

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

ANÁLISE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS: O CASO DA FADEPE

MARIANA PINTO BRAGA

**JUIZ DE FORA
2018**

MARIANA PINTO BRAGA

ANÁLISE DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS: O CASO DA FADEPE

Relatório apresentado pela acadêmica Mariana Pinto Braga ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Rodrigo Oliveira da Silva

**Juiz de Fora
FACC / UFJF
2018**

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe, por todo o amor, por ser incansável e ter acreditado em mim durante todo o meu curso e em todos os momentos da minha vida.

À minha avó, obrigado por todo o carinho e dedicação de sempre.

Ao meu irmão, por me dar os conselhos mais inacreditáveis, mas que para minha sorte, muitas vezes estiveram certos.

Aos demais familiares que, de alguma forma me auxiliaram no desenvolvimento deste TCC.

Aos meus amigos, especialmente, ao Bruno, Clarice e Marina, por terem sido meus parceiros, escutado todas as minhas reclamações e ajudarem durante todo o trabalho e a faculdade.

À CAMPE, pela oportunidade de realizar inúmeros projetos, que me auxiliaram muito na minha formação acadêmica e profissional.

À Fadepe e todos os seus funcionários, agradeço pela oportunidade de estágio e por me permitirem desenvolver o TCC com base na empresa.

A todos os meus professores, que sempre estiveram dispostos para me atender. Dedico um especial obrigada, ao professor Celso Moraes, que esteve sempre aberto para me ajudar e aconselhar.

Ao Professor Rodrigo, o meu muito obrigada, pela orientação e pela paciência, desde o primeiro dia, e por me mostrar sempre os melhores caminhos para a confecção deste TCC.

DEDICATÓRIA

Ao meu pai, por ser o meu maior parâmetro de honestidade, ética, dedicação e amor.



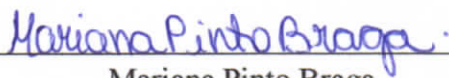
UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 03 de dezembro de 2018.


Mariana Pinto Braga

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Ao 3º dia do mês de dezembro de 2018, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de Administração, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201426066, intitulado Análise do Mapeamento de Processos: O Caso da Fadepe. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente Mariana Pinto Braga APROVADA. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

Juiz de Fora, 03 de dezembro de 2018.



Prof. Rodrigo Oliveira da Silva
Orientador



Prof.ª Rebecca Impelizeri Moura da Silveira



Prof. Geraldo Magela Jardim Barra

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pools e raias do diagrama de processos de negócios	19
Figura 2: Elementos do diagrama de processos e negócios e objetos de conexão	20
Figura 3: Simbologia do fluxograma padrão ASME.....	21
Figura 4: Adaptação da simbologia ASME proposta por Cruz (2013)	22
Figura 5: Exemplo 01 de confecção de fluxograma vertical	23
Figura 6: Exemplo 02 de confecção de fluxograma vertical	23
Figura 7: Símbolos utilizados no padrão ANSI.....	24
Figura 8: Simbologia do fluxograma parcial	26
Figura 9: Simbologia do fluxograma global.....	26
Figura 10 - Organograma da Fadepe	37
Figura 11 - Organograma do Escritório de Projetos.....	38
Figura 12: Fluxograma da rotina – Assinatura de Termo de Outorga FAPEMIG	41
Figura 13: Fluxograma da rotina - Liberação de compra de passagem.....	43

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: comparação entre projeto e processo.....	18
--	----

RESUMO

O trabalho em questão trata da análise do mapeamento de processos executado na Fundação de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (Fadep) da Universidade Federal de Juiz de Fora, mais especificamente dentro do Escritório de Projetos desta organização. Nessa pesquisa, foi utilizado o método do estudo de caso, no qual foram realizadas entrevistas com membros chave da pesquisa a fim de definir quais seriam as intenções de cada um deles com o trabalho. O que se buscou aqui foi entender porque o mapeamento de processos foi desenvolvido, o impacto que gerou no setor, como os colaboradores da área receberam o mapeamento e quais foram as mudanças técnicas trazidas para a organização. O estudo de caso em questão se baseia no referencial teórico apresentado, que trouxe pesquisas de inúmeros autores e que foram utilizados para nortear este trabalho. Durante a confecção do estudo, foi trazido um histórico da organização, a descrição das suas áreas, o organograma, a análise das entrevistas, entre outros itens. Por fim, foram demonstradas as conclusões que puderam ser obtidas no documento, nas quais pôde-se observar que o mapeamento de processos trouxe muitos benefícios para a Fadep e que os entrevistados somente citavam malefícios ao serem estimulados. Também, foi possível identificar que durante a confecção do mapeamento houve uma grande divergência no pensamento dos colaboradores e acredita-se que isso possa ter impactado negativamente a sua confecção. Além disso, com as entrevistas percebe-se que o mapeamento fez com que o pensamento crítico na fundação aumentasse o que é um grande benefício para a Fadep.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Fundação de Apoio. Universidade Federal de Juiz de Fora. Estudo de caso. Escritório de projetos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Objetivos	13
1.1.1	Objetivo Geral	13
1.1.2	Objetivos específicos	13
1.2	Justificativa	14
1.3	Delimitação	15
1.4	Estrutura do Trabalho	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Definição de processos no contexto organizacional	17
2.2	Gerenciamento de processos de negócios (Business Project Management - BPM) e a Notação para modelagem de processos de negócios (Business Process Modeling Notation - BPMN).....	18
2.3	A principal ferramenta visual de processos organizacionais: o fluxograma.....	20
2.3.1	Fluxograma vertical (padrão ASME)	21
2.3.2	Fluxograma horizontal (padrão ANSI).....	24
2.4	Mapeamento de processos	27
2.4.1	Mapeamento de Processos AS-IS/TO-BE.....	27
2.4.2	Fases do Mapeamento	29
2.4.3	Benefícios do mapeamento de processos	29
2.4.4	Oportunidades e ameaças na execução do mapeamento de processos.....	30
3	METODOLOGIA	33
4	ESTUDO DE CASO.....	34
4.1	Breve histórico da Fadepe.....	35
4.2	Descrição das principais atividades desenvolvidas pela Fadepe	36
4.3	Organograma da Fadepe	36
4.4	Razões que levaram a Fadepe a empregar o mapeamento de processos	39

4.5	Mudanças técnicas que eram esperadas com a implementação do mapeamento de processos no setor de projetos	40
4.6	Mudanças que foram concretizadas com a implementação do mapeamento de processos no Escritório de Projetos	41
4.7	Análise das entrevistas	44
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	52
	APÊNDICES	55

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, grande parte das empresas buscam estratégias que permitam sua sobrevivência no mercado. Com a “Era Digital”, as organizações trabalham em um ritmo de constantes mudanças. Essas, entretanto, precisam ser vistas como algo positivo para a empresa, e não como um dificultador. Todavia, para aproveitar as oportunidades do mercado, a empresa precisa estar preparada para lidar com a concorrência, uma vez que a competitividade está a cada dia mais acirrada, forçando as empresas a buscarem a melhoria contínua dos seus processos, visando sempre a satisfação dos seus clientes finais, alinhada com a eficácia no uso de seus recursos.

No caso de organizações públicas, outro fator que é um dificultador na concretização da satisfação dos clientes (internos e externos), se apresenta: a burocracia. Ainda assim, esse objetivo pode ser alcançado com a utilização de ferramentas, técnicas e boas práticas de gestão buscando a melhoria do serviço prestado.

Uma dessas ferramentas é o mapeamento de processos, que permite aos gestores uma visão geral dos processos da organização e que sejam identificadas as principais oportunidades de melhoria. Segundo Gonçalves (2000), o mapeamento de processos já é utilizado há muito tempo em indústrias, principalmente por engenheiros. Entretanto, seu uso vem crescendo e, hoje em dia, essa é considerada uma ferramenta essencial em organizações de todos os segmentos, sendo possível, por meio dela, definir as ações que serão realizadas e onde os esforços devem ser concentrados.

Mapear processos de trabalho é como tirar um retrato de cada atividade, sendo possível observar o começo, meio e o fim de cada uma delas. O mapeamento de processos gera como benefício principal a padronização de procedimentos e rotinas em uma organização (SLACK et al, 2009), o que facilita a análise, controle e a melhoria dos processos

organizacionais, fazendo com que as falhas sejam reduzidas e com que o conhecimento não fique retido em uma única pessoa na organização, permitindo que os processos passem a ser explícitos, em vez de tácitos, reduzindo a perda de conhecimento no caso de haver troca de funcionários (SEBRAE, 2018).

Existe, ainda, outro segmento de organização, que são aquelas consideradas privadas, mas que não possuem fins lucrativos. Entre elas estão as fundações e as organizações não governamentais (ONGs), dentre outras. As fundações de apoio se inserem nesse contexto, mas são comumente conhecidas como organizações públicas.

Segundo o Ministério da Educação (2018), as fundações de apoio não são organizações governamentais, sendo organizações de direito privado, sem fins lucrativos e regidas pelo Código Civil brasileiro. Tais fundações têm como objetivo dar “apoio aos projetos de pesquisa, ensino e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico de interesse das instituições federais de ensino superior (IFES) e também das instituições de pesquisa” (MEC, 2018).

Segundo o CONFIES (Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica):

“no Brasil, mais de 94% da produção científica é realizada nas universidades públicas e essas são viabilizadas graças ao apoio administrativo das Fundações de Apoio que permite aos pesquisadores se ocupar exclusivamente das questões técnicas das pesquisas científicas e tecnológicas. Recentemente os artigos 218 e 219 da Constituição Federal que tratam sobre Ciência e Tecnologia foram revistos para reduzir as barreiras burocráticas que permeiam a pesquisa e a inovação, visando ampliar a interação dos docentes, pesquisadores e alunos das universidades com o setor produtivo e a sociedade em geral.” (2015)

Dessa forma, conforme colocado pelo CONFIES, no fragmento acima, grande parte da produção científica é realizada em universidades públicas no Brasil. Essas universidades contam com o auxílio das fundações de apoio, para realizar parte da gestão dos seus recursos de projetos, o que faz com que passem a ser conhecidas como entidades públicas, por atuarem diretamente com órgãos públicos, apesar de possuírem natureza privada, mas sem fins lucrativos.

No caso da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), essa gestão de recursos é realizada pela Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão (Fadep), que dá suporte às pesquisas da UFJF, assim como a outras IFES.

A Fadep, durante a redação deste trabalho de conclusão de curso, vem passando por uma reestruturação em suas atividades, em que a ferramenta de mapeamento de processos está sendo empregada.

