

REVISTA TÓPICOS

MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM ATIVIDADES DE GESTÃO: APLICABILIDADE EM INSTITUIÇÃO PÚBLICA DE ENSINO

DOI: 10.5281/zenodo.10349586

Rosangela do Carmo Laureano da Silva Pereira¹

RESUMO

Pereira, R.C.L.S. **Modelagem e mapeamento de processos em atividades de gestão**. Monografia (MBA em Gestão de Projetos e Processos Organizacionais). Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, São Paulo, 2017. O presente trabalho tem por objetivo propor melhorias nos processos administrativos de uma instituição de ensino pública. As metodologias utilizadas foram pesquisas bibliográficas e estudo de caso com acompanhamento constante. Os procedimentos foram: a observação do desenvolvimento das atividades diárias, análise das informações de questionário aplicado e coletas de dados junto aos departamentos para desenvolvimento do mapeamento de processos para a unidade escolar. O gestor administrativo necessita ser o ator neste cenário que propicie a melhoria continua sendo necessário ter junto a sua equipe estratégias que minimizem o retrabalho, otimize a proatividade e possua diretrizes na aplicação da metodologia em trabalhar com projetos. Serão apresentadas três modalidades em mapeamento de processos como sugestão: gestão

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

administrativa, acadêmica, pedagógica e orientação educacional, à serem aplicados na instituição pública de ensino. Através deste projeto foi possível concluir que estar na gestão de uma instituição de ensino pública implica não só saber fazer uma determinada atividade ou ocupar um cargo, é necessário possuir estratégias que melhorem os processos de trabalho e contribua para uma gestão de qualidade.

Palavras-chave: Modelo Burocrático. Gestão de Processos. Tecnologia. Ferramentas Organizacionais. Mapeamento de processos

1. INTRODUÇÃO

Os setores públicos de um modo em geral, tem passado por transformações consideráveis ao longo dos anos, com a proposta de otimizar os serviços, visto que as demandas nos setores públicos são crescentes e recorrentes independente do segmento. A medida que a sociedade se torna mais complexa e mais integrada pelo avanço tecnológico, o mercado de trabalho se torna cada vez mais diferenciado e mais sujeito a mudanças e conseqüentemente mais se diversificam as expectativas sobre os profissionais. (DELGADO E GOMES, 2016).

Na educação não é diferente, muitas instituições públicas de ensino têm passado por mudanças e principalmente quando se referem à Gestão Administrativa, que é a parte operacional de qualquer unidade.

Todo o setor administrativo é responsável pelo suporte ao ensino de qualidade e gratuito, visto que a meta principal dos governos é atrelar suas ações à bons serviços prestados a comunidade, mesmo em meio a críticas e

REVISTA TÓPICOS

controvérsias, pois são investidos valores significativos para a formação educacional de crianças jovens e adultos, independente da fase educacional.

À medida que se discute o fim da moeda, do emprego, da concorrência, das comunicações sociais, parece natural indagar que assim como qualquer outra coisa não, estamos próximo de minimizar as ações de recursos humanos que mantêm atitudes e condutas tradicionais (GIL, 2008).

Neste cenário encontramos os Gestores e os colaboradores que atuam em unidades públicas de ensino e os desafios que estes encontram para desempenhar suas funções. São poucos por setores, demandas crescentes e não programadas de atividades, relacionamento pessoal e interpessoal tanto com os clientes internos como os clientes externos, prazos que devem ser cumpridos, relatórios e adequação a sistemas informatizados.

Ações que devem ser feitas em curto espaço de tempo, atendendo as normas e com pouca mão de obra, desta feita como melhorar os processos administrativos, sabendo que a Gestão Administrativa Pública não possui a mesma flexibilidade de uma Gestão em instituição privada? Para esse cenário identificou-se a oportunidade de aplicar o mapeamento de processos na unidade, que funcionará primeiramente como uma ferramenta de organização das atividades nos setores e entre os setores da unidade escolar, com a meta de melhorar os processos produtivos de serviços, evitando as informações desencontradas, organizando as funções e subordinações de colaboradores. Também proporcionando a melhoria no processo das atividades executadas pelos departamentos. Os objetivos de desempenho traçados por uma organização indicam a forma de como os

REVISTA TÓPICOS

processos serão concebidos e a influência que exercem neles. (PENOF et. al, 2013)

O Sistema de Gestão tem alicerces em um conjunto de princípios que formam a base para a melhoria contínua do desempenho, compreendê-los é o melhor ponto de partida para a adequada interpretação e utilização dos sistemas (NETO et. al. 2012). Desta forma, as abordagens feitas nos componentes estudados proporcionam compreender a eficácia da Gestão de Projetos e Processos em unidades escolar de uma instituição de ensino pública, desmitificando que projeto e processo é somente viável a organizações privadas contribuindo, desta forma com estratégias para administração de mudanças, objetivando ser um modelo futuro de Gestão Administrativa Pública através de projetos e processos.

1.1 Questão de pesquisa

Como a modelagem de processos pode melhorar as estratégias de Gestão Administrativa na unidade escolar de uma instituição de ensino pública?

1.2 Objetivo geral da pesquisa

Propor melhorias nos processos administrativos de uma instituição de ensino pública, por intermédio da aplicação de mapeamento de processos.

1.2.1 Objetivos Específico

- ✓ Verificar a funcionalidade das atividades de gestão, considerando a escassez de recursos e mão de obra;

REVISTA TÓPICOS

- ✓ Considerar os sistemas tecnológicos e informações na melhoria dos processos;
- ✓ Desenvolver um mapeamento de processos para melhorar a sinergia entre os departamentos e colaboradores.

1.3 Metodologia

A metodologia utilizada para elaboração deste trabalho constou de pesquisa bibliográfica e de um estudo de caso em uma unidade escolar pública. Os procedimentos foram: a observação do desenvolvimento das atividades diárias que contribuíram para aplicação de questionário, entrevistas com os responsáveis de departamentos e coletas de dados para desenvolvimento do mapeamento de processos para a unidade escolar

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na sequência serão apresentadas algumas considerações que nortearam as bases de pesquisa desde projeto, tendo nas teorias administrativas e demais conceitos argumentos para implementar o objetivo de estudo e aplicabilidade da gestão de projetos e processos na unidade escolar pública de ensino.

2.1 O Modelo Burocrático de Gestão

Considerando os estudos realizados por Chiavenato (2004) observa-se que o modelo burocrático de Gestão inicia-se por volta de 1940 com a Teoria da Burocracia, em um momento que teorias como a Clássica e de Relações Humanas já estavam obsoletas e exaustivas para a época.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Desta feita com a influência da burocracia, o capitalismo e a ciência moderna surgem três formas de sociedade e de autoridade, a tradicional, carismática e burocrática, um aparato administrativo que corresponde a burocracia, modelo que serviu de inspiração para uma nova forma de administrar, tendo as características de caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, competências técnicas e meritocracia, especialização, profissionalização e completa previsibilidade do funcionamento.

Nesse conceito verificasse que hoje as unidades escolares de ensino público tendem a funcionar com esta modelagem, porém esbarram em crescentes demandas não programadas e desafios diários, como também em deliberações e reivindicações tanto dos clientes internos como externos que minimizam a eficácia deste modelo na unidade.

Chiavenato (2004) ainda cita que a burocracia apresenta consequências imprevistas, como observada neste estudo na unidade de ensino, chamadas de disfunções, como a internalização das regras e o apego aos regulamentos, formalismo e papelório, resistência a mudanças, despersonalização do relacionamento, categorização do processo decisório, superconformismo, exibição de sinais de autoridade, dificuldade no atendimento ao cliente e conflitos internos. Consideravelmente as observações feitas por Chiavenato enquadram-se no cenário que as unidades de ensino apresentam e sendo este o objetivo do projeto, para que com a análise possa tornar-se instrumento colaborativo para as mudanças necessárias e aplicabilidade dos conceitos estudados.

REVISTA TÓPICOS

Mas Chiavenato (2004) apud Weber cita que o modelo burocrático oferece vantagens, porém vai se contrapor a omissão das pessoas que participam da organização e dos próprios dilemas da burocrática, que em vez de constituir a máxima eficiência, levam a ineficiência da organização.

O que se verifica no comprometimento dos colaboradores em todos os setores, visto que o ambiente institucional público propicia uma certa inconstância por ter seu caráter público e dentro de regras públicas, onde o Gestor depende não só da sua autonomia na unidade, mas também do comprometimento e envolvimento dos colaboradores.

