na prática percebe-se a ausência de uma gestão de controle, evitando que a empresa melhore o seu desempenho atual, possa resguardar os ativos, bem como informar se os recursos estão sendo empregados adequadamente.

Quanto ao terceiro objetivo específico – **apresentar sugestões de melhores na gestão de processos de certificação do ensino superior**, recomenda-se que para a gestão de processos de certificação do ensino superior na CCA-JP, ocorresse de forma eficiente, sugere-se que seja adotada a **análise da distribuição do trabalho** que segundo Cury (2009) é uma técnica desenvolvida pelos conhecedores do tema das Organizações Sistemas e Métodos que tem como objetivo analisar a distribuição das atividades e tarefas desenvolvidas pelos colaboradores das organizações, tem por finalidade diagnosticar possíveis tempos mortos, identificar as tarefas de mais importância, verificar a existência de um equilíbrio na distribuição das diversas tarefas.

Tal Análise contribui de forma evolutiva para as empresas que buscam melhoramento e eficiência na qualidade dos seus serviços, pois permitem que o gestor após exame possa demandar as atividades adequadas aos seus funcionários, respeitando as suas capacidades e aptidões, e assim evitar desperdício físico e financeiro para os funcionários e a empresa, respectivamente e pode contribuir como um grande aliado na parte gerencial de qualquer organização, principalmente em setores que prestam serviços e precisam de uma boa relação e distribuição da equipe que estão envolvidos no processo.

Sugere-se também que seja passado **conhecimento adequado a todo a equipe da coordenação sobre a gestão de controle** para que os mesmos possam adotar essa gestão no cotidiano dessa coordenação, bem como, sugere-se que seja **utilizado o conhecimento do gestor e dos colaboradores sobre gestão de processos** para o dia a dia da coordenação de controle acadêmico. Pois, assim seria possível conforme Oliveira (2011) identificar problemas e falhas que ocasionam em irregularidade do planejamento, com a intenção de prevenir possíveis erros; fazer com que as organizações realizem suas atividades de forma certa e possibilitar informações periódicas que facilite no desenvolvimento do processo.

No âmbito da pergunta como se configura a gestão de processos de certificação do ensino superior na CCA-JP? A pesquisa chegou ao entendimento de que a coordenação de controle acadêmico não realiza a gestão de processos adequada, pois tem o conhecimento da importância e das etapas necessária para essa gestão e não fazer uso do mesmo, como também não é adotado um padrão para controlar esses processos, bem como utiliza de um pequeno número de servidores para realizar dos mesmos, ocasionando com isso uma sobrecarga de atividades por parte de alguns colaboradores. Contudo, sabe-se que na prática de uma gestão de processos adequada acarretaria em ganho de tempo, menos esforços, menos desperdício, melhor qualidade.

Porém vale ressaltar que se trata de empresa pública onde a cultura organizacional é engessada a tomada de decisão sofre influência de outros gestores e de outros setores, acarretando com isso em morosidade na tomada de decisões, pois nem sempre há consenso sobre a importância acerca do conteúdo abordado. Contudo sugere-se outros estudos na área para que seja observado como se configura a gestão de processos de certificação do ensino superior em outras coordenações de controle acadêmico do mesmo segmento e com isso obter dados mais precisos sobre o assunto.

5.4.2 Limitações da Pesquisa

A principal limitação encontrada foi referente a delimitação das problemáticas encontradas na coordenação de controle acadêmico, pois os processos que tramitam nesse setor percorrem outras unidades da empresa, ocasionando dificuldade no momento de identificar o que realmente é de responsabilidade dessa coordenação, já que na maioria das vezes os problemas encontrados são oriundos de outros setores.

5.4.3 Contribuição do estágio para vida acadêmica

O estágio contribuiu grandemente para minha vida acadêmica, pois possibilitou a ampliação dos conhecimentos repassados em sala de aula, bem como permitiu que a vivência prática de alguns conteúdos fosse desenvolvida no decorrer desse aprendizado e permitiu o aumento do desenvolvimento das minhas relações interpessoais.

