

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

EVANDRO GOMES PEREIRA JÚNIOR

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

**A INFLUÊNCIA DE UMA DISTRIBUIÇÃO DE PROCESSOS
INADEQUADA NO DEPARTAMENTO DE ENSINO SUPERIOR:
Um estudo de caso no Instituto Federal da Paraíba**

João Pessoa

2016

EVANDRO GOMES PEREIRA JÚNIOR

**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 Tecnologia em Negócios Imobiliários, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

P436i

Pereira Júnior, Evandro Gomes.

A influência de uma distribuição de processos inadequada no Departamento de Ensino Superior : um estudo de caso no Instituto Federal da Paraíba / Evandro Gomes Pereira Júnior . – 2016.

87 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB / Unidade Acadêmica de Gestão - UAG.

Orientadora : Profa. Agnes Campêllo Araújo Braz.

1. Gestão de processos. 2. Fluxo de processos. 3. Protocolo de processos. 4. Qualidade de serviço 5. Departamento de Ensino Superior - IFPB. I. Título.

CDU 005.83

EVANDRO GOMES PEREIRA JÚNIOR

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

**A INFLUÊNCIA DE UMA DISTRIBUIÇÃO
DE PROCESSOS INADEQUADA:
Um estudo de caso no Instituto Federal da Paraíba**

Relatório aprovado em 5 de Setembro de 2016.

Profª. Agnes Campêllo Araújo Braz, Mestre
Orientadora

Profa. Edlaine Correia Sinézio Martins, Mestre
Examinadora

Profa. Elaine Gonçalves Soares de Medeiros, Mestre
Examinadora

João Pessoa
2016

Ao meu querido Deus, por ser a causa todas as minhas vitórias!
À minha querida mãe “Riso”, por ser o meu maior orgulho!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela minha vida, pela capacidade de aprender, pelas oportunidades que me tem dado, por estar sempre comigo e por tudo que tem feito por mim e por ter me dado a melhor pessoa do mundo como mãe.

Agradeço a minha mãe “Riso” por tudo que tem feito por mim, por ter se dedicado para que hoje eu pudesse estar aqui, agradeço pelo suporte que tem me dado, pelo aprendizado, por estar sempre disposta a fazer o possível para que nunca nos faltasse nada, agradeço por sempre acreditar em mim, por estar sempre comigo e por fazer parte da minha vida.

Aos meus avós “Maria das Dores” e “José”, aos meus irmãos, principalmente Janielle, e a toda minha família por, de alguma forma, terem me ajudado durante toda a minha vida e contribuído nesta minha realização.

À minha orientadora Agnes Campêllo por ter se dedicado em prol deste meu objetivo, que é concluir a graduação, agradeço pela compreensão e pela grandiosa ajuda nesta etapa da minha vida, me auxiliando e me passando um pouco da sua experiência.

Aos amigos que direta ou indiretamente contribuíram para que este meu objetivo se tornasse realidade, João, Lene, Erivan, entre outros.

Aos professores que com muita dedicação nos ensinaram durante esses quatro anos de graduação.

Às professoras Edlaine Martins e Elaine Medeiros, por se disporem a fazer parte da banca examinadora e por também contribuírem para esta minha realização.

Aos amigos do DES e do DEP pelo companheirismo, por fazerem este período de realização do estágio ser muito dinâmico e prazeroso. Ao Chefe do DEP professor Marcílio pelos ensinamentos que me tem passado neste período e pela gentileza. À chefe do DES professora Michele Beppler, por ser uma ótima chefe, pela delicadeza no trato, que lhe é característico, e por ter me ensinado muita coisa durante o estágio.

Tenho muito a agradecer, pois em todos os momentos nunca estive só, sei que Deus sempre esteve comigo e colocando as melhores pessoas na minha vida. Dou graças a Deus por tudo.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 01: Organograma do IFPB (parte 1).....	80
Anexo 02: Organograma do IFPB (parte 2).....	80
Anexo 03: Organograma do IFPB (parte 3).....	80
Anexo 04: Parte do organograma do IFPB com o DES em destaque.....	80

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figuras

Figura 01: Área de abrangência do Instituto na Paraíba	14
Figura 02: vista do prédio do IFPB <i>Campus</i> João Pessoa.....	15
Figura 03: Organograma do Departamento de Ensino Superior	32
Figura 04: Fluxograma da atividade de emissão de parecer de colação de grau extemporânea	35
Figura 05: Fluxograma da atividade de envio de correspondência para cancelamento de matrícula	36
Figura 06: Fluxograma da atividade de Cadastro dos alunos dos cursos superiores no Senso da Educação Superior	37
Figura 07: Interação da comunicação do DES com outros setores	38
Figura 08: Etapas de um processo	48
Figura 09: Hierarquia dos processos	51
Figura 10: exemplo de um fluxograma	64
Figura 11: Fluxo real de alguns processos encaminhados indevidamente ao DES	74
Figura 12: Fluxo correto de alguns processos encaminhados indevidamente ao DES	75

Quadros

Quadro 01: Diferenças entre Empresas Industriais e de Serviços	25
Quadro 02: Simbologia usada na elaboração de fluxogramas	63

Tabelas

Tabela 01: Processos encaminhados ao DES no período de análise	71
Tabela 02: Distribuição dos processos A	72
Tabela 03: Distribuição dos processos B.....	72
Tabela 04: Comparação dos tempos dos processos.....	73

Sumário

CAPÍTULO I	11
A Organização	11
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização	12
1.2 Histórico da Empresa	12
1.3 Organograma Geral da Organização	15
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado	16
1.5 Descrição da Concorrência	17
1.6 Organização e Principais Fornecedores	18
1.7 Relacionamento organização-clientes	19
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões	20
1.8.1 Área de Recursos Humanos	21
1.8.2 Área de Marketing	23
1.8.3 Área de Finanças	23
1.8.4 Área de Produção	24
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio	27
1.8.6 Área de Sistemas de Informação	28
CAPÍTULO II	31
A Área de Realização do Estágio	31
2.1 A Área de Realização do Estágio	32
2.2 Aspectos Estratégicos da Organização	33
2.2.1 Missão	33
2.2.2 Visão	33
2.2.3 Valores	33
2.3 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades	34
2.3.1 Atividade A - Emissão de parecer de colação de grau extemporânea	34
2.3.2 A Atividade B – Envio de correspondência para cancelamento de matrícula	36
2.3.3 Atividade C - Cadastro dos alunos dos cursos superiores no Censo da Educação Superior	37
2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa	38
CAPÍTULO III	40
Levantamento Diagnóstico	40
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio	41
3.2 Problema de Estudo	41
3.3 Características do Problema de Estudo	41
CAPÍTULO IV	43
Proposta de Trabalho	43
4.1 Tema	44
4.2 Objetivos	44
4.2.1 Objetivo geral	44
4.2.2 Objetivos específicos	44
4.3 Justificativa	44
CAPÍTULO V	46
Fundamentação Teórica	46
5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	47
5.1 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO	47
5.1.1 PROCESSOS	47
5.1.2 GESTÃO DE PROCESSOS	52
5.1.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS	57
5.1.4 FLUXO DOS PROCESSOS	60

5.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	64
5.2.1 COLETA DE DADOS	65
5.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	66
5.4 CONCLUSÃO.....	77
5.5 CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO À VIDA ACADÊMICA DO ALUNO	78
REFERÊNCIAS	79

CAPÍTULO I

A Organização

1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Evandro Gomes Pereira Júnior, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 2012.2.46.0450 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 - IFPB, inscrita no CNPJ sob o número 10.783.898/0002-56, com sede no endereço Av. 1º de Maio, 720 – Jaguaribe – João Pessoa - PB. A sua atividade fim é educação superior, básica e profissional, e tem como responsável o Diretor-geral Neilor Cesar dos Santos.

1.2 Histórico da Empresa

Toda esta seção, referente à história do IFPB, está referenciada pelo PDI 2015-2019 do IFPB (2014).

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, também chamado de Instituto Federal da Paraíba, é referência em ensino na Paraíba, e este processo de melhorias na Instituição se deu desde a sua criação. Segundo o PDI 2015-2019 do IFPB (2014) a criação do IFPB se deu 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).

Em 23 de setembro de 1909 no governo de Nilo Peçanha foi criado o decreto nº 7.566 que originou um grupo de dezenove instituições, que tinham por finalidade ofertar um ensino profissional para atender gratuitamente aqueles que necessitavam de uma profissão e não podiam pagar pelo ensino, à quais pertencia a Escola de Aprendizes Artífices (EAA), que por sua vez originou o Liceu Industrial, e deste foi criada a Escola Técnica Industrial, que depois se chamaria Escola Técnica Federal da Paraíba, da qual posteriormente se originou o CEFET-PB.

Inicialmente a EAA na Paraíba localizou-se no Quartel do Batalhão da Polícia Militar, onde funcionou até 1929, depois se transferiu para o edifício construído na Avenida João da Mata, onde funcionou até os primeiros anos da década de 1960. Finalmente, já como Escola Industrial, se instalou no prédio localizado na Avenida Primeiro de Maio, bairro de Jaguaribe. Até então a Instituição tinha como único endereço a capital da Paraíba.

A transformação em Escola Técnica Federal da Paraíba ocorreu ao final da década de 1960, e no ano de 1995 a Instituição interiorizou suas atividades, através da instalação da Unidade de Ensino Descentralizada de Cajazeiras - UNED-CJ.

Em 1999 a Instituição transformou-se no Centro Federal de Educação Tecnológica da Paraíba – CEFET-PB, a Instituição experimentou um fértil processo de crescimento e expansão de suas atividades, passando a contar, além de sua Unidade Sede, com o Núcleo de Extensão e Educação Profissional - NEEP, que funciona na Rua das Trincheiras, e com o Núcleo de Arte, Cultura e Eventos - NACE, localizado no antigo prédio da Escola de Aprendizes Artífices ambos no mesmo município. Foi nessa fase, a partir do ano de 1999, que o atual Instituto Federal da Paraíba, começou o processo de diversificação de suas atividades, oferecendo à sociedade paraibana e brasileira, todos os níveis de educação, desde a educação básica, ensino médio, ensino técnico integrado e pós-médio à educação superior (cursos de graduação na área tecnológica), intensificando também as atividades de pesquisa e extensão. Esse processo experimentou grande desenvolvimento com a criação dos cursos de bacharelado nas áreas de Administração e em Engenharia Elétrica e com a realização de cursos de pós-graduação em parceria com faculdades e universidades locais e regionais.

Em 2007 houve a implantação da Unidade de Ensino Descentralizada de *Campus* Campina Grande (UNED-CG) e a criação do Núcleo de Ensino de Pesca, no município de Cabedelo.

Com o advento da Lei nº 11.892/2008, o Instituto se consolida como uma instituição de referência em educação profissional na Paraíba. O Instituto desenvolve também um amplo trabalho de oferta de cursos de formação inicial e continuada e cursos de extensão, de curta e média duração, cursos técnicos básicos, programas e treinamentos de qualificação, profissionalização e reprofissionalização, para melhoria das habilidades de competência técnica no exercício da profissão.

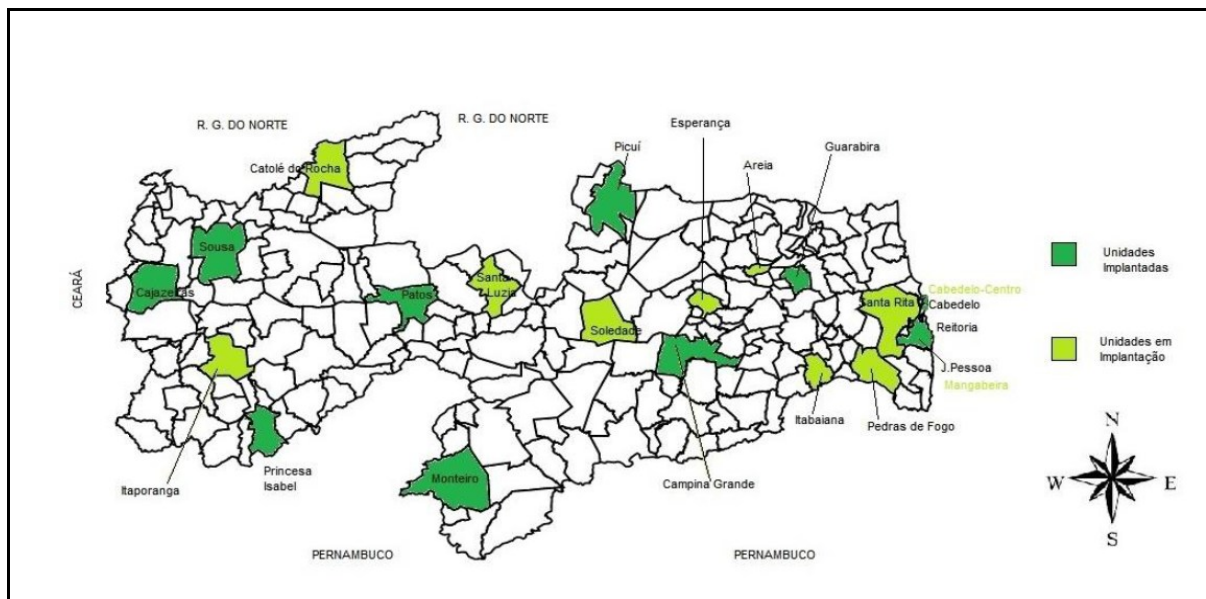
Visando à expansão de sua Missão Institucional no Estado, o Instituto desenvolve ações para atuar com competência na modalidade de Educação a Distância (EAD) e tem investido fortemente na capacitação dos seus professores e técnico-administrativos e no desenvolvimento de atividades de pós-graduação *lato sensu*, *stricto sensu* e de pesquisa aplicada, horizonte aberto pela a nova Lei.

Até o ano de 2010, o Instituto implantou mais cinco *campi* no estado da Paraíba, contemplando cidades consideradas polos de desenvolvimento regionais, como Cabedelo, Monteiro, Patos, Picuí e Princesa Isabel que somados aos *campi* já existentes de Cajazeiras,

Campus Campina Grande, João Pessoa e Sousa (Escola Agrotécnica, que foi incorporada ao antigo CEFET para a criação do Instituto).

Essas novas unidades levarão educação em todos os níveis a essas localidades oportunizando o desenvolvimento econômico e social e melhorando a qualidade de vida nestas regiões. A figura 01 apresenta os *campi* já implantados e os que inda estão em preparação para implantação, para uma maior abrangência do IFPB em toda a Paraíba.

Figura 01: Área de abrangência do Instituto na Paraíba



Fonte: PDI 2015 – 2019 (2014).

Dentre os *campi* do IFPB, o *campus* João Pessoa é o mais antigo. E atualmente oferta treze cursos superiores e oito cursos técnicos. Além de também oferecer à comunidade acadêmica uma ampla estrutura, composta por biblioteca, auditórios, parque poliesportivo com piscina, ginásios, campo de futebol e sala de musculação, restaurante, gabinete médico-odontológico, salas de aulas e laboratórios equipados. Hoje o *campus* João Pessoa é considerado referência em educação profissional na capital paraibana, oferecendo cursos de formação inicial e continuada e de extensão, além dos cursos técnicos integrado e subsequente ao ensino médio, dos cursos superiores de tecnologia, dos bacharelados, das licenciaturas e dos cursos de pós-graduação. A frente do IFPB *Campus* João Pessoa é apresentada na figura 02.

Figura 02: vista do prédio do IFPB *Campus* João Pessoa



Fonte: IFPB (2016).

Na figura 02, observa-se a frente do prédio do IFPB *Campus* João Pessoa, por dentro dos muros da Instituição. Percebe-se o zelo da Instituição com o meio-ambiente, pois como se observa na figura os jardins da Instituição do IFPB são sempre bem cuidados e há uma grande preocupação com a limpeza da Instituição em geral.

1.3 Organograma Geral da Organização

Segundo Araujo (2006, p.131) “o organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento”, e tem como objetivo mostrar, graficamente, a divisão do trabalho, a relação superior-subordinado, o trabalho desenvolvido pelas frações organizacionais e também permitir a análise organizacional.

Quanto aos tipos dos organogramas, os autores diferem com relação à sua classificação, porém, Araujo (2006) os classifica como:

- Estrutural - é a técnica mais usada nas organizações. Tem a pretensão de ressaltar os graus de hierarquia.
- Circular ou Radial - oferece uma visualização suave, e reduz a possibilidade de conflitos entre superior e subordinados. A autoridade hierárquica decresce do centro à periferia.
- Funcional (a) – demonstra uma forma diferente de as unidades transacionarem entre si na organização. O funcionário não tem chefe hierárquico, mas é subordinado da pessoa que está à frente da operação, assim que termina e passa para outra operação, muda-se também a subordinação. A subordinação à presidência é hierárquica.

- Funcional (b) – esta representação é voltada apenas às funções exercidas na organização, é aplicada em pequenas organizações, onde há poucos chefes, mas há muitas atividades (funções).
- Estrutural- funcional – alia a estrutura organizacional às funções básicas ou principais de cada unidade integrante da organização.
- Matricial – é a mais recente técnica, é resultante da estrutura tradicional mais a estrutural fundamentada no planejamento estratégico e execução de projetos. Há duas estruturas em uma, ou seja, está estrutura se divide em estrutura tradicional e estrutura de projetos, há demandas diferentes, porém a boa qualificação do nível estratégico é fundamental para conciliar as duas estruturas que fazer parte da estrutura matricial.

A representação gráfica do organograma do IFPB é a estrutural como expõe os Anexos 1, 2 e 3. Percebe-se que o Diretor-geral está no topo hierárquico do IFPB *campus* João Pessoa, e respectivamente se dispõem os cargos ou setores subordinados que fazem parte da organização.

1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

As empresas podem ser classificadas em três setores econômicos de acordo com sua atividade produtiva, segundo Rossetti (2003) estas atividades produtivas são:

- Atividades primárias: nesta atividade é alto o fator terra, engloba a agropecuária.
- Atividades secundárias: nesta atividade é alta a intensidade do fator capital, compreende a indústria extrativa mineral e as indústrias de transformação e de construção.
- Atividades terciárias: inclui o comércio, a intermediação financeira, os transportes, as comunicações e outras categorias de prestação de serviços, estas atividades em geral se caracterizam pela intensidade do fator trabalho.

O IFPB é uma empresa que tem como atividade produtiva a prestação serviços na área de educação, se caracterizando assim como uma empresa do setor terciário. Quanto à organização administrativa, o IFPB está inserido no primeiro setor da economia, pois é uma instituição vinculada ao Ministério da Educação, e foi criada nos termos da Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. A organização possui natureza jurídica de autarquia e detém autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar. Sendo equiparada às universidades federais. De acordo com Oliveira (2015) as organizações são

classificadas em três setores, quanto à sua organização administrativa, que são: primeiro setor, que engloba as empresas estatais ou mistas; segundo setor onde estão inseridas as empresas privadas; e terceiro setor, do qual fazem parte as organizações sociais ou ONG's.

A finalidade do Instituto Federal de Educação, ciência e Tecnologia da Paraíba é oferecer educação superior, básica e profissional, pluricurricular e multicâmpus, sendo especializada na oferta de educação profissional e tecnológica.

Compete também ao IFPB dar assistência aos alunos que à organização se vinculam, de modo que possam cursar todas as etapas dos cursos. Com isso o IFPB tenta fazer com que o aluno, que se matricula na instituição, consiga concluir o curso e entrar no mercado de trabalho, independente da área de atuação.