Chivenato (2004) apud Gouldner demonstra que há graus de burocratização nas organizações formais, apresentando uma criteriosa opinião sobre a administração burocrática, conclui se que mesmo com limitações e restrições, a burocracia é talvez uma das melhores alternativas de organização, superior a várias outras alternativas tentadas a decorrer do século XX, o que o autor aponta também é que essa abordagem deixa de ser normativa e prescritiva para dedicar-se a uma abordagem descritiva e explicativa.

Tratando-se o conceito na atualidade e no cenário estudado, observa-se este padrão burocrático em toda a sistemática, desde a central da instituição até as unidades. O que tem dificultado os processos de trabalho são as diferenças nas padronizações gerencias, visto que esta é personalíssima de cada localidade, pois buscasse adaptar a unidade as necessidades não apenas microambientais, mas também macroambientais e nesta perspectiva identifica-se a aplicabilidade de Gestão em Processos.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

2.2 Aplicabilidade de Gestão em Processos

Conforme Valeriano (2004) explica, entende-se por processo um conjunto de recursos e atividades inter-relacionados (os subprocessos) que transformam insumos em produtos e resultados. Os insumos são genericamente chamados de entradas (in put) e os produtos de saída (out put). Continuando a explicação do que é um processo considera-se que, insumos é tudo aquilo que é fornecido ao processo para: utilização (uma informação, uma instrução, um instrumento, um serviço de máquina ou trabalho humano etc); transformação (energia, matéria-prima) ou consumo (energia, material de escritório). Um produto ou resultado pode ser: tangível (materiais processados) ou intangível (uma informação ou conceitos) e ainda, intencional, ou seja, um bem ou serviço, constituindo o objetivo do processo ou até mesmo não intencional, aquele que se forma e é debitado como resultado não procurado, geralmente subproduto, alguns destes podendo ser poluentes ou com efeitos indesejáveis e perniciosos. Como o objeto de estudo deste trabalho é a unidade de ensino pública, as diretrizes para o processo de produção serão no âmbito do intangível e de bens ou serviços, visto que o que produzimos não é palpável e sim cidadãos aptos para atuar tanto nos diversos segmentos do mercado de trabalho, como também aptos a dar continuidade aos conhecimentos adquiridos com o objetivo de colaborar com a inovação e capacitação.

Penof et. al.(2013) considera que um processo deve ser projetado para atender objetivos específicos ao desempenho esperado pela empresa. Os processos devem ser projetados de forma que possam produzir todos os

REVISTA TÓPICOS

produtos que venham a ser disponibilizados pela operação, os objetivos de desempenho traçados por uma organização indicam a forma como os processos serão concebidos e a influência que exercem neles.

Considerando a abordagem de processos, Neto (2012) et al, complementado os autores, compreende que é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos em produtos ou serviços, exigindo também a alocação de recursos, como por exemplo: pessoas, equipamentos e materiais. E compreender toda a relação que há nos processos como a interdependência e a inter-relação, identificando-as e ampliando, consideravelmente a eficácia e eficiência de uma organização no alcance de seus objetivos.

Relacionando as argumentativas dos autores e nas formas que se complementam, verifica-se que em um processo, são pertinentes o planejamento e o envolvimento dos colaboradores e ainda abordando a produção de bens e serviços, é que cada vez mais se faz presente a figura do Gestor com uma preocupação especial ao trato com pessoas, que será através delas o alcance das metas estabelecidas no projeto de aplicação de processos.

2.2.1 A importância do Gestor nas relações com pessoas

Para Gil (2008) as organizações nunca dependeram tanto dos seus recursos humanos ou melhor de pessoas que compõem as organizações, as forças competitivas que os gerentes enfrentam hoje em dia exigem excelência

REVISTA TÓPICOS

organizacional, direcionada como o modo das empresas agem e fazem as tarefas serem realizadas e pela maneira como tratam seu pessoal.

Neste cenário e nos atuais enfrentamentos que as unidades se encontram, o perfil relacionado às pessoas que o Gestor precisa desempenhar e ser capaz de gerenciar são:

- ✓ Capacidade de conhecer e atender aos anseios do cliente tanto interno como o externo;
- ✓ Manter-se aberto as tecnologias administrativas, tirando o aspecto de fiscalizador e mantendo o trabalho rotineiro, dentro de eficiência, possibilitando processos que possibilitem reduzir papelada, tempo e agilidade;
- ✓ Proporcionar a motivação, profissionais capacitados, demonstrando acreditar ser o capital humano o maior patrimônio da empresa, proporcionando não apenas benefícios financeiros, mas sim garantir altos níveis de justiça nas recompensas que recebem;
- ✓ Preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho, garantindo um ambiente de trabalho atraente e capaz de proporcionar a satisfação da maioria das necessidades individuais, garantindo também a confiança do colaborador na administração;
- ✓ Agregar valor aos empregados, empresa e aos clientes, conhecendo assim os negócios da organização, sua clientela, desenvolvendo estratégias que possibilitem o crescimento pessoal dos colaboradores e ao mesmo tempo garantem o desempenho das metas e realização da missão da empresa e satisfação do cliente;

REVISTA TÓPICOS

- ✓ Ser um agente motivador da mudança, desenvolvendo a capacidade de aceitação desta e capitalizar com ela, trabalhando para que as sugestões de mudanças implementam novos processos e tecnologias e que estas se façam de maneira adequada;
- ✓ Proporcionar a competitividade mediante aos acontecimentos adversos;
- ✓ Manter o comportamento ético e socialmente responsável, os princípios éticos devem nortear toda a atividade das organizações, não se tratando apenas de garantir os direitos dos trabalhadores, mas também de mantê-los confiantes na organização.

As orientações apontadas por Gil (2008), vem ao encontro do atual cenário que a unidade se encontra, devido as mudanças em todo o sistema que não dependem exclusivamente do Gestor mas sim do sistema, ao qual hoje as unidades de ensino pública estão enfadadas a funcionar, considerar o capital humano como um importante agente da mudança é fundamental, visto que a mão de obra está escassa nas áreas administrativas, as demandas estão excessivas e o sistema tem suas premissas para a contratação de novos colaboradores, o que se faz necessário pensar em estratégias para que a qualidade e produtividade não tenham uma decaída.

Nesse contexto entende-se que a aplicação do mapeamento de processo se faz uma ferramenta colaboradora, contudo a utilização da tecnologia e sua aplicabilidade também contribuem para que as ações melhorem e que a unidade possua uma equipe de colaboradores atuantes.

2.3 Relações da Tecnologia com o Ambiente de Trabalho

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

O gerenciamento informacional pode ser entendido como um conjunto estruturado de atividades que incluem a maneira como uma empresa obtém, distribui e usa informação e conhecimento, é o que explica Rampazzo (2014) et. al; as tecnologias invadiram a escola e esta não pode mais viver sem ela, neste contexto fazem parte da sociedade do conhecimento, que exige hoje que se domine e se faça o uso cada vez mais das tecnologias, que adentraram as escolas, colocando a tecnologia em favor do processo de ensino e aprendizagem, o que exigem que não só os profissionais administrativos utilizem-se das tecnologias à sua prática diária como também docentes incorporem as em suas atividades, principalmente nas de registros e comunicação com os demais setores da unidade escolar. E também na otimização de sua vida funcional, através do acesso as informações específicas e de seu interesse.

Dentro desta perspectiva pode-se citar Menino (2016) que relata que a competência é um passo obrigatório em direção ao status de especialista e à sua performance privilegiada, onde descreve que a capacidade de um indivíduo para desempenhar uma determinada tarefa com celeridade, precisão e eficácia, é uma potencialidade latente, advinda da integração do conhecimento e experiências para uma determinada área circunscrita e de vários domínios. Ou seja, pode-se associar toda a bagagem profissional dos colaboradores com as necessidades de mudanças em processos na unidade que necessita difundir suas informações de maneira eficiente e eficaz.

2.4 Reestruturação e Utilização de Ferramentas Organizacionais

REVISTA TÓPICOS

Costa e Politano (2008) afirmam que a reestruturação e utilização de ferramentas organizacionais são fundamentais para a criação de uma visão consolidada dos processos corporativos, como suporte à administração orientada a processos, que só é possível com o uso de métodos, técnicas e ferramentas.

