



## **ABORDAGENS SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS DE CURSOS DE ADMINISTRAÇÃO COM CONCEITO 5 (MEC/INEP)**

(INICIAÇÃO CIENTÍFICA)

**Fabian Pereira Gomes (G/UEMS)**

fabian\_gmaxi@hotmail.com

**Ernani Carpenedo Busanelo (P/UEMS)**

ernanicb@uems.br

### **Resumo**

Este trabalho objetiva realizar uma análise sobre as abordagens ou enfoque adotado na disciplina Gestão de Processos ou correlata ofertada pelos cursos de Administração de universidades com conceito 5 na avaliação MEC/INEP. Para alcançar este objetivo foi utilizada como opção metodológica a pesquisa documental realizada sobre PPCs e PEs dos cursos analisados. Como principais resultados, obteve-se a compilação das ementas, objetivos e conteúdos programáticos destas disciplinas. Quanto às conclusões a que se chegou, destaca-se a existência de um eixo formativo comum entre as disciplinas analisadas que envolve elementos tradicionais de O&M, TI, passando para elementos de vanguarda relacionados à gestão de processos e operações.

**Palavras-Chave:** Gestão de Processos. Estrutura da disciplina. Abordagens pedagógicas de GP.

### **1 Introdução**

As contínuas mudanças e avanços percebidos na sociedade têm transformado o mercado de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, levando as pessoas e organizações a investirem na qualificação e formação como forma de estarem aptas a se adaptarem a estas mudanças. Esta formação está significativamente associada à forma e conteúdos ministrados nas disciplinas e programas dos cursos nos quais os atores organizacionais amparam-se para se qualificar.

Esta perspectiva tem despertado o interesse em melhor conhecer como as universidades organizam suas propostas pedagógicas e os conteúdos de suas disciplinas procurando prepararem de forma efetiva seus acadêmicos para esta realidade dinâmica em que se vive. Nos cursos de administração esta preocupação também tende a estar presente, uma vez que o êxito dos profissionais que os mesmos formam, depende em grande monta das habilidades e competências adquiridas durante o curso.

Dentro do rol de disciplinas que são ofertadas nos cursos de administração está a Gestão de Processos. Esta área de formação, que envolve conteúdos de formação profissional (DCN, 2005), vem evoluindo de forma significativa em seu escopo nesta virada de milênio, especialmente pela sua perspectiva sistêmica e contingencial. Contudo, para que alcance seus propósitos formativos, deve se apresentar de forma consistente e ministrada de forma dinâmica e sistemática.

Tendo como motivação de pesquisa o contexto acima e a preocupação em trazer novos subsídios para enriquecer a disciplina Gestão de Processos oferecida pelo curso de Administração da UEMS/UU P. Porã, este estudo tem por objetivo identificar a abordagem ou enfoque adotado na disciplina Gestão de Processos ou correlata, em cursos de Administração com conceito 5 na avaliação do MEC/INEP. Em termos de proposta metodológica, optou-se



pela análise documental, processo este que envolveu a análise de projetos pedagógicos e planos de ensino dos cursos estudados.

## 2 Referencial teórico

Em meio a este novo cenário, complexo e altamente competitivo, surge a necessidade de ver a empresa como um todo dando início assim a uma maior importância dos processos organizacionais. Nesta perspectiva um dos elementos teóricos a ser considerado é a abordagem sistêmica que segundo Valle e Oliveira (2010), transmite à organização a ideia de que tudo faz parte de um todo maior não havendo sistemas ou departamentos isolados. Juntamente com a abordagem sistêmica, no escopo analítico do presente tema surge a abordagem contingencial que tem a incerteza como sua principal variável e que no entendimento de Valle e Oliveira (2010), esta (a incerteza) é residente no ambiente externo à empresa.

A abordagem da macrovisão é apresentada valendo-se das abordagens da visão sistêmica e contingencial trazendo uma visão da organização como um todo não mais olhando seus departamentos como partes isoladas. Para Valle e Oliveira (2010) isso ocorre devido aos limites organizacionais se tornarem cada vez menores e a ideia da organização como rede se tornar cada vez mais plausível.