O segmento de mercado em que está inserido o IFPB é o de educação de jovens e adultos através do ensino superior e profissional. Segundo Churchill Jr e Peter (2012, p. 204 *apud* SILVA E ZAMBON, 2016, p. 17) “segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado em grupos de compradores potenciais com necessidades, desejos, percepções de valores ou comportamentos de compra semelhantes”. Silva e Zambon (2016) ainda comentam que a segmentação de mercado é baseada nas informações obtidas sobre os clientes finais, e a busca destas informações deve ser realizada por meio de cinco grupos de variáveis: geográfica, demográfica, psicográfica, comportamental e benefícios procurados.

1.5 Descrição da Concorrência

De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 340) “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos clientes”. Ainda segundo os autores, a concorrência abrange todas as ofertas e os produtos substitutos rivais, reais e potenciais que um consumidor pode considerar. Cobra (1992) complementa que para se identificar a concorrência devem-se considerar as empresas que, de forma direta ou indireta, comprometem as vendas e os lucros de uma organização, e também aquelas que poderão vir a tornarem-se concorrentes.

Las Casas (2006) comenta que a concorrência pode ser vista de várias formas e normalmente uma empresa encontra três: concorrência de marca, produtos substitutos e produtos gerias. O autor ainda salienta que deve-se considerar o setor de atuação da empresa para se analisar a concorrência, e atentar para o tipo de estrutura setorial onde a empresa está inserida, que pode ser: o monopólio puro, o oligopólio, a concorrência monopolista e a concorrência pura.

O IFPB está inserido na concorrência monopolista, e tem vários concorrentes nas diversas modalidades de ensino a que se dispõe. No âmbito do ensino superior, o IFPB tem como concorrentes as universidades públicas federais e estaduais, a exemplo da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a Universidade Estadual da Paraíba (UEPB); e as faculdades privadas, a exemplo do Centro Universitário de João Pessoa (UNIPÊ), e a Maurício de Nassau; no âmbito do ensino profissional o IFPB tem como concorrentes empresas privadas e públicas, a exemplo do Serviço Nacional de Aprendizagem (SENAI); no âmbito do ensino médio o IFPB tem como concorrente escolas públicas a exemplo do Liceu Paraibano, e privadas a exemplo do João Machado Colégio e Curso.

1.6 Organização e Principais Fornecedores

O IFPB é uma Instituição Pública, deste modo o processo de aquisição de materiais e insumos é diferente do processo de uma empresa privada, pois o fornecimento de materiais e insumos para empresas públicas é realizado por meio de licitação.

Segundo Viana (2002) licitação é o processo administrativo através do qual a Administração Pública, prevendo comprar materiais e serviços, realizar obras, alienar ou locar bens, segundo condições estipuladas previamente, convoca interessados em fornecer materiais ou serviços, para apresentação de proposta, com a finalidade de selecionar a proposta mais adequada de acordo com parâmetros preestabelecidos e divulgados.

Viana (2002, p. 251) expõe que “a licitação tem por finalidade propiciar igualdade de oportunidade entre aqueles que desejam contratar com a Administração Pública, nos padrões previamente definidos, sempre como importante fator de eficiência e moralidade nos negócios públicos”.

De acordo com o Artigo 22 da Lei Nº 8.666, de 21 de Junho de 1993, as modalidades de licitação são: concorrência, tomada de preços, convite, concurso e leilão.

Para que uma empresa forneça produtos ou serviços ao IFPB, ela deverá realizar um pré-cadastro no sítio Compras Net, que é um Portal de compras criado pelo Governo Federal para o fornecimento de materiais e serviços às empresas públicas.

O processo licitatório do IFPB fornece desde produtos de limpeza, livros, computadores, até serviços de construção ou reformas das instalações do Instituto.

O setor responsável pelo planejamento, organização, coordenação, controle e execução das atividades inerentes aos processos licitatórios do *Campus* João Pessoa é a Coordenação de Licitações.

1.7 Relacionamento organização-clientes

Os clientes são o ativo mais valioso de uma empresa. Segundo Silva e Zambon (2016) cliente pode ser entendido como o destinatário de um produto, e nesta concepção ele ser classificado em: clientes finais e intermediários, ou clientes individuais e coletivos, ou clientes externos e internos.

Porém segundo os autores este pensamento não é adequado, pois o cliente pode desempenhar vários papéis em relação aos ofertantes dos produtos. Sheth et al. (2001, p. 30 *apud* SILVA e ZAMBON, 2016, p. 9) reiteram que “os papéis dos clientes podem ser compreendidos como tipos de transações de mercado que podem ocorrer entre demandantes e ofertantes, sendo três os papéis mais comuns (comprador, pagante e consumidor)”. Silva e Zambon (2016) também definem consumidor e o diferencia de cliente, expondo que o consumidor é aquele que utiliza os produtos adquiridos ou se beneficia dos serviços produzidos, e a definição de cliente vai além desta definição, sendo este apenas um dos papéis do cliente, podendo também o cliente não desempenhar o papel de consumidor.

Os clientes internos do IFPB são os servidores, professores, os estagiários e os funcionários das empresas terceirizadas que fazem parte da mão-de-obra a serviço da Organização. Já os clientes externos do Instituto, são os alunos matriculados nos cursos superiores e profissionais da Instituição, advindos dos processos seletivos: Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), Processo Seletivo Especial (PSE) e do Processo Seletivo para os Cursos Técnicos (PSCT). E há também os clientes em potencial, que são todas as pessoas, das comunidades ao redor, ou onde o alcance das informações sobre os cursos do IFPB penetrar, e que estejam aptas a cursar qualquer um dos cursos oferecidos pela instituição.

O relacionamento da instituição com seus clientes se dá por meio do site oficial do instituto, dos telefones institucionais, de plataformas virtuais como o Q-acadêmico e o SUAP, e por meio das diretorias, departamentos, unidades acadêmicas e coordenações e biblioteca, onde o cliente pode ter sua solicitação atendida ou buscar informações que lhe interessam, buscando assim, através do setor competente, solucionar problemas e conflitos existentes.

1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões

A Gestão do Instituto Federal da Paraíba está, de acordo com o PDI 2015-2019 do IFPB (2014), organizada administrativamente através da seguinte estrutura:

I. COLEGIADOS

- Conselho Superior;
- Colégio de Dirigentes; e
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;

II. REITORIA

- Gabinete;
- Pró-Reitorias:
 - Pró-Reitoria de Ensino;
 - Pró-Reitoria de Extensão;
 - Pró-Reitoria de Pesquisa, Inovação e Pós-Graduação;
 - Pró-Reitoria de Administração e Planejamento; e
 - Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Interiorização.
- Diretorias Sistêmicas;
- Procuradoria Federal;
- Auditoria Interna, e
- Ouvidoria

III. CÂMPUS, que para fins da legislação educacional, são considerados sedes.

Neste caso, nos referimos ao *Campus* João Pessoa, que é o *Campus* onde o estágio foi realizado.

A organização geral do *Campus* João Pessoa, assim como dos outros *Campi* do IFPB, compreende:

- I. Conselho Diretor;
- II. Diretoria Geral;
- III. Diretorias;
- IV. Departamentos administrativos e acadêmicos;
- V. Coordenações acadêmicas e administrativas;
- VI. Assessoria Jurídica;
- VII. Ouvidoria; e

VIII. Auditoria Interna

O Conselho Diretor do *Campus* tem a seguinte composição:

- I. o Diretor-Geral do *Campus*, como Presidente;
- II. dois representantes dos docentes;
- III. dois representantes dos técnicos administrativos
- IV. dois representantes dos discentes;
- V. um representante da área técnico-pedagógica;
- VI. um representante da administração acadêmica pertencente ao segmento docente;
- VII. um representante da administração pertencente ao segmento dos técnico administrativos;
- VIII. um representante das Coordenações dos Cursos; e
- IX. dois representantes da sociedade civil, e
- X. um representante de pais de alunos

Os representantes referentes aos números II, III e IV são indicados em processo eletivo, a partir de consulta aos respectivos segmentos. E todos os membros do Conselho Diretor são designados pelo Reitor.

Os órgãos de nível estratégico são representados pelo Conselho, a Reitoria, as Assessorias, as Diretorias Gerais, as Pró-Reitorias, a Procuradoria. Os órgãos de nível tático são representados pelas secretarias, os gabinetes, os departamentos de ensino e administrativos, as coordenações administrativas e coordenações de cursos. No nível operacional estão dispostos os setores de transporte, segurança, serviços gerais, técnicos administrativos e professores.

1.8.1 Área de Recursos Humanos

Para Chiavenato (2009) recursos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, independente do nível hierárquico ou atividade, e constituem o único recurso vivo e inteligente da empresa. Ribeiro (2005) complementa que o principal objetivo da área de Recursos Humanos é administrar as relações da organização com as pessoas que a compõe, consideradas parceiras do negócio, e não mais meros recursos empresariais.

De acordo Chiavenato (2009) o conceito de Administração de Recursos Humanos (ARH) deve se extinguir aparecendo em seu lugar a uma nova e recente abordagem, que é a gestão de pessoas. Chiavenato (2008) ainda afirma que a gestão de pessoas envolve uma troca mútua entre a organização e as pessoas, onde as pessoas investem seus recursos e a organização lhes dá o retorno e resultados satisfatórios, e segundo ele os colaboradores são os parceiros mais íntimos da organização e são eles que lhe dão vida e dinamismo.

O processo de Administração de Recursos Humanos inclui sete atividades segundo Stoner e Freeman (1994), que são: planejamento de recursos humanos, recrutamento, seleção, socialização, treinamento e desenvolvimento, e avaliação de desempenho.

Segundo Bohlander e Snell (2010), as empresas não podem gerenciar talentos da mesma forma que gerenciam cargos ou produtos, pois os colaboradores são os detentores do capital humano e não a empresa, e ao saírem da organização os funcionários levam seu capital humano, e todo o investimento feito pela empresa em treinamento e desenvolvimento deste profissional se perde com sua saída.

O IFPB é uma Instituição Pública e como tal, recruta e seleciona seus colaboradores por meio de concurso público, para tanto é necessário que a Reitoria lance o edital com todas as disposições necessárias.

O quadro de funcionários efetivos da Instituição é composto por docentes e os técnico-administrativos de nível: fundamental, médio e superior. Na Instituição há progressão por mérito, capacitação e por incentivo à qualificação. Os colaboradores têm direito a licenças, auxílio transporte, alimentação, auxílio pré-escola, benefícios de saúde suplementar, férias e 13º salário.

O setor responsável pela gestão de recursos humanos é o Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, este órgão é vinculado hierarquicamente à Diretoria de Administração e Planejamento e tem por objetivo propor e estabelecer políticas e diretrizes atuantes à gestão de pessoas do *Campus* João Pessoa. O Departamento de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas é composto pela Coordenação de Administração de Pessoal (CAP), Coordenação de Desenvolvimento Profissional (CDP) e Coordenação de Promoção Social e Qualidade de Vida (CPQV).

1.8.2 Área de Marketing

Segundo Kotler e Keller (2006), marketing envolve identificar e satisfazer as necessidades humanas e sociais; e seu objetivo é conhecer e entender o cliente de tal forma que o produto ou serviços seja apropriado para ele e se venda sozinho. Os autores complementam que a administração de marketing consiste na escolha de mercado-alvo, na captação, manutenção e fidelização de clientes através da criação, da entrega e da comunicação de um valor superior para o cliente.

As funções do administrador de marketing, de acordo com Las Casas (2006), são: estabelecer objetivos da organização, escolher e estudar o mercado selecionado e verificar as condições de atendê-lo, desenvolver o composto mercadológico, implementar o plano e controlá-lo, para verificar se está alcançando os objetivos.

O IFPB não possui um departamento de marketing, e as funções de marketing são desenvolvidas em alguns setores da organização a exemplo da Coordenação de Comunicação e Marketing, do Departamento de Educação Profissional (DEP), que divulga os cursos técnicos da Instituição, e o Departamento de Ensino Superior (DES) o qual divulga os cursos superiores da Instituição e a divulgação de seus cursos. Estes dois últimos Departamentos trabalham o marketing fornecendo informações aos interessados e comunicando a convocação aos candidatos inscritos nos cursos da instituição através do Sistema de Seleção Unificada (SISU) ou do Processo Seletivo para os Cursos Técnicos (PSCT), também há a participação de toda a organização quanto à qualidade dos cursos e à reputação do IFPB, o que é um grande fator de atração de clientes para a Instituição.

1.8.3 Área de Finanças

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010), a área de finanças é caracterizada pela aplicação de uma série de princípios financeiros e econômicos com a finalidade de maximizar a riqueza de uma empresa. Ainda segundo os autores, a análise financeira fornece elementos indispensáveis para a tomada de decisões de investimento flexíveis e assertivas no momento mais vantajoso e adequado.

Para Gitman (2004), as atividades financeiras e contábeis estão intimamente relacionadas e frequentemente se sobrepõem. Entretanto, existem duas diferenças básicas

entre finanças e contabilidade, uma tem relação com a ênfase em fluxo de caixa, e a outra com a tomada de decisão. A primeira diferença é que a função primordial do contador é produzir e divulgar dados para a mensuração do desempenho da empresa avaliando sua posição financeira, também conhecida como regime de competência; já o administrador financeiro dá mais ênfase aos fluxos de caixa, na entrada e saída de caixa, conhecido como regime de caixa, que é usado para conhecer as receitas somente no que diz respeito às entradas e saídas efetivas. A segunda diferença entre finanças e contabilidade está na tomada de decisão, pois os contadores dedicam a maior parte de sua atenção à coleta e apresentação de dados financeiros, enquanto, os administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, produzem dados adicionais e tomam decisões com base em sua avaliação dos retornos e riscos correspondentes.

De acordo com Gitman (2004), as atividades básicas do administrador financeiro não se restringem apenas ao envolvimento permanente com atividades de análise e planejamento financeiros, mas também com a preocupação da tomada de decisão de investimentos e financiamento.

O órgão responsável pelo setor financeiro do IFPB é o Departamento de Orçamento e Finanças (DOF), e sua estrutura é composta pela Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira, Coordenação de Contabilidade, Coordenação de Planejamento e Eficiência do Gasto e a Coordenação de Controle de Diárias e Passagens. De acordo com a Proposta do Regimento Interno do IFPB, o Departamento de Contabilidade, Orçamento e Finanças tem como objetivo o planejamento, execução e acompanhamento dos programas relacionados à aplicação dos recursos financeiros, créditos orçamentários e descentralizados com o intuito atender os objetivos do *Campus* João Pessoa do IFPB.

1.8.4 Área de Produção

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), a Administração da Produção é a atividade de gerir recursos para a produção e disponibilização de bens e serviços. Segundo os autores, a função de produção é responsável por esta atividade, e toda organização possui uma função de produção, pois toda empresa produz algum tipo de produto e/ou serviço. Os autores ainda comentam que nem todos os tipos de organização denominam a função produção por esse nome, podendo ser usado “operações” ou simplesmente “produção”. No entanto, Moreira

(2008) usa o termo Administração da Produção e Operações para designar as atividades orientadas para a produção de um bem físico ou a prestação de um serviço, afirmando que a palavra produção tem mais proximidade com as atividades industriais e a palavra operações concerne às atividades desenvolvidas em empresas de serviços.

Os produtos e serviços são diferentes e, de acordo com Moreira (2008), a atividade industrial fornece um produto físico ou tangível, enquanto um serviço é prestado, e sua prestação implica em uma ação, embora meios físicos possam ser usados para facilitar ou justificar o serviço. Ainda segundo o autor, as diferenças mais marcantes entre produtos e serviços são:

- A natureza do que é oferecido ao cliente e do seu consumo;
- A uniformidade dos insumos necessários;
- As possibilidades de mecanização;
- O grau de padronização daquilo que é oferecido, independentemente do cliente considerado.

As empresas que fornecem produtos são diferentes entre si, assim também como as empresas que prestam serviços. Porém, é grande a diferença entre as características dos produtos e serviços, e isso influi diretamente no modo de gestão da empresa para que se obtenha eficácia produtiva ou operacional. No quadro 01 é exposta a diferença entre as indústrias, fornecedoras de produtos, e as prestadoras de serviços. Contudo, mesmo nas empresas de produtos, há atividades de prestação de serviços em seu ambiente interno, e nas empresas de serviços e também pode haver produtos físicos.

Quadro 01: Diferenças entre Empresas Industriais e de Serviços

Características	Indústrias	Empresas de serviços
Produto	Físico	Intangível
Estoque	Comuns	Impossível
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da mão-de-obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Fonte: MOREIRA (2008).

Como visto anteriormente no tópico 1.4, o IFPB se caracteriza como empresa prestadora de serviços, e esta será a atividade mais abordada neste trabalho.

Corrêa e Corrêa (2006) classificam os serviços de acordo com o grau de processamento, fluxo de pessoas e informações (serviços), podendo ser:

- **Serviços de massa:** Há o atendimento de um grande número de clientes por dia, de forma padronizada, visando a ganhos em escala. Sua ênfase está nas atividades de controle.
- **Serviços Profissionais:** São serviços prestados de forma completamente customizada, personalizando o atendimento e o pacote de serviço às necessidades e aos desejos de cada cliente em particular, atendendo assim a um pequeno número de clientes.
- **Serviços de Massa Customizados:** Está próximo a posição de volume correspondente aos serviços em massa, porém, por fazer uso de tecnologias avançadas cria no cliente a impressão de um serviço customizado.
- **Serviços Profissionais de Massa:** Está próximo a posição de volume de serviços profissionais, e, embora se tratando de serviços que requerem personalização, buscam aumentar seus ganhos de escala no sentido de atender a um número maior de clientes por dia em suas unidades de operação.
- **Loja de Serviços:** está em uma região intermediária entre as variáveis customização, *front office* versus *back office*, ênfase em pessoas versus equipamentos e intensidade de contato, é onde se encontra a maioria das operações de serviços.

Ainda segundo Corrêa e Corrêa (2006), as posições serviços de massa e serviços profissionais, estão cada uma em um extremo com relação às variáveis citadas, existindo infinitas posições entre ambas.

Quanto às características dos serviços, Martins e Laugeni (2005) alegam que os mesmos têm uma série de características, expondo as seguintes:

- Alto contato com o cliente;
- Participação do cliente no processo;
- Percibilidade;
- Não estocável;
- Mão-de-obra intensa;
- Custos lead times;
- Output variável e não padronizável;
- Intangibilidade;
- Dificuldade de se medir produtividade;
- Dificuldade de se medir qualidade;

Estas características variam de um serviço para outro, sendo mais intensas em alguns serviços, enquanto, em outros serviços podem ser mais amenas.

Visto o valor da administração da produção e operações, é importante ressaltar quais atividades são inerentes a esta área. Slack, Chambers e Johnston (2009) comentam que existem algumas classes gerais de atividades que se aplicam a todos os tipos de produção, são elas:

- Entendimento dos objetivos estratégicos da produção;
- Desenvolvimento de uma estratégia de produção para a organização;
- Projeto dos produtos, serviços e processos de produção;
- Planejamento e Controle da Produção;
- Melhoria do desempenho da produção;
- Responsabilidades amplas dos gerentes de produção.

As atividades da administração da produção mostram o quanto é estratégica esta área para a organização. Para Slack, Chambers e Johnston (2009), todas as atividades da produção podem contribuir significativamente para o sucesso da empresa, desde que os recursos sejam utilizados de forma eficaz na produção de bens e serviços para a satisfação do cliente.

Como o IFPB atua no segmento da educação, compreende-se então, que os docentes compõem o setor produtivo da instituição, assim como a Reitoria, as Prós-Reitorias em geral, a Diretoria de Ensino e os Departamentos que a apoiam, as Coordenações de Cursos e a Biblioteca. Os alunos, clientes da organização, também desempenham grande papel na produção científica da Instituição. E as atividades de higienização e limpeza da organização são realizadas por funcionários em empresas terceirizadas.

1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio

De acordo com Rosa (2012, p.33) “materiais é todo bem que pode ser contado, registrado e que tem por função atender às necessidades de produção ou de prestação de serviço de uma organização pública ou privada”.