Na gestão de processos e negócios, Costa e Politano (2008) apud Smith & Fingar (2003) descreveram a evolução da “Gestão de Processos de Negócios”, normalmente referenciada por “BPM”, por sua notação em Inglês “Business Process Management”, considerando três grandes movimentos, chamados por eles de ondas. A primeira onda surgiu na década de 1920, com a teoria administrativa de Frederick Taylor. Por esta, os processos estavam implícitos nas práticas do trabalho e poderiam ser colocados em manuais, assim, a administração de processos era chamada de “Métodos e Procedimentos”.

A segunda onda surgiu na última década, com os processos de reengenharia, principalmente motivados pelos trabalhos de Hammer (1990), e também com a implantação dos sistemas de gestão organizacional, tais como aplicações ERP (Enterprise Resource Planning). Segundo os autores, mesmo com o fluxo de trabalho centrado em documentos e os sistemas de administração financeira, estas aplicações raramente forneceram aos administradores o controle total do ciclo de vida dos processos. Já a terceira onda de BPM, habilita as companhias e seus colaboradores a aperfeiçoarem os processos de negócios constantemente. A mudança é o primeiro objetivo de projeto. Com processos de negócios

REVISTA TÓPICOS

ágeis, a cadeia de valores pode ser monitorada e continuamente melhorada. A terceira onda não é uma reengenharia de processos, nem uma aplicação de integração empresarial ou outro pacote de aplicativos. É a síntese e extensão destas técnicas e tecnologias em um todo unificado, formando uma nova base para a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

O que pode ser aplicado também em instituições públicas que buscam nos processos de gestão otimizar os processos de trabalho, que geralmente são estabelecidos no cumprimento de prazos e deliberações específicas.

Desta feita os autores apud Muehlen (2005), citam ainda que a tarefa central na BPM é criar um alinhamento entre os elementos individuais dos processos: Entradas (informação e recursos), Saídas, Estrutura e Objetivos. Se o alinhamento entre estes componentes for conseguido, o desempenho total de todos os processos poderia ser aumentado em termos; qualitativos (e.g. rapidez de adequação à mudanças ambientais) e fatores quantitativos (e.g. menores ciclos, menor desperdício, menores tempos ociosos e eliminação de retrabalho).

Já para Harmon (2004) a BMP nas ações de gestão trata-se do alinhamento dos objetivos estratégicos da organização, projetando e implementando arquiteturas de processos, estabelecendo sistemas de medidas dos processos que alinham com os objetivos da organização, educar e organizar os administradores para que possam administrar efetivamente os processos.

2.5 O Mapeamento De Processos Aplicado

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

Harmon (2004) apresenta uma visão geral de como um processo pode ser gerenciado e quais são as principais tarefas do responsável do processo. Sendo assim o gerente tem a responsabilidade de estabelecer os objetivos, planejar tarefas, fornece recursos e equipes, monitorar os resultados e tomar decisões caso os resultados desviem dos objetivos estabelecidos. Estas tarefas ou responsabilidades podem ser agrupadas em dois blocos.

a) Planejamento do Processo. Inicialmente o gerente deve definir o processo. Caso o processo já exista e tenha sido implementado por outro gerente, deve ser responsável por seu entendimento quanto à eficiência e produtividade. Isto começa com a descrição do propósito do processo e a definição de seus objetivos e resultados. Em seguida o gerente deve estabelecer um orçamento considerando o espaço e os recursos requeridos, as pessoas e os equipamentos necessários e planejar como o processo será estabelecido e mantido.

b) Gerenciamento do Processo. Assim que o processo esteja funcionando, o gerente é responsável por coletar dados dos resultados e comparar com os objetivos originais. Se os objetivos não estiverem de acordo com os parâmetros previamente estabelecidos, o gerente deve implementar ações para determinar as causas dos desvios e determinar suas correções. Para tal deve examinar o processo detalhadamente e descobrir a origem dos desvios.

Em geral unidades de ensino públicas não tem a visão de tratar a instituição como um instrumento a ser administrado, a visão de administrar é geralmente relacionada a empresas privadas, o que faz com que a

REVISTA TÓPICOS

aplicabilidade da Gestão de processos por mapeamento encontre algumas resistências na implantação e utilização.

Segundo Costa e Politano (2008) o mapeamento de processos consiste basicamente na captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos, e registrá-los de forma que possam ser entendidos por outras pessoas interessadas em seu conhecimento.

Os autores apud (AJARD, 1998) também relatam que o mapeamento de processos fornece uma visão geral para identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias. Mostra como as entradas, saídas e tarefas estão relacionadas e inclui os principais passos dos processos. (e.g. resultado produzido, quem desempenhou os passos e onde podem ocorrer problemas).

E também apontam que para Damelio (1996) a análise dos processos com o uso de mapas ajuda a melhorar a satisfação dos clientes com a identificação de ações para reduzir o ciclo de produção, eliminar defeitos, reduzir custos, eliminar passos que não agregam valor e incrementar a produtividade.

O que pode ser observado nas citações apontadas é que a tempos existe a necessidade de sistematizar as ações de trabalho no dia a dia, na busca de minimizar os processos, otimizar o tempo e melhorar continuamente, hoje verificasse uma necessidade maior da aplicabilidade desta ferramenta, principalmente se tratando do cenário observado: falta de mão de obra, sem previa para novas contratações, demanda dos serviços, prazos e normas a serem cumpridos, atualizações necessárias, entre outros fatores que

REVISTA TÓPICOS

necessitam tanto do aprimoramento como a adaptação para manter o ciclo produtivo de serviços.

2.6 Quadro Síntese De Referências Teóricas

Na sequência apresenta-se o quadro síntese de referências teóricas realizadas para este estudo.

REVISTA TÓPICOS

Quadro1: Síntese de referências teóricas

Tema considerado	Autores utilizados	Desenvolvimento de pesquisa
O Modelo Burocrático De Gestão	Chiavenato(2004), Chivenato (2004) apud Gouldner	Estudo de caso e Análise do organograma da instituição e reformulação.
Aplicabilidade da Gestão de Processos	Valeriano(2014), Penof et. al.(2013), Neto (2012) et al (2004)	Criação de mapeamentos de processos dos serviços nos setores.
A importância do Gestor nas relações com pessoas	Gil (2008)	A necessidade de ilustração dos departamentos e seus responsáveis
Relações da Tecnologia com o ambiente de trabalho	Rampazzo (2014) et. al, Menino (2016)	Minimizar ruídos na comunicação e otimizá-la.
Reestruturação e utilização de ferramentas organizacionais	Costa e Politano (2008), Costa e Politano (2008) apud Smith & Fingar (2003), Hammer (1990) Muehlen (2005)	O papel do Gestor Administrativo Público e o Gerenciamento de Projetos
O mapeamento de processos aplicado	Harmon (2004), Costa e Politano (2008), (AJARD, 1998), Damelio (1996)	Apresentação dos mapeamentos de processos na unidade de ensino pública.

Fonte: da autora, 2018.

REVISTA TÓPICOS

3. IMPLANTAÇÃO E EXECUÇÃO DE FERRAMENTAS ORGANIZACIONAIS - ESTUDO DE CASO

Para a criação do mapeamento de processos na unidade de ensino pública houve o acompanhamento durante dez meses das atividades administrativas, acadêmicas, pedagógicas e laborais, como também a comunicação entre os departamentos e gestores, sendo que o estudo de caso feito é uma observação no local de trabalho, uma instituição de ensino pública que tem um grande quadro de docentes, funcionários e uma estrutura ampla para ser administrada e que com o tempo tem necessitado se adaptar as mudanças ocorridas, tanto na implantação de tecnologias para otimização dos trabalhos, como na administração de demandas não programadas, partindo da questão que não há quantidade de colaboradores necessários para o desenvolvimento de todas as atividades.

Busca-se minimizar primeiramente os problemas primários com a implantação do mapeamento de processos, sendo verificado que há uma perda considerável de tempo e desgaste dos colaboradores com ações que podem ser resolvidas de forma mais pratica e objetiva, considerando que há uma hierarquia a ser respeitada, mas que necessita capacitar os colaboradores a ter atitudes proativas com maior segurança para que não haja incertezas do que é possível ser solucionado a curto, médio e longo prazo. Há também os departamentos, seus responsáveis, suas atribuições, competências e designações do cargo para que fatos e atos sejam direcionados de forma correta, minimizando a burocratização, o retrabalho e o pronto retorno necessário.