O mapeamento de processos empregado na Fadep foca, principalmente, nos “setores-chave” da organização. Entre tais setores, o Escritório de Projetos ganha destaque, uma vez que tem interface com todos os outros e também por lidar com o público.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa foi o de descrever e analisar o mapeamento de processos dentro do Escritório de Projetos da Fundação de apoio à pesquisa estudada, visando identificar possíveis vantagens e desvantagens que o mesmo vem trazendo para esse setor.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos deste estudo visam auxiliar no direcionamento do trabalho e no alcance de seu objetivo geral.

Os objetivos específicos são pontuados a seguir:

- Avaliar as razões que levaram a Fadep a empregar o mapeamento de processos;
- Identificar quais mudanças técnicas eram esperadas com a implementação do mapeamento de processos no setor de projetos;

- Verificar quais mudanças técnicas foram concretizadas com a implementação do mapeamento de processos no setor de projetos;
- Analisar a percepção dos colaboradores da área mapeada e como se deu a implementação das rotinas elencadas pela ferramenta.

1.2 Justificativa

Este trabalho justifica-se pela necessidade de demonstrar a aplicação do mapeamento de processos e as consequências dessa aplicação em uma fundação de apoio à pesquisa na Zona da Mata mineira.

Entre os fatores que afetam as organizações está a dificuldade de fazer com que o conhecimento dos funcionários sobre as atividades que desempenham fique retido na organização, além de que esse conhecimento seja aprimorado. Esses fatores são possibilitados por meio da elaboração do mapeamento de processos, que pode auxiliar nesses aspectos, gerando, segundo a BPM CBOOK V3.0 (2013), maior satisfação dos clientes e redução dos erros durante a execução das tarefas, além de inúmeros outros benefícios.

Por ser uma organização com relação direta com o governo, a fundação de apoio possui aspectos burocráticos rígidos, que precisam ser respeitados. Assim, há a necessidade de seguir os padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais, para que a prestação de contas possa ser realizada com sucesso no fim de cada projeto desenvolvido pelos professores, sem geração de glosa para a Fundação.

Para Luques (2014), a burocracia é uma consequência das regras, entretanto, apesar de serem necessárias e gerarem aumento da eficácia em alguns casos, o excesso da burocracia é capaz de gerar redução no desempenho das equipes. No caso da Fadepe, o fato de ter seu lado

burocrático, entretanto, faz com que muitas pessoas não questionem o porquê de os processos serem realizados de cada forma.

Em suma, este trabalho justifica-se por permitir analisar o mapeamento de processos e os seus desdobramentos na organização alvo, para que possam ser realizadas melhorias nos processos organizacionais, como também servir de repositório de conhecimentos para futuros trabalhos.

1.3 Delimitação

O presente estudo foi realizado na Fadepe, uma fundação de apoio e desenvolvimento à pesquisa da zona da mata mineira, sendo realizada a análise do mapeamento de processos da mesma, que começou a ser implementado no ano de 2017 e está sendo executado até a data da confecção deste relatório de pesquisa.

Para tal, foi realizado um estudo de caso no qual foram entrevistadas três pessoas, sendo o consultor responsável pela confecção do mapeamento de processos, o segundo o gerente geral da empresa e o terceiro o gerente do Escritório de Projetos da empresa, área na qual se deu a implementação do mapeamento.

Vale ressaltar que o Escritório de Projetos é a área de atuação da autora deste trabalho de conclusão de curso dentro da organização, o que torna as informações mais acessíveis, além de trazer não apenas a perspectiva de um observador externo, mas também uma visão crítica de uma colaboradora da empresa.

Deixa-se, então, uma possível sugestão para estudos posteriores, nos quais podem ser analisados outros setores da empresa mais a fundo, assim como o próprio Escritório de Projetos.

1.4 Estrutura do Trabalho

Este trabalho foi estruturado em cinco partes, que foram descritas da forma a seguir: no capítulo 1 é apresentada a introdução do estudo, assim como os objetivos (geral e específicos) que se pretende alcançar com este trabalho. Neste primeiro capítulo, no tópico 1.2 é apresentada a justificativa da escolha do tema, no qual foi demonstrado o porquê da escolha do mesmo. A seguir foram apresentadas as delimitações deste tema e, por fim, apresenta-se a estrutura do trabalho, no presente tópico.

O segundo capítulo trata-se do referencial teórico do trabalho, e nele serão apresentados autores que tratam em seus estudos de conceitos relacionados ao tema de mapeamento de processos e fluxogramação.

No terceiro capítulo, será apresentada a metodologia na qual este estudo se baseou. Ainda serão evidenciados os métodos os quais foram utilizados durante a confecção deste trabalho.

O quarto capítulo trata-se do estudo de caso, e nele será demonstrado como o ferramental apresentado nos capítulos anteriores, foi aplicado na fundação em estudo e como o referencial teórico foi capaz de embasar a realização do mapeamento de processos na organização.

O último capítulo realiza um fechamento do estudo. Nele são apresentadas as considerações finais, na qual a autora pôde realizar sua análise sobre o tema e como o mapeamento de processos afetou a organização em questão.

Por fim, são apresentadas as referências do trabalho, no qual são colocados os autores em que este estudo se baseou e os apêndices do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção aborda os conceitos principais do mapeamento de processos e suas ferramentas, assim como lida com as suas particularidades, com o objetivo de abordar um *corpus* de conhecimento proveniente da literatura que seja capaz de embasar o presente estudo.

2.1 Definição de processos no contexto organizacional

A discussão sobre o que é o mapeamento de processos inicia-se com a definição do termo processos. Para isso, é importante fazer uma distinção entre o que seria um projeto e o que seria um processo, uma vez que ambos são usualmente confundidos e já tem, inclusive, algumas linhas do *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge* – Corpo de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – tradução livre), a partir da 5ª edição, dedicada a essa distinção.

Segundo a *PMBOK* (2013, p. 30), um “projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Já o conceito de processos de negócios, de acordo com Gonçalves (2000), pode ser compreendido como uma atividade ou conjunto dessas, que irá receber um *input* (entrada) e após adicionar valor a ela, irá gerar um resultado para um cliente específico, o que é denominado *output* (saída).

Segundo Campos (2014, p. 25), “os processos em uma organização são vivos, ou seja, apesar de serem executados diariamente, poderão receber modificações por motivos diversos, evoluindo para um novo patamar”. Ainda de acordo com o autor, os motivos para a alteração de um processo organizacional podem ser tanto internos à organização como externos.

No Quadro 1 a seguir, os processos e os projetos são resumidamente diferenciados entre si.

Quadro 1: comparação entre projeto e processo

Projeto	Processo
Esforço temporário	Esforço repetitivo
Gera um resultado único	Gera um resultado padrão
Necessita de uma equipe multidisciplinar	Não necessita de uma equipe multidisciplinar
A mesma equipe planeja e executa o projeto	As tarefas são repetitivas e em ciclos
Resultado incerto	Resultado previsível

Fonte: Adaptado de BPM CBOK (2013) e PMBOK (2013)

Isto posto, fica clara a distinção entre processos de negócio e projetos: o primeiro é repetitivo, enquanto o segundo é um esforço temporário. Além disso, as saídas de um processo, normalmente são entradas de outro, sendo assim, os processos são interdependentes, enquanto os projetos não costumam estar relacionados entre si.

A partir daí trata-se dos conceitos do mapeamento de processos, que é o tema central do presente estudo, destrinchando BPM, técnicas de fluxogramação e a metodologia utilizada na organização estudada.

2.2 Gerenciamento de processos de negócios (Business Project Management - BPM) e a Notação para modelagem de processos de negócios (Business Process Modeling Notation - BPMN)

Segundo Jacobs e Costa (2012), o BPM (*Business Project Management*), ou Gerenciamento de Processos de Negócios, é um grupo de atividades realizadas de forma coordenada entre o ambiente técnico e o ambiente organizacional. Esse grupo faz com que a organização alcance os seus objetivos. Dessa forma, o BPM auxilia na formação de metodologias que façam com que a empresa alcance seus objetivos.

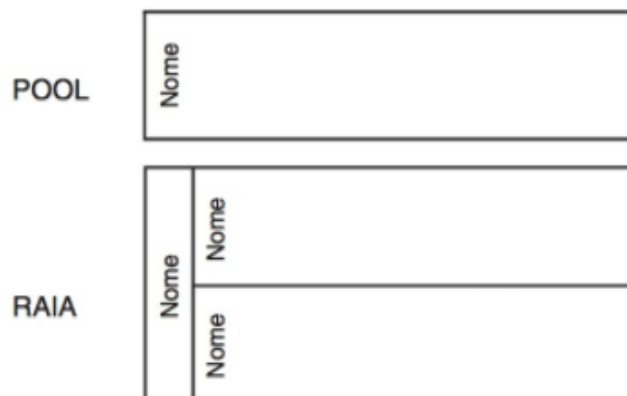
Na concepção de Brocke (2013, p. 126), o BPM “é uma forma estruturada, coerente e consistente de compreender, documentar, modelar, analisar, simular, executar e continuamente mudar processos de negócio”.

Para a CBOK V3.0 (2013), o BPM tem múltiplos significados que podem variar de acordo com o contexto. No meio acadêmico e de consultoria, o BPM discute principalmente o processo e a disciplina de gerenciamento. Ele pode ser aplicado a organizações de todos os portes, com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, sempre buscando redirecionar os objetivos da organização.

Segundo o Brocke (2013), o BPMN (*Business Process Modeling Notation*) é uma notação que busca alcançar padrões bem definidos para todos que lidarão com o processo sejam capazes de compreendê-lo. Sua primeira versão foi chamada de 1.0 e foi criada em 2004.

Ainda para o autor supracitado, o BPMN possibilita uma interação entre os processos, a partir da utilização dos chamados *grupos*, *pools* ou *raias*. No qual as raias são as responsáveis por fazer a representação de um participante em um processo, englobando as atividades desse participante. Já as pools são responsáveis por categorizar as atividades e torna-las mais visuais. Conforme a Figura 1 a seguir:

Figura 1 - Pools e raias do diagrama de processos de negócios



Dentro destas divisões, são utilizadas ainda outras notações que podem auxiliar na confecção do fluxo no padrão BPMN. Sendo ela subdividida em eventos, atividade e comportas, que são ligados por meio de diferentes tipos de setas que indicam a direção do fluxo. Como demonstrado na Figura 2 abaixo:

Figura 2: Elementos do diagrama de processos e negócios e objetos de conexão



Adaptado: Brocke (2013, p. 129)

Além disso, Brocke (2013) cita os submodelos do BPMN, sendo eles processos de negócios privados (internos à organização), processos abstratos (públicos, ou seja, nos quais há interação entre um processo interno e algum outro processo) e processos de colaboração (globais, que representam a interação entre entidades envolvidas).