A administração de materiais também está intimamente ligada ao patrimônio, pois os materiais podem fazer parte do patrimônio da empresa. Martins e Alt (2009) definem Patrimônio como um conjunto de bens, valores, direitos e obrigações que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais.

Martins e Alt (2009) explanam que os materiais constituem o estoque da empresa, os autores complementam, assim como Pozo (2010), que os materiais podem ser classificados em materiais auxiliares, matéria-prima, produtos em processo e produtos acabados.

A administração de materiais é de grande importância para a organização, Martins e Laugeni (2005) afirmam que ela tem impacto direto na lucratividade da organização e na qualidade dos produtos. E segundo Viana (2002), as atividades fundamentais da administração de materiais são: cadastramento de materiais, gestão de estoques, compras, recebimento, almoxarifado e inventário físico.

A administração de materiais do IFPB é atribuição do Departamento de Logística; que é responsável por planejar, executar, acompanhar e fiscalizar as atividades de aquisição, controle, guarda e distribuição de materiais, e dos serviços de infraestrutura operacional.

A estrutura administrativa do Departamento de Logística compreende a Coordenação de Patrimônio, Coordenação de Compras, Coordenação de Licitações, Coordenação de Contratos e Convênios, e a Coordenação do Almoxarifado.

1.8.6 Área de Sistemas de Informação

Segundo Côrtes (2008), sistema de informação pode ser considerado um conjunto de módulos inter-relacionados que possibilita desde a entrada ou coleta de dados, seu processamento até a geração de informações, que são imprescindíveis à tomada de decisões voltadas ao planejamento, desenvolvimento e acompanhamento de ações na organização.

Os sistemas de informações podem ser classificados de várias formas, porém Cortes (2008) os divide segundo o nível de utilização:

- **Sistemas de Nível Operacional:** esses sistemas auxiliam das decisões de ordem prática necessárias ao dia-a-dia da organização, trabalham com dados brutos, que serão processados e darão origem a informações elementares e pontuais. Podem ser usados no cadastro de pedidos e controle de estoque.
- **Sistemas de Nível Tático:** esses sistemas são voltados para o desenvolvimento e implantação de decisões estratégicas tomadas pelos níveis hierárquicos superiores da organização, envolve o projeto de novos produtos ou o desenvolvimento de novos serviços, por exemplo.

- **Sistemas de Nível Estratégico:** esses sistemas auxiliam nas decisões mais abrangentes e de longo prazo e nas quais as consequências têm maior impacto para a empresa, é considerada uma série de fatores internos e externos para a tomada de decisões nesse nível, procurando-se estabelecer um panorama ou cenário e facilitando o equacionamento de questões.

Na base dos sistemas de informações estão os dados e as informações que são extremamente importantes para o seu funcionamento. Côrtes (2008) define dados como sucessões de fatos brutos que não foram organizados, processados, avaliados ou interpretados. E o mesmo autor define informação como uma transformação dos dados após algum tipo de relacionamento, avaliação, interpretação ou organização. E só a partir desta transformação decisões podem ser tomadas.

Quanto à importância dos sistemas de informações, Laudon e Laudon (2007) afirmam que eles são essenciais e por meio deles, as empresas buscam atingir seis pontos, que são: excelência operacional; novos produtos, serviços e modelos de negócio; relacionamento mais estreito com clientes e fornecedores; melhor tomada de decisões; vantagem competitiva; e sobrevivência.

O sistema de informação usado pelo IFPB para gerenciamento dos processos, comunicação entre os setores da organização e também a comunicação com os alunos era unicamente o Q-Acadêmico. Atualmente, a Instituição passou a usar também o SUAP, com a finalidade de cadastrar novos alunos e gerenciar processos, além da comunicação entre os setores. Posteriormente, este substituirá de forma definitiva o Q-Acadêmico, o qual terá seus dados migrados para o SUAP e será extinto. Além do Q-Acadêmico e do SUAP, o IFPB também utiliza redes sociais, intranet, e-mail institucional, a TV do *campus*, a página virtual da Instituição, todos estes sistemas são utilizados com o objetivo de se obter uma comunicação rápida e eficiente. Vale ressaltar que a página do IFPB foi substituída por outra mais dinâmica e de fácil manuseio para os interessados em buscar informações nela contidas.

O setor responsável pela área de sistemas de informações do IFPB é o Departamento de Tecnologia da Informação, que é composto pelas coordenações de Desenvolvimento de Sistemas, Manutenção e Suporte de TI e Redes e Telefonia.

Finalizando este capítulo, vale salientar que a estrutura física do IFPB – *Campus* João Pessoa, vem sofrendo gradativas mudanças, afim de que sejam melhoradas suas instalações e toda a sua infraestrutura. Uma das reformas realizadas na Instituição é referente à compactação da área administrativa da Instituição, que antes era distribuída por todo o IFPB, e após a reforma, a área administrativa foi alocada para apenas dois blocos, estando

assim bem próximas umas das outras, diminuindo consideravelmente o transporte necessário para o deslocamento de um setor administrativo para outro.

CAPÍTULO II

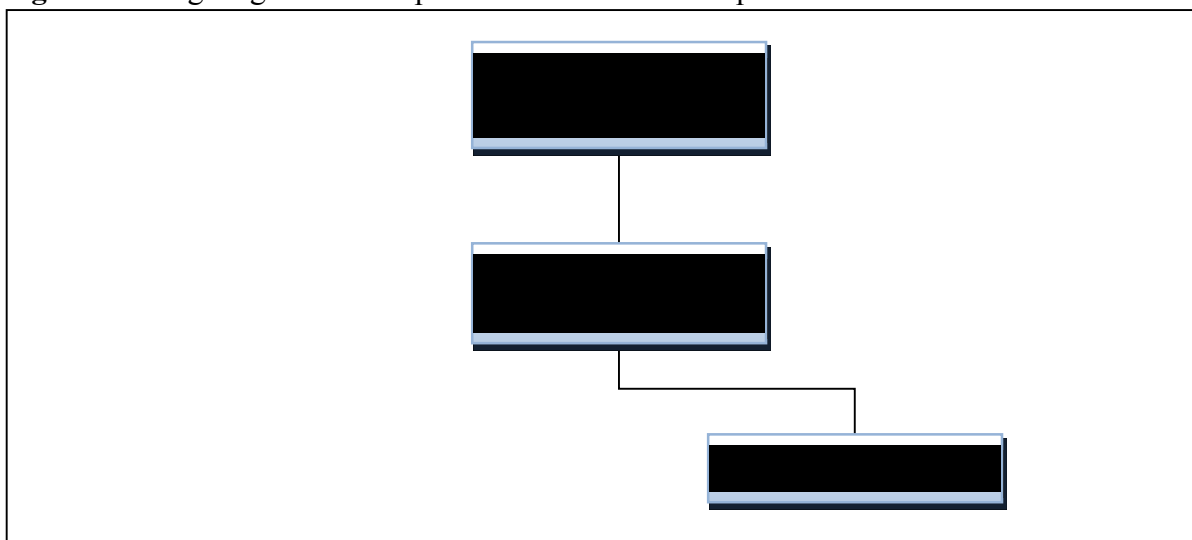
A Área de Realização do Estágio

2.1 A Área de Realização do Estágio

O estágio foi desenvolvido no Departamento de Ensino Superior - (DES) - do IFPB que, de acordo com a Proposta do Regimento Interno do *Campus* João Pessoa (2016), é o órgão de execução responsável pela implementação das políticas educacionais do *Campus*, no âmbito do ensino superior. Com este objetivo, o DES executa ações de coordenação e supervisão das atividades de planejamento, acompanhamento e avaliação do processo educativo dos cursos, no âmbito de sua competência.

Quanto às funções do DES, seu organograma está assim disposto: a chefe de departamento setor, um técnico administrativo e um estagiário. Como representado no organograma exposto na figura 03.

Figura 03: Organograma do Departamento de Ensino Superior



Fonte: Própria autoria (2016).

Como exibido na figura 03, o organograma do setor segue o modelo estrutural adotado pela organização, onde há a posição de chefia no topo do gráfico.

A localização do Departamento de Ensino Superior na estrutura organizacional do IFPB pode ser visualizada no Anexo 4.

2.2 Aspectos Estratégicos da Organização

A área de estágio é posicionada de forma estratégica para suprir as demandas relacionadas aos cursos superiores, desde que possua competência para atendê-las. O departamento trabalha com o intuito de sempre melhorar os cursos superiores da Instituição, através da supervisão e elaboração de políticas que venham a contribuir de forma positiva, para que os cursos superiores melhorem continuamente e os clientes (alunos) se sintam satisfeitos.

A missão, a visão e os valores que norteiam o IFPB na busca da excelência em todos âmbitos da organização estão descritos a seguir.

2.2.1 Missão

Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática. (PDI 2015-2019, 2014. p. 17)

2.2.2 Visão

Ser uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento profissional, tecnológico e humanístico de forma ética e sustentável beneficiando a sociedade, alinhado às regionalidades em que está inserido. (PDI 2015-2019, 2014. p. 17)

2.2.3 Valores

Ética – Requisito básico orientador das ações institucionais;
Desenvolvimento Humano – Fomentar o desenvolvimento humano, buscando sua integração à sociedade por meio do exercício da cidadania, promovendo o seu bem-estar social;
Inovação – Buscar soluções para as demandas apresentadas;
Qualidade e Excelência – Promover a melhoria contínua dos serviços prestados;
Transparência – Disponibilizar mecanismos de acompanhamento e de publicação das ações da gestão, aproximando a administração da comunidade;
Respeito – Ter atenção com alunos, servidores e público em geral;
Compromisso Social e Ambiental – Participa efetivamente das ações sociais e ambientais, cumprindo seu papel social de agente transformador da sociedade e promotor da sustentabilidade. (PDI 2015-2019, 2014. p. 17)

O DES contribui de forma significativa para alcance da missão da empresa, trabalhando em conjunto com o Departamento de Ensino, as unidades acadêmicas, as

coordenações de cursos e outros setores da organização para assim possibilitar uma formação de profissionais capacitados e éticos, além de buscar a excelência na execução de suas atribuições.

2.3 Atividades Desempenhadas – Fluxograma de Atividades

O fluxograma é muito utilizado nas empresas para mostrar através de gráficos como as atividades são desempenhadas. De acordo com Oliveira (2011), o fluxograma é a representação gráfica que expõe a sequência de um trabalho de forma analítica, caracterizando as operações, os responsáveis pelas atividades e/ ou unidades organizacionais envolvidas no processo, e seu objetivo é mostrar a sequência de um trabalho, possibilitando a visualização dos movimentos ilógicos e a dispersão de recursos materiais e humanos.

Oliveira (2011) cita os principais tipos de fluxogramas utilizados nas empresas, que são:

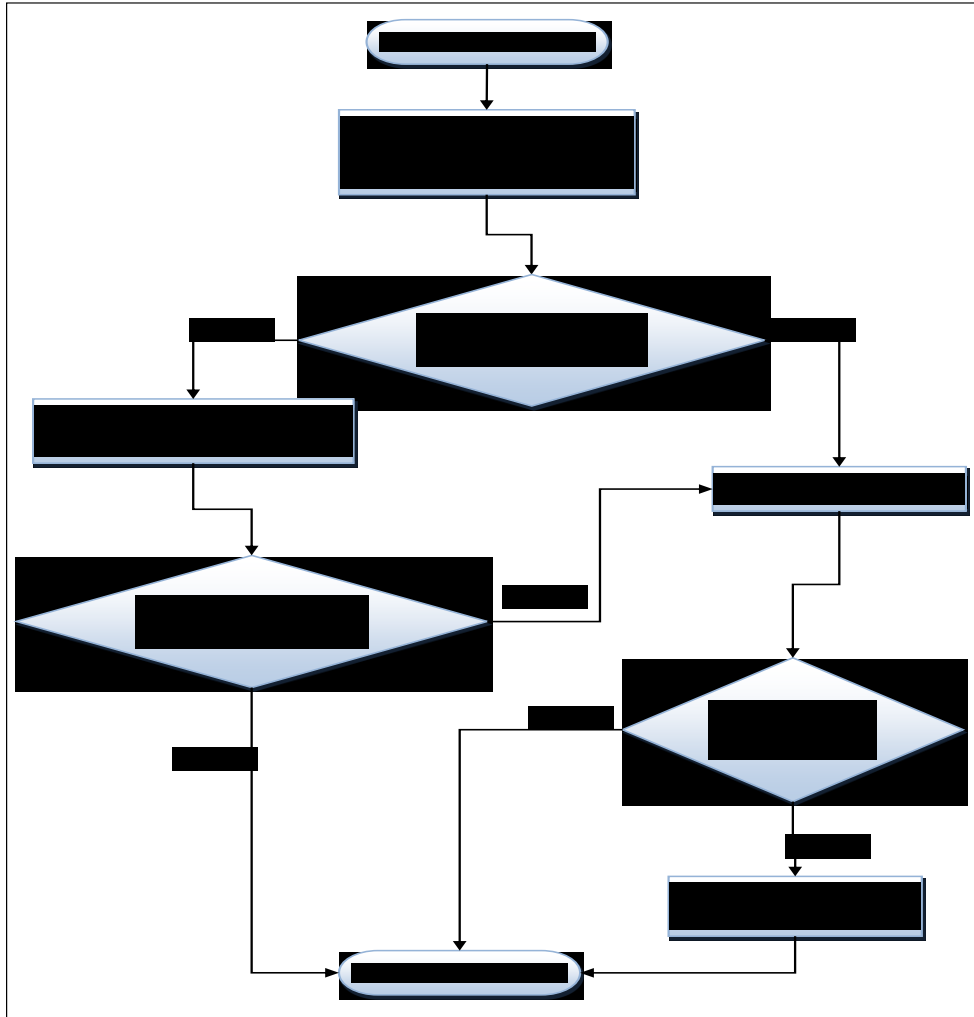
- **Fluxograma vertical:** também denominado diagrama de processo, normalmente, é destinado à representação de rotinas simples em seu processamento analítico numa unidade específica da organização.
- **Fluxograma parcial ou descritivo:** descreve o curso de ações e os tramites dos documentos, é mais complexo de se elaborar que o fluxograma vertical, sendo mais usado para representar rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.
- **Fluxograma global ou de coluna:** é o mais utilizado nas empresas, demonstra mais claramente o fluxo de informações de documentos dentro e fora da unidade organizacional, é mais versátil que os demais fluxogramas apresentados.

2.3.1 Atividade A - Emissão de parecer de colação de grau extemporânea

O processo de emissão de parecer de colação de grau extemporânea é encaminhado das coordenações de cursos para o Departamento de Ensino Superior, para que a chefe do setor emita o parecer. Caso não tenha anexado nenhum documento comprobatório da justificativa do processo, o aluno é contatado pelo estagiário, para que encaminhe o documento ao setor, e este seja anexado ao processo. Após esta etapa, a chefe do setor analisa a documentação e pede que o estagiário transmita o parecer. Se o parecer for desfavorável o

processo é finalizado e arquivado pelo estagiário, se favorável o estagiário encaminha o processo à Coordenação de Controle Acadêmico (CCA), para que sejam tomadas providências relativas à colação de grau extemporânea. O fluxograma da atividade está representado na figura 04.

Figura 04: Fluxograma da atividade de emissão de parecer de colação de grau extemporânea



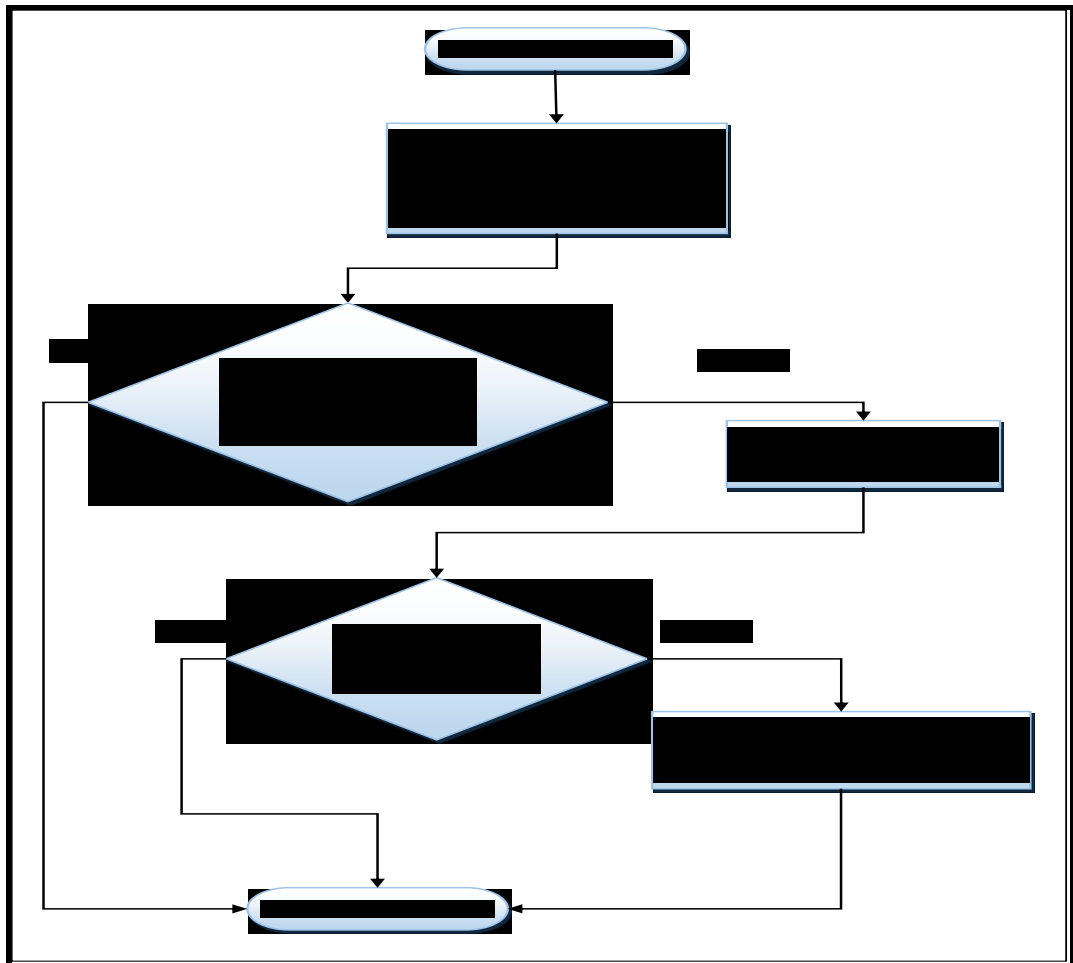
Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Na atividade em questão o estagiário auxilia a chefe do setor sendo responsável por quase todas as etapas, ficando a critério da chefe do setor a tarefa de analisar a justificativa e a documentação comprobatória e também a tarefa de assinar e carimbar o parecer, independentemente do pedido ser deferido ou não. A atividade é de grande importância para a organização, em razão da necessidade comprovada do certificado de conclusão do curso pelo aluno, a organização se disponibiliza a atender sua necessidade, visto que o aluno é o principal cliente da organização.

2.3.2 A Atividade B – Envio de correspondência para cancelamento de matrícula

A atividade de envio de correspondência aos alunos, com duas ou mais matrículas em Instituição Pública de Ensino Superior (IES), se inicia com o interesse da Instituição em desvincular a matrícula do aluno que está com duas ou mais matrículas na Instituição. Para que seja realizado este processo, é necessário que se faça uma pesquisa para saber quais alunos estão nesta situação. Posteriormente, é emitida uma carta para cada aluno indicando um prazo de cinco dias, a contar da data de recebimento, para que cancele sua matrícula, se o aluno não pedir o cancelamento, é enviada uma lista ao CCA com os nomes dos alunos para o cancelamento compulsório, de acordo com a Lei 12.089 de 11 de novembro de 2009. Se a duplicidade da matrícula ocorrer em Instituições diferentes, será cancelada a matrícula mais antiga, e se a duplicidade da matrícula ocorrer na mesma Instituição, será cancelada a matrícula mais recente. O fluxograma desta atividade está exposto na figura 05.