REVISTA TÓPICOS

Analisando este cenário, verifica-se no acompanhamento alguns itens necessários para este estudo tornar-se relevante:

1o. Identificação do organograma organizacional da unidade de ensino pública. Entende-se por organograma um gráfico que identifica visualmente a estrutura formal em uma organização e/ou instituição, apresentando a hierarquia e as relações nos diferentes setores;

2º. Verificação da disposição deste organograma em locais de fácil visualização, com informações básicas sobre departamentos, seus responsáveis e atribuições do setor;

3º. Comunicação interna entre os colaboradores, nível de orientação recebido tanto para suas atribuições como também sobre a atribuição dos pares, superiores e de seus colaboradores diretos

4º. Como a atuação dos gestores tem impactado nas atividades laborais das equipes de trabalho, considerando ser esta uma instituição de ensino pública.

Para considerar os quatro itens elencados para a implantação de ferramentas organizacionais, serão descritas ações executadas e observadas.

3.1 Organograma da Instituição Pública em Estudo: Análise e reformulação

REVISTA TÓPICOS

Para o planejamento do desenvolvimento do mapeamento de processos, necessita-se primeiramente fazer um levantamento das ferramentas organizacionais já implantadas na unidade de ensino pública.

Em análise verifica-se quais itens básicos estão existentes como ferramentas de otimização de informações, tanto para clientes internos como clientes externos e uma das ferramentas encontradas foi o organograma, porém com um certo agravante o mesmo não tem sido atualizado e encontra-se apenas no site da unidade escolar, não há em nenhum departamento uma ilustração de quais departamentos a unidade contempla, suas atividades e responsabilidades.

No site da unidade não há uma identificação de quando o mesmo foi desenvolvido e inserido, porém pelas mudanças ocorridas nos últimos anos entendeu-se ser um organograma idealizado em 2012, ou seja, fazem seis anos que não há atualização desta informação de forma escrita e representada graficamente, fazendo-se necessário atualizá-lo, tanto para os clientes internos como clientes externos.

Entende-se que a maioria dos colaboradores, principalmente os docentes tem conhecimento das informações quanto a quem são seus superiores e quais são as atribuições, porém ainda ocorrem divergências em informações.

O mesmo utilizado de forma correta minimizaria informações irrelevantes ou possíveis confusões, como exemplo cito o relato de um novo coordenador de área, que tendo assumido pela primeira vez o cargo,

REVISTA TÓPICOS

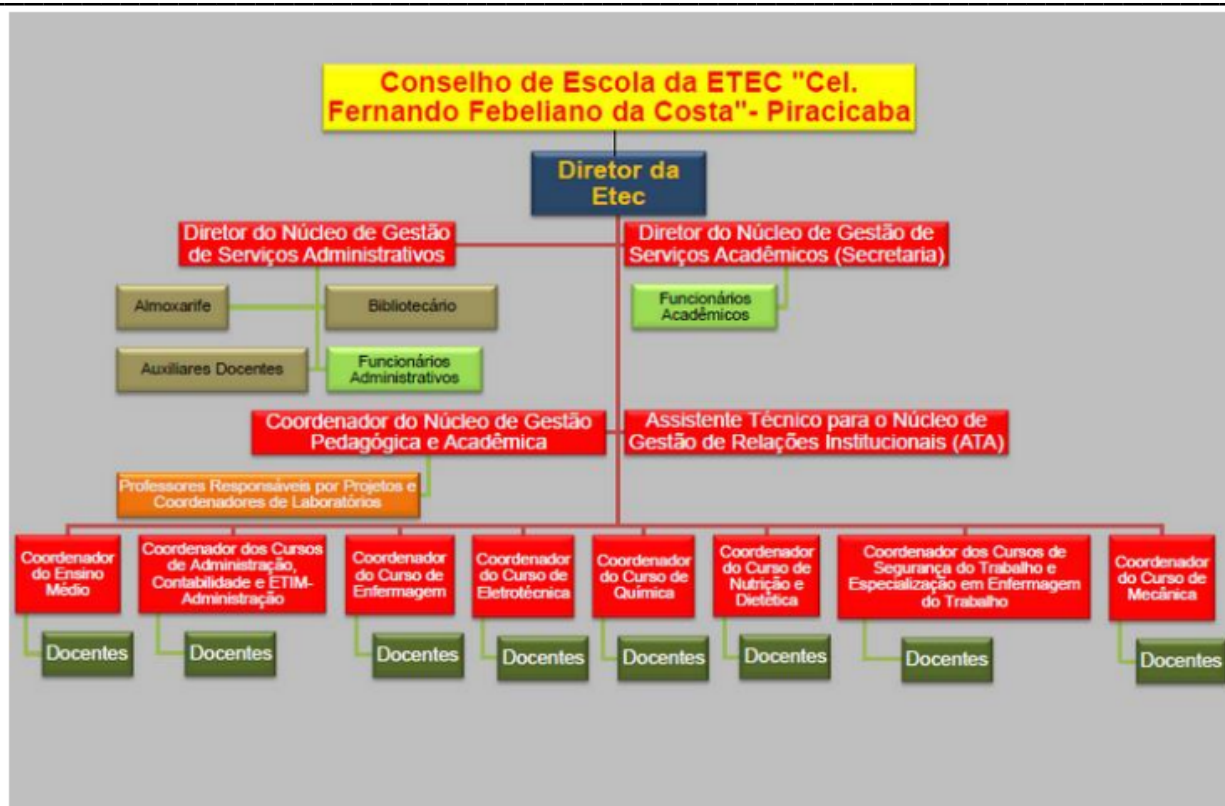
compreendia que deveria se reportar diretamente a Direção Geral e não ao Coordenador Pedagógico, pois o mesmo tinha dentro de sua concepção que o coordenador pedagógico só trataria de assuntos relacionados a didática e práticas pedagógicas junto a coordenação e docentes e situações diversas deveriam ser tratadas diretamente com a direção. Porém é atribuição do coordenador pedagógico acompanhar e orientar todas as solicitações e divergências dos coordenadores de áreas. Uma dúvida banal, que gera constrangimento para ambos atores desse processo.

Nesta análise verificasse a urgência de atualizar o organograma e colocá-lo atualizado na unidade de ensino pública, tendo além da visualização no site, nas áreas em comuns, como por exemplo, sala dos professores, sala de coordenadores, copa de colaboradores, oficinas, departamentos e entrada da unidade. Também se faz necessário manter o organograma no sistema informatizado utilizado pela unidade, pois é este um instrumento de comunicação principalmente com discentes e responsáveis quando menores de idade.

O Organograma que consta retratando a unidade é representado pela figura 1 deste projeto de estudo.

Figura 1: Organograma da unidade pública de ensino

REVISTA TÓPICOS



Fonte: <http://www.etepiracicaba.org.br/organograma.php>. Acesso em: 25/02/2018.

Nos dias atuais esse modelo encontra-se obsoleto e a reestruturação deste organograma precisa ser adequado ao atual cenário da unidade, considerando também a quem se reportam os terceirizados que prestam serviços na unidade.