2.3 A principal ferramenta visual de processos organizacionais: o fluxograma

Segundo Rebouças (2013), a fluxogramação apresenta inúmeras vantagens como, por exemplo, a melhoria de um sistema organizacional a partir da visualização e leitura mais simplificada do processo como um todo, tanto por especialistas, quanto por usuários desse, sendo também mais fácil identificar os pontos de melhoria.

Ainda, para Rebouças (2013), existem algumas características comuns aos mais variados tipos de fluxogramas, que é a forma como se dá o fluxo da informação e em qual unidade se realiza cada atividade.






A simbologia utilizada para criar os fluxos pode variar, entretanto, existem métodos de fluxogramação que são mais convencionais, sendo eles o fluxograma vertical, parcial e de coluna (Mendonça, 2010).

2.3.1 Fluxograma vertical (padrão ASME)

Segundo Tardin et al. (2013), o fluxograma vertical, ou ASME, surgiu em 1947, e foi criado pela *American Society Mechanical Engeneering* (ASME). Ainda na concepção do autor, este tipo de fluxograma é o mais utilizado nos dias atuais, pela sua metodologia simplificada, sendo capaz de subdividir um processo em outros mais simples.

A simbologia utilizada para o fluxograma ASME, segundo Mendonça (2010, p. 39), também representa “rotinas simplificadas e com poucos passos a serem executados”. Este padrão conta com cinco símbolos que são descritos na Figura 3.

Figura 3: Simbologia do fluxograma padrão ASME

Símbolo	Descrição
	Operação
	Inspeção
	Demora
	Transporte
	Armazenamento

Para Cruz (2013), a simbologia empregada na abordagem de fluxogramação padrão ASME é bastante simples e similar àquela proposta por outros autores como, por exemplo, Mendonça (2010). A Figura 4 apresenta uma adaptação do padrão ASME proposta por Cruz (2013).

Figura 4: Adaptação da simbologia ASME proposta por Cruz (2013)

Símbolos	●	Análise ou operação
	➔	Transporte
	■	Execução ou Inspeção
	▲	Arquivo provisório
	▼	Arquivo definitivo

Fonte: Cruz (2013, p. 125)

O fluxograma vertical, segundo Rebouças (2013), é formado por colunas, em que são inseridos símbolos de operação, demora, transporte, arquivamento e inspeção. Em outra coluna é inserido o método que será utilizado e por último quem irá realizar aquela ação. Entretanto, pode ainda ser inserida mais uma coluna para que sejam anotadas as seguintes perguntas: “Por quê? O quê? Onde? Quando? Quem? Como? Quanto?”.

Para Mendonça (2010), uma operação ocorre quando um objeto é alterado ou quando uma informação é preparada ou recebida. A inspeção ocorre quando algo é analisado, ou passa por uma conferência que pode ser de quantidade ou qualidade. A demora é referente a uma necessidade de espera para a realização da atividade futura. O transporte é definido como o deslocamento de um objeto ou um dado de um lugar para o outro, desde que isto não esteja incluso no passo “operação”. O último símbolo refere-se ao armazenamento e significa a retenção de algo, ou o seu arquivamento.

Nas Figuras 5 e 6, é possível visualizar exemplos de utilização do fluxograma no padrão ASME:

Figura 5: Exemplo 01 de confecção de fluxograma vertical

Fluxograma Vertical						
Rotina: Processo de produção						
Órgão: Área de processo 1						
Simbologia		Executor	Descrição da tarefa			
●	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Recebe o documento ordem de produção em duas vias
●	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Realiza o sequenciamento de entrada em máquina
○	■	⇒	D	▽	Área de processo 1	Aferi as condições de uso do equipamento
●	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Requisita as matérias-primas necessárias ao processo de produção
○	□	⇒	●	▽	Área de processo 1	Aguarda o recebimento dos itens requisitados
●	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Recebe os materiais necessários à execução do processo de produção
○	■	⇒	D	▽	Área de processo 1	Confere as especificações dos itens recebidos
●	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Executa o processo de produção
●	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Atualiza o programa com as quantidades produzidas
○	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Remove a produção para o centro requisitante com a segunda via do processo atendido
○	□	⇒	D	▽	Área de processo 1	Arquiva a primeira via do programa de produção atendido

Fonte: Adaptado de Mendonça (2010, p. 42)

Figura 6: Exemplo 02 de confecção de fluxograma vertical

Ordem	Símbolos					Atividades	Tarefas
1	○	⇒	□	D	△	Recebimento	Receber Matéria-Prima com NF.
2	○	⇒	□	D	△		Enviar amostra de MP para laboratório
3	○	⇒	□	●	△		Esperar resultados dos testes de qualidade
4	●	⇒	□	D	△		Se OK, receber; Se não OK devolver.
5	●	⇒	□	D	△		Emitir AR (Aviso de Recebimento)
6	○	⇒	□	D	△		Enviar MP para almoxarifado com 1ª via de AR
7	○	⇒	□	D	△		Enviar NF e 2ª de AR para Contabilidade
8	○	⇒	■	D	△	Contabilidade	Receber NF e 2ª via AR.
9	●	⇒	□	D	△		Conferir NF e 2ª via de AR.
10	○	⇒	□	D	▽		Fim.

Fonte: Adaptado de Cruz (2010, p. 125)

Rebouças (2013) destaca, também, que se deve preparar um roteiro para que os melhoramentos sejam executados e as rotinas não retornem aos padrões anteriores. Vale ressaltar que o exemplo de fluxograma demonstrado na figura 3 é um exemplo de uma atividade simplificada e que pode haver a inserção de outras colunas conforme isso se faça necessário.

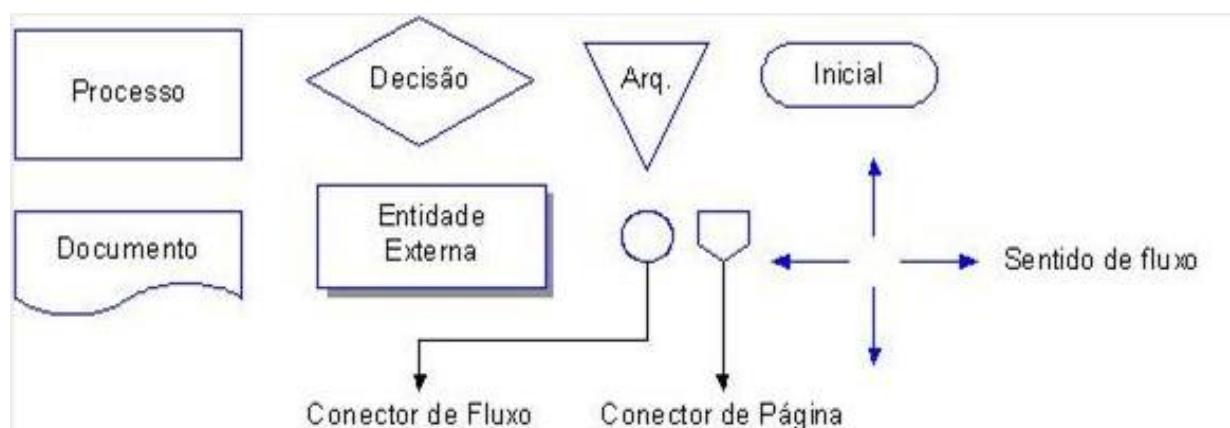
2.3.2 Fluxograma horizontal (padrão ANSI)

Segundo Mendonça (2010, p. 43), o fluxograma horizontal ou ANSI (*American National Standards Institute*), “destina-se a representação de rotinas com maior grau de complexidade e pressupõem a participação e o envolvimento de diversas unidades de trabalho”.

Ainda na visão daquele autor, este modelo de fluxograma facilita a representação gráfica de várias situações, podendo, então, ser utilizado mais amplamente do que o fluxograma do tipo ASME.

Por meio da Figura 7 é possível observar a simbologia adotada para os fluxogramas do padrão ANSI.

Figura 7: Símbolos utilizados no padrão ANSI















Fonte: Mendonça (2010, p. 43)

Considerando a Figura 7, é apresentada a simbologia comumente adotada no padrão ANSI, de acordo com Mendonça (2010). Cada símbolo apresentado na Figura 7 é descrito a seguir:

- **Processo:** é utilizado para representar as ações que são descritas nos fluxogramas;
- **Decisão:** uma decisão ocorre, em geral, após um processo de análise. É utilizado e situações diferenciadas;
- **Arquivamento:** o símbolo é utilizado para demonstrar uma necessidade de armazenar um documento ou uma informação;
- **Inicial/terminal:** simbologia utilizada para indicar o início e o fim de uma rotina;
- **Documento:** é a representação gráfica utilizada para demonstrar os documentos utilizados durante uma rotina;
- **Entidade externa:** símbolo que traz ao fluxograma uma área que não está explicitada;
- **Conector de fluxo:** utilizado para interligar um fluxo ao outro, em uma mesma página.
- **Conector de página:** conector de fluxo utilizado para interligar um fluxo, em diferentes páginas. Vale ressaltar que os conectores de página e de fluxo são utilizados para evitar a intersecção entre os símbolos e tornar o fluxograma mais visual;
- **Sentido de fluxo:** setas que indicam a direção que o fluxograma segue.














Segundo Rebouças (2013), o fluxograma padrão ANSI pode ser interpretado em duas vertentes, parciais ou globais. Ambos têm uma simbologia muito próxima, conforme exemplificado nas Figuras 8 e 9 a seguir.

Figura 8: Simbologia do fluxograma parcial

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Operação
	Executante ou responsável		Documento
	Arquivo		Decisão
	Conferência		Conector de página
	Conector de rotina		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
			
			Material

Fonte: Rebouças (2013, p. 275)

Figura 9: Simbologia do fluxograma global

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Terminal		Documento
	Conector		Informação oral
	Arquivo		Operação
	Decisão		Conferência
	Inutilização ou destruição do documento		Sentido de circulação: Documentos Informações orais
			
	Demora ou atraso		Material

Fonte: Rebouças (2013, p. 278)

Conforme é possível perceber pelas Figuras 8 e 9, os símbolos utilizados são bastante similares, entretanto, o fluxograma global é mais utilizado nas organizações do que o parcial, segundo Rebouças (2013).

2.4 Mapeamento de processos

Segundo Mello et al. (2005), a intangibilidade e a incerteza nas organizações prestadoras de serviços faz com que a gestão por processos seja fundamental e, neste caso, impele a necessidade de mapear processos, destacando a relevância da ferramenta para essas organizações.