Figura 05: Fluxograma da atividade de envio de correspondência para cancelamento de matrícula



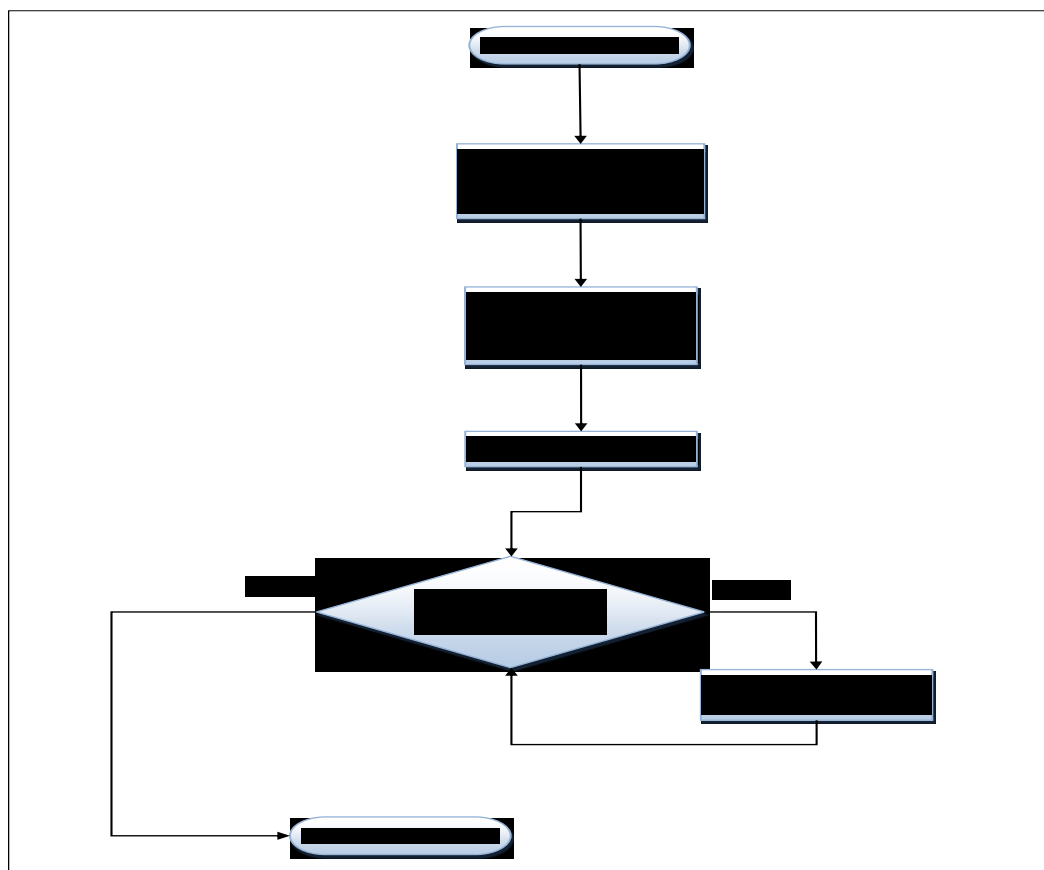
Fonte: Pesquisa Direta (2016).

É indiscutível o grau de relevância desta atividade para a organização, visto que a legislação não permite mais de uma matrícula aberta de um mesmo aluno em IES, podendo a Instituição, que não fizer o cancelamento da matrícula, ser punida após serem encontradas tais irregularidades por uma fiscalização.

2.3.3 Atividade C - Cadastro dos alunos dos cursos superiores no Censo da Educação Superior

A atividade de cadastro dos alunos dos cursos superiores da Instituição no Censo da Educação Superior é realizada coletando dados do Q-acadêmico ou do SUAP, e inserindo-os no sistema do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). Ao final desta etapa, gera-se um relatório para observar inconsistências no cadastramento dos alunos, se houver inconsistências é editado o cadastro inconsistente, se não houver inconsistência, o cadastro é finalizado. O fluxograma da atividade é representado na figura 06.

Figura 06: Fluxograma da atividade de Cadastro dos alunos dos cursos superiores no Senso da Educação Superior

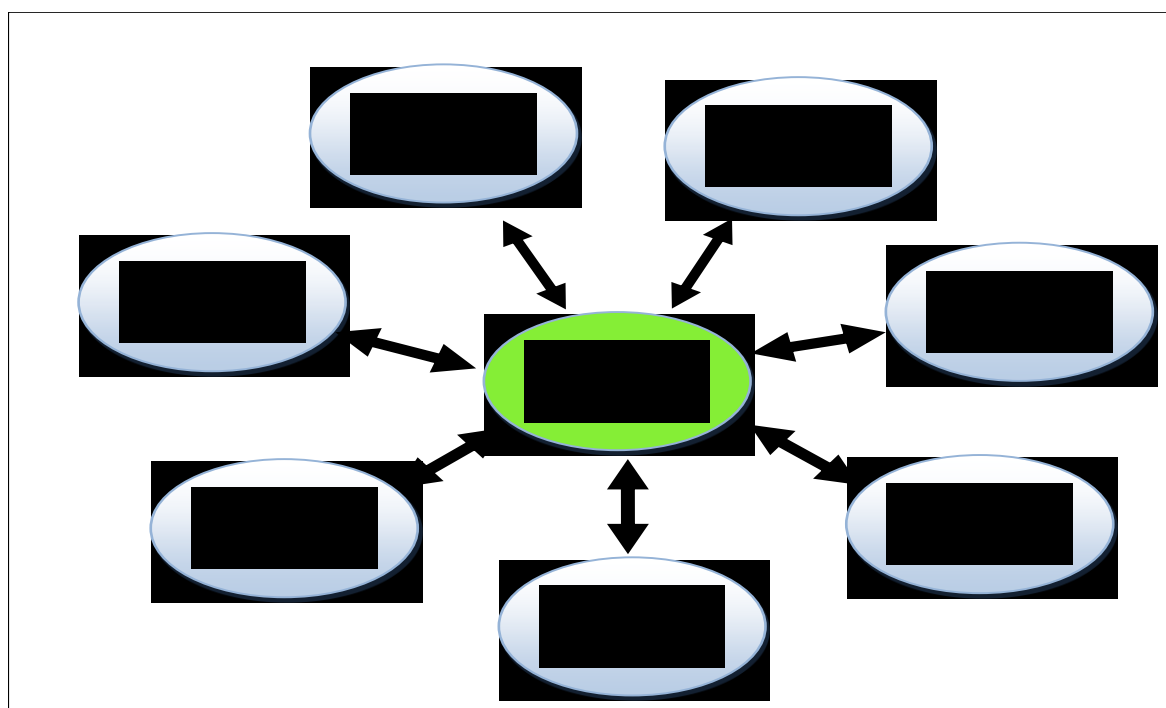


Como exposto na figura 06, nesta atividade o estagiário auxilia no cadastramento dos alunos, esta atividade tem grande valor para a organização, pois como é uma organização publica sem fins lucrativos, seus recursos financeiros são repassados do Governo Federal. Contudo, o montante destes recursos depende da quantidade de alunos matriculados na Instituição, logo, este cadastro no senso serve também como um registro da quantidade de alunos matriculados, para que o Governo Federal venha a repassar recursos financeiros à organização.

2.4 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

Alguns setores têm relações mais próximas dentro de uma organização, no IFPB o Departamento de Ensino Superior tem um relacionamento mais estreito com a Direção Geral (DG), a Diretoria de Desenvolvimento de Ensino (DDE), o Departamento de Educação Profissional (DEP), as Unidades Acadêmicas (UA), as coordenações de cursos superiores (CCS) e a Coordenação de Controle Acadêmico (CCA). Embora o DES se comunique com outros setores da organização, os setores expostos na figura 07 são os que constantemente estão interagindo com o Departamento, tendo assim um maior fluxo de comunicação com setor de estágio.

Figura 07: Interação da comunicação do DES com outros setores



A comunicação com estes setores é muito importante, porque geralmente um fluxo de comunicação rápido simplifica a resolução de problemas, evitando gargalos no andamento de processos. Entretanto, às vezes pela facilidade de comunicação entre os setores, há um repasse de processos de forma desnecessária, fazendo com que se perca tempo e material na sua resolução.

O Departamento de Ensino Superior tem um ótimo clima organizacional, há uma intensa cooperação entre os colaboradores do setor, amenizando um possível desgaste proveniente das tarefas inerentes ao setor.

O DES fica situado dentro do bloco da Direção Geral do IFPB *Campus* João Pessoa, dividindo o espaço do ambiente de trabalho com o Departamento de Educação Profissional (DEP), onde ficam dispostos na sala três colaboradores do DES e mais três colaboradores do DEP. Esta proximidade entre os setores, faz com que os colaboradores trabalhem em grupo quando necessário para suprir altas demandas, a exemplo do cadastramento dos alunos no Censo da Educação Superior ou no Educa Censo, ou ainda nas ligações para os alunos que são convocados para fazerem a pré-matrícula nos cursos superiores ou técnicos da Instituição.

Quanto ao perfil da atual chefia do setor, é notório o perfil de liderança que a mesma carrega, fazendo com as pessoas que a rodeiam trabalhem com empenho na busca de objetivos comuns.

CAPÍTULO III

Levantamento Diagnóstico

3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

Não só no Departamento de Ensino Superior, mas em outros setores da organização há problemas que afetam direta ou indiretamente o DES. Dentre estes problemas pode-se destacar alguns:

- Distribuição dos processos pertinentes à função protocolo;
- Cronograma dos processos: este problema se caracteriza pelo fato de o desvio no fluxo dos processos fazer com que os processos tramitem por mais setores do que deveriam fazendo com que aumente o tempo entre a abertura do processo e sua finalização.
- A falta de comunicação interna dos setores da instituição com os alunos;
- A falta de treinamento dos servidores docentes e técnicos administrativos, se caracterizando pela incapacidade de resolver problemas inerentes às funções que exercem.

3.2 Problema de Estudo

O presente estudo visa analisar a desconformidade da função a ser desempenhada pelo DES quanto à distribuição de processos, visto que este absorve tal função do setor Protocolo.

3.3 Características do Problema de Estudo

Analisar a desconformidade da função do DES quanto à distribuição de processos, visto que este absorve esta função do Protocolo, é o problema objeto deste estudo, e se caracteriza pelo fato de haver uma má distribuição dos processos, iniciados no Protocolo.

Os processos ao invés de serem enviados para os setores responsáveis, muitos deles destinados às unidades acadêmicas, às coordenações de cursos superiores, ou a qualquer outro setor, que envolva assuntos relacionados aos alunos graduandos ou aos cursos superiores, são desviados do seu fluxo adequado e encaminhados ao Departamento de Ensino Superior (DES).

O problema ocorre desde antes da gestão da atual chefia do Departamento de Ensino Superior, e como se observa, estes desvios no fluxo dos processos ocorrem de forma corriqueira.

As causas das falhas na distribuição de processos se dão pelo fato do servidor técnico administrativo se deslocar às unidades acadêmicas ou coordenações de cursos superiores, e qualquer uma destas, estar sem alguém responsável para receber os processos, ou mesmo por falta de orientação sobre quais as atividades são pertinentes ao DES, para que se encaminhe o processo ao setor. Por qualquer um destes motivos, o processo pode ser enviado diretamente ao Departamento de Ensino Superior, o que caracteriza um desvio do fluxo normal do processo.

Este desvio do fluxo implica em graves problemas ao departamento, pois as atividades atribuídas ao setor são constantemente interrompidas para que o processo seja deslocado ao setor de verdadeiro destino. Problemas como:

- **Perda de tempo:** os processos desviados demoram um tempo maior para chegarem ao setor para onde deveriam ser encaminhados, fazendo com que, por vezes, demorem a ser solucionados e finalizados.
- **Perda de recursos:** os recursos humanos, materiais e operacionais do setor são desperdiçados com atividades que não são atribuições do setor.
- **Desvirtuação da função base do DES:** atrasos em atividades próprias do departamento para atender ao protocolo ou encaminhar os processos que erroneamente lhe foram enviados.

Os colaboradores que trabalham no setor, constantemente percebem o problema, se sentindo, por vezes, sobrecarregados por atividades que são atribuições de outros setores, tendo que quebrar o ritmo de atividades do setor, para atender a demandas de outros setores. Estes problemas causados ao DES, conseqüentemente são sentidos pela organização e também pelos clientes da organização que são os alunos.

O problema em questão ainda não foi estudado em outros trabalhos, sendo esta a primeira vez que, após o diagnóstico, ele será destrinchado e analisado com a finalidade de que haja uma solução, ou mesmo, ocorra uma mitigação do problema e de seus efeitos sobre o departamento e a organização.

CAPÍTULO IV

Proposta de Trabalho

4.1 Tema:

A influência de uma distribuição de processos inadequada no Departamento de Ensino Superior: Um estudo de caso no Instituto Federal da Paraíba

4.2 Objetivos

4.2.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo geral verificar as consequências das falhas de distribuição de processos do setor Protocolo para o DES.

4.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as atribuições de Protocolo do IFPB;
- b) Descrever as atribuições do DES do IFPB;
- c) Identificar possíveis causas para a não entrega de processos aos devidos destinatários.
- d) Identificar e analisar possíveis prejuízos da função do DES; e
- e) Propor soluções.

4.3 Justificativa

As organizações são feitas de processos, e são estes processos que dão o dinamismo e a possibilidade de produção das empresas, uma vez que, toda e qualquer fabricação de produtos ou prestação de serviços são constituídas de etapas em que cada uma desta etapa é constituída de atividades e tarefas.

O IFPB é uma organização, sem fins lucrativos, e assim como deve suceder em empresas privadas, é uma empresa que tem como prioridade a qualidade na prestação de serviços aos seus clientes.

Para que o serviço seja prestado com qualidade é necessário que haja um bom funcionamento da organização como um todo, e o que irá viabilizar esse funcionamento é a boa gestão dos processos da empresa. Todas as empresas têm processos, e são através deles que os produtos e serviços são gerados, possibilitando que a empresa gere lucros através da venda dos produtos e da prestação dos serviços.

A gestão dos processos da empresa deve ser priorizada, para agregar maior valor aos produtos e serviços. Segundo Paim et al. (2009), a gestão de processos apresenta-se de maneira a responder às necessidades de adaptação ao ambiente externo, promovendo aperfeiçoamento no projeto de processos, além de coordenar os fluxos nas atividades dos processos diários de trabalho e promover à empresa o aprendizado contínuo de como gerir seus processos.

Este estudo tem enorme relevância para o pesquisador, uma vez que, tem a finalidade de gerar conhecimento, assim, contribuindo para o aprendizado e a aplicação dos conhecimentos adquiridos no período de graduação.

Este tema, de gestão de protocolo e distribuição de processos, é pouco abordado, e o estudo perfaz este percurso para poder oferecer ferramentas para diminuir problemas e eliminar suas causas, que geram prejuízos ao IFPB, e para contribuir com a literatura, proporcionando conhecimento.

O presente trabalho pode vir a estabelecer parâmetros para que sejam amenizados problemas no fluxo dos processos da organização, dando à Instituição maior agilidade e qualidade na prestação deste serviço, com eficácia, eficiência e efetividade.

CAPÍTULO V

Fundamentação Teórica

5 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente capítulo são apresentados os principais autores e conceitos, que fundamentam a execução deste trabalho de conclusão de curso, abordando Processos, Gestão de Processos, Qualidade dos Serviços e Fluxo dos Processos. Além disto, o capítulo apresenta a Metodologia utilizada na realização deste estudo, bem como a Descrição e Análise dos Resultados, a Conclusão do estudo, e por fim, qual a Contribuição do Estágio para a Vida Acadêmica do Aluno.

5.1 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

5.1.1 PROCESSOS

Dentre os campos do conhecimento da Administração, a principal área de estudo que forneceu o conhecimento para a realização deste trabalho foi Gestão de Processos. Com a finalidade de abordar este tema mais profundamente, se faz necessário o entendimento do que seriam processos. Para tanto, serão expressas suas definições.

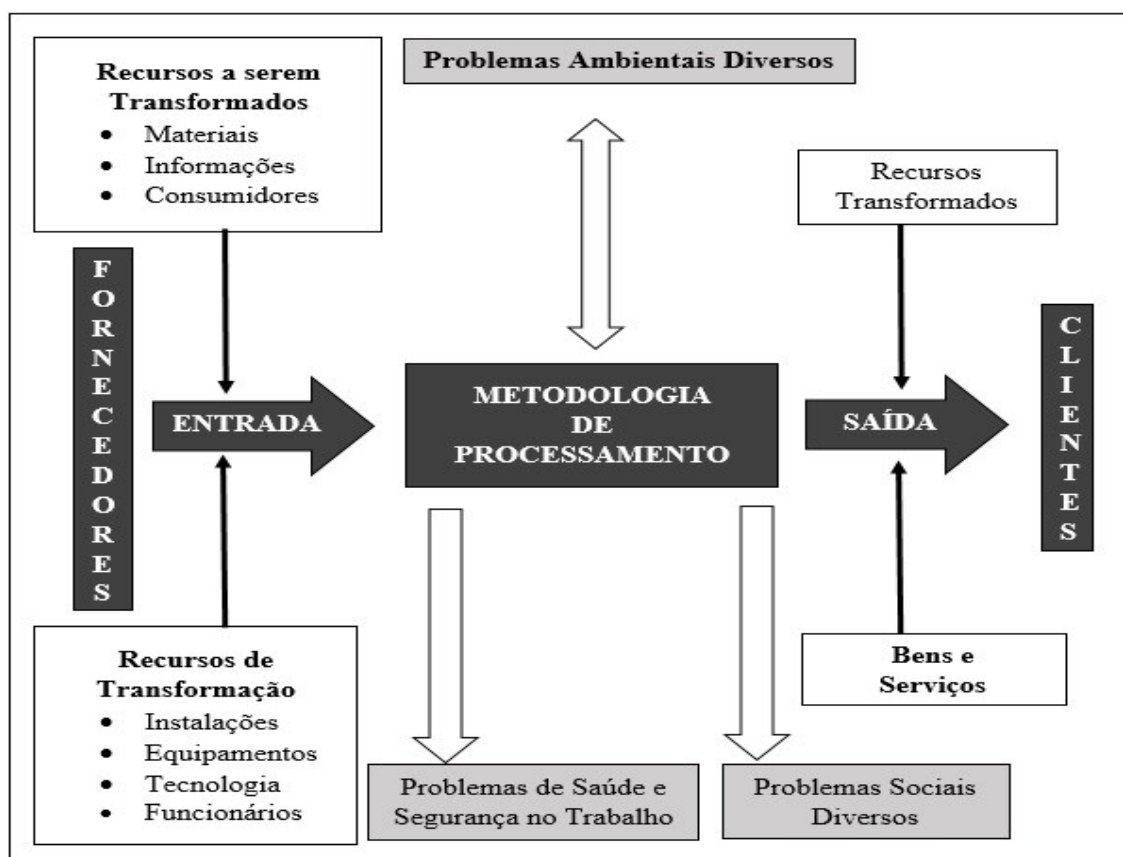
De acordo com Cury (2005), a ideia de processo surgiu entre o final da década de 80 e início de 90 objetivando maximizar o valor ao cliente. Ainda segundo o autor, o termo pode causar confusão, não apenas por ser usado sob diferentes conotações, com concepções diversificadas, mas também, por muitas vezes serem empregados para se referir a atividade e/ou tarefas, que são os desdobramentos internos dos processos.