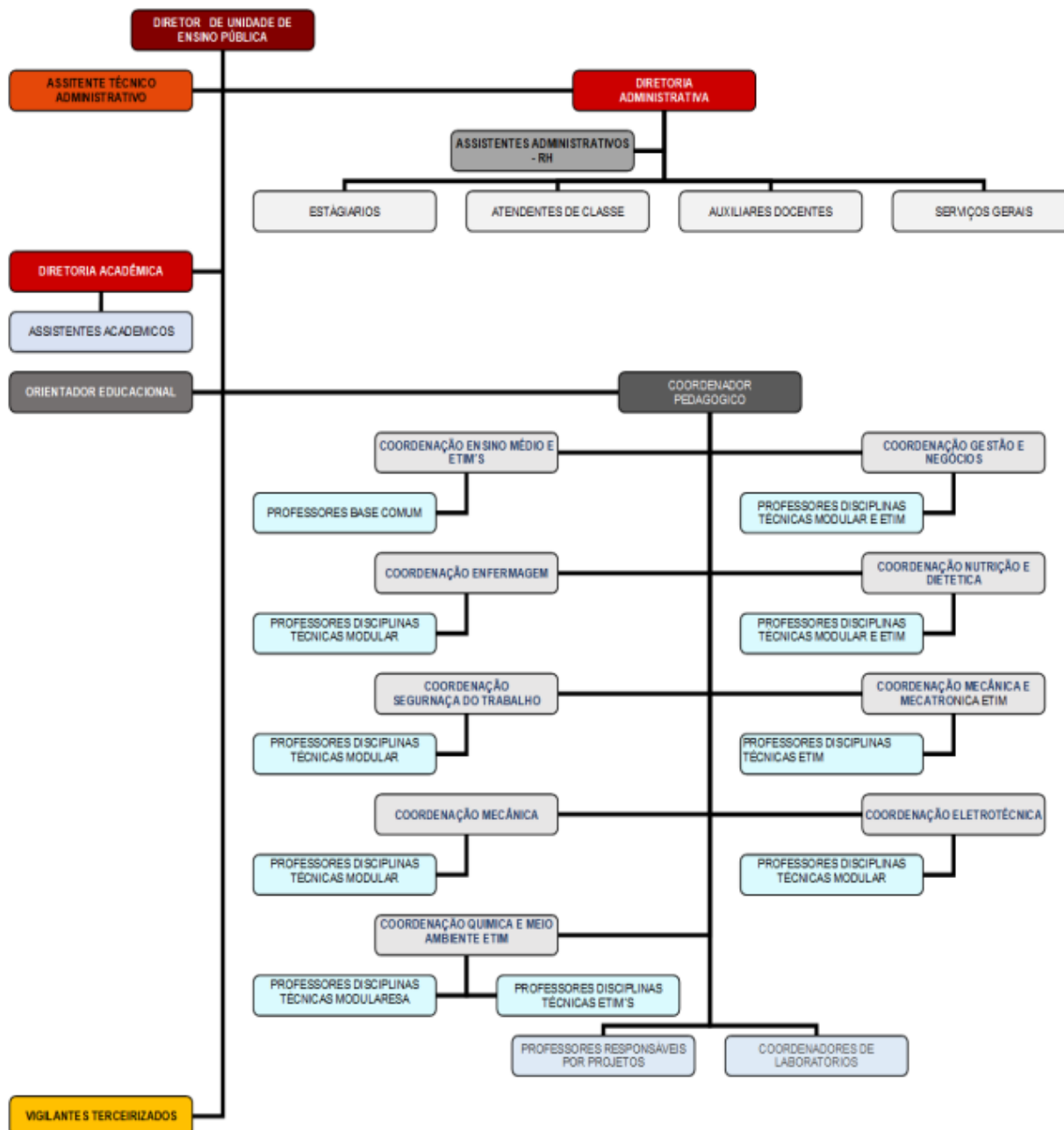
3.2 Reformulação do Organograma da Unidade Pública em Estudo

A seguir apresenta-se a proposta do organograma reestruturado para a unidade de ensino pública, considerando que a reestruturação é um dos

REVISTA TÓPICOS

primeiros passos para iniciar as mudanças necessárias para o processo de comunicação e otimização das atividades executadas.

Figura 2: Novo Organograma – considerando cenário atualizado



REVISTA TÓPICOS

Fonte: Da autora, 2018

Este novo organograma está compreendendo o cenário atualizado no quadro estrutural da unidade de ensino pública, neste layout é possível observar quais colaboradores estão diretamente subordinados aos gestores. Destaca-se também que os professores se configuram na qualidade de assistentes das coordenações de áreas e estes por sua vez estão subordinados a Coordenação Pedagógica e vinculados diretamente neste eixo, considerando os fatores pedagógicos.

O diretor da unidade de ensino público mantém o comando da equipe gestora e seus colaboradores, agindo também como um supervisor das atividades delegadas, observa-se nesta proposta, que para cada departamento é esperado uma diretriz, o designer também mantém um padrão nas cores que remetem a matriz central da unidade de ensino pública, deste a proposta pode se estender as demais unidades públicas de ensino pertencentes a este segmento.

3.3 A Necessidade Da Ilustração De Departamentos E Responsáveis

Para executar a modelagem e mapeamento de processos é necessário compreender a sua importância e reproduzir essa informação aos colaboradores em geral, considerando que se não houver capacitação sobre o propósito da utilização desta ferramenta, a mesma não terá efeito para minimizar os problemas observados no ambiente de trabalho.

REVISTA TÓPICOS

Destaca-se que nesta unidade não há nenhuma ilustração de departamentos, seus gestores e suas atribuições, acreditasse que nem todas unidades de ensino público adotam esse modelo de administração, visando que este é um procedimento encontrado em organizações privadas, de médio e grande porte, como forma de otimizar seus processos produtivos. Mas como busca-se nos setores públicos desburocratizar de forma eficaz os processos de serviços prestados, a observação e adaptação destas ferramentas podem contribuir para minimizar os entraves do processo de serviços como também evitar informações erradas.

Entende-se que o ser humano é visual, que a memorização de informações se dá de melhor forma quando o mesmo está em contato visual constante com o processo que deve ser seguido. Como este projeto de estudo, deu-se por acompanhamento e observação direta na unidade, embaso esta informação com a hipótese de ser este um auxiliar para colaboradores entrantes independente das funções desempenhadas.

Os mapeamentos de processos empregados na unidade e os colaboradores tendo orientação quanto a sua funcionalidade, minimizará ruídos na comunicação e propiciará a proatividade para situações que podem ser resolvidas isoladamente.

3.4 A Importância Da Comunicação Para O Ambiente De Trabalho

Ressaltando a importância da comunicação para o ambiente de trabalho verificasse que todos os colaboradores independentemente do cargo que ocupam necessitam ter participação dos acontecimentos e diretrizes que

REVISTA TÓPICOS

ocorrem no ambiente de trabalho, até mesmo porque dominar as informações, influencia indiretamente no fator motivacional individual, visto que cada colaborador sente satisfação em ser parte da organização.

Em uma atividade realizada na unidade de ensino pública para complemento da capacitação “ Uso de Indicadores para o planejamento escolar” realizado no mês de Maio de 2017, verificou-se através de questionário aplicado e sugerido na capacitação, os primeiros dados quanto a necessidade de otimizar o processo de gestão administrativa, quando verificado o item Analise do Clima Organizacional.

A pesquisa fora realizada com questionário direcionado pela organizadora da capacitação, composto de 25 questões para que a equipe de gestão, professores e funcionários respondessem, sendo as questões divididas pelos eixos descritos a seguir:

✓ Integração social na organização:

1.Existe por parte da equipe de gestão igualdade com relação ao trato dos docentes;2.Existe a possibilidade de crescimento profissional nas diversas funções exercidas pelos docentes na instituição;

3.O apoio dado pela comunidade escolar quando ocorre dificuldade no trabalho é suficiente;

4. O grau de comunicação entre membros da equipe de trabalho é bom;

5. Seu relacionamento com alunos é bom;

REVISTA TÓPICOS

6. Seu relacionamento com a equipe de Gestão é bom;

7. Na maioria das vezes a equipe de trabalho apresenta uma postura de cooperação entre colegas;

8. A gestão democrática e participativa na escola é considerada pela unidade.

✓ Utilização da capacidade humana:

9. Você avalia como bom o grau de autonomia para a realização de suas atividades na escola;

10. A quantidade de informações que você tem para realizar seu trabalho pode ser considerada satisfatória;

11. A qualidade de informações que você tem para realizar seu trabalho pode ser considerada satisfatória;

12. A postura de reconhecimento do trabalho docente por parte da equipe gestora é satisfatória.

✓ Segurança e saúde nas condições de trabalho:

13. Você considera que as condições para a realização do trabalho são asseguradas pela gestão;

14. Na escola, os horários de trabalho são estabelecidos de acordo com a sua opção e necessidade;

REVISTA TÓPICOS

15. Você classifica os recursos materiais disponibilizados pela escola para realizar seu trabalho como bons.

✓ **Constitucionalismo:**

16. A livre expressão é garantida em todas as instâncias na escola;

17. A igualdade de tratamento com relação ao absenteísmo docente é garantida pela equipe de gestão;

18. A possibilidade de esclarecimentos através de requerimento e recurso é uma prática na unidade escolar.

✓ **Trabalho e espaço de vida:**

19. As atividades escolares exigem mais tempo do que o estabelecido para o trabalho;

20. O tempo que passa com a família sem ser afetado pelo trabalho levado para ser concluído em casa, pode ser considerado bom.

✓ **Oportunidade de carreira e garantia profissional:**

21. Você investe na carreira através de capacitações na instituição e ou fora dela;

22. Existe incentivo da instituição para realização das capacitações;

REVISTA TÓPICOS

23. As oportunidades de crescimento profissional na escola são operacionalizadas de forma democrática e participativa.

✓ Relevância social do trabalho:

24. o grau de satisfação em ser docente desta escola é bom;

25. A imagem da instituição perante a comunidade local é bem-conceituada.

Após a coleta dos questionários aplicados, foram tabuladas as respostas e realizado uma primeira análise que resultou na identificação de otimizar as ações na gestão da unidade. Conforme representação no quadro que segue.