Mas segundo Araujo *et al.* (2011), é por volta da década de 70 que os processos passam a ganhar maior evidência nas organizações, através do desenvolvimento da gestão da qualidade total (GQT) no Japão. A qualidade deve permear todos os processos e não apenas o produto final. Nos anos 1990 entra em cena a reengenharia como forma de fazer frente aos insucessos dos investimentos em tecnologia da informação (TI) nos anos 1980. Os estudos indicaram que apenas informatizar não resolvia os problemas organizacionais, e sim, fazia-se necessário analisar os processos e aí sim, implantar recursos da TI alinhados aos processos reavaliados da empresa.

Os processos por sua vez possuem uma relação direta com os negócios organizacionais, pois segundo Cruz (2009), negócio pode ser entendido como a união de pessoas, processos e TI, sendo a sinergia entre estes três fatores responsáveis por agregar valor ao produto com propósito de se obter a satisfação do cliente. Ao se definir os objetivos estratégicos do negócio, é possível criar e alinhar processos para que estes sejam concretizados. Este entendimento amplifica a importância dos processos, bem como, da gestão de processos.

Entre as várias definições encontradas na literatura para processos podemos utilizar a de Araujo *et al.* (2011, p. 24) ao destacarem a proposição de Oliveira (1996) que considera processo como “[...] um conjunto de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e expectativas no plano interno e externo (cliente)”. D’Ascensão (2007, p. 46) é sucinto ao conceituar processo considerando-o “[...] um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos)”.

Ao passo que os estudos organizacionais caminhavam cada vez mais para uma visão dos processos, o que prevalece em boa parte das empresas ainda é a visão funcional, a que se ampara basicamente no organograma. Tem-se que esta perspectiva tende a criar “ilhas” departamentais estando a importância do departamento acima daquela dada ao processo (ARAÚJO *et al.*, 2001). Mas a tendência é este modelo gradativamente ir cedendo espaço à visão de processos e tornar a gestão da empresa bidimensional (vertical ou funcional, e horizontal ou de processos).



É relevante observar que ao se adicionar à visão de processos a racionalidade da administração, tem-se a gestão de processos. Este modelo de gestão se adequa melhor à atual realidade das organizações, onde já não basta à organização possuir uma visão clara de suas tarefas e departamentos isoladamente, é necessário que passe a visualizar os caminhos organizacionais que os processos perpassam e isso ocorre de forma horizontal dentro da organização.

### 3 Metodologia

A opção metodológica recaiu basicamente sobre a análise documental, que segundo Gil (2010) vale-se de toda a sorte de documentos. Foram analisados projetos pedagógicos e planos de ensino de 5 cursos de Administração de universidades, que tem conceito 5 no sistema de avaliação do MEC/INEP.

A coleta dos dados ocorreu através de buscas nos sites institucionais destes cursos com o propósito de localizar o projeto pedagógico do curso (PPC) e o plano de ensino (PE) da disciplina Gestão de Processos ou correlata. Nos casos em que estes documentos não estavam disponíveis, foi feito contato via e-mail com a coordenação destes cursos solicitando o envio dos mesmos. Foram analisados documentos do curso de Administração das seguintes universidades: FGV (Fundação Getúlio Vargas), UFSC (Univ. Federal de Santa Catarina), UFJF (Univ. Federal de Juiz de Fora), UNB (Universidade de Brasília) e INSPER (Instituto de Ensino e Pesquisa). A escolha se deu em função do acesso aos documentos buscados.

### 4 Resultados e Discussão

A pesquisa foi desenvolvida a partir da análise de conteúdo de PPCs e PEs das organizações em epígrafe considerando como principais variáveis: ementa; objetivos; e conteúdos programáticos. Estas estão resumidas nos quadros a seguir.