Contribui para mostrar que a ligação entre as grandes áreas da administração como pessoas, finanças, material, marketing é fundamental para o desenvolvimento dos processos e para o crescimento organizacional.

Por fim contribui também, no repasse de novos aprendizados com a tramitação de processos que visam o crescimento acadêmico da sociedade paraibana na busca por qualificação profissional, com respeito, ética e profissionalismo.

5.4.4 Considerações sobre o contexto da pesquisa

Destaca-se a pesquisa bibliográfica, os resultados alcançados através da pesquisa foram obtidos de acordo com os objetivos propostos conforme demonstra o quadro a seguir.

Quadro 3: Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa.

| AMPLITUDE DO OBJETIVO | DESCRIÇÃO | CAMPOS DE INSERÇÃO NA PESQUISA |
|-----------------------|--|--------------------------------|
| Objetivo geral | Analisar a gestão de processos de certificação do ensino superior no IFPB no campus João pessoa, através de um questionário aplicado ao gestor e aos colaboradores da CAA (Coordenação de controle acadêmico). | Quarto e Quinto capítulo |
| Objetivo específico 1 | Identificar quais as etapas envolvidas na gestão de processos de certificação do ensino superior. | Quinto capítulo |
| Objetivo específico 2 | Avaliar os procedimentos adotados para controlar os processos de certificação de ensino superior que tramitam no setor. | Quinto capítulo |
| Objetivo específico 3 | Apresentar sugestões de melhorias na gestão de processos de certificação do ensino superior. | Quinto capítulo |

Fonte: Pesquisa direta, 2014

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. Organograma: formulação e análise estrutural. In: _____ **Organização, Sistemas e Métodos: e as tecnologias de gestão organizacional**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2009. cap.9, p.165- 175.
- ASSAF NETO, Alexandre. Introdução às finanças corporativas. In: _____ **Finanças corporativas e valor**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BRASIL, **Lei Nº 8.666, de 21 de junho de 1993**. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8666cons.htm>. Acesso em: 30 abr. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de materiais. In: _____ **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas. In: _____ **Introdução à moderna gestão de pessoas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. cap. 1, p. 9-15.
- COBRA, Marcos. Segmentação de mercado. In: _____ **Administração de marketing no Brasil**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009 cap. 7, p. 122-125.
- CURY, Antonio. Análise da distribuição d trabalho. In: _____ **Organização e métodos: uma visão holística**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 14, p.413 -426
- DIAS, Marco Aurélio P. Administração de compras. In: _____ **Administração de materiais**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 4, p. 272-273.
- GITMAN, Lawrence J. O Papel e o ambiente da administração financeira. In: _____ **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004. cap. 1, p. 10-11.
- INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DA PARAÍBA. **Institucional**. Disponível em :< <http://ifpb.edu.br/institucional/historico>>. Acessado em: 28 abr. 2014.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12 ed. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2006.
- LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Organogramas. In: _____ **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Análise da concorrência. In: _____ **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicação à realidade brasileira**. Ed. Elsevier, 2009. cap. 7, p. 122-125.
- MORAES, Anna Maris Pereira de. Controle. In: _____ **Introdução à administração**. 3 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. cap. 8, p. 275.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Controle e avaliação. In: _____ **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 14, p. 405-426.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Técnicas de representação gráfica. In: _____ **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2010. cap. 10, p. 264-276.

POZO, Hamilton. Recursos Patrimoniais. In: _____ **Administração de recursos materiais e patrimônias**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França. **Tecnologia da informação: Aplicada a sistemas de informação empresarial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. Administração da produção. In: _____ **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007. cap. 1, p. 40- 41.

VERGARA, Constant S. Começando a definir a metodologia. In: _____ **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2009. cap. 04, p. 41-46.