Quadro 2: Resultados da pesquisa aplicada aos colaboradores

REVISTA TÓPICOS

CLIMA ORGANIZACIONAL - Qualidade de Vida do Trabalho Escolar DADOS CONSOLIDADOS							
QTV - Clima Organizacional Institucional		SIM		AS VEZES		NÃO	
		Total	(%)	Total	(%)	Total	(%)
A	Integração social na organização	110	69%	34	21%	11	7%
B	Utilização da capacidade humana	61	76%	16	20%	3	4%
C	Segurança e saúde nas condições de trabalho	43	72%	13	22%	10	17%
D	Constitucionalismo	35	58%	10	17%	6	10%
E	Trabalho e espaço de vida	18	45%	11	28%	9	23%
F	Oportunidade de carreira e garantia profissional	41	68%	10	17%	7	12%
G	Relevância social do trabalho	35	88%	3	8%	1	3%

Análise: Em relação aos índices apresentados, observa-se que o Clima Organizacional Institucional está satisfatório, apresentando índices acima de 55%, no entanto, existem alguns itens a serem melhorados. Uma atenção especial deve ser dada ao item E- Trabalho e espaço de vida, sendo o único a apresentar um percentual abaixo de 50%. Considerando que esse item está diretamente relacionado com as respostas da Equipe de Gestão, entende-se que a falta de funcionários ocasiona a sobrecarga de trabalho que afeta o modo de vida dessas pessoas.

REVISTA TÓPICOS

Fonte: Rezende, Edson R; Pereira, Rosangela C. L. S., Uso de indicadores nas unidades escolares. (2017)

Na análise apresentada para a capacitação é feita uma observação quanto a falta de funcionários e a sobrecarga de trabalho que afeta o modo de vida dos colaboradores, percebe-se que a falta de colaboradores nos setores dificulta o repasse de informações. Neste cenário verificasse também que os gestores não podem tomar atitudes para sanar a escassez de mão de obra devido a condição de instituição pública que implica em todo um processo que não é de sua competência e sim do estado. Como não há previsão ou até mesmo permissão de contratações faz-se necessário otimizar as informações por ferramentas.

Os sistemas informatizados utilizados nos últimos anos na unidade pública de ensino, tem colaborado com muitas atividades laborais e informativas, porém ainda há necessidade de uma comunicação mais objetiva, direta, dinâmica e pontual, que passe a sensação de segurança para o colaborador.

Sistemas informatizados e sites da instituição são excelentes ferramentas de trabalho, e-mails são eficazes na distribuição de comunicados, convocações e disseminação de documentações diversas, porém ainda nos deparamos com os colaboradores que não terão acesso a essas ferramentas, nas suas atividades laborais do dia a dia, que é o caso dos serviços de limpeza, vigilância, alimentação e os que se omitem em consultar as informações dispostas em veículos de comunicação virtual como é o caso de docentes e a consulta de sua vida laboral no site da instituição, mantendo o comportamento de questionar e requisitar ao setor

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

administrativo informações que podem ser solucionadas com o acesso a internet.

Novamente observa-se que a visualização de um mapeamento de processos e organograma atualizado contribuirão para melhoria do acesso a informação.

3.5 O Papel do Gestor Administrativo Público e o Gerenciamento de Projetos

O Gestor administrativo na unidade pública de ensino está presente em todos os aspectos primordiais das atividades executadas. Cabe a este consolidar juntamente com a direção geral quais as diretrizes que a unidade irá traçar como metas tanto a curto, médio e longo prazo.

Compete a este o papel de administrador e representante do órgão público, pois nele concentra-se várias linhas de trabalho na instituição de ensino público, tais como compras, recursos humanos e infraestrutura.

O gestor administrativo precisa ser o ator neste cenário, que propicie a melhoria continua principalmente no trato com os colaboradores, visto que através dele o clima organizacional pode ser excelente para o desenvolvimento das relações de trabalho, como também pode ser inóspito.

É fato que em muitas organizações as ações de mal gestores que se utilizam de um autoritarismo excessivo causam a rotatividade de colaboradores e o absenteísmo, como também o valor da pouca remuneração desprendida aos

REVISTA TÓPICOS

colaboradores nas áreas administrativas técnicas, causam a escassez de mão de obra.

O objeto deste estudo se dá em uma instituição de ensino pública, tendo o desafio de minimizar os problemas de comunicação encontrados, considerando as relações interpessoais no ambiente de trabalho, ao passo que tendo o organograma reformulado e o desenvolvimento do mapeamento de processos, o gestor administrativo poderá fazer o uso destas ferramentas para a orientação e capacitação da equipe de trabalho, o que também darão base para implantar um gerenciamento básico de projeto na unidade, que o mesmo compreendendo a importância e eficácia desta metodologia poderá otimizar uma cultura proativa nos colaboradores mesmo tendo a escassez de mão de obra na unidade.

A aplicação do gerenciamento de projetos possibilita minimizar custos, reduzir o tempo despendido, ter claro os departamentos e seus responsáveis, promovendo dentro deste contexto a sinergia.

Estabelecer uma cultura voltada a dinâmica do trabalho, com foco na realização das tarefas, minimizando o acúmulo de atividades não executadas, principalmente as que impactam na vida pessoal do colaborador é um passo para a gestão da qualidade, metodologia que atualmente ganha discussão nos setores públicos, principalmente os de ensino.

Observa-se também a importância deste gestor estar capacitado em projetos, para atuar como um gerente de projetos que poderá implantação

REVISTA TÓPICOS

as diretrizes conforme as necessidades da unidade em que atua.

3.6 Mapeamento De Processos Na Unidade De Ensino Pública

Complementando o objetivo deste estudo, serão apresentadas três modalidades em mapeamento de processos como sugestão, à serem aplicados na instituição de ensino pública e disponibilizados nos espaços desta, para visualização dos clientes internos e externos.

Através da identificação, modelagem, análise e otimização das atividades, o mapeamento de processos auxilia na análise e identificação de oportunidades de melhorias internas, como por exemplo: integração de processos, redução de custos e eliminação de retrabalho.

É comum que, por realizarem diariamente os mesmos processos, as pessoas acabem se acostumando com o modo de fazê-los e não percebem que algo está errado ou que poderia ser melhorado. Aproveitar bem o tempo de trabalho é saber utilizá-lo para realizar as atividades com maior prioridade na instituição, por isso, cabe à equipe gestora saber organizar, delegar e priorizar as tarefas para que seus dias sejam mais produtivos.

Nesse sentido, o projeto irá organizar, controlar e facilitar os principais processos da unidade, na visualização das hierarquias e demais setores, na busca da solução de problemas cotidianos, como:

- Padronização de atividades;
- Redução de atividades que não agregam valor;

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

REVISTA TÓPICOS

- Redução de falhas;
- Melhor domínio dos processos;
- Otimização do fluxo de informações;

Otimização de processos e recursos, além de ser capaz de responder às seguintes questões:

Quais são os maiores problemas da unidade?

A quais setores esses problemas estão relacionados?

Quais tarefas demandam mais tempo para serem concluídas?

Quais tarefas devem ser realizadas e quem são os atores?

Quais atores estão envolvidos com essas tarefas?

Quais tarefas trazem mais retorno para a unidade?

Quais tarefas podem ser automatizadas?

Como posso tornar esses processos mais eficientes?

Os departamentos com proposta para serem mapeados e apresentados:

✓ Administrativo: suas atribuições, competências e responsabilidades exemplificando as atividades de:

Informações quanto aos recursos humanos;

Considerando que docentes e colaboradores em geral mantem ainda o hábito de questionar o setor administrativo em relação a solicitações que podem ser resolvidas de forma proativa, cita-se como exemplo: retirar

REVISTA TÓPICOS

informes de rendimento, ter diretrizes quanto a quinquênio, pontuação, holerite etc. Tais informações encontram-se no manual de recursos humanos da sede da unidade de ensino pública, porém mesmo com acesso ilimitado, ocorre a solicitação destas para o departamento administrativo que atualmente encontra-se sobrecarregado de atribuições e precisa atender a estas demandas. O mapeamento realizado para otimizar as atividades está baseado nas orientações disponibilizadas neste manual que encontra-se no site <http://www.portal.cps.sp.gov.br/crh>, com a proposta dos colaboradores, principalmente os docentes, tornarem se atores destas ações através do uso eficaz da informação.