Hunt (1996)¹ apud Villela (2000, p. 50) considera o mapeamento de processos como uma ferramenta que auxilia na melhora dos processos existentes, ou na implementação de um novo processo. Além disso, auxilia na integração entre processos, diminuição de falhas e custos. O autor apresenta ainda que, o arcabouço atual para o mapeamento de processos foi criado pela General Electric, com a intenção de melhoria no desempenho da organização.

Segundo Galbraith (1977)² apud Villela (2000, p. 32), “o design organizacional é um processo de decisão consciente e contínuo que busca ocasionar ou manter uma coerência entre os objetivos ou propósitos da organização, sua estratégia, seu padrão de divisão do trabalho e de coordenação entre as unidades e as pessoas que irão trabalhar”.

2.4.1 Mapeamento de Processos AS-IS/TO-BE

Existe diversas abordagens para o mapeamento de processos. Uma delas é a abordagem AS-IS/TO-BE. Esta abordagem consiste em descrever os processos como eles estão sendo realizados no momento e, em seguida, propor melhorias ao processo.

Segundo Schmatz e Vieira (2017), o mapeamento que utiliza a abordagem AS-IS/TO-BE tem como objetivo descrever os processos como são realizados. Dessa forma, evita-se que as organizações criem dependência em um colaborador específico, tornando

¹ HUNT, V. D. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996

² GALBRAITH, J. R. **Organization design**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1977

o conhecimento que antes era tácito em algo explícito para qualquer pessoa que precisar de tal. Assim, é mais fácil para a instituição reter o conhecimento e disseminá-lo para todos os colaboradores da organização.

A fase do TO-BE é realizada quando a organização determina aquilo que se espera de um processo, isto é, após serem definidos todos os procedimentos no modelo AS-IS, é feito um estudo acerca deste e são definidas possíveis melhorias. Estas são descritas em novos fluxogramas que fazem uma projeção de como a instituição tem intenção de ser.

Todos esses fluxos e Instruções de Trabalho (IT's) que pretendem descrever como são realizados os processos de uma organização são, em geral, elaborados por um consultor (ou um grupo destes) que é designado para realizar entrevistas, definir os processos, escrever as IT's e ainda fazer a fluxogramação. Segundo o site da Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais - FIEMG (2014) o mapeamento de processos deve capacitar os colaboradores para exercerem todas as atividades com eficácia.

Na fase em que é descrito o que será realizado no futuro, é importante que haja contato direto com aqueles que estão à frente da empresa e dos processos, para saber aonde se pretende chegar e como isto será feito.

Dumas et al. (2012) apud Vieira et al. (2015, p. 2) descreve as fases da modelagem de processos (AS IS/TO BE):

“(i) a identificação do processo, no qual o processo é localizado na arquitetura de processos da organização; (ii) a descoberta do processo, onde é realizada a modelagem do estado atual do processo (modelagem AS IS); (iii) análise, onde são identificados os problemas e possíveis melhorias para o processo; (iv) redesenho, onde são introduzidas as melhorias identificadas na etapa anterior e realizada a modelagem do estado futuro do processo (modelagem TO BE); (v) implantação, onde o modelo de processo se torna executável; e (vi) monitoramento e controle, onde são definidos e implantados os indicadores de desempenho do processo” (DUMAS, 2012)

2.4.2 Fases do Mapeamento

Segundo Biazzo³ (2000) apud Almeida et al. (2002, p. 3), existem diferentes técnicas para a confecção do modelo dos processos, entretanto, o mapeamento de processos, independentemente da técnica utilizada, costuma seguir as etapas descritas abaixo:

1. Definição das fronteiras e dos clientes dos processos, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevista com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
3. Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão[...]

As etapas definidas anteriormente podem seguir ordens diferentes, e terem desdobramentos diferentes, de acordo com as variações de estrutura, modelo e cultura de cada organização.

Vale ressaltar a diferença entre modelagem de dados e mapeamento de processos. Villela (2000) afirma que na modelagem, o objetivo é compreender a relação entre cada dado coletado, enquanto no mapeamento de processos o objetivo é mais amplo, buscando o entendimento dos processos existentes e dos que podem vir a surgir, sempre tentando obter a otimização do negócio, aumentando a satisfação dos clientes ou aumentando o desempenho financeiro.

2.4.3 Benefícios do mapeamento de processos

Segundo Mello et al. (2005), o mapeamento de processos é capaz de gerar diversos benefícios para as empresas, entre eles, o aumento da capacidade das pessoas

³ BIAZZO, S., Approaches to Business Process Analysis: a review. Business Process Management Journal, Vol.6 N°2, 2000.

em identificarem qual é a sua função dentro do processo produtivo, melhorando, assim, a capacidade de atender aos clientes (tanto internos quanto externos).

Para Taylor (1978), o mapeamento de processos é importante não apenas para disseminar o conhecimento, mas ele também é capaz de facilitar o aprimoramento contínuo dos processos na organização.

Correia et al. (2002) coloca que o mapeamento também é importante para ajudar na compreensão do fluxo de trabalho, além de ajudar a melhorar a eficiência e a eficácia dos processos.

2.4.4 Oportunidades e ameaças na execução do mapeamento de processos

Segundo Brocke (2013, p. 332), “um dos fatores críticos de sucesso na transformação de uma empresa por meio da mudança de processos é a receptividade das pessoas e seu verdadeiro comprometimento com as novas formas de se fazer as coisas”. Dessa forma, Brocke coloca que é importante que seja definida uma cultura para o processo, para que então possa se dar início ao processo de mudança. Esse processo depende dos pontos de vista das pessoas que sofrerão as mudanças.

Brocke (2013) considera ainda que os métodos existentes de BPM não têm uma boa abordagem da gestão da mudança, pois não contam com a mudança comportamental e sim com a mudança do conteúdo e estrutural.

O autor supracitado coloca que para haver aumento na receptividade da mudança, tudo deve ficar claro para as pessoas. Assim, existem três itens que são importantes para tal, sendo eles,

1. Explicar os pré-requisitos para lidar com a mudança organizacional;
2. Apresentar um *framework* para descrever os projetos de mudança e seus fatores correspondentes e;
3. Propor uma abordagem para construção de métodos de mudança situacional, que atenda às necessidades das pessoas responsáveis pela mesma. (Adaptado de Brocke 2013, p. 333 e 334).

Segundo o BPM CBOOK V3.0 (2013), os riscos podem ser reduzidos no caso de serem constantemente acompanhados e monitorados. É possível ainda reduzir os custos a partir do controle da qualidade, aumentar a padronização e consistência dos processos organizacionais. Além disso, o aumento da produtividade gera redução dos preços.

No manual BPM CBOOK V3.0 (2013), um processo é definido como um conjunto de atividades que se relacionam entre si e que estão encadeadas e que agregam valor ao processo como um todo. Essa definição do processo auxilia a identificar se ele é mesmo necessário para a execução da atividade.

Segundo a BPM CBOOK V3.0 (2013, p. 28) “Conhecer os processos em detalhes auxilia na identificação correta dos recursos necessários de forma consistentes em termos quantitativos (carga de trabalho) e qualitativos (habilidades)”.

2.4.4.1 Preparação e condução de entrevistas

Depois de definido quais processos serão mapeados, seus *inputs* e *outputs*, o mapeamento de processos passa para a fase de entrevista para coleta de dados. Esta é uma fase importante do mapeamento de processos, sendo utilizada, muitas vezes, como uma das fases práticas iniciais do mapeamento.

Para Villela (2000), a entrevista é a fase na qual é realizada coleta de dados, por meio de questionários semiestruturados, no qual é elaborado um roteiro para a entrevista, e os entrevistados (que são as pessoas que executam o processo diariamente) devem responder de forma livre ao que forem questionados.

Pentland⁴ et al. (1999) apud Villela (2000, p. 66) sugere algumas perguntas que podem ser seguidas durante as entrevistas, como por exemplo, “o que você faz em seu trabalho? ” Para ele, a partir daí questões sobre os processos e atividades poderão ser

⁴ PENTLAND, Brian T. et al. Useful descriptions of organizational processes: collecting data for the process handbook. CCS work paper #208. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1999.

realizadas e depois desdobradas em itens mais específicos, como quem são os atores, quais são os objetivos, os recursos e o contexto das mesmas.

Conforme descrito no BPM CBOOK V3.0 (2013), a entrevista é um método usual de coleta de informações. Em geral, os entrevistados são pessoas que estão relacionadas ao processo, podendo ser fornecedores, donos do negócio, executores do processo, clientes, dentre outros. Ainda é colocado que a entrevista pode ser presencial ou não, mas as entrevistas presenciais e com questões abertas são as que permitem que mais informações sejam extraídas, pois possibilita maior discussão. Também podem ser realizadas entrevistas em grupos, apesar de ser difícil construir um fluxo de processos coeso, unificando todos os pontos de vista em uma única visão.

Com isso em mãos, poderão ser descritos cada um dos processos, definidas as dependências entre cada uma das atividades, escritas as Instruções de Trabalho e desenhados os fluxogramas para que todos os processos da empresa se tornem mais visuais e bem definidos.

2.4.4.2 Mapas de processo

Para Villela (2000), após a realização da entrevista, definição de *inputs* e *outputs* dos processos, é possível desenhar os mapas dos processos. A partir deles, espera-se que sejam visualizadas as etapas críticas, processos que são repetitivos ou são desnecessários e ações que podem ser otimizadas.

Para Hunt⁵ (1996) apud Villela (2000), a linguagem gráfica é capaz de permitir uma melhor visualização, expor detalhes e permitir que, a partir de uma definição de padrões, todos possam compreender o que está descrito.

⁵ HUNT, V. Daniel. Process mapping: how to reengineer your business processes. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão é de cunho qualitativo, em razão do problema de pesquisa e do objetivo do estudo. Além disso, não se propôs nesta pesquisa conclusões por meio de generalizações estatísticas, mas, sim, uma análise aprofundada dentro de um grupo social, que é o objeto do estudo.

Dentro do contexto da abordagem qualitativa, este estudo pautou-se pelo método de investigação do estudo de caso. Segundo Yin (2015), o estudo de caso é um método de pesquisa que exige cuidado, uma vez que não possui um padrão rígido a ser seguido, ao contrário de outros métodos de pesquisa.

Ressalta-se, ainda, segundo Yin (2015, p. 4), que o método do “estudo de caso permite que os investigadores foquem um caso e retenham uma perspectiva holística e do mundo real”. Desta forma, esta pesquisa buscou compreender o objeto analisado dentro de seu contexto, visando a compreensão e identificação de outros fatos, que por ventura existam, e que podem surtir efeitos no objeto alvo deste estudo.

Dentro do escopo do estudo de caso, destaca-se, como instrumento de coleta de evidências, a entrevista. Segundo Marconi e Lakatos (2002, p. 92), uma entrevista é um “encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto”.