ITEM	DESCRIÇÃO
Nomenclatura	Gestão de Operações
Ementa	Transmitir aos alunos os conceitos essenciais de gestão de operações buscando, principalmente instruí-los na integração e no alinhamento entre as decisões operacionais e estratégicas de uma organização; conhecer a instrumentação para análises de processos; e a importância da Administração de processos para toda e qualquer organização.
Objetivos	Este PPC funde ementa e objetivos num único texto, a ementa.
Conteúdo	Não disponível (N/D)

#### Quadro 1: Detalhamento - FGV

Fonte: PPC – FGV (2012)

O curso de Administração da FGV, instituição particular quanto ao escopo jurídico, emerge com a criação da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), 1954, sendo um dos primeiros cursos de Administração do país. A disciplina Gestão de Processos não consta na matriz curricular deste curso, contudo, a disciplina que apresenta maior aproximação é a gestão de operações e que foi descrita no quadro 1. A mesma tem carga horária de 4 créditos (60 h/a).

ITEM	DESCRIÇÃO
Nomenclatura	Organização Sistemas e Métodos
Ementa	Foco em OSM; estruturas organizacionais; análise e redesenho de processos e suas tecnologias; o analista de processos; e aprendizagem.
Objetivos	Oferecer uma visão sobre: a organização, a área de OSM e a atuação como consultoria, estrutura de processos administrativos e mapa de relacionamento, a utilização adequada de instrumentos de OSM e conhecimento organizacional. Orientar no desenvolvimento de instrumentos de OSM.
Conteúdo	1-Organização e Teoria Organizacional; 2-Estrutura Organizacional; 3-Gestão de Processos; 4-



	Arquitetura organizacional; 5-Análise Organizacional; 6-Mudança organizacional; 7- Organizações e conhecimento; 8-Atualidades e tendências.
--	---

#### Quadro 2: Detalhamento - UFSC

Fonte: Plano de ensino – OEM/CAD7213 (PPC – UFSC, 2008)

O curso de Administração da UFSC, Universidade Federal de Santa Catarina, foi criado em 1965. A denominação da disciplina que se dedica a estudar os processos organizacionais é a Organização, Sistemas e Métodos e sua carga horária é de 72 h/a. Além de elementos de O&M, esta disciplina se volta à aprendizagem e conhecimento organizacional.

ITEM	DESCRIÇÃO
Nomenclatura	Organização e Métodos
Ementa	Interfase com a área de sistemas; ferramentas do planejamento de processos, estruturas organizacionais, análise do trabalho, noção de layout e construção de manuais administrativos.
Objetivos	N/D
Conteúdo	1 - Conceitos gerais de O&M; 2 - Estruturas Organizacionais; 3 - Processo Organizador; 4- Gráficos de Processamento; 5 - Estudo e Análise do Trabalho; 6- Projeto e Análise de Formulários; 7 - Layouts (Arranjo Físico); 8 - Documentação Institucional; 9- Manuais de Organização.

#### Quadro 3: Detalhamento - UFJF

Fonte: Plano de ensino – OEM/CAD019 (PPC – UFJF, 2012)

Na Universidade Federal de Juiz de Fora, o curso de Administração foi criado em 1988. A disciplina que trata de processos é a Organização e Métodos, que tem carga horária de 60 h/a. A proposta da disciplina indica seguir a estrutura convencional que caracteriza O&M.

ITEM	DESCRIÇÃO
Nomenclatura	Gestão de Processos
Ementa	Conceito de Processos. Gerência de processos; Principais Processos de uma empresa; técnicas de gestão de processos. Mapeamento de Processos. Método de avaliação de processos Otimização de Processos. Tópicos emergentes de Processos.
Objetivos	N/D
Conteúdo	1. Conceitos introdutórios; 2.Gerência de processos; Visão clássica das organizações; Visão sistêmica das organizações; Visão dos processos organizacionais; Mapeamento de processos; 3.Técnicas de gestão de processos; Ciclo PDCA; <i>Brainstorming</i> ; <i>Kanban</i> ; <i>Just in time</i> ; Casa da qualidade; Fluxograma; Gráfico de Pareto; Diagrama de Ishikawa.

#### Quadro 4: Detalhamento - UNB

Fonte: PPC – UNB (2010)

Criado em 1971, o curso de Administração da UNB tem como disciplina que trata especificamente dos processos a Gestão de Processos. Com base nos seus conteúdos, é possível observar que esta disciplina incorpora dá ênfase também, a elementos relacionados à gestão da qualidade.