No anexo 1 será exemplificado a solicitação de quinquênio através da orientação pelo mapeamento de processos.

✓ Acadêmico: atribuições, competências e responsabilidades: Matrícula, rematrícula, declarações, histórico, atestados e diplomas.

Matrícula, rematrícula, declarações, histórico, atestados e diplomas.

O setor também reproduz determinadas informações repetidamente, pois observa-se a insegurança na tomada de decisão, cita-se como exemplo a colocação da diretora acadêmica que todo mês precisa acompanhar alguns coordenadores no preenchimento do anexo IV, pois estes não conseguem realiza-lo sozinho, mesmo tendo vídeos explicativos e passo a passo disponibilizados para acesso ilimitado, causando atraso nas

REVISTA TÓPICOS

atividades do setor, que também se encontra com escassez de mão de obra.

Outro item apontado é a requisição de declarações de matrículas pelos discentes e responsáveis que mesmo tendo sendo orientado e as informações constarem no sistema acadêmico de como proceder para retirar este tipo de documentação, as atividades do departamento são interrompidas para solicitação ou informação de como solicitar.

A proposta inicial de mapeamento exemplificando uma das ações foi desenvolvido orientando como proceder para executar a tarefa de acesso ao anexo quatro, utilizando-se dos vídeos e explicações inseridos no NSA (Novo Sistema Acadêmico) software utilizados pelas instituições públicas de ensino para otimização tecnológica dos procedimentos. O mesmo está em anexo a este trabalho, sendo o segundo anexo apresentado.

✓ Pedagógico e Educacional: atribuições, competências e responsabilidades:

Questões pedagógicas envolvendo professores, pais e alunos.

O papel do Orientador Educacional e do Coordenador Pedagógico mesmo com as atribuições descritas em deliberações é constantemente confundida pelos docentes, discentes e colaboradores em geral. Entende-se que ambos trabalham em conjunto, porém há atribuições específicas para cada um. O que acontece também em relação ao Orientador

REVISTA TÓPICOS

Educacional e Coordenador de área que inicialmente havia um questionamento até que momento é atuação do coordenador junto ao discente e qual a atuação ou intervenção do Orientador Educacional. Já o desenvolvimento do mapeamento da informação deste departamento foi realizado mediante a experiência da autora do projeto e entrevista junto a coordenação pedagógica. O mapeamento destas atividades consta ao final deste projeto, no anexo 3.

As representações em mapeamento deste projeto foram realizadas de forma a exemplificar como atividades aparentemente simples e do dia a dia ficariam registradas e expostas para que todos os colaboradores tenham acesso, com o intuito de promover a pro atividade entre os pares, minimizando as informações cruzadas.

Esta metodologia é eficiente em vários aspectos da instituição pública de ensino, podendo ser adequada e adaptada conforme as necessidades tanto dos setores como da unidade em modo geral.

4. CONCLUSÃO

A partir deste estudo foi possível concluir que estar na gestão de uma instituição de ensino publica implica não só saber fazer uma determinada atividade ou ocupar um cargo, mas também é necessário aplicar estratégias como em uma organização privada, mas com resiliência, devido as mudanças serem constantes e a tomada de decisão não ser apenas do gestor, mas implicar diretrizes que tornam se entraves para execução de ações necessárias.

REVISTA TÓPICOS

Contudo observa-se que é possível, dentro dos limites impostos pelo sistema governamental tratar os assuntos da unidade de forma mais objetiva e direcionada, cabendo aos gestores independente de estarem no órgão público promoverem as orientações aos colaboradores e identificar as defasagens tanto nos departamentos, como na equipe, pois está a representar o estado, no papel de administrador.

A proposta de reestruturar o organograma para realidade atual da unidade e a elaboração dos mapeamentos de processos são iniciativas básicas para a inicialização da prática de gestão da qualidade em serviços públicos, que podem em um primeiro momento colaborar para a melhoria na comunicação e proatividade dos colaboradores, minimizando as atividades desnecessárias, o retrabalho, os ruídos na comunicação e alegação de falta de conhecimento sobre os departamentos, suas competências e responsáveis.

Busca-se com esse estudo sugerir a implantação do mapeamento de processos como uma ferramenta para ser aplicada na instituição e que com isso a gestão administrativa possa otimizar uma proposta que contribua com a utilização de gestão da qualidade em instituições públicas de ensino e futuramente implante a metodologia de projetos e processos na realização de ações necessárias.

Utilizar o mapeamento de processos nas atividades laborais visa minimizar trabalhos desnecessários, que com a escassez de colaboradores é extremamente relevante, se há poucos, é pertinente que esses poucos saibam elaborar os serviços dentro de um mesmo processo e tenham as

REVISTA TÓPICOS

atividades minimizadas, evitando desta forma possíveis dispersão que atrapalham o bom andamento das atividades e a sua conclusão.

No desenvolvimento deste projeto houve dificuldade para que cada setor descreve se de forma visual os problemas apontados, quando entrevistados sobre quais as atividades que demandavam tempo e atendimento sem a necessidade de o departamento executar, dois dos setores entrevistados demonstraram desconhecimento do que realmente poderiam pontuar como processos a serem seguidos, confirmando com isso a necessidade dos gestores serem capacitados em processos e projetos. Porém quando entrevistada uma terceira colaboradora sobre a aplicação da ferramenta em seu setor a mesma confirmou que seria de total viabilidade, pois ao assumir a função precisava buscar a informação junto a ex colaboradores ou a outros que já executaram a função, o que ocasionava perda de tempo, a mesma relatou que se houvesse um mapeamento de processos as informações iniciais já dariam diretrizes do que fazer de forma otimizada, verificou se que esta colaboradora tem conhecimento da aplicabilidade do mapeamento de processos e sua eficácia por esta razão sua colocação e diferente dos demais entrevistados.

Observa-se também que mapeamento de processos contribui para a sinergia entre os departamentos, tendo claro o que compete a cada setor. A comunicação torna-se mais eficiente e eficaz, estabelecendo neste processo critérios que melhorem os procedimentos entre os departamentos.

E finalizando a conclusão deste estudo o mapeamento de processo contribui para a proatividade no colaborador. Sendo este autor da execução de suas

REVISTA TÓPICOS

atribuições, considerando a sua condição e dentre os seus limites já pré-estabelecidos pelo superior direto, porém com a certeza de ter segurança na informação, que passa a ser memorizada pela visualização das etapas a ter que seguir.

E não menos importante ter através do organograma a informação básica de quem é o que na unidade e qual seu papel, o que evita desgastes no ambiente de trabalho, pois passa a ser de conhecimento de todos, desde o diretor até o ajudante de serviços gerais a disposição hierárquica de uma instituição de ensino pública. Sendo também uma boa ferramenta de socialização para colaboradores e docentes que iniciam nas atividades laborais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**; 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.227.

COSTA, Pacceli Eugênio, POLITANO, Paulo Rogério. **Modelagem e mapeamento: Técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios**. XXVIII encontro nacional de engenharia de produção. A integração de cadeias produtivas com a abordagem da manufatura sustentável. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 2008.

DELGADO, Darlan Marcelo; GOMES, Luiz Roberto. **Inovação em política e gestão da Educação Profissional e Tecnológica**. 1ª. Reimp. São

REVISTA TÓPICOS

Paulo: Centro Paula Souza, 2016.

FRANCO, Décio Henrique; RODRIGUES, Edna de Almeida; CAZELA, Moises Miguel. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas, São Paulo: Alínea, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1ª. Ed São Paulo: Atlas, 2008, p. 61-62

HARMON, P. **Evaluating an Organization's Business Process Maturity**. Business Process Trends. Vol 2, No. 3, p. 1-11, 2004.

MENINO, Sergio Eugenio. **Educação Profissional e tecnológica na Sociedade do Conhecimento**. São Paulo: Centro Paula Souza, 2014.

NETO, João Batista M. Ribeiro; TAVARES, José da Cunha; HOFFMAN, Silvana Carvalho. **Sistemas de Gestão Integrados: Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social, Segurança e Saúde no Trabalho**. 3ª.Ed. ver e ampl. São Paulo: Editora Senac, 2012, p. 35.

PENOF, David Garcia; MELO, Edson Correia; LUDOVICO Nelson. **Gestão da Produção e logística**. 1ª. Ed São Paulo : Saraiva, 2013, p.20.

RAMPAZZO, Sandra Regina dos Reis, FRANÇA; Cyntia Simoni; BADALOTTI, Greisse Moser; FAVARE, Juliana. **Educação e Tecnologias**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S. A 2014.