Segundo Manzini (2004), uma entrevista pode ser construída de maneira estruturada, semiestruturada ou não estruturada. A entrevista não-estruturada não possui um roteiro pré-definido e tem início com uma pergunta geradora. Em contraposição, a entrevista estruturada tem roteiro definido e as questões são fechadas. Na entrevista semiestruturada o roteiro também é definido, como na estruturada, entretanto, as questões são abertas e, caso o entrevistador considere necessário, pode fazer alguma pergunta complementar.

Nesse trabalho, para a realização das entrevistas, optou-se pela entrevista semiestruturada, uma vez que era necessário capturar percepções específicas dos entrevistados. Desta forma, foi possível obter um contato mais pessoal, no qual o entrevistado pode ficar mais à vontade em suas respostas.

Os entrevistados foram: o gerente geral da Fundação, o consultor contratado para a confecção do mapeamento de processos e o gerente do Escritório de Projetos. Este setor foi escolhido por ter uma grande importância para organização, uma vez que todos os projetos que passam pela Fundação precisam tramitar na área.

O roteiro da entrevista semiestruturada adotada nesse estudo pode ser visualizado por meio do Apêndice I.

Vale ressaltar que o instrumento para coleta de evidências “entrevista” também é utilizado para a confecção do mapeamento de processos, que é o tema central desse estudo. Dessa forma, a entrevista aparecerá neste trabalho de duas formas: no referencial teórico, no qual é explicado como a mesma é utilizada no âmbito do mapeamento e, posteriormente, como instrumento de coleta de dados para a confecção da pesquisa.

É importante mencionar que o estudo será realizado por meio de observação participante, na qual, segundo Yin (2015), o pesquisador não é simplesmente um observador passivo, mas um participante das ações que estão sendo estudadas. Nesse caso, a autora é colaboradora da organização e participou ativamente na elaboração do mapeamento de processos desenvolvido pela Fadepe.

Além de ter sido utilizado o método de entrevistas para coleta de dados, também foram analisados inúmeros documentos para a confecção do mapeamento de processos, foram utilizados organogramas da fundação, o próprio site da organização para coleta do histórico da instituição e utilizados documentos antigos, como o mapeamento de processos anterior ao executado.

4 ESTUDO DE CASO

Nesta seção, será apresentado o histórico da fundação de apoio à pesquisa da Zona da Mata mineira, assim como seu organograma. Em seguida, são apresentadas as análises das entrevistas realizadas com membros-chave no desenvolvimento organizacional e do mapeamento de processos implementado na Fadepe.

4.1 Breve histórico da Fadepe

A Fadepe foi criada em agosto de 1995, por professores da UFJF que buscavam alcançar melhorias nos projetos que realizavam. Dessa forma, para deixarem de se preocupar com a parte de gestão, principalmente financeira dos seus projetos, que na maioria das vezes não é de sua alçada, obtiveram como solução, a criação de uma fundação que apoiasse na parte administrativa os pesquisadores nesses projetos.

Atualmente, como pode ser visto no próprio site da fundação, esta não é mais apenas focada na gestão dos projetos da Universidade Federal de Juiz de Fora, mas em diversos outros projetos, de inúmeras empresas, como Petrobrás, Nestlé, Natura, entre outras.

Outro aspecto relevante sobre a Fundação é que a mesma é uma prestadora de serviços, sem fins lucrativos. Além disso, é importante que seja salientado também que, por tratar diretamente com o público e com organizações diversas, seus funcionários precisam se adaptar às demandas de cada coordenador, buscando satisfazê-las, sem deixar qualquer questão jurídica ou burocrática de lado.

A Fadepe, hoje, preocupa-se com a qualidade do serviço entregue, buscando, para isso, soluções viáveis de renovação. Para isso, treinamentos vêm sendo oferecidos aos colaboradores, além da confecção de um mapeamento de processos, que é ponto central deste trabalho.

O mapeamento de processos desenvolvido hoje pela Fadepe conta com o apoio de um consultor, que vem direcionando, orientando e desenhando os fluxogramas deste. Nesta seção, serão discutidos aspectos relativos aos impactos que o Mapeamento de Processos desenvolvido na empresa tem no Escritório de Projetos da Fundação.

4.2 Descrição das principais atividades desenvolvidas pela Fadepe

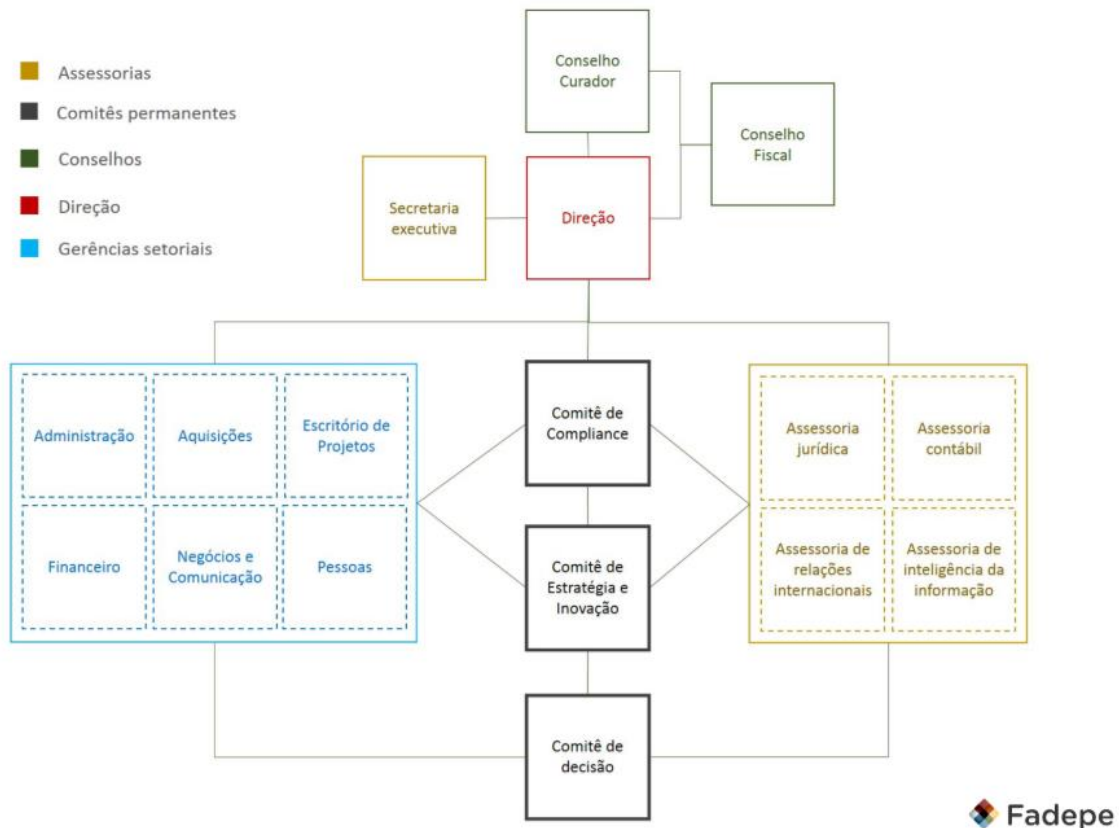
Na Fadepe, os clientes finais são, principalmente, ligados à UFJF, como, por exemplo, os professores e os alunos bolsistas de pesquisas de iniciação científica, de mestrado, de doutorado, entre outras modalidades de bolsas. A Fundação atua como gestora de recursos que são repassados por órgãos fomentadores de pesquisa. Os coordenadores dos projetos realizam a parte técnica dos projetos de pesquisa e a Fundação a parte administrativa, realizando compras, licitações, prestação de contas, assessoria jurídica e contábil, entre diversos outros auxílios que podem ser dados aos pesquisadores. Os colaboradores da Fundação precisam, então, estar capacitados para atender cada um dos seus clientes de forma muito específica, já que as necessidades de cada um são muito diferentes.

Dessa forma, a Fadepe necessita de um bom gerenciamento de processos e aperfeiçoar o uso dos seus recursos. Assim, o mapeamento de processos também pode ser uma forma de auxiliar estas organizações no seu desempenho.

4.3 Organograma da Fadepe

Conforme o organograma, apresentado na Figura 10, retirada do site da Fundação, a organização, atualmente, possui a seguinte divisão:

Figura 10 - Organograma da Fadepe

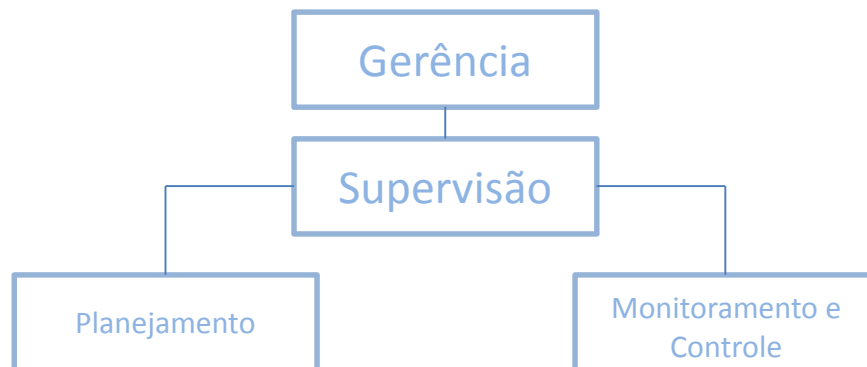


Fonte: Fadepe (2018) <http://fadepe.org.br/?page/estrutura>

A Fadepe possui cerca de 80 colaboradores, divididos nas assessorias, gerências setoriais e direção, conforme apresentado na Figura 10. Nos comitês, os colaboradores das áreas são convidados a participarem, de acordo com a necessidade e interesse dos demais membros participantes.

Além dessas áreas, há o Conselho Curador, que é o órgão máximo de deliberação da fundação. Em seguida, encontra-se a Direção, área que fica responsável pela execução e paralelamente está o Conselho Fiscal, responsável pela fiscalização da Fundação.

O Escritório de Projetos da Fundação conta com 10 colaboradores e é subdividido da seguinte forma (Figura 11):

Figura 11 - Organograma do Escritório de Projetos

Fonte: Adaptado Fadepe (2018)

Atualmente, conforme relato do gerente geral, que é membro da direção, esse setor é considerado “o principal setor da fundação”, como também o setor de “Aquisições”.

A área de Planejamento tem como função principal atuar juntamente aos coordenadores dos projetos geridos pela Fadepe, dando suporte a eles, realizando o cadastramento dos seus projetos no sistema, observando as normas da Fundação, dos órgãos fomentadores e da legislação vigente, dando instruções sobre como devem proceder. Além disso, também realizam cadastramento de bolsistas e fazem a intermediação entre bolsistas, fomentador e executor.