ITEM	DESCRIÇÃO
Nomenclatura	Gestão de Operações e Sistemas
Ementa	Foco: papel das operações organizacionais. Impacto da TI na gestão dos processos empresariais. Conhecer a formulação da Estratégia de Operações e seu impacto nas decisões da empresa. Estudo dos processos de tomada de decisões operacionais de processo e suas tecnologias analíticas. Análise e redesenho de processos organizacionais. Entender como ocorre o desenvolvimento de novos produtos na organização. Orientação sobre o desenvolvimento e gestão de projetos.
Objetivos	Proporcionar ao aluno uma visão geral da área produtiva/operacional e da área de TI, bem como a importância destas áreas para o desempenho das empresas como um todo. Estimular a visão sistêmica e estratégica sobre o tema Gestão de Operações Empresariais. Compreender como a Gestão de Operações e a Gestão de TI podem ser centrais dentro da cadeia de valor de uma organização seja ela de manufatura ou de serviços.
Conteúdo	Estratégia de Operações; Visão Geral dos Sistemas de Informações Gerenciais; O Impacto dos





	Sistemas de Informação nos Processos Empresariais; Tipos de Processos em empresas de Manufatura e Serviços; Análise de Processos em empresas de Manufatura e Serviços; Administração das restrições nos processos; Gestão da capacidade produtiva; Arranjo Físico em operações de Manufatura e Serviços; Gestão da Qualidade em empresas de manufatura e Serviços; Administração de Projetos;
--	---

#### **Quadro 5: Detalhamento - INSPER**

Fonte: Ementário – Curso ADM (INSPER, 2012)

A Gestão de Operação e Sistemas, com 80 h/a, é a disciplina do curso de Administração do INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, cuja denominação anterior era IBMEC – Instituto Brasileiro de Mercados de Capitais, que enfoca os processos organizacionais. Observa-se além dos eixos comuns desta área, O&M, TI, processos, e qualidade, que a disciplina se dedica também à administração de projetos. O escopo jurídico da instituição é particular sem fins lucrativos.

#### **4 Conclusões**

Este estudo teve como objetivo explorar como a disciplina Gestão de Processos ou correlata se apresenta em termos de proposta pedagógica e seus meandros em cursos de Administração com conceito 5 na avaliação do MEC/INEP.

Observa-se a existência de um eixo comum entre estas disciplinas que vai da tradicional visão de O&M e TI, até questões relacionadas mais especificamente às operações e processos. O foco das disciplinas analisadas segue questões relacionadas à otimização dos processos organizacionais e da importância destes na consecução dos objetivos estratégicos que se materializam através dos processos.

A finalizar, é possível concluir que ao menos minimamente, o objetivo proposto foi alcançado e que os subsídios obtidos podem ser utilizados para analisar a estrutura da disciplina Gestão de Processos oferecida pela UEMS com vistas a estimular melhorias entendendo-a como um “processo” que deve gerar formação satisfatória em seu escopo. Como sugestão de pesquisas futuras indica-se a busca de PPCs e PEs de outras universidades de excelência para ampliar a análise.

#### **5 Referências**

- ARAUJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- D’ASCENÇÃO, L. C. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.
- DCN – Diretrizes Curriculares Nacionais – Curso de Administração – Resolução CNE/CES 4/2005.
- Ementário – PPC/Curso de Administração – INSPER, 2012.
- GIL, C. A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PE – Plano de Ensino – OEM/CAD019 – PPC/Curso de Administração – UFJF, 2012.
- PE – Plano de Ensino – OEM/CAD7213 – PPC/Curso de Administração – UFSC, 2008.
- PPC – CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – FGV, 2012.
- PPC – CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – UNB, 2010.
- VALLE, R.; CUNHA, M. M. **Gerenciar os processos, para agregar valor à organização**. In.: Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN. Org. Rogério Valle e Saulo Barbará de Oliveira. São Paulo: Atlas, 2010.