REVISTA TÓPICOS - ISSN: 2965-6672

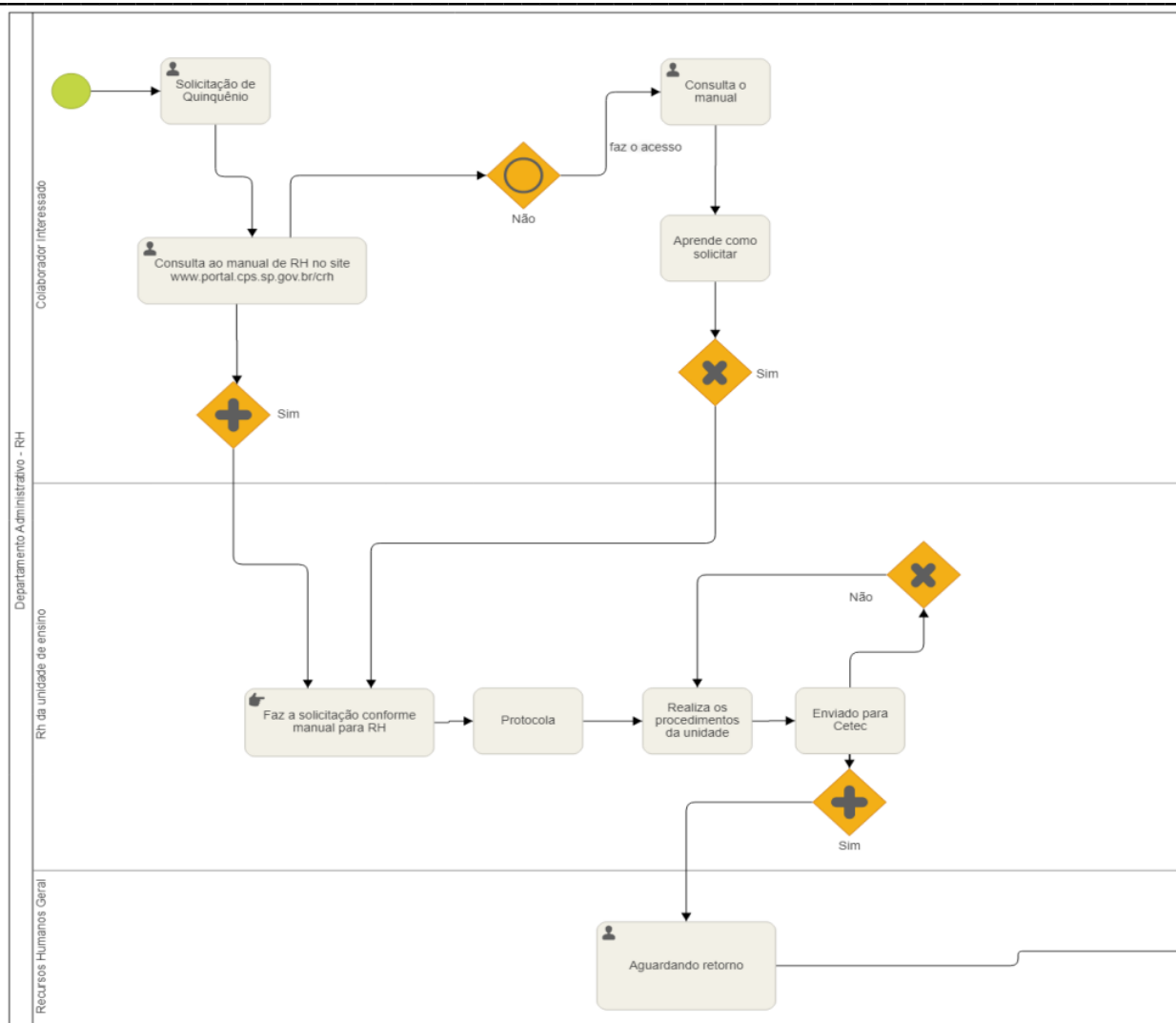
REVISTA TÓPICOS

REZENDE, Edson R; PEREIRA, Rosangela do Carmo L. S. **Uso de indicadores nas unidades** escolares. São Paulo: Capacitação realizada na Supervisão Centro Paula Souza, 2017.

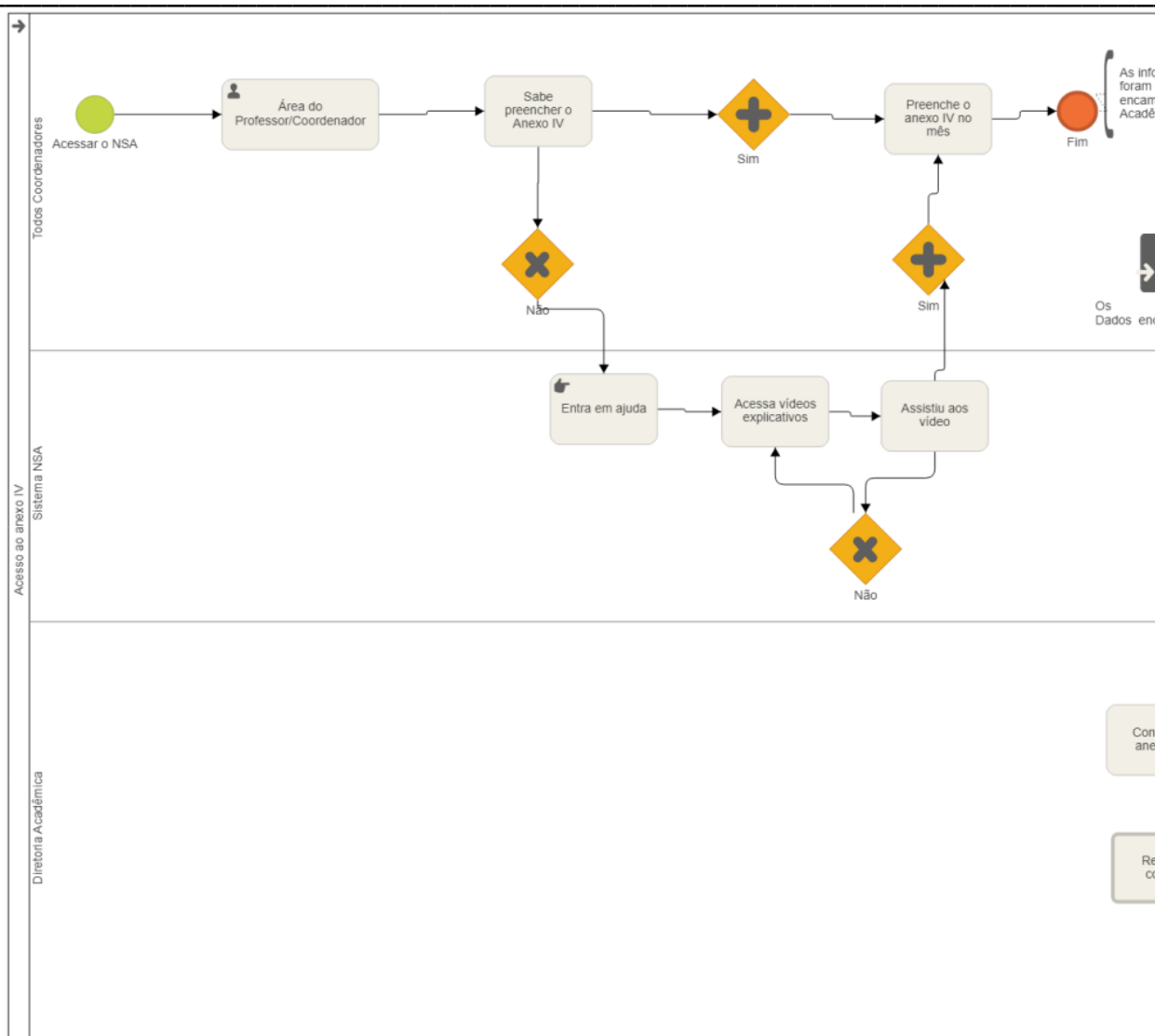
VALERIANO, Dalton L. **Gerencia em Projetos: Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia**. São Paulo: Makron Books, 1998 (Direitos exclusivos para a língua portuguesa da Pearson Education do Brasil) 2004, p.6.

¹ Monografia para conclusão do Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão de Projetos e Processos Organizacionais. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

REVISTA TÓPICOS



REVISTA TÓPICOS



REVISTA TÓPICOS