Além dessas atividades, dentro da Fadepe, a área de Planejamento acaba refletindo em todas as demais áreas, uma vez que realiza o cadastramento dos projetos. No cadastro do projeto, estão todas as informações do mesmo, como suas restrições, legislação para a execução de compras, equipe do projeto, auditores, custo do processamento da operação pela Fadepe, dentre outros. A área de Monitoramento, que tem como responsabilidade realizar a liberação de custos e despesas também acaba gerando impacto em demais áreas, principalmente no setor de Aquisições, Financeiro e na área de Controle, que é responsável por realizar a Prestação de Contas dos projetos. O Controle acaba sendo impactado pelos erros

de todas as áreas da Fadepe, não só do Escritório de Projetos, pois tudo precisará ser justificado na Prestação de Contas.

4.4 Razões que levaram a Fadepe a empregar o mapeamento de processos

Conforme apresentado no item 2.1 deste trabalho de conclusão de curso, em que foram oferecidos argumentos que trouxeram diferenças entre um projeto e um processo, afirmou-se que um processo pode ser compreendido como um conjunto de atividades repetitivas e interdependentes, enquanto um projeto é único, gerando resultados exclusivos.

Dessa forma, além de lidar com os habituais processos, que são realizados diariamente em qualquer organização, a Fadepe também realiza a gestão dos recursos dos projetos que gerencia. Por isso, a primeira parte do referencial teórico aborda essa questão, para que se possa esclarecer que aqui, trata-se de mapeamento de processos e não dos projetos que são gerenciados pela Fundação.

Com a gestão que teve início em 2016 na Fadepe, o mapeamento foi uma das primeiras ferramentas utilizadas para modificar a estrutura da organização. A direção da Fadepe pretendia com o mapeamento de setores principais da organização entender como se davam as atividades e onde estavam os gargalos no seu funcionamento. As entrevistas (que serão discutidas no tópico 4.7) realizadas com dois colaboradores da Fadepe e com o consultor responsável pela confecção do mapeamento de processos permitiram que fossem analisados se os problemas demonstrados no mapeamento eram os mesmos que, inicialmente eram imaginados pela diretoria e gerência da Fadepe. As entrevistas permitiram captar a percepção de cada entrevistado em relação ao que era pretendido com o mapeamento de processos e o que foi alcançado com o mesmo.

4.5 Mudanças técnicas esperadas com a implementação do mapeamento de processos no setor de projetos

Atualmente, o setor de projetos é tido por alguns colaboradores da Fadepe como o “coração” da organização, de forma a fazer analogia a um coração em um corpo humano, sem o qual uma pessoa não poderia sobreviver, da mesma forma, a fundação não sobreviveria sem o Escritório. Esta analogia foi sugerida, inclusive, Gerente Geral durante a execução deste trabalho. Por isso, o escritório de projetos foi o primeiro a ser mapeado, devido a sua importância organizacional.

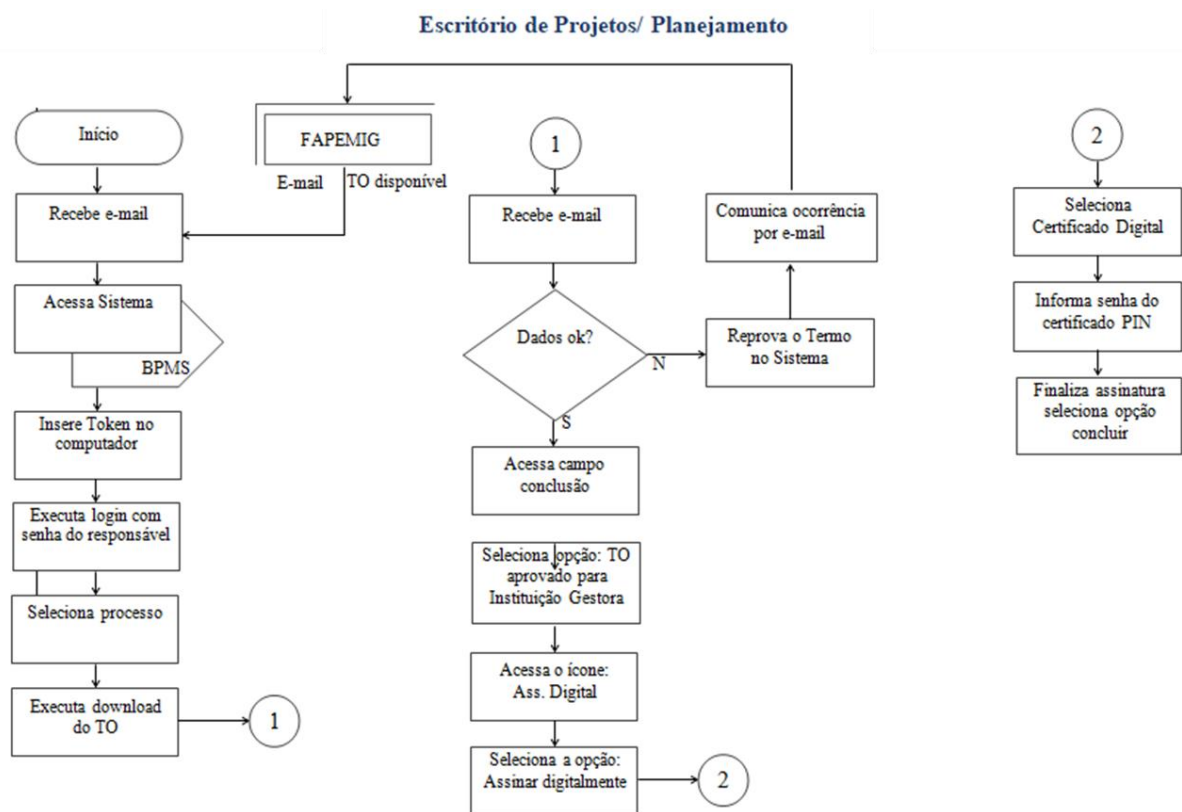
Inicialmente, quando foi colocado pela direção para os colaboradores a ideia de mapear a Fadepe, pensava-se em realizar o mapeamento no modelo de BPMN, conforme citado no tópico 2.2 deste trabalho. Entretanto, como os próprios colaboradores da empresa realizaram o mapeamento, a forma mais simples que foi encontrada de mapear os processos, foi utilizando a modelagem no padrão ANSI para o desenho dos fluxogramas, o que tornou o mapeamento mais simples de ser realizado, uma vez que a grande maioria dos funcionários envolvidos no mapeamento precisou passar por treinamento para a criação dos desenhos dos fluxos, já que a grande maioria não tinha conhecimento de como estes deviam ser executados.

Conforme foi citado no referencial teórico, existem inúmeras formas de mapear processos e de desenhar os seus fluxogramas, como, por exemplo, as notações ANSI, ASME e BPMN. O padrão ANSI foi escolhido pela sua simplicidade e completude, pois o BPMN traz maior complexidade para ser ensinado em pouco tempo para pessoas sem experiência na área, enquanto o ASME não seria capaz, individualmente, de transmitir a lógica necessária aos processos que estavam sendo mapeados.

4.6 Mudanças que foram concretizadas com a implementação do mapeamento de processos no Escritório de Projetos

Na Figura 12, a seguir, tem-se um exemplo de fluxograma produzido no mapeamento de processos da Fadepe, ilustrando o padrão ANSI, sugeridos por Mendonça (2010) e Rebouças (2013), em que se buscou refletir as etapas necessárias para a execução do processo de “Assinatura de Termo de Outorga da FAPEMIG”.

Figura 12: Fluxograma da rotina – Assinatura de Termo de Outorga FAPEMIG



Fonte: Fadepe (2018)

A FAPEMIG é o órgão fomentador com o qual a Fadepe mais executa projetos. Muitos dos projetos da UFJF são financiados por este órgão estadual, que é responsável por repassar o recurso à Fadepe que realiza a gestão deste. O coordenador do projeto que, em geral, é um professor, entra com a parte técnica, para a realização da pesquisa científica.

Os fluxogramas apresentados tanto da Figura 12 como da Figura 13 envolveram diversos colaboradores da Fadepe. A princípio foi treinado um grupo de pessoas, previamente

selecionadas, que auxiliaram na descrição das Instruções de Trabalho e depois na confecção dos fluxogramas, dentro do Escritório de Projetos e no setor de Aquisições. Esse mapeamento teve início em janeiro e vem sendo continuado até os dias atuais, já que ainda não foram mapeados todos os setores da Fadepe. Entretanto, hoje não há mais a presença do consultor que foi responsável por treinar e dar início ao mapeamento na organização.

Cada fluxograma demorou um tempo diferente para ser confeccionado, não havendo um padrão que possa ser definido para tal, já que são de áreas diferentes e de atividades também distintas. Em cada área, os colaboradores que realizavam os processos eram os responsáveis por confeccionar os fluxos. No Escritório de Projetos quem realizou com mais afinco o desenho dos fluxogramas foi a estagiária do setor, na época. Essa sempre estava sobre supervisão, mas foi deslocada de grande parte das duas atividades habituais. Entretanto, percebe-se que entre um setor e outro houve mudanças em quem confeccionou o mapeamento.