Dentre as várias definições existentes de processos, Contador (2010, p. 52) define processo como “uma sequência organizada de atividades, que transforma as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade” e “um conjunto de causas que gera um ou mais efeitos”.

O MPF/PGR (2013) afirma que processos envolvem um conjunto de atividades ordenadas, no tempo e espaço, com início e fim, e entradas e saídas bem definidas. E seu objetivo é gerar resultados para a empresa, podendo estar em níveis distintos de detalhamento, sendo frequentemente relacionados às áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

Rodrigues (2012) expõe o processo como um conjunto de atividades ou funções organizadas em uma sucessão lógico-temporal, com o objetivo definido, e que são realizadas por pessoas e/ou máquinas, na pretensão de transformar recursos, agregando valores, por meio de recursos de transformação e de uma lógica preestabelecida, resultando em bens e serviços para a sociedade. Na figura 08, se ilustra como se dá um processo, representando seus insumos, agentes transformadores, fatores de transformação, e suas saídas.

Figura 08: Etapas de um processo



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2012, p.64)

Silva (2001) comenta sobre processos organizacionais, definindo-os como quaisquer sistemas operacionais ou administrativos que transformam insumos, que são as entradas, em produtos valiosos, que são as saídas. O autor acrescenta que um processo é, caracteristicamente, uma série de atividades/tarefas organizadas num procedimento ou conjunto de arranjos de trabalho, talvez englobando vários departamentos, máquinas e pessoas.

Após serem expostas as definições de alguns autores sobre processos, é relevante mencionar a afirmação de Toledo et al. (2013), na qual os autores consideram que a melhor forma de entender um processo pode ser por meio das seguintes características:

- **Atividades interdependentes:** um processo deve ser realizado através de atividades interdependentes, se caracterizando pela execução de uma série de atividades que leva à produção de um resultado específico, do contrário serão atividades avulsas;
- **Entradas mensuráveis:** é importante que as atividades sejam especificadas em termos de qualidade, pois a qualidade do produto final depende da qualidade das entradas;
- **Transformação:** estas atividades devem sempre agregar valor e modificar os insumos, de forma que não haja desperdício de recursos;
- **Saídas mensuráveis:** todas as atividades de um processo produzem saídas, as saídas devem ser especificadas em termo de qualidade;
- **Repetição:** os processos se caracterizam por sua natureza repetitiva, consequentemente isto também ocorre nas organizações.

De acordo com o MPF/PGR (2013), um processo organizacional se caracteriza por:

- Início, fim e objetivos bem definidos;
- Clareza em relação ao que é transformado em sua execução;
- Definir como e/ou quando uma atividade ocorre;
- Resultado específico;
- Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Agregar valor para o destinatário do processo;
- Ser devidamente documentado;
- Ser mensurável; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

Há diversas classificações de processos, Rummler e Brache (1974 *apud* CURY 2005) identificam três tipos de processos, que são:

- **Processos de clientes:** fabrica um produto ou serviço para um cliente externo da empresa;
- **Processos administrativos:** fabricam produtos invisíveis aos clientes, no entanto, essenciais ao gerenciamento efetivo do negócio;
- **Processos de gerenciamento:** referem-se às decisões de apoio aos processos, tomadas pelos gerentes.

O MPF/PGR (2013) utiliza uma classificação diferente para os processos organizacionais, que podem ser classificados em três categorias:

- **Processos Gerenciais:** são aqueles ligados à estratégia da organização, relacionam-se diretamente com a formulação de políticas e diretrizes buscando estabelecer e concretizar metas. E também estão relacionados ao estabelecimento de indicadores de desempenho e às formas de avaliação dos resultados alcançados internos e externos à empresa;
- **Processos Finalísticos:** ligados à essência de funcionamento do órgão. Caracterizam a atuação da organização e recebem apoio de outros processos internos, criando um produto ou serviço para o cliente interno ou cidadão, estão diretamente relacionados ao objetivo da empresa;
- **Processos Meio:** são processos essenciais para a gestão efetiva da empresa, garantindo o suporte apropriado aos processos finalísticos. Relacionam-se diretamente à gestão dos recursos necessários ao desenvolvimento de todos os processos da organização.

Os processos críticos, caracterizados por sua natureza estratégica para o sucesso da organização, estão inseridos nos denominados processos gerenciais e finalísticos.

Considerando a organização como correlações de processos, Toledo et al. (2013) denominam diferente os processos, classificando-os como processos primários ou chaves, processos suporte ou de apoio e processos gerenciais, porém a classificação do autor equivale à classificação anterior. Já Maximiano (2012), classifica os processos apenas em: processos centrais e processos de apoio.

Os processos podem ser subdivididos de forma hierárquica, e o MPF/PGR (2013) apresenta as seguintes formas de subdivisão:

- **Macroprocesso:** geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no funcionamento da empresa;
- **Processo:** é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que empregam recursos da organização para gerar resultados. Estas operações têm alta complexidade (constitui-se de subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), e visam cumprir um objetivo organizacional específico;
- **Subprocesso:** está inserido em outro subprocesso, é um conjunto de operações de média a alta complexidade (constitui-se de atividades e tarefas distintas e interligadas), que realiza um objetivo específico em apoio a um processo;
- **Atividades:** são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, na maioria das vezes são

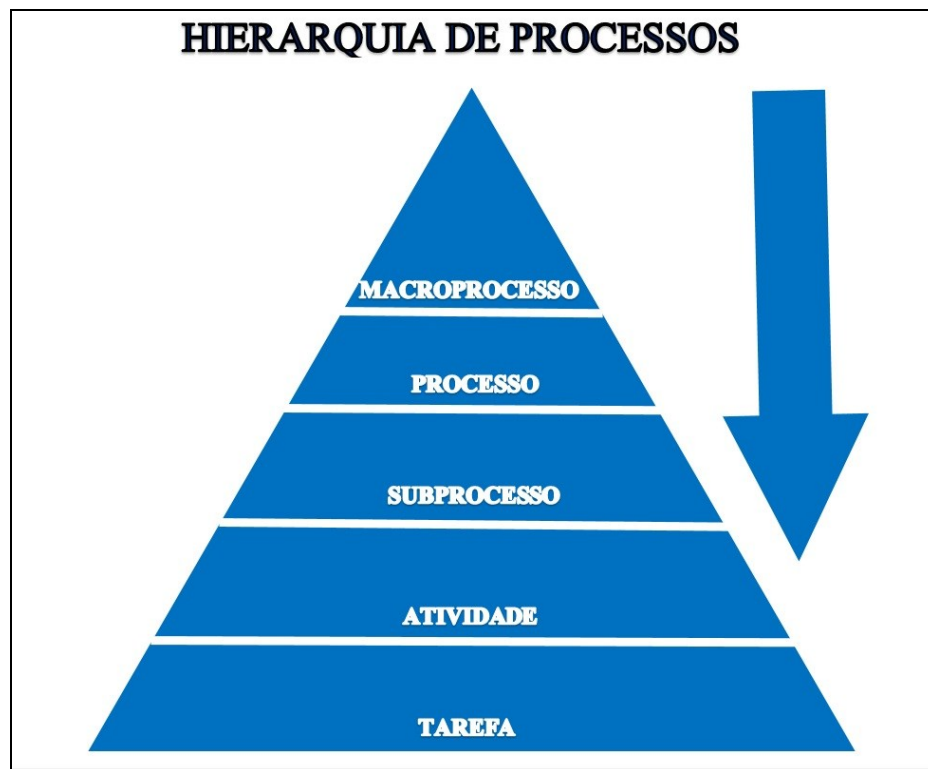
desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a gerar um resultado específico;

- Tarefas: é o nível mais detalhado das atividades correspondendo a um nível imediatamente inferior à atividade. Caracteriza-se como um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado.

A subdivisão expressa por Toledo et al. (2013) equivale à subdivisão anterior, porém os autores entendem que os macroprocessos são os processos principais, e os subdivide apenas em macroprocessos ou processo, subprocesso, atividades e tarefas.

Os níveis mais específicos dos processos estão inseridos nos níveis mais amplos, neste sentido, observa-se que apesar das tarefas estarem nos níveis mais baixos, devem ser realizadas de forma correta e eficaz para que os processos sejam realizados com sucesso. Na figura 09 são ilustradas as subdivisões hierárquicas dos processos de forma clara e objetiva.

Figura 09: Hierarquia dos processos



Fonte: Adaptado de MPF/PGR (2013).

A figura 09 traz uma representação de onde está situada cada parte de um processo, estando no topo o macroprocesso e na base as tarefas e as atividades, e de acordo com Cruz (2005, *apud* ARAUJO, 2008), as atividades podem ser subdivididas em atividades ativas e latentes, tendo as ativas duas classificações, sendo primárias, que são ligadas às operações de produção, e secundárias, que realizam o trabalho de apoio. Já as latentes, não

ocorrem todos os dias, e são denominadas internas, quando realizadas dentro da empresa, e externas, quando realizadas fora da empresa.

5.1.2 GESTÃO DE PROCESSOS

Os processos da organização não podem ser esquecidos, uma vez que deles depende o bom funcionamento da empresa e, de forma estratégica, contribuem para a boa relação da empresa com seus clientes. Deste modo é indispensável gerenciar estes processos com a finalidade de sempre melhorá-los.

Para entender a gestão de processos, tomemos a definição de Lacombe (2004, *apud* ARAUJO, 2008) sobre o que é gerir, que se caracteriza como um conjunto de esforços com o objetivo de planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades de pessoas com um objetivo comum.

Vimos no tópico 5.1.1 da Revisão Bibliográfica, o que são processos, e neste tópico, o que é gerir. Contudo, existem várias definições de Gestão de Processos. Carvalho et al. (2006, p. 217) diz que “a gestão do processo é, por definição, uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas (processo-chave)”. Simplificando, Araujo (2008) reitera que a gestão de processos consiste numa forma de gestão na qual os processos, ou atividades sequenciais são priorizados.

Maximiano (2012) afirma que os processos sempre podem e devem ser aperfeiçoados, buscando maior eficiência, velocidade ou qualquer outro indicador de desempenho. Segundo o autor, várias técnicas de melhoramento de processos têm sido sugeridas desde que Taylor inventou a administração científica, e na passagem para o século XXI, essas técnicas receberam o reforço das tecnologias da informação, permitindo assim, a automatização e aceleração dos processos.

Para Maximiano (2012, p. 345), “as empresas sempre foram feitas de processos”. Corroborando com este conceito, Carvalho et al. (2006) afirma que as empresas criam processos para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

Para gerir processos, é essencial ter conhecimento de princípios relacionados à gestão de processos, e o MPF (2013) lista alguns princípios que conduzem o desenvolvimento

das ações, nos quais a gestão de processos organizacionais se baseia. Estes princípios estão listados a seguir:

- **Satisfação dos clientes:** necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes devem ser conhecidos para que o processo seja projetado, a fim de gerar resultados que satisfaçam suas necessidades;
- **Gerência participativa:** é importante conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores, para que sejam discutidas as ideias e para que se alcance um melhor desempenho do processo;
- **Desenvolvimento humano:** para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é indispensável o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. O sucesso das pessoas depende do ambiente e de oportunidades;
- **Metodologia padronizada:** com a finalidade de evitar desvios de interpretação e obter os resultados esperados, é imprescindível seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser continuamente aperfeiçoada;
- **Melhoria contínua:** o compromisso com o aprimoramento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, para evitar retrabalhos, gargalos e assegurar a qualidade do processo;
- **Informação e comunicação:** é essencial disseminar a cultura organizacional, divulgar os resultados obtidos e compartilhar o conhecimento adquirido;
- **Busca da excelência:** na busca da excelência, devem ser amenizados os erros e suas causas eliminadas. Deve-se identificar e aperfeiçoar as oportunidades de melhorias e reforçar os pontos fortes da organização, através das melhores práticas.

Rodrigues (2012) acrescenta que o desempenho de um processo pode ser classificado como eficiente, eficaz e efetivo, onde:

- Eficiência é a habilidade de executar uma ação com o melhor aproveitamento possível dos recursos disponíveis. Considera apenas a ação produtiva específica;
- Eficácia é a habilidade de executar determinada ação para atingir os objetivos da empresa. Considera todo o processo produtivo;
- Efetividade é a habilidade de executar determinada ação para atingir os objetivos da empresa de forma social e ambientalmente correta. Considera todo o contexto no qual o processo está envolvido.

Já DeFeo e Juran (2015) e Toledo et al. (2013) usam uma classificação diferente, substituindo a efetividade pela adaptabilidade, é ser eficiente e eficaz, se regulando para atender às mudanças ao longo do tempo. Maximiano (2012) corrobora dizendo que os processos sempre podem e devem ser aperfeiçoados, buscando maior eficiência, velocidade ou qualquer outro indicador de desempenho.

De acordo com Melo et al. (2002), a eficiência e eficácia de um processo podem ser analisadas por meio de processos de análise críticas internas e externas e avaliadas por uma escala da maturidade, que varia, em graus, de “nenhuma abordagem formal” até “desempenho de melhor classe”. Segundo os autores uma vantagem dessa abordagem é que pode-se documentar e monitorar os resultados no decorrer do tempo, para melhoria.

Para se conseguir eficiência, eficácia e efetividade na gestão de processos é indispensável que a empresa conheça seus processos, para que a partir deste prévio conhecimento venha a tomar decisões assertivas quanto à sua melhoria. Hammer (1998, *apud* VACCARI et al, 2008) afirma que tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor.

Na busca eficiência e eficácia para o aperfeiçoamento dos processos, Toledo et al. (2013) expõem as etapas da metodologia para o gerenciamento de processos, necessárias para a melhoria dos processos e para e agregar valor aos produtos e serviços que as empresas prestam aos clientes. São elas:

- **Seleção de processos:** nesta etapa, escolhem-se os processos nos quais a metodologia será aplicada, a seguir devem ser listados seguindo uma ordem de prioridade para receberem o tratamento da gestão de processos. Após a priorização dos processos, a organização deve nomear uma equipe com a responsabilidade de aplicar a metodologia de gerenciamento de processos;
- **Definição de equipe:** a equipe deverá ser formada por um líder (dono do processo) e pelos responsáveis (gerentes) das atividades do processo, deve haver comprometimento da gerência para que não haja perda de tempo e de recursos. O sucesso da implantação do gerenciamento de processos depende da qualidade dos componentes da equipe. O objetivo desta etapa é criar um consenso em relação ao processo e às atividades de melhoria desenvolvidas pela equipe;
- **Mapeamento do processo:** esta é uma etapa gerencial analítica, utilizada para indicar a sequência das atividades do processo. Primeiro deve-se retratar como o processo realmente funciona, e elaborar um fluxograma do processo, depois deve-se critica-lo

para encontrar melhorias, após estes passos deve-se criar um novo fluxograma e registrar as mudanças;

- **Análise das atividades:** todas as atividades do fluxograma revisto devem ser descritas, e todas as suas tarefas acompanhadas e documentadas em um formulário, então, deve-se estabelecer um procedimento operacional padrão para a atividade, e posteriormente especificar os resultados das atividades;
- **Estabelecimento de indicadores da qualidade:** os indicadores de qualidade devem ser claramente definidos, deve-se aferir a qualidade das atividades do setor ou seus produtos, a partir deste momento, haverá condições de avaliar se existem desvios em relação ao padrão especificado e então podem ser tomadas decisões, apenas pode se estabelecer indicadores sobre algo que se pode controlar;
- **Acordos entre fornecedores e clientes:** além de descrever as atividades, deve-se estabelecer um consenso entre as atividades interdependentes do processo, é importante que elas estejam em harmonia, sendo as saídas de uma atividade igual à entrada da atividade seguinte. As pessoas envolvidas devem sugerir ações para a melhoria, algumas serão efetivas na implantação e outras, posteriormente. A melhoria não deve se findar com a elaboração do procedimento do processo, mas devem ser desenvolvidas outras ações para que a melhoria vire rotina para as pessoas envolvidas. Os acordos devem ser estabelecidos por meio de reuniões para que haja consenso entre fornecedores e clientes;
- **Formalização do processo:** esta é considerada a última etapa do gerenciamento de processos, nela são elaboradas as normas, fluxogramas, e também a documentação de apoio, desenvolvendo assim o manual do processo. Com a elaboração do manual do processo termina-se a implantação do gerenciamento do processo.

Um método gerencial que se traduz em um grande aliado no gerenciamento de processo é o Ciclo PDCA, geralmente utilizado para a melhoria contínua da organização. O Ciclo PDCA tem quatro etapas que correspondem às quatro letras que o denominam. Sendo: planejar (to Plan), executar (to Do), verificar (to Check) e atuar (Action). Rodrigues (2012) afirma que o PDCA busca monitorar com eficácia a gestão dos processos, através da análise das situações indesejáveis e da busca de soluções, entretanto, deve haver uma definição e um planejamento adequado do processo para se buscar soluções.

Vieira Filho (2007) corrobora dizendo que a melhoria contínua é realizada a partir do momento em que as metas são alcançadas, então deve-se voltar à etapa de planejamento e revisar as metas atingidas traçando novos desafios, etc.

Melo et al. (2002) afirmam que qualquer que seja a atividade, independentemente de sua complexidade, pode-se gerenciá-la pelo Ciclo PDCA. Além do Ciclo PDCA, há outros métodos e programas de gerenciamento que podem ser utilizados para o gerenciamento de processos. Rodrigues (2012) expõe os seguintes: Programa 5S, *Benchmarking*, Reengenharia e *Just-in-Time* (JIT).

Para uma gestão de processos eficiente, eficaz, e efetiva, se faz necessário a utilização de ferramentas da qualidade, com a finalidade de melhorar continuamente os processos, buscando sempre eliminar ou mitigar seus problemas e causas. Rodrigues (2012) apresenta ferramentas para a melhoria dos processos e da qualidade, para que, quando usadas de forma adequada, se possa obter uma boa gestão de processos. Vale destacar algumas:

- Mapeamento dos processos, através de fluxogramas;
- Lista de verificação;
- Histograma;
- Aplicação das principais medidas estatísticas;
- Gráfico de controle;
- Capacidade de um processo;
- Diagrama de Pareto;
- *Brainstorming*;
- Diagrama de causa e efeito;
- Matriz de prioridade;
- Diagrama de concentração, e
- Diagramas para o planejamento e gestão dos processos.

Estas ferramentas são fundamentais para a melhoria da qualidade, auxiliando na gestão dos processos e, conseqüentemente, contribuem para a melhoria da organização como um todo.

Em todas as áreas, para que se iniciem melhorias, é preciso planejamento. Na gestão de processos não é diferente. O planejamento é uma das principais etapas necessárias à melhoria, pois, através dele serão estabelecidos os parâmetros para a análise e tomada de decisão quando aos procedimentos adequados a cada atividade. Para Lobo e Silva (2014, p. 28) “cada processo atende a necessidades específicas”. O autor esclarece que o planejamento

do processo se traduz em fazer o certo e na ordem certa, e auxilia na criação do melhor caminho para chegar a um objetivo. Portanto, compreende-se o valor do planejamento para o gerenciamento de processos, ainda segundo Lobo e Silva (2014, p. 28) “em certo sentido, o plano de processo fornece a estrutura para um procedimento”. Destarte, um bom planejamento aliado a uma boa execução são indispensáveis ao sucesso da gestão de processos.

As organizações devem sempre se atentar para a melhoria dos processos, sempre planejando suas etapas, sendo uma das prioridades, porquanto, a sobrevivência da empresa pode estar atrelada ao bom andamento de seus processos. Também é primordial a prestação de serviços de qualidade, pois através dos serviços a empresa entra em contato direto com os clientes, e estes são a fonte de riqueza da empresa, uma vez que, sem clientes não há lucros.