APÊNDICES

APÊNDICE A - Questionário aplicado ao gestor e aos colaboradores da Coordenação de controle acadêmico do Instituto Federal de Educação, Ciências e Tecnologia da Paraíba – Campus João Pessoa.

Questionário

Sr. (a) respondente estou realizando uma pesquisa com fins acadêmicos com o intuito de observar como é realizado a gestão de processos de certificação do ensino superior que tramitam na CCA-JP. Agradeço a sua colaboração e informo que não será necessário a sua identificação.

| Questões | Conc. Total. | Conc. | Indif. | Disc | Disc. Total. |
|---|--------------|-------|--------|------|--------------|
| 1) Para se obter um bom fluxo nos processos de certificação do ensino superior, faz-se necessário ter uma gestão de processos onde a preferência é dada à forma como o trabalho é realizado a fim de otimizar os processos. | | | | | |
| 2) No nosso cotidiano, é nossa prática dar prioridade ao modo como os processos são desenvolvidos, com a finalidade de facilitar uma boa execução na realização deles. | | | | | |
| 3) No nosso cotidiano, utilizamos o envolvimento da equipe na missão da organização, mantemos a equipe sempre informados do desenvolvimento dos processos e criamos códigos para mostrar a área envolvida no processo. | | | | | |
| 4) Para que seja realizado um bom fluxo nos processos de certificação do ensino superior, faz-se necessário uma projeção da missão da equipe, a revisão do fluxo operacional do processo e o desenvolvimento de um sumário do processo. | | | | | |
| 5) Para a realização da gestão de processos é de fundamental importância fazer uma Análise de suas atividades, a definição das medidas, bem como desenvolver um documento que mostre como o processo é realizado. | | | | | |
| 6) Na CCA utilizamos um servidor responsável para cada atividade e solicitamos que ele faça a descrição de suas atividades, também são colocados parâmetros de comparativos e tem um guia norteador para facilitar o desenvolvimento dos processos. | | | | | |
| 7) Para identificarmos os problemas dos processos que tramitam na CCA é de nossa prática evitar filas nos processos, bem como evitar reclamações dos outros setores. | | | | | |
| 8) No nosso cotidiano é de nossa prática atender os processos sempre que eles chegam na coordenação, bem como receber e encaminhar os processos evitando a morosidade de tempo. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| 9) Para se obter um controle adequado dos processos faz-se necessário a verificação da compatibilidade entre a ação organizacional e o plano que a determinou, propiciando a mensuração e a avaliação dos resultados alcançados. | | | | | |
| 10) No nosso cotidiano coletamos e retroalimentamos informações sobre o desempenho, dos processos. | | | | | |
| 11) No nosso cotidiano é verificada a quantidade de atividade realizada em determinado tempo, a quantidade de pessoas envolvidas e a qualidade de atividade desenvolvida, bem como as rotinas, procedimentos e métodos são analisados periodicamente. | | | | | |
| 12) Para se obter um controle dos processos são estabelecidos padrões de medidas, bem como são medidos os desempenhos apresentados e são comparados os resultados alcançados com os resultados esperados e se necessário são adotadas ações corretivas. | | | | | |
| 13) No nosso cotidiano é nossa prática estabelecer padrões que serão determinados de acordo com os resultados esperados, também são identificados parâmetros para serem analisados e são selecionados como medir por quantidade, qualidade e tempo, bem como fazer correções quanto for preciso. | | | | | |
| 14) Um controle adequado dos processos nem sempre ocorrem, pois são dispensáveis e impossíveis de serem atingidos e também ocasionam em ações corretivas desnecessárias. | | | | | |
| 15) No nosso cotidiano evitamos o processo de controle porque não vemos necessidade e também porque provoca uma exposição desapropriado ao setor. | | | | | |

Cond. Total. = Concordo Totalmente; **Cond.** = Concordo; **Indif.** = Indiferente;
Disc. = Discordo; **Disc. Total.** = Discordo Totalmente