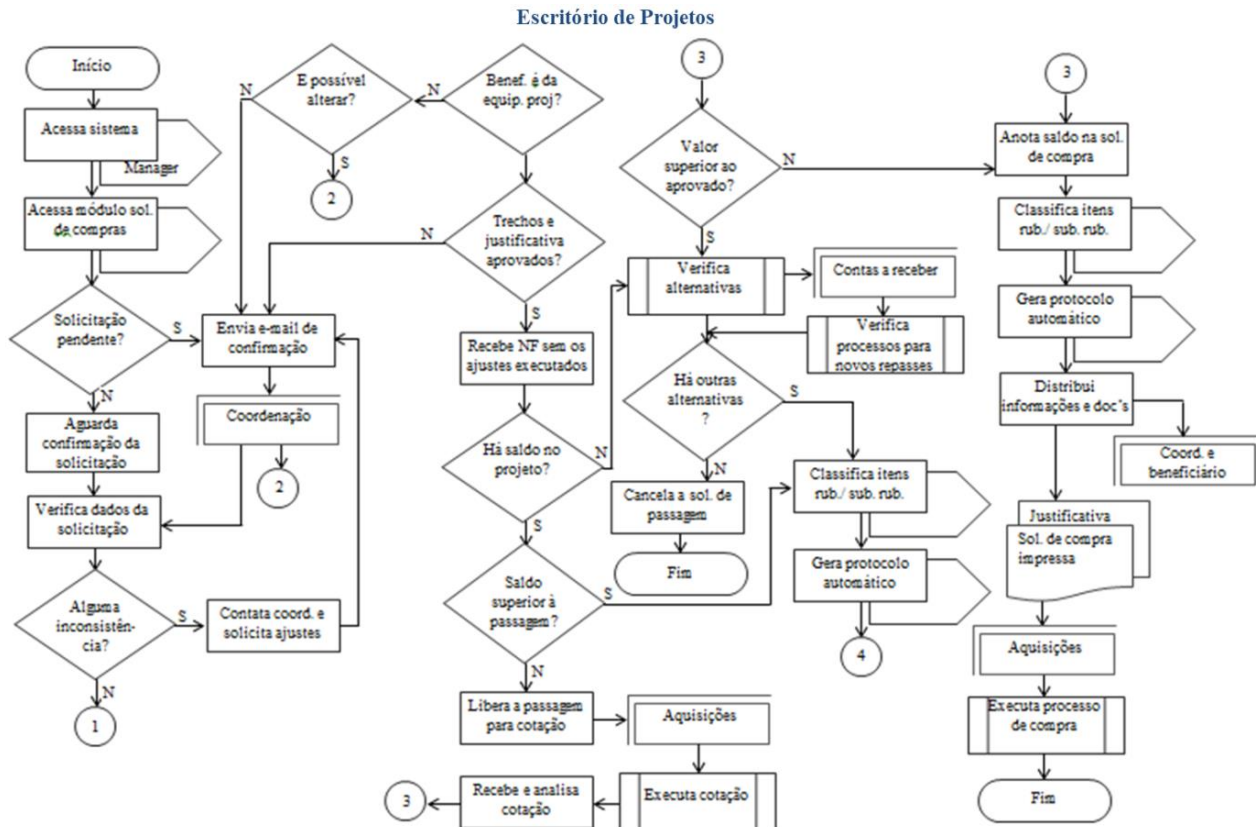
É possível perceber também que, em relação às Figuras 12 e 13, há diferença entre a simbologia adotada. Cada uma tem as suas respectivas especificidades, o que torna o fluxograma único, sendo capaz de representar cada processo da organização.

Na Figura 12, por exemplo, foram utilizados apenas dois conectores de fluxo que conforme citado no referencial teórico na p. 22 deste trabalho, citando Mendonça (2010) “foram utilizados para interligar um fluxo ao outro, em uma mesma página” e que servem para tornar o fluxo mais visual. Foi usado também apenas um símbolo de decisão, que segundo o referencial teórico “ocorre, em geral, após um processo de análise. É utilizado e situações diferenciadas”. Além disso, utiliza a FAPEMIG enquanto entidade externa à empresa que é um símbolo que traz para o fluxo uma entidade que não está explicitada.

A seguir, no fluxograma demonstrado na Figura 13, é possível identificar a rotina de liberação de compra de passagens, realizada na Fundação. Nele já notamos quatro conectores

de fluxo, ao invés de apenas dois, como na figura anterior e sete símbolos de decisão. O símbolo de entidade externa aparece quatro vezes, não sendo mais um único, que é externo à empresa. Nesse caso, a entidade é externa apenas ao setor, demonstrando a interface com a coordenação e o beneficiário do projeto, a área de contas a receber e o setor de Aquisições.

Figura 13: Fluxograma da rotina - Liberação de compra de passagem



Fonte: Fadepe (2018)

Diferente do outro fluxo na Figura 13, foi desenhado também o símbolo de documento, neste caso é demonstrado na simbologia de processo, mas atrelado a uma entidade externa. A Figura 13, assim como a figura 12, também traz o símbolo que representa os softwares utilizados para a realização de cada processo.

De acordo com os objetivos traçados para essa pesquisa, na sequência desse trabalho de conclusão de curso serão apresentadas as potenciais vantagens e desvantagens que o mapeamento de processos está trazendo para o Escritório de Projetos da Fadepe, além de

buscar demonstrar os fundamentos técnicos que fizeram com que a Fadepe se atentasse à necessidade de mudança.

A Fundação possui relação direta com os atores públicos. Em razão disso, a Fadepe possui aspectos burocráticos rígidos, que precisam ser respeitados. Assim, há a necessidade de seguir os padrões estabelecidos pelos órgãos governamentais, para que a área de controle possa atuar com sucesso no fim de cada projeto desenvolvido pelos coordenadores. Os mapas de processo auxiliam esclarecendo o que cada área é responsável por fazer, definindo a atividade que deve ser realizada por cada colaborador da fundação.

4.7 Análise das entrevistas

Como já afirmado, optou-se pelo uso de entrevistas como um dos instrumentos para a coleta de evidências do estudo de caso. As questões apresentadas aos entrevistados encontram-se como Apêndice ao final deste esforço redacional. O primeiro entrevistado foi o consultor que realizou o mapeamento da Fadepe, o segundo foi o Gerente Geral e a terceira foi a Gerente do Escritório de Projetos.

O Gerente Geral da Fundação justificou em sua entrevista que a escolha do consultor se deu

“porque ele já teve profissionalmente uma experiência no setor de serviços com essa lógica do mapeamento de processos. E isso, faz um pouco de diferença. Ele foi escolhido como um orientador, ele não foi escolhido como uma pessoa responsável pelo mapeamento. Então o que a gente colocou pra ele é que as pessoas deveriam mapear e ele deveria orientar.”.

Dessa forma, entende-se que a ideia, desde o início, seria o consultor auxiliar na confecção do mapeamento de processos. Contudo, devido às dificuldades dos colaboradores em realizar os fluxos, muitas vezes o consultor acabou confeccionando os fluxos, pois exigia uma padronização muito rígida, que grande parte dos colaboradores não conseguia seguir.

Na visão da Gerente do Escritório de Projetos, o mapeamento de processos ter sido realizado pelos próprios colaboradores foi “fantástico, pois faz com que os colaboradores cresçam profissionalmente, fazendo com que eles pensem e não se conformem com a realidade atual”.

O fator de inconformidade dos colaboradores, como asseverado pelo Gerente Geral, é algo que a Gerente do Escritório de Projetos colocou como primordial, pois em um ambiente de mudanças constantes é preciso que os colaboradores tornem-se mais analíticos. Vale esclarecer que a inconformidade citada pela Gerente do setor é no sentido de buscar novas ideias e sempre querer inovar, visando à melhoria contínua da fundação.

O consultor, quando foi questionado sobre algum ponto negativo que o mapeamento poderia ter trazido coloca que

“a única coisa que eu tenho a lamentar [...] é o fato de que as ações do cotidiano precisam ocorrer, e ocorreram momentos [...] em que a Fadepe esteve obrigada a dialogar com um conjunto de informações que pressupunham [...] o levantamento de uma infinidade de dados e isso mobilizou a organização como um todo e aí sim, [...] de alguma maneira, houve um envolvimento de menor calibre nos esforços de mapeamento de processos, porque senão nós teríamos tido a chance de avançar bem mais.”

Ele observou então que quando havia sobrecarga de atividades organizacionais o mapeamento foi deixado de lado pelos colaboradores e, por isso, ele acabou fazendo grande parte dos fluxogramas e não os colaboradores. Porém, as Instruções de Trabalho foram feitas, em sua grande maioria, pelos colaboradores, mas também foi ressaltado por ele que todas elas foram revisadas por ele, para garantir um padrão.

A autora, enquanto observadora e participante ativa na confecção dos fluxos, percebeu que muitos colaboradores efetivamente sentiram a sobrecarga citada pelo consultor e que, em muitos momentos, os fluxos foram deixados em segundo plano por eles. No caso do Escritório de Projetos, foram repassados à própria autora, que na época atuava como estagiária do setor, o que tornou a sua confecção mais viável, já que esta foi deslocada das

suas funções diárias para o desenho dos fluxogramas, sempre com a supervisão e auxílio do próprio consultor e do Supervisor do Escritório de Projetos.

Foi possível observar, durante as entrevistas, que os pontos de vista dos entrevistados foram bastante divergentes em alguns aspectos, como será visto nos fragmentos extraídos das entrevistas. Entretanto, em outros eles convergiram, como, por exemplo, todos entenderam o mapeamento como um ponto de partida para a Fundação.

Um aspecto em que houve divergência foi a questão da implementação de um Sistema de Gestão de Qualidade, como a ISO:9001. O consultor responsável, quando questionado sobre a implementação do sistema de qualidade, prontamente respondeu que “acho! Acho não, eu até induzi”, completando ainda que acredita que a Fundação “caracteriza e opera muito bem com os elementos do sistema de garantia da qualidade [...] por atuar fundamentalmente com serviço, por atuar administrando o tempo inteiro o dinheiro de terceiros”.

Em oposição à opinião do consultor, o Gerente Geral coloca que não há essa intenção, uma vez que, por experiências de outras fundações de apoio como, por exemplo, a Fundação de Desenvolvimento da Pesquisa (Fundep), não houve sucesso, já que o processo se tornou mecânico e sempre preocupado com a recertificação, deixando de trabalhar.

Ainda foi colocado pelo Gerente Geral que a fundação, hoje, está voltada para a programação do novo software que está sendo desenvolvido para a Fundação e implementar um Sistema de Gestão de Qualidade seria praticamente impossível nessa fase de transição. Segundo ele: “o que eu quero: pegar o melhor que eu posso ter dessas instruções e aplicar ela sem se preocupar em ter um certificado na parede de qualidade”.

Observa-se nessa questão que da mesma forma pensa a Gerente do Escritório de Projetos, o que é demonstrado pela seguinte fala: “Você vê aí que a questão da qualidade é um dos nossos objetivos de desempenho. Então eu acho que a Fadepe visa ter qualidade,

estamos tendo qualidade nos nossos serviços. Só que não acho que ela ainda vá implementar um sistema de gestão de qualidade”. Essas ideias convergentes do Gerente Geral e da Gerente do Escritório de Projetos demonstram um alinhamento de pensamentos dentro da fundação, mas ao mesmo tempo uma divergência entre estes pensamentos e o do consultor responsável pelo mapeamento.

A autora, enquanto observadora participante da confecção do mapeamento e atuante na empresa pôde identificar que houve uma evolução no alinhamento entre a Direção e os colaboradores. Segundo a Gerente do Escritório de Projetos, desde o período em que entraram, até a data atual, nota-se uma melhoria contínua a partir da interação entre a Direção e os funcionários, uma vez que é dada a estes uma autonomia muito maior do que era em gestões anteriores. Além disso, foi explicitado pelos gestores que havia a intenção de se profissionalizar a gestão da Fundação, o que não havia sido feito há anos. Dessa forma, o Mapeamento de Processos teve ainda como objetivo, auxiliar nesse tema.