5.1.3 QUALIDADE DOS SERVIÇOS

Há diversas definições de serviços, Toledo et al. (2013) os definem como toda ação ou desempenho que uma pessoa possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível. Podendo ou não estar vinculado a um bem físico. Os autores também usam outra definição, afirmando que serviços é qualquer trabalho realizado por alguém em benefício de outra pessoa (TOLEDO et al, 2013).

Toledo et al. (2013) dizem que as empresas ofertam, na maioria das vezes, pacotes de serviços, que são compostos por um serviço principal e os serviços periféricos ou auxiliares, e que podem influenciar positivamente o consumidor. Os autores acrescentam que os serviços periféricos são formados por: instalações de apoio, bens facilitadores, serviços explícitos e serviços implícitos.

Os serviços auxiliares são a base para a avaliação do cliente quanto ao atendimento de suas expectativas. No tópico 1.8.4 do capítulo I, tem-se mais considerações sobre serviços.

Quanto à qualidade dos serviços, Toledo et al. (2013) afirmam que é o grau em que algo satisfaz uma necessidade, resolve um problema ou agrega valor beneficiando uma pessoa.

Albrecht (1992, p.24 *apud* LAS CASAS 2008, p.10) diz que fornecer qualidade total em serviços é “uma situação na qual uma organização fornece qualidade e serviços superiores a seus clientes, proprietários e funcionários”.

Para Campos (1990), a satisfação do consumidor está ligada à qualidade dos produtos e serviços que a empresa lhe oferece, e três aspectos são importantes: qualidade ampla, custo e atendimento. Ainda segundo o autor a sobrevivência da empresa depende da satisfação de seus consumidores ou clientes.

Campos (1990) resume o termo qualidade, utilizando os seguintes pontos:

- A satisfação do cliente sempre deve ser o objetivo;
- Considerar a qualidade no sentido amplo;
- Considerar o custo e condições de atendimento como fortes fatores da satisfação do cliente.

Os clientes constantemente estão avaliando os serviços que lhes são oferecidos, um serviço de baixa qualidade pode gerar uma má impressão sobre a empresa no consumidor. De acordo com Toledo et al. (2013), a avaliação dos serviços pelo cliente é realizada através da comparação entre suas expectativas e sua percepção do serviço recebido. Ainda segundo o autor percepção da qualidade pelo cliente se dá pela relação da qualidade esperada e a qualidade experimentada por ele.

Os serviços são consumidos simultaneamente ao processo produtivo, por isto não poder ser estocados, e geralmente é elevado o contato com o consumidor. Para Paladini (2004), não se pode separar com nitidez a prestação de serviços do processo produtivo, deste modo a qualidade na prestação de serviços é concentrada na interação com o consumidor. O autor resume as principais características dos serviços e métodos, que:

- São intangíveis;
- Não se pode “tê-los”;
- Prevalece a pessoa como agente produtivo;
- Sua meta operacional é a flexibilidade;
- Enfatiza o valor percebido pelo usuário;
- Depende do efeito sistêmico de novos serviços;
- Considera-se fundamental avaliar a complexidade, a oportunidade, a conveniência e a abrangência do serviço oferecido.

Paladini (2004) ainda acrescenta que é corriqueiro cometerem erros ao definir um modelo de gestão da qualidade voltado para serviços e métodos. Geralmente são:

- A ideia de que existem serviços menos importantes que outros, menos relevante, é por este motivo, dependa menos da boa qualidade;
- Acreditar que os serviços não precisam de tecnologia, sendo prestados artesanalmente;
- Associar a prestação de serviços a ação de pequena escala;
- Achar que o serviço não precisa de estudo, análise e pesquisa;
- Imaginar que toda avaliação de serviço em subjetiva.

Estas atitudes podem fazer com que a empresa perca dinheiro, perca clientes e prejudicar sua saúde financeira, pela insatisfação dos clientes com a qualidade dos serviços.

Visto o quanto é relevante a qualidade para o cliente, vale ressaltar existem modelos que visam o melhoramento da qualidade nos serviços forma efetiva e continua, quanto a estes modelos da qualidade de serviços, é indispensável citar o modelo dos cinco *gaps*, que segundo Toledo et al. (2013) é o mais sólido modelo da qualidade de serviços. Neste modelo há a intenção de se fechar lacunas ou falhas que surgem na prestação dos serviços aos clientes. Os cinco *gaps* são:

- GAP 1: é a discrepância entre a expectativa do consumidor e a percepção dos gerentes sobre estas expectativas, demonstra que os gerentes não conseguem definir as expectativas quando à qualidade dos clientes.
- GAP 2: mostra uma divergência entre as percepções gerenciais sobre as expectativas dos consumidores e o que a gerencia estabelece como especificações e padrões para o serviço.
- GAP 3: uma discrepância entre o real desempenho do fornecimento dos serviços e as especificações previamente estabelecidas.
- GAP 4: decorre da diferença entre o que empresa divulga para o mercado e o que ela efetivamente oferece.
- GAP 5: este é causados pelos outros quatro *gaps*, é entendido como a diferença entre a qualidade esperada e a qualidade experimentada pelo consumidor.

A não observação destas falhas é inteiramente prejudicial à empresa, pois o consumidor irá perceber que a organização não está suprindo suas expectativas, e conseqüentemente, fará uma propaganda negativa da empresa, visto que a mesma não tem capacidade de fornecer serviços com a qualidade desejada pelo cliente.

5.1.4 FLUXO DOS PROCESSOS

Como foi expresso anteriormente, no tópico 5.1.1 da Revisão Bibliográfica, os processos se caracterizam por ter entradas, transformação e saídas. E de acordo com Adair e Murray (1996), as entradas, as tarefas e seus resultados estão conectados por “fluxo”, que transforma o processo, de estático, em conceito dinâmico. Ainda segundo Adair e Murray (1996, p. 115) “o fluxo é o processo de trabalho em ação”.

Para Adair e Murray (1996) o fluxo introduz as variáveis que exigem e permitem as técnicas de redesenho inovador. Segundo os autores, o redesenho inovador de processos é uma combinação da entidade estática e a entidade dinâmica, ou seja, uma combinação das etapas, que são as fases desde os insumos até os produtos do trabalho, e o fluxo. Os dois caminham juntos.

O fluxo não é necessariamente constante, para Adair e Murray (1996) ele varia de acordo com o momento e, uma grande quantidade de fatores o afetam, como o volume, a composição, os problemas, novos requisitos do cliente, mudanças de pessoas e o ambiente. Além destes, os insumos também afetam o fluxo do processo, que precisa ser reativo ao que os clientes e consumidores desejam em relação aos produtos.

Adair e Murray (1996) comentam que dependendo do tipo de atividade à qual o processo se refere, deve-se buscar atingir um dos seguintes fluxos de processos, os quais são difíceis de se conseguir, porém, é inteiramente relevante tentar alcançá-los.

- **Fluxo contínuo:** o fluxo ideal ao longo de um processo deve ser contínuo e regular. Neste fluxo o processo é uniforme e os produtos são gerados a um ritmo cadenciado: de forma regular, linear e com capacidade uniforme de utilização, e estando simultaneamente sintonizados com as necessidades do cliente. No entanto, conseguir um fluxo regular e contínuo na maioria dos processos é muito difícil, mas pode-se chegar próximo a esse objetivo, mediante cuidadoso e detalhado desenho de processos e o equilíbrio. Mas nos processos administrativos e de serviços e na maioria dos processos de manufatura, o fluxo contínuo não ocorre, a menos que faça parte de seu desenho, ele não é inerente a esses processos, no entanto o fluxo contínuo funciona muito bem neles.
- **Equilíbrio do fluxo:** o fluxo equilibrado é aquele em que todas as tarefas ou etapas associadas são feitas exatamente no mesmo ritmo. Quando atingimos esse ponto, desaparece o acúmulo de trabalho entre as etapas. Um fluxo perfeitamente equilibrado tem a menor quantidade de trabalho em andamento, custo mais baixo e demora menos.

Este fluxo atende à mudança de exigências dos clientes com mais capacidade de reação e flexibilidade.

- **Sincronização do fluxo:** o fluxo sincronizado trabalha em uníssono com os clientes e com os fornecedores, criando equilíbrio do começo ao fim, das entradas aos resultados do trabalho. Nele o processo é capaz de gerar resultados com rapidez, em resposta às necessidades de mudança dos clientes. Ele produz o que é necessário e quando é necessário, é flexível e reativo e assimila prontamente as mudanças, sem perder o equilíbrio. É o fluxo ideal, e aparece quando o fluxo é equilibrado, os problemas são eliminados e existe flexibilidade no processo.

Adair e Murray (1996) afirmam que independentemente da natureza dos processos, existem condições comuns que provocam interrupções e fazem com que o trabalho fique à espera em algum ponto do processo, ou seja, criam gargalos dificultando a continuidade do fluxo. Estas condições comuns que provocam interrupções de fluxo e resultam em acúmulo de trabalho incluem, entre outras:

- Tarefas não equilibradas, produzidas em ritmos diferentes, que provocam o acúmulo de trabalho entre uma tarefa e outra;
- Variação dos insumos do processo.

Esses fatores aumentam o tempo e o custo do processo e diminuem sua flexibilidade e capacidade de reação. É essencial corrigi-las para o redesenho de processos, uma vez que, sua natureza é contrária à maximização do valor para o cliente e frequentemente entram em conflito com as necessidades dos negócios.

As interrupções de fluxo citadas, induzem ao tempo de espera no processo. Segundo Adair e Murray (1996), em qualquer processo é preciso resolver os problemas e corrigir as condições que impedem o equilíbrio e a sincronização do processo, para um melhoramento do fluxo.

Para Neuner e Keeling (1972), o sistema e os processos operacionais de administração são afetados pelo fluxo de papéis na organização, e não se pode executar trabalho eficiente numa empresa cujo planejamento seja deficiente.

Neuner e Keeling (1972) dizem que, em um sistema fabril, a disposição ideal é que a matéria-prima flua de um dos extremos da área produtiva, seguindo de uma máquina para outra, até que seja convertida em produto final no outro extremo da área produtiva, após ter percorrido o caminho mais curto. E do mesmo modo deve-se acontecer no sistema operacional administrativo. Para os autores, assim como o desenvolvimento do trabalho num

sistema fabril determina o seu plano, a maneira de lidar com as ordens e as instruções determinam o fluxo de trabalho no escritório.

Para Neuner e Keeling (1972), as operações administrativas se repetem frequentemente, e uma pequena falha em qualquer operação se reflete em todo o processo. Para os autores cada passo desnecessário no curso de um processo significa perda considerável de recursos.

Algumas ferramentas possibilitam a visualização do fluxo do processo, auxiliando no controle do processo e possíveis decisões para melhorá-lo. Entre estas ferramentas se encontra o fluxograma. Tem-se uma breve e concisa descrição do fluxograma no tópico 2.3 do capítulo II deste trabalho.

Há décadas usam-se os fluxogramas, eles são elaborados por meio de símbolos simples para cada atividade do processo. De acordo com a *Association of Business Process Professionals* (ABPM) (2013) os fluxogramas são empregados na descrição do fluxo de materiais, papéis e trabalho ou na colocação de máquinas, análise de entradas e saídas. Para Carvalho et al. (2006, p. 226) “fluxogramas são ferramentas que tornam o processo visível”.

A ABPM (2013) orienta quando se deve usar o fluxograma, para que se obtenham bons resultados com sua utilização:

- Para capturar rapidamente um fluxo de processo para compartilhar, onde os detalhes não exigem documentação;
- Para começar um projeto de modelagem onde não haja financiamento disponível para ferramentas com recursos mais completos;
- Para desenvolver diagramas detalhados.



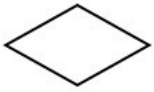


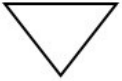

A ABPM (2013) ainda acrescenta que as vantagens do emprego desta representação gráfica, são:

- Em alto nível, ajuda a criar consenso;
- Adequado para ilustrações de “caminhos felizes”;
- Aprendizado rápido;
- Suportado por ferramentas de baixo custo, incluindo ferramentas gráficas de uso geral.

Carvalho et al. (2006) corroboram com a afirmação, expressando que o fluxograma possibilita a criação de um entendimento comum, mostra claramente os passos do processo, identifica oportunidades de melhoria, releva problemas no processo e mostra como o processo opera.

Para a elaboração de um fluxograma deve-se, necessariamente, fazer uso de símbolos que representam cada atividade ou etapa do processo. Separados, eles podem não fazer sentido, porém, quando ligados são extremamente didáticos e objetivos na apresentação do fluxo das atividades. Os principais símbolos são apresentados no quadro 02.

Quadro 02: Simbologia usada na elaboração de fluxogramas

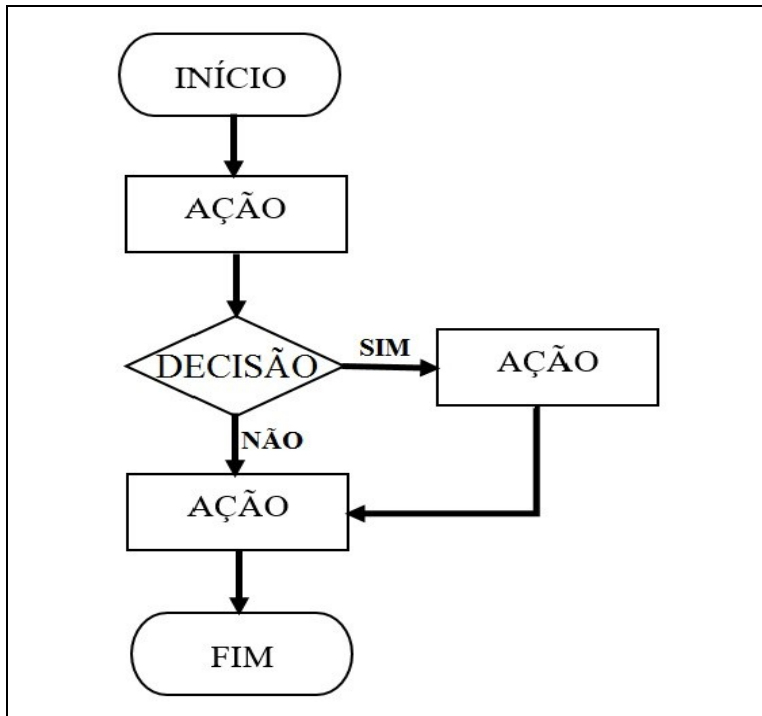
Nº	Símbolo	Significado
1		Identifica o início e o fim do processo.
2		Identifica cada atividade (ação) do processo.
3		Identifica uma decisão.
4		Identifica um documento ou registro gerado ou usado na ação.
5		Identifica uma conexão.
6		Identifica o arquivamento ou o armazenamento de um material, documento ou registro.
7		Indica o sentido do fluxo do processo.

Fonte: adaptado de Melo et al. (2002, p. 56)

Embora existam outros símbolos, estes são os principais e são suficientes para uma mínima representação do fluxo do processo.

A conexão desses símbolos, ou seja, o próprio fluxograma, é apresentada na figura 10, proporcionando clareza na percepção do processo, e facilitando a detecção de gargalos ou desvio no percurso do processo.

Figura 10: exemplo de um fluxograma



Fonte: Adaptado de Rodrigues (2012, p. 91)

Após a criação de um fluxograma, a detecção dos problemas no fluxo das atividades, tem-se a etapa de suposições de melhorias no processo, pois, só após o conhecimento prévio do processo é possível propor melhoria que sejam realmente efetivas e que contribuam para a mitigação dos problemas e possíveis eliminação de suas causas.

5.2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi realizado no Departamento de Ensino Superior do IFPB, durante a realização do estágio obrigatório, o qual teve como carga horária 360 horas, no qual foi colocado em prática o conhecimento adquirido ao longo do curso de Bacharelado em Administração, e neste período de experiência foi elaborada a pesquisa.

De acordo com Andrade (2010, p. 109), “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseados no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”, e Gil (2008, p.26) corrobora com citação anterior, afirmando que pesquisa é “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”.

O estudo tem natureza aplicada, que, segundo Cervo (2007), se caracteriza pela necessidade do pesquisador de contribuir para fins práticos, buscando soluções para

problemas concretos. No que se refere aos objetivos, esta pesquisa tem caráter descritivo-exploratório, pois como Andrade (2010) afirma, na pesquisa descritiva o pesquisador apenas observa, registra, analisa, classifica e interpreta os dados, não interferindo neles. E na pesquisa exploratória procura-se proporcionar maiores informações sobre determinado tema ou assunto.

Quanto à forma de abordagem, a pesquisa se classifica como quali-quantitativa, uma vez que os processos são encaminhados ao setor, em determinado período de tempo da realização do estágio, são analisados para saber se deveriam ser encaminhados ao DES ou não; e não apenas contabilizados como processos quantitativos para se ter uma porcentagem de processos desviados do seu fluxo indo para o setor.

Quanto aos procedimentos adotados pelo pesquisador, a pesquisa se classifica como pesquisa documental e bibliográfica, pois foram utilizados livros, artigos, e documentos e processos da organização para a realização do estudo. Para Santos (2002), pesquisa documental trabalha com documentos que não passaram por análise e síntese, o mesmo autor afirma que a pesquisa bibliográfica é realizada com base em documentos já elaborados, a exemplo de livros.

Para a realização da pesquisa, foram selecionados processos encaminhados ao DES, em determinado período de tempo da realização do estágio, para serem analisados com a finalidade de saber se o processo foi encaminhado ao departamento corretamente ou se houve um desvio no fluxo, indo de forma equivocada para o Departamento de Ensino Superior. Também foi analisado o tempo que os colaboradores do setor se ocupam com estes processos.

5.2.1 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi realizada durante 10 dias, no período da tarde e, cinco dias, nos turnos da manhã e tarde. Deste modo, foram recebidos e analisados os processos encaminhados para o setor no período de 11 de agosto 2016 a 29 de agosto de 2016.

No período de tempo observado, foram encaminhados ao DES 28 processos, dentre os quais, 12 foram encaminhados devidamente, e outros 16 foram encaminhados indevidamente.

Os critérios adotados para verificação dos processos encaminhados ao DES de forma correta e incorretamente, foram definidos por sua análise de conteúdo. Logo, as apreciações realizadas neste trabalho foram fundamentadas na cronometragem dos tempos de: recepção de processo, análise de conteúdo do processo, encaminhamento ou finalização do processo. A ferramenta utilizada para o tratamento dos dados foi o aplicativo Microsoft Excel, versão 2013, onde foram criadas as planilhas e feitas as comparações dos dados obtidos.

5.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

O estudo decorre da observação do problema ocorrido no setor, referente ao encaminhamento de processos, para o DES, de forma equivocada, caracterizando assim, um desvio do fluxo correto destes processos e, conseqüentemente, uma sobrecarga nos colaboradores que desempenham suas funções no setor.

Os processos que deveriam ir para o DES, estão distribuídos na amostra apenas para efeito de comparação, pois tiveram um fluxo correto e não fazem parte do problema, tão-somente mostram o quanto é agravante para o setor o recebimento de processos que não deveriam receber análise e parecer do responsável pelo setor.

O estudo é relevante, pelo fato de mostrar, através da observação, e propor soluções a este problema de desvio do fluxo de processos que ocorrem na organização, mais precisamente, nos processos que perfazem o sentido Protocolo – DES.

A proposta deste trabalho é elucidar este desvio, de forma que haja uma conscientização do que este desvio de processos pode gerar, como perda de recursos e atrasos na análise e solução do pedido do cliente.