Em uma fala específica da Gerente do Escritório de Projetos foi dito que “apesar do Gerente Geral achar que está tudo muito devagar, porque não está da forma como ele achou que deveria estar, já teve muita mudança na mentalidade dos funcionários”, ela colocou ainda que a Fadepe cresceu e evoluiu e que ela consegue perceber isso com mais clareza pelo longo tempo que tem de trabalho na Fundação, que já ultrapassa vinte anos.

Na entrevista realizada com a Gerente do Escritório de Projetos, foi citado ainda que “a mentalidade do Gerente Geral, que é a mentalidade de quem já foi consultor em outras empresas privada, trouxe uma mentalidade totalmente diferente para a Fundação, de um profissionalismo que a Fundação nunca teve”.

A autora, como observadora participante, percebe que hoje o desenvolvimento do software é o principal foco da Fadepe e muito do que foi feito pelo mapeamento de processos

vem auxiliando na confecção do sistema, que no futuro, poderá inclusive ser comercializado para outras fundações de apoio.

O mapeamento de processos também terá que ser atualizado conforme as mudanças ocorreram, no futuro próximo, uma vez que todas as atividades acabarão sofrendo mudanças radicais, já que a forma como os processos eram realizados mudarão totalmente, com o novo software.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme colocado na Introdução deste Trabalho de Conclusão de Curso, o objetivo da pesquisa era descrever e analisar o mapeamento de processos dentro do Escritório de Projetos da Fadepe, buscando identificar vantagens e desvantagens que ele vem trazendo para o setor. Pôde-se perceber poucas desvantagens no emprego do mapeamento de processos, e que as pessoas entrevistadas somente falavam em desvantagens quando eram estimuladas para tal.

Também foi identificado que o mapeamento trouxe benefícios para a organização, como melhora na organização do trabalho e maior comprometimento dos colaboradores. Além disso, notou-se quais são as principais dificuldades dos setores mapeados. Outro fato percebido foi a necessidade de que os colaboradores sejam mais analíticos, isto é, que tenham pensamento mais crítico, já que a Fadepe passa por um período de grandes mudanças, tanto internas quanto externas.

Enquanto pesquisadora do objeto alvo desse estudo, mas, também, participante do que fora observado, pude evidenciar que a diferença dos pensamentos entre a organização (Gerentes Geral e do Escritório de Projetos) e do consultor pode ter gerado perda. Entretanto, não dizer é possível afirmar que isso trouxe prejuízo no emprego do mapeamento de processos, pois se percebeu que os padrões propostos pelo consultor foram realizados com qualidade técnica.

Entretanto, as divergências de pensamento fizeram, por exemplo, que o consultor propusesse a implementação da norma ISO:9001, enquanto a gerência, embasada em outras instituições, não pensa em propor este padrão. A intenção principal era gerar um material que perdurasse na organização e servisse de embasamento para novos colaboradores, além de gerar pensamento crítico.

Hoje, já é possível perceber algumas mudanças na Fadepe em razão do mapeamento de processos. Entre elas cita-se a criação de alguns comitês. Entre eles está o Comitê de Decisão. Esse é responsável, além de outras funções, por mapear outras áreas da organização e estimular que o mapeamento seja constantemente atualizado, não caindo em desuso, como aconteceu com o anterior, que foi executado por uma empresa de consultoria, sem colaboração dos funcionários. O mapeamento também gerou melhorias nos processos, pois foi possível perceber quais áreas estavam mais críticas e quais setores precisavam de maior interação. Nesse sentido, inúmeros colaboradores foram ouvidos pela direção e gerências, o que fez com que eles se sentissem mais como uma parte de organização e dando uma noção de cada um deles tem uma importância diferente e é indispensável para a Fadepe. Isso faz com que cada um sintam-se parte da empresa e tenha consciência da importância do seu trabalho, executando-o de forma melhor.

Durante a confecção do trabalho também foi possível identificar que há poucos artigos que tratam especificamente do mapeamento de processos em Fundações de Apoio. Isso acabou dificultando a pesquisa, uma vez que possuem um cenário muito específico, não sendo nem uma organização pública, convencional, nem uma privada convencional, como já foi explicado anteriormente.

Acredita-se que os próximos passos que serão importantes para a Fadepe, e para o Escritório de Projetos principalmente, será trabalhar na integração entre os setores de Aquisições e Projetos. Isso porque são setores essenciais e que devem trabalhar de forma harmônica. Essa relação, entretanto, não foi aprofundada neste TCC, mas poderá ser tema de estudos para trabalhos posteriores, ficando como sugestão para um aprofundamento do tema.

Além disso, vale ressaltar que o mapeamento precisa ser continuado e que este não poderá ser interrompido, principalmente no momento atual, no qual se pretende começar a testar um novo sistema para a Fadepe, que está sendo desenvolvido apenas para a organização

e, na percepção da autora, vem sendo o foco atual da Fadepe. Assim, o mapeamento e os fluxos precisarão ser atualizados, conseqüentemente, para que não fiquem defasados e deixem de ser utilizados novamente.

REFERÊNCIAS

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade – requisitos**. ISO, 2000.

ALMEIDA, Dagoberto Alves de et al. **Mapeamento de Processo: Uma Abordagem para Análise de Processo de Negócio**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2002_tr10_0451.pdf

BIAZZO, S., **Approaches to Business Process Analysis: a review**. Business Process Management Journal, Vol.6 N°2, 2000.

BROCKE, Jan Vom. **Manual de BPM gestão de processos de negócio**. 1. Porto Alegre Bookman, 2013. Recurso online ISBN 9788582600665.

CAMPOS, André L.N. **Modelagem de Processos com BPMN**, 2ª edição, 2014.

CORREIA, K. S. A. et al. **Aplicação da técnica de mapeamento de fluxo de processo no diagnóstico do fluxo de informações da cadeia cliente fornecedor**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENECEP), 2002, Curitiba.

CRUZ, Tadeu. Sistema, Organização & Métodos. 4ª edição, editora Atlas, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522478347>

DUMAS, M.; La Rosa, M.; Mendling, J.; et al. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2013.

Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino Pesquisa e Extensão (Fadep), 2016. Disponível em: <http://fadep.org.br/?page/quemSomos>

GALBRAITH, Jay R. **Organization design**. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1977.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas (RAE), Vol. 40, No. 1, Jan/Mar 2000, p. 6-19.

Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP (Association of Business Process Management Professionals - Brasil) BPM CBOK. Versão 3.0. 1ª Edição, 2013. Disponível em: https://c.ybcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf

Conselho Nacional das Fundações de Apoio às Instituições de Ensino Superior e de Pesquisa Científica e Tecnológica (CONFIES), 2015. Disponível em: <http://confies.org.br/institucional/as-fundacoes-de-apoio-e-as-instituicoes-de-ensino-superior-uma-relacao-que-precisa-ser-entendida-pela-sociedade/>

Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG), 2014. Disponível em: <https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/organizacao-empresarial---mapeamento-e-implementacao-de-processos>

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.

JACOBS, W.; COSTA, M. **Modelagem do processo de desenvolvimento de produtos utilizando o BPM e o DFSS: um estudo de caso em uma empresa de pedras semipreciosas.** Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP). Bento Gonçalves, 2012.

LUQUES, Ione. **Excesso de burocracia pode diminuir engajamento e produtividade da equipe.** Rio de Janeiro: O Globo, 2014. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/emprego/excesso-de-burocracia-pode-diminuir-engajamento-produtividade-da-equipe-11447676>

MANZINI, E. J. **Análise de dissertações e teses em educação especial produzidas no Programa de Pós-Graduação em Educação da UNESP - Marília.** Marília: UNESP, 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/4320/2541>

MARCONI, Marina de Andrade et al. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: http://www.labev.uerj.br/textos/tecnicas-pesquisa_documento_documento-direta-intensiva.pdf

MELLO, Carlos Henrique Pereira et al. **Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde,** 2005. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2005_enegep0207_0556.pdf

MENDONÇA, R. R. S. **Sumário da Disciplina Metodologia Científica em Administração.** Juiz de Fora: UFJF, 2010.

Ministério da Educação (MEC), 2018. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/fundacoes-de-apoio>

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial.** São Paulo, Editora Atlas, 21ª edição, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522482115/cfi/389!/4/4@0.00:5.90>

PENTLAND, Brian T. et al. **Useful descriptions of organizational processes: collecting data for the process handbook.** CCS work paper #208. MIT Sloan School of Management, Cambridge, MA, 1999. Disponível em: <http://ccs.mit.edu/CCSWP208/CCSWP4082.html>

PMI. **Um guia do conhecimento e gerenciamento de projetos. Guia PMBOK 5ª edição.** EUA: Project Management Institute, 2013.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** Atlas. São Paulo, 2009.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 2018. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-processos-aumente-a-produtividade-do-seu-negocio,ca6e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>

TARDIN, M. G. et al. **Aplicação de conceitos de engenharia de métodos em uma panificadora: um estudo de caso na panificadora Monza.** Salvador/BA: In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP, 8 a 11 out. 2013. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_tn_sto_177_013_21883.pdf

TAYLOR, F. W., **Princípios de Administração Científica**, Ed. Atlas, São Paulo, 1978

VIEIRA, João Francisco da Fontoura; SCHMATZ, Monica. **Modelagem de processos para gestão do conhecimento: o caso dos Salões da UFRGS**. In: Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES (11.: 2017: Recife).[Anais..]. Recife: sn, 2017. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/159407/001023605.pdf?sequence=1>

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015, 5ª edição.

APÊNDICES

Roteiro de entrevista:

- 1) Por que foi realizado o mapeamento de processos?
- 2) Têm alguma intenção de implementar algum sistema de Gestão de Qualidade?
- 3) Por que foi escolhida uma única pessoa para mapear os processos e não uma empresa de consultoria, por exemplo?
- 4) Por que as IT's e os fluxos estão sendo revisados pelos gerentes?
- 5) Você acredita que o mapeamento pode trazer algum problema para a Fundação?
- 6) Você acha que passar para os funcionários a responsabilidade da execução dos fluxos pode sobrecarregá-los, já que eles não foram deslocados das suas funções para isso?
- 7) Passar a responsabilidade dos fluxos para os funcionários não pode gerar resistência por parte deles?
- 8) Você acha que os fluxos, detalhados da forma como estão, serão suficientes para novas pessoas entrarem e entenderem o que está definido ali?
- 9) Por que não foi realizado o mapeamento da forma convencional? (Por meio de entrevistas, no caso)
- 10) Acredita que o momento para a execução foi/é o adequado?
- 11) O que você acredita e espera que vai mudar daqui para frente na Fundação?