Quanto ao objetivo específico, “**descrever as atribuições de Protocolo do IFPB**”, compreende-se que a análise do problema parte de onde se inicia o erro do encaminhamento do processo, pois como todo problema tem uma causa, buscar esta causa se faz necessário para que se obtenha a solução. Partindo desta premissa, é essencial conhecer a responsabilidade da Coordenação de Protocolo do IFPB, juntamente com suas competências e atribuições, que, de acordo com a Proposta do Regimento Interno do *Campus* João Pessoa (2016), no Art. 129 é responsabilidade da Coordenação de Protocolo o recebimento, registro, **distribuição e expedição** de documentos e correspondências, encaminhando-os aos setores ou órgãos de destino. No Art. 130 da Proposta do Regimento Interno (2016) estão dispostas as competências e atribuições da Coordenação de Protocolo:

- I. Receber, conferir, protocolar, distribuir internamente ou expedir os processos, documentos e correspondências;
- II. Receber, guardar e zelar pela segurança dos processos e documentos encaminhados para arquivamento;
- III. Zelar pela segurança dos processos, documentos e correspondências desde o seu recebimento até sua entrega no destino final.

Visto isto, percebe-se que é tarefa do setor de protocolo encaminhar corretamente os processos aos setores responsáveis pela sua resolução ou por emissão de parecer autorizando ou desautorizando sua resolução. Porém, o encaminhamento do processo para o setor errado ocasiona demora na sua resolução e perda de recursos, além de desvio de funções do setor para onde o processo é encaminhado erroneamente. Segundo Neuner e Keeling (1972), uma pequena falha em qualquer operação se reflete em todo o processo, e cada passo desnecessário no curso de um processo significa perda considerável de recursos. Deste modo é essencial evitar falhas em qualquer parte do processo, a começar da sua abertura.

Um dos objetivos deste trabalho é “**descrever as atribuições do DES do IFPB**” e para tanto a Proposta do Regimento Interno do *Campus* João Pessoa (2016), no Art. 64 Explicita as competências e atribuições do Departamento de Educação Superior, que são:

- I. Realizar estudos sobre o mundo do trabalho que subsidiem a estrutura dos currículos da sua área e a oferta de cursos superiores profissionalizantes;
- II. Acompanhar a capacitação dos docentes e técnico-administrativos, a partir de diretrizes e necessidades institucionais, em comum acordo com as Unidades Acadêmicas e a Coordenação de Gestão de Pessoas;
- III. Planejar e acompanhar as atividades e os horários de trabalho dos servidores vinculados ao Departamento;
- IV. Acompanhar o desempenho acadêmico dos discentes;
- V. Planejar e acompanhar, em conjunto com o Departamento de Pesquisa e Extensão, as atividades que visem à complementação e aprofundamento dos conhecimentos necessários à prática educativa;
- VI. Planejar e viabilizar cursos de naturezas diversas, coletivamente com as Unidades Acadêmicas e Coordenações de Cursos;
- VII. Acompanhar a execução dos recursos financeiros, no âmbito do Campus, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional;
- VIII. Acompanhar a execução das políticas de ensino, no âmbito do Campus, de acordo com o Projeto Pedagógico Institucional;
- IX. Participar da elaboração do Calendário Acadêmico, com a previsão de todas as datas relevantes ao nível de ensino que lhe compete;
- X. Orientar e acompanhar a elaboração de processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento dos cursos superiores;
- XI. Manter atualizadas as informações referentes aos cursos, conforme legislação em vigor, divulgando-as na página oficial do IFPB;
- XII. Avaliar coletivamente, ao final de cada período letivo, o funcionamento global do Departamento, sugerindo medidas que visem ao seu aperfeiçoamento.

Tendo em vista o que expõe a Proposta do Regimento Interno do *Campus* João Pessoa, o DES não tem como obrigação receber processos que não condizem com suas atribuições e competências, pois o recebimento inadequado destes processos indica uma descaracterização da função do setor, passando este a executar atividades não condizentes com sua finalidade. Além da descaracterização da função do setor, há também a perda de tempo e recursos, empenhados na busca de resolver processos de outros setores, causando acúmulos de atividades do setor e criando gargalos no fluxo do processo. De acordo com Adair e Murray (1996), existem condições comuns que provocam interrupções, ou seja, criam gargalos dificultando a continuidade do fluxo. Estas condições incluem, entre outras: tarefas não equilibradas, produzidas em ritmos diferentes, que provocam o acúmulo de trabalho entre uma tarefa e outra, e a variação dos insumos do processo. Neste caso a variação dos insumos seriam as solicitações que condizem com as atribuições de outros setores, mas foram para o DES, ocasionando uma quebra no fluxo natural do processo.

Em relação ao objetivo específico, “**identificar possíveis causas para a não entrega de processos aos devidos destinatários**”, é imprescindível fazer as seguintes questões: quais seriam as causas para a má distribuição destes processos? Por que motivo o processo é enviado ao DES sem que seja necessário que o mesmo emita parecer a respeito da solicitação? Com o propósito de responder estas questões, deve-se tomar como ponto de partida, alguns fatores, que certamente são os principais responsáveis por este desvio dos processos. Os fatores são:

- **O horário em que o protocolo encaminha os processos aos setores:** o profissional do protocolo encaminha o processo aos setores responsáveis, porém, quando o mesmo chega ao setor, não há alguém que seja responsável pelo recebimento, obrigando-o a voltar para o Protocolo com o processo e ir novamente ao setor em outro horário. No entanto, por vezes o profissional, encaminha o processo ao DES para que o Departamento o distribua, realizando assim, tarefa pertinente à Coordenação de Protocolo.
- **A falta de aconselhamento, ao interessado, na abertura do processo:** devido à falta de informação sobre qual o setor é responsável para analisar seu pedido, muitos solicitantes, cujos pedidos referem-se ao ensino superior, abrem o processo destinando-o ao DES, mesmo que o Departamento não seja responsável pela resolução de sua solicitação, apenas por falta de informação sobre qual o departamento teria a competência para solucionar sua petição.

- **O funcionamento dos setores para onde os processos deveriam ir:** muitas vezes os setores para onde o processo deveria ser encaminhado, se encontra fechado, impossibilitando o recebimento do processo. Isto condiciona o profissional que encaminhou o processo a ir novamente ao setor até que o mesmo encontre-se em funcionamento, porém, alguns setores ficam fechados por mais de um ou dois dias, estando o responsável pelo recebimento executando outra tarefa fora de seu setor de trabalho ou mesmo, não comparecendo à Instituição.
- **A indisposição do colaborador do Protocolo de ir ao setor de destino do processo em outros horários até que o processo seja recebido:** após os ocorridos anteriormente, exige-se que o funcionário do Protocolo, responsável pelo envio dos processos, que volte novamente nos setores até que o processo seja recebido, pois esta é atribuição do seu setor de trabalho, contudo, o profissional encaminha o processo ao DES para que o mesmo o envie ao setor.
- **A falta de informação das secretárias das unidades acadêmicas:** este é outro ponto crucial para o desvio de processos, pois as secretárias das unidades são autorizadas a receber todo e qualquer processo encaminhado às coordenações dos cursos que fazem parte da Unidade Acadêmica à qual a secretaria esteja ligada, no entanto por falta de informação, algumas secretárias não recebem os processos direcionados às coordenações dos cursos, ocasionando novamente a volta do processo e o envio posterior.
- **O recebimento do processo pelo DES, embora o mesmo não tenha obrigação de receber processos que não condizem com suas atribuições:** por fim, o DES, que, assim como o cliente, é prejudicado pelo envio destes processos de forma errada para o setor, não se nega a recebê-los, parando, por vezes, suas atividades para laborar em atividades que não são suas atribuições, recebendo, analisando para onde o processo deve ir, e encaminhando-o.

Destarte, estes fatores são os principais motivadores para que o processo seja encaminhado erroneamente ao DES. A gestão destes processos contribui de forma efetiva para que estes desvios não ocorram, melhorando o processo como um todo, agilizando todas as suas etapas de forma eficaz, eficiente e efetiva. Para Hammer (1998, *apud* VACCARI et al, 2008), as empresas, tradicionalmente, ignoram seus processos, no entanto ao se dedicarem a conhece-los melhor as empresas têm muito a ganhar. O conhecimento dos processos pode

melhorar seu desempenho tornando-os eficiente, eficaz e efetivo como classifica Rodrigues (2012).

No que concerne ao objetivo “**identificar e analisar possíveis prejuízos da função do DES**”, constata-se que o Departamento de Ensino Superior recebe constantemente processos com as mais variadas solicitações possíveis, sendo o Departamento responsável pela solução destes problemas, emitindo parecer favorável ou desfavorável, e quando o setor é responsável pela solução, resolve o problema referente ao pedido do solicitante, e o finaliza. E quando o Departamento não tem poder para solucionar o problema, mas tem como obrigação emitir parecer, então o responsável pelo setor emite parecer e encaminha o processo para o setor responsável para resolução do pedido do processo.

Porém, não são encaminhados ao DES apenas os processos que necessitam de análise e parecer do Departamento, mas também processos que se quer deveriam passar pelo setor. Ocasionalmente, desvio da função do DES, para recebimento, análise e encaminhamento do processo que de forma equivocada é enviado ao setor. Na tabela 01 são expostos a quantidade de processos recebidos pelo setor no período de análise, o tempo de recebimento, análise e encaminhamento de cada processo. Esta tabela também facilita a comparação entre a demanda de processos enviados ao setor de forma correta e os processos enviados ao setor de forma equivocada. Na coluna do período, as letras M e T que sucedem os dias, significam, respectivamente, manhã e tarde, pois do dia 11 ao dia 19 foram analisados processos encaminhados ao setor pela manhã e também à tarde.

Tabela 02: Distribuição dos processos A

AMOSTRA: PROCESSOS ENCAMINHADOS AO DES										
ENCAMINHAMENTO	PERÍODO/TARDE									
	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6	Dia 7	Dia 8	Dia 9	Dia 10
CORRETO	1	1	2	0	1	0	3	0	1	0
EQUIVOCADO	1	0	3	6	0	1	0	0	0	1

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Tabela 03: Distribuição dos processos B

AMOSTRA: PROCESSOS ENCAMINHADOS AO DES					
ENCAMINHAMENTO	PERÍODO				
	Dia 11/M	Dia 12/M	Dia 13/M	Dia 14/M	Dia 15/M
CORRETO	0	0	1	0	0
EQUIVOCADO	0	0	0	3	1
	Dia 11/T	Dia 12/T	Dia 13/T	Dia 14/T	Dia 15/T
CORRETO	0	0	1	0	1
EQUIVOCADO	0	0	0	0	0

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

Percebe-se claramente, por meio das tabelas, que a quantidade de processos equivocados é maior que a quantidade de processos do DES, caracterizando assim, desvio da função do setor, simplesmente, pela demanda de processos indesejados, que deveriam ter seu tramite correto desde sua abertura no protocolo. No entanto o Protocolo os envia ao DES acarretando problemas no desenvolvimento das atividades próprias do setor. Em todo o período de análise, o ponto crítico foi o dia 4, onde foram encaminhados 6 processos de forma indevida ao DES, neste dia, conseqüentemente houve o maior desperdício de recursos, tempo e descontinuidade das atividades inerentes ao setor.

Na tabela 04 tem-se uma comparação dos tempos, médio e totais, relativos aos tramites dos processos do DES e os que não são do setor, no entanto são enviados ao Departamento. Sendo os mesmos desviados do seu fluxo correto.

Tabela 04: Comparação dos tempos dos processos

PROCESSOS ENCAMINHADOS AO DES		
TEMPO EM MINUTOS	PROCESSOS DO SETOR	PROCESSOS ERRADOS
TEMPO TOTAL	554	548
TEMPO MÉDIO DE RECEBIMENTO	4	4
TEMPO MÉDIO DE ANÁLISE	29,32	17,21
TEMPO MÉDIO DE ENCAMINHAMENTO OU FINALIZAÇÃO	13,25	13,44

Fonte: Pesquisa Direta (2016).

O tempo total dos trâmites dos processos equivocados no setor está muito próximo do tempo dos trâmites dos processos do Departamento, isso significa que durante o período de análise o tempo dispendido para a tramitação de processos indevidos foi de 49,7% do tempo total disponível para as atividades referentes aos procedimentos dos processos.

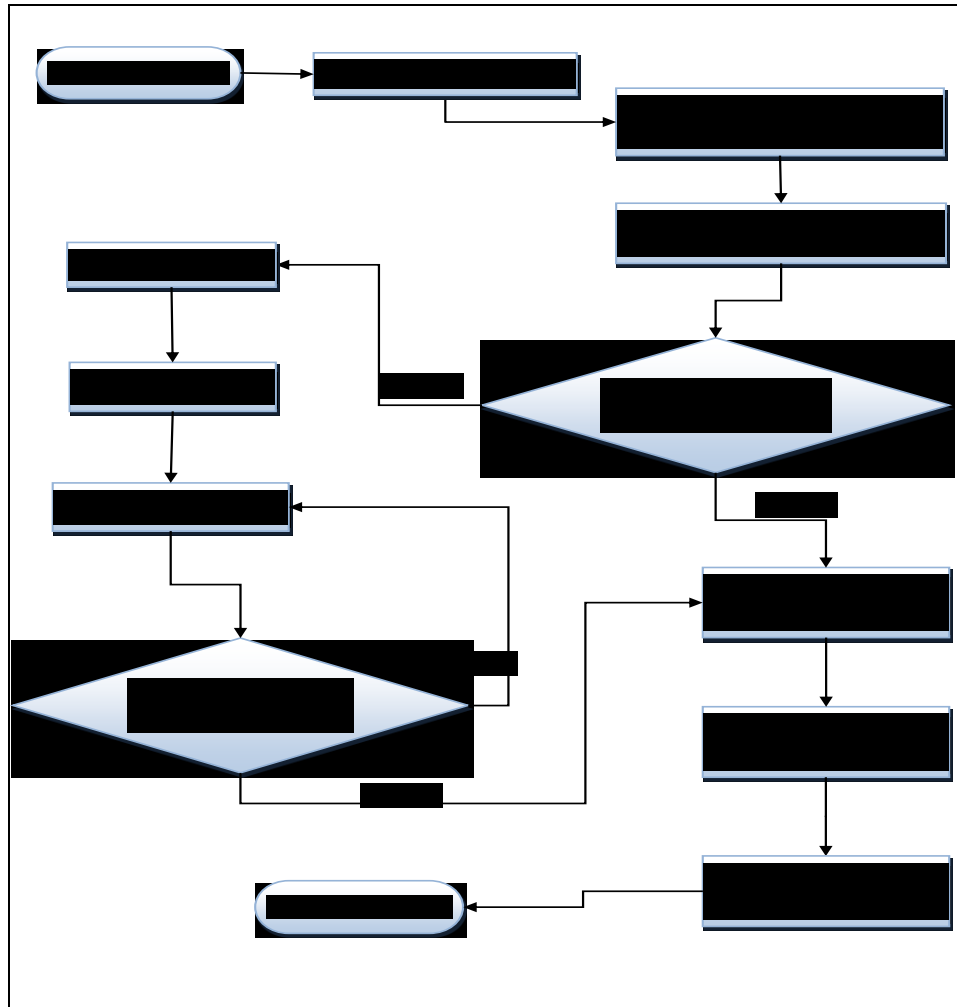
Na chegada do processo ao setor, é feito o registro pelo SUAP, neste sistema possível o acompanhamento do processo pela instituição e também pelo cliente. Porém, se o processo não for recebido via SUAP, é feito o registro do livro de protocolo, para possíveis problemas futuros, como perda do processo. Mesmo que o processo seja encaminhado ao DES indevidamente, o Departamento sempre analisa e por vezes consegue resolver e finaliza o pleito, porém, geralmente o DES não consegue finalizar o processo encaminhando-o ao devido setor para sua solução.

Estes desvios também ocasionam maior tempo entre a abertura do processo e sua solução, o que com certeza influi na satisfação do cliente, visto que este é o maior interessado na agilização do processo e consequente resposta, do órgão responsável, para a sua solicitação. Adair e Murray (1996) afirmam é preciso resolver os problemas e corrigir as condições que impedem o equilíbrio e a sincronização em qualquer processo para o melhoramento do fluxo.

A maioria dos processos enviados para o DES deveria ir para as Coordenações de Cursos, perfazendo o caminho Coordenação de Protocolo - Coordenação de Curso, porém, com o desvio do fluxo os processos fazem um percurso mais longo até chegarem ao devido

setor, perfazendo o caminho Coordenação de Protocolo – DES – Coordenação de Curso. No fluxograma da figura 11 está representado o fluxo do processo que é encaminhado erroneamente ao DES.

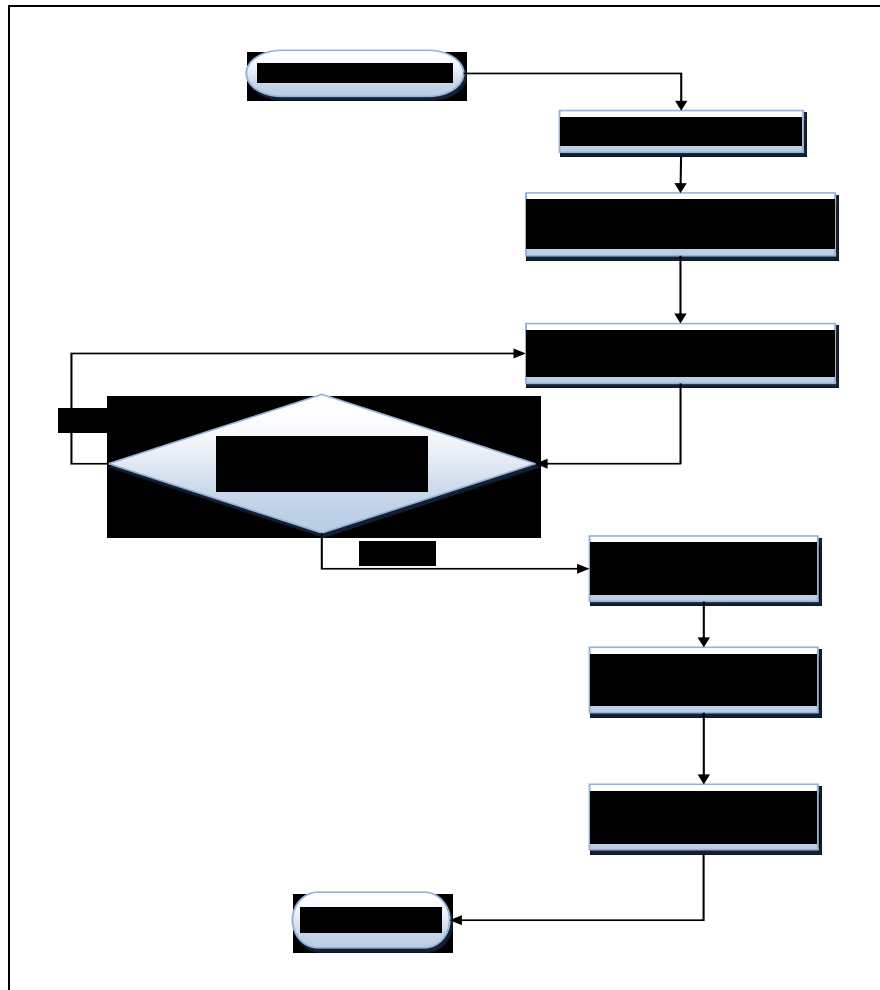
Figura 11: Fluxo real de alguns processos encaminhados indevidamente ao DES



Fonte: Pesquisa Direta (2016).

No fluxograma da figura 12 está representado o fluxo que deveria acontecer se o processo não tivesse sido encaminhado erroneamente ao DES.

Figura 12: Fluxo correto de alguns processos encaminhados indevidamente ao DES



Fonte: Pesquisa Direta (2016).

É notório o aumento de atividades ocasionada pelo desvio do fluxo do processo, pois, principalmente para o DES, que não tem obrigação alguma de fazer a atividade de encaminhamento de processos, que são de responsabilidade do Protocolo, deste modo a eficiência do processo fica totalmente comprometida, pelo fato de haverem mais tramites do que o necessário. Segundo Neuner e Keeling (1972), a disposição ideal em uma fábrica é que a matéria-prima flua de um dos extremos da produção, de uma máquina para outra, até ser transformada no produto no outro extremo da produção, após ter percorrido o caminho mais curto. E do mesmo modo deve-se acontecer no setor administrativo. Os autores comentam exatamente o que deveria acontecer nos tramites dos processos destinados de forma equivocada ao DES, agilizando todas as etapas necessárias e eliminando as etapas indevidas.

Tendo em vista o objetivo específico **“propor soluções”** aos problemas observados e descritos neste estudo, foram formuladas algumas sugestões para a melhoria do fluxo, proporcionando uma melhor distribuição processos, para que os colaboradores do DES

não venham mais a se sentirem exacerbadamente atarefados com demandas de trabalhos de outros setores.

Ponto 1: deve-se orientar ao DES que, simplesmente, não aceite receber processos impertinentes às suas atribuições, o setor não tem obrigação de receber processos, cujo parecer e resolução não lhe cabem, portanto, o setor deve se abster de receber estes processos, devolvendo-os ao Protocolo para que o mesmo os encaminhem ao setor competente para parecer e solução. Deste modo criará um consenso na Coordenação de Protocolo de que não é conveniente encaminhar processos indevidamente ao DES, pois isto lhes acarretará retrabalho, então para evitar retrabalhos a Coordenação de Protocolo irá parar ou ao menos diminuir este fluxo indevido para o setor.

Ponto 2: é necessária uma roteirização através de reuniões para que se entre em um consenso, onde serão definidos os horários em que o Protocolo encaminhará os processos aos setores, e estes setores devem estar em funcionamento neste horário e com algum responsável pelo recebimento destes processos.

Ponto 3: deve-se fazer uma reunião, dando um caráter formal ao assunto, para informar às secretárias das Unidades Acadêmicas que estando as Coordenações de Cursos indisponíveis, é obrigação das secretarias receberem os processos encaminhados pelo protocolo, da mesma forma que devem receber os encaminhados às Unidades Acadêmicas, e, posteriormente, destiná-los às Coordenações, assim que a Coordenação estiver em funcionamento, aumentando assim as possibilidades de entrega do processo à Coordenação de Curso.

Ponto 4: é preciso que a Direção Geral organize palestras de conscientização da função Protocolo, onde devem ser degastados todas as possíveis maneiras de entendimento das atribuições do setor, orientando que o mesmo, obrigatoriamente, não pode repassar tarefas pertinentes ao setor para outrem. Capacitando os colaboradores do setor de forma a contribuïrem com a boa gestão da organização, por meio de execução eficiente, eficaz e efetiva de suas atividades, amenizando assim gargalos no andamento dos processos em outros setores como o DES.

Tendo como base estes pontos a organização pode melhorar de drasticamente a distribuição dos processos e aumentar a satisfação dos seus clientes internos e externos, através de um bom planejamento e execução adequada. Contudo, o IFPB não deve tomar estas medidas apenas uma vez, deve-se avaliar como estão os resultados e dependendo desta avaliação, refazer todo o procedimento, objetivando uma melhora continua da Instituição. Para Neuner e Keeling (1972) não se pode executar trabalho eficiente numa empresa cujo

planejamento seja deficiente. Lobo e Silva (2014, p. 28) afirmam que “em certo sentido, o plano de processo fornece a estrutura para um procedimento”. E Vieira Filho (2007) acrescenta que a melhoria continua é realizada a partir do momento em que as metas são alcançadas, então deve-se voltar à etapa de planejamento e revisar as metas atingidas traçando novos desafios, etc. e todas os procedimentos relacionados à melhoria destes processos condizem com a declaração, de Carvalho et al. (2006), de que as empresas criam processos para satisfazer as necessidades e desejos dos clientes.

5.4 CONCLUSÃO

A gestão de processos é primordial para a melhoria dos serviços prestados pela organização aos seus clientes. Para se obter melhores resultados é indispensável o planejamento adequado das atividades e uma execução plena, bem como, o comprometimento das pessoas envolvidas com seu resultado.

O planejamento também é inteiramente relevante para a otimização da qualidade dos processos, contribuindo para a eficiência, eficácia e efetividade em todos os tramites do ou atividades dos processos organizacionais.

O fluxo indevido dos processos organizacionais afeta diretamente a qualidade dos serviços no interim da empresa. Esta inadequação gera um aumento no tempo de resposta para o cliente, ocasionando uma percepção, do cliente sobre o serviço, abaixo de suas expectativas.

Diante dos dados apresentados no trabalho, conclui-se que os desvios dos processos para o DES prejudicam intensamente a execução de atividades do Departamento, originando gargalos no fluxo do processo. Estes desvios aumentam consideravelmente o número de atividades necessárias para a solução da solicitação processual. Ademais aumenta o trajeto que o processo deveria percorrer, conseqüentemente, o tempo de tramitação processual.

Além das elevações de tempo dos processos indevidamente encaminhados ao DES, o Departamento tem seus processos em espera, visto que pessoas responsáveis pelos tramites processuais do tal, estão alocadas na distribuição de processos inerentes ao Protocolo. Isto ocasiona uma redução do tempo disponível à execução dos procedimentos pertinentes ao Departamento.

Logo, é imperativo que o DES e o Protocolo promovam mudanças na expedição e distribuição de documentos e processos na Instituição, a fim de uma melhora consistente em

todas as etapas dos processos, desde sua abertura até a sua finalização no setor responsável, sem desvios ou atividades desnecessárias, agregando valor ao serviço e mitigando os tempos processuais, contribuindo assim com satisfação dos clientes internos e externos da organização.

5.5 CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO À VIDA ACADÊMICA DO ALUNO

Através do período de estágio puder vivenciar os problemas que frequentemente surgem nas empresas em geral, e ver que na teoria tudo é perfeito, porém, na prática, a cada dia surgem novos desafios e o gestor deve estar atento e antever, sempre que possível, os problemas, a fim de tomar as melhores medidas para que se amenize ou elimine seus efeitos.

Foi muito útil para meu aprendizado, entender como são executadas as atividades do setor, e poder lidar com os problemas que surgiram, visto que se mostraram como uma forma de incentivar o pensamento estratégico frente às situações em que se faz necessário ter que planejar cada procedimento para sua solução.

Pude perceber que um bom líder, realmente consegue fazer com que as pessoas ao seu redor colaborem com ele de forma espontânea na realização das atividades.

Pude vivenciar um ótimo clima organizacional, adquirir conhecimento com os chefes do DES e do DEP, e com os demais colaboradores do setor. Além de usar em prol do Departamento a experiência adquirida ao longo da minha vida, e pôr em prática o conhecimento obtido ao longo do Curso de Bacharelado em Administração.

Saio deste estágio com bem mais experiência do que quando entrei, apesar do pouco tempo, foi intensamente proveitoso este período.

REFERÊNCIAS

ABPM Brasil. **BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de negócios corpo comum de conhecimento.** ABPMP BPM CBOK. V. 3. 1. ed. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 20 de Ago. de 2016.

ADAIR, Charlene B.; MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos.** São Paulo: Nobel, 1996.

ANDRADE, Maria Margarida. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Vol.1 . 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. Vol.1 . 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BOHLANDER George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerencia da qualidade total:** estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Rio de Janeiro: Bloch Ed, 1990.

CARVALHO, Marly Monteiro de (org.); PALADINI, Edson Pacheco (org.); ROTONDARO, Roberto Gilioli; BOUER, Gregório, FERREIRA, José Joaquim do Amaral; SAMOHYL, Robert Wayne. **Gestão da qualidade:** teoria e prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CERVO, Amando Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos.** 7. ed. Barueri - SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro - RJ: Elsevier, 2008.

COBRA, Marcos; **Administração de marketing.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CONTADOR, José Celso. **Gestão de operações: a engenharia de produção serviço da modernização da empresa.** 3. ed. São Paulo: Blucher, 2010.

CORRÊA, Henrique Luiz; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações manufatura e serviços:** uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CÔRTEZ, Pedro Luiz. **Administração de sistemas de informação**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CURY, Antonio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

DEFEO, Joseph A.; JURAN, Joseph, M. **Fundamentos da qualidade para líderes**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Elsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

IFPB. **Plano de desenvolvimento institucional (PDI) 2015-2019**. Disponível em: <http://editor.ifpb.edu.br/institucional/pdi/PDI_2015_2019.pdf/view>. Acesso em: 21 de jul. de 2016.

IFPB. Disponível em: <<http://www.ifpb.edu.br/joaopessoa>>. Acesso em: 20 de Jul. de 2016.

IFPB. Disponível em: <<http://editor.ifpb.edu.br>>. Acesso em: 21 de jul. de 2016.

IFPB. **Proposta do regimento interno do campus JP**. Disponível em: <<http://editor.ifpb.edu.br/campi/joao-pessoa/conselho-diretor-joao-pessoa/documentos/PROPOSTA%20DO%20REGIMENTO%20INTERNO%20DO%20CAMPUS%20JP.pdf/view?searchterm=regimento>>. Acesso em: 21 de jul. de 2016.

IFPB: **Proposta de organograma do Campus Joao Pessoa**. Disponível em: <<http://editor.ifpb.edu.br/campi/joao-pessoa/conselho-diretor-joao-pessoa/documentos/Proposta%20de%20Organograma%20do%20Campus%20Joao%20Pessoa.pdf/view?searchterm=proposta%20do%20organograma>>. Acesso em: 21 de jul. de 2016

KOTLER, Phillip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamentos e aplicações à realidade brasileira. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços**: conceitos, exercícios, casos práticos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

Lei N° 8.666, de 21 de Junho de 1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8666cons.htm>. Acesso em: 15 de Jul. de 2016.

Lei Nº 12.089 de 11 de Novembro de 2009. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112089.htm>. Acesso em: 11 de ago. de 2016.

LOBO, Renato Nogueirol; SILVA, Damião Limeira da. **Planejamento e controle da produção**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando Piero. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MELO, Carlos Henrique Pereira; SILVA, Carlos Eduardo Sanches da; TURRIONI, João Batista; SOUZA, Luiz Gonzaga Mariano de. **ISSO 9001: 2000: Sistemas da qualidade para operações de produção e serviços**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MPF – Ministério Público Federal /PGR – Procuradoria Geral da República. **Manual de gestão por processos**. Brasília: Secretaria Jurídica e de Documentação / Escritório de Processos Organizacionais do MPF, 2013. Disponível em: <<http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf>>. Acesso em: 15 de Ago. de 2016.

NEUNER, John J. W.; KEELING, B. Lewis. **Administração de escritórios**. 1. Vol. 1. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1972.

OLIVEIRA, Rafael Carvalho Rezende. **Curso de direito administrativo**. 3. ed. São Paulo: Método, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=frD3cdV_Z6AC&printsec=frontcover&dq=gest%C3%A3o+de+processos&hl=pt-BR&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20processos&f=false>. Acesso em: 16 ago. 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, Marcus Vinícius. **Ações para a qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

ROSA, Rodrigo de Alvarenga. **Gestão Logística**. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 2012.

ROSSETTI, José Paschoal. **Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SANTOS, Izequias Estevam dos. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. 3. ed. Rio de Janeiro: Impetus, 2002.

SILVA, Fábio Gomes da; ZAMBON, Marcelo Socorro (org.). **Gestão do relacionamento como cliente**. 3. ed. São Paulo: Cengage, 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

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

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro - RJ: LTC, 1994.

TOLEDO, José Carlos de; BORRÁS, Miguel Ángel A.; MERGULHÃO, Ricardo Coser; MENDES, Glauco H. S. **Gestão da qualidade: gestão e métodos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

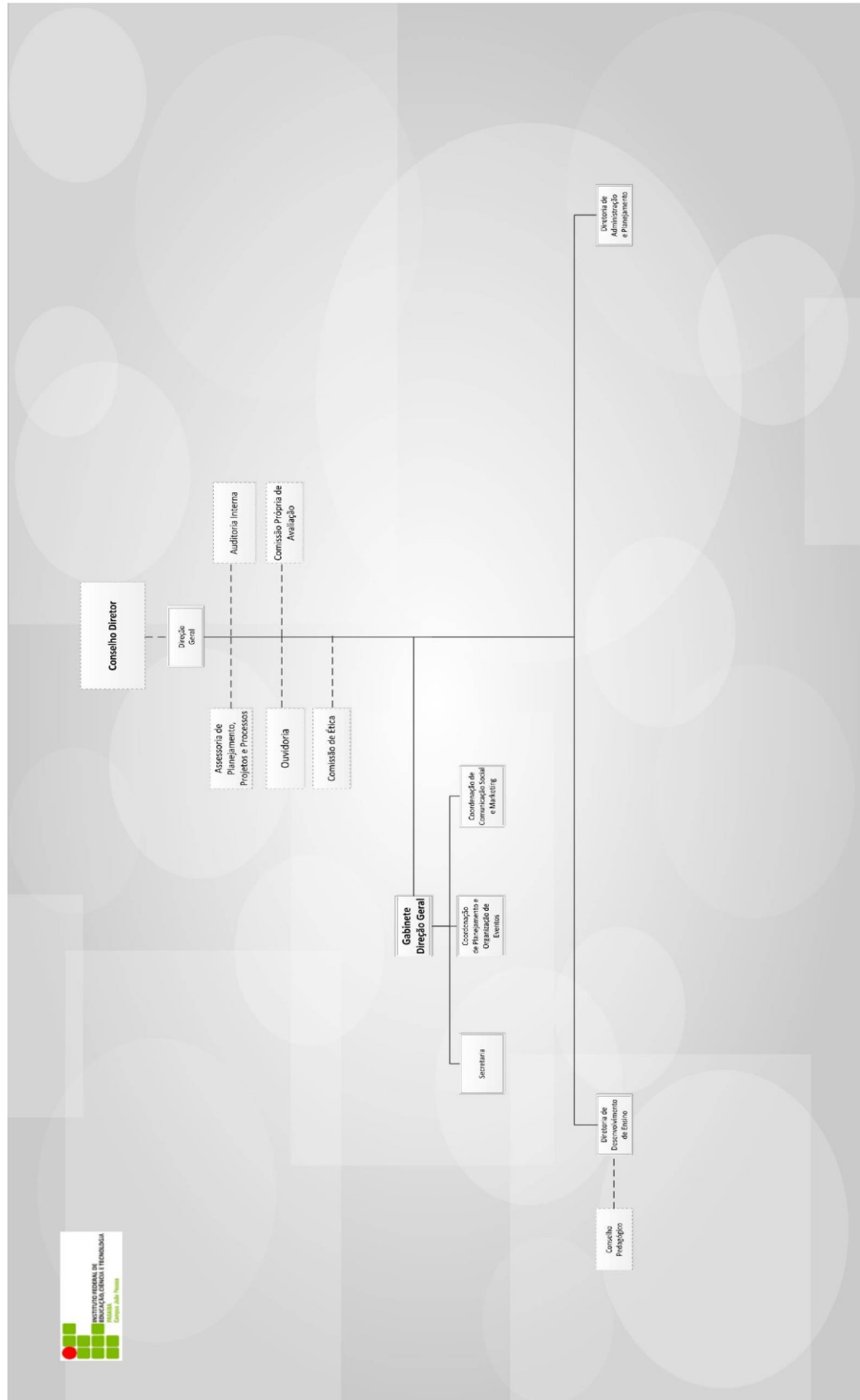
VACCARI, Adriana Erlar; OLIVEIRA, Daniele Alves de; GUIMARÃES, Rosane Cuber; SANTOS, Rafael Paim Cunha. **A aplicação da gestão de processos em uma organização tipicamente funcional**. RJ: XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2008. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STP_069_496_12419.pdf>. Acesso em: 08 de Ago. de 2016.

VIANA, João José. **Administração de materiais: um enfoque prático**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Gestão da qualidade total: uma abordagem prática**. 2. ed. Campinas, SP: Editora Alínea, 2007.

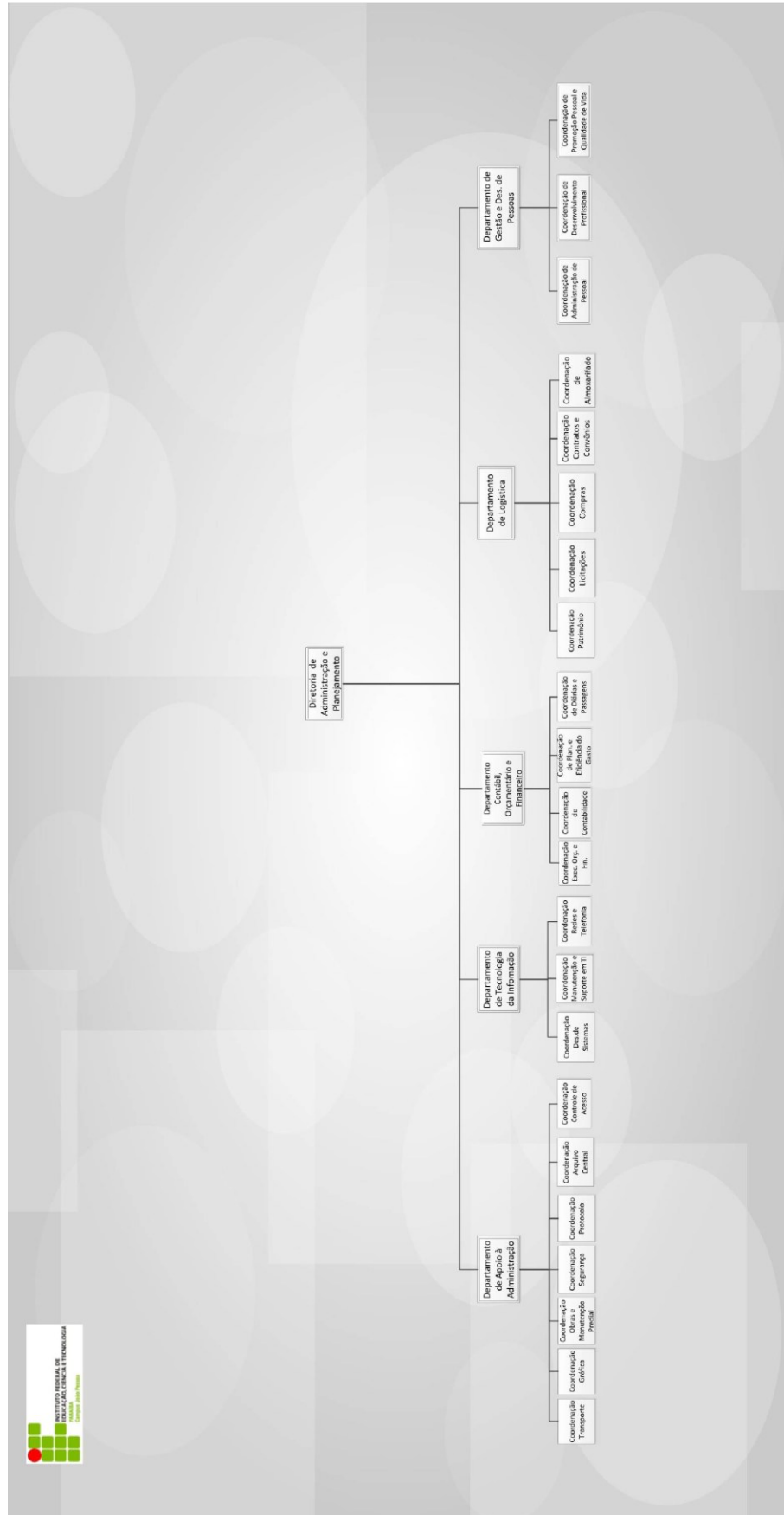
ANEXOS

Anexo 01: Organograma do IFPB (parte 1)



Fonte: IFPB (2016).

Anexo 03: Organograma do IFPB (parte 3)



Fonte: IFPB (2016).

APÊNDICES