

# Um processo, dois olhares: Análise do processo de diplomação de uma instituição federal de ensino superior com BPM e *Service Blueprinting*

*One process, two looks: Analysis of the diploma process of a federal higher education institution with BPM and Service Blueprinting*

Fernanda Vier Azevedo, María Cannarozzo Tinoco

*Palavras-chave:* service blueprinting, BPM, processo de serviço, diplomação, universidade federal

*Key words:* service blueprinting, BPM, service process, graduation, federal university

## RESUMO

Um processo de serviço pode assumir diferentes aspectos dependendo da perspectiva pela qual se olha para ele. Na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), o uso das metodologias de BPM (*Business Process Management*) e *Service Blueprinting* revelou que há uma distância entre os olhares da instituição e do aluno em relação ao processo de diplomação – o qual abrange as etapas necessárias à conclusão dos cursos de graduação e conseqüente colação de grau em ato solene. Este artigo tem o objetivo de analisar este processo sob os dois pontos de vista, identificando as lacunas e falhas existentes e suas implicações na experiência geral do aluno. A metodologia emprega diferentes técnicas de pesquisa qualitativa, tais como entrevista em profundidade, análise documental, *focus group* e “Diário do Formando”, para o mapeamento do processo e a identificação de pontos de falha. A partir da análise dos resultados, algumas hipóteses são formuladas, entre as quais se destacam as seguintes: o pouco envolvimento da Universidade no processo é um ponto frágil da relação entre o aluno e a instituição, ou seja, a ausência de um maior apoio institucional ao longo do processo é um

ponto a ser melhorado; a maior fonte de problemas está na relação entre os alunos e as produtoras de eventos, o que indica que uma interferência maior da Universidade no trabalho dessas empresas ajudaria a reduzir os conflitos e incertezas. Essas hipóteses poderão, a partir de pesquisas futuras, desdobrar-se em melhorias efetivas no processo de diplomação.

## ABSTRACT

A service process can take on different aspects depending on the perspective from which you look at it. At the Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), the use of BPM (*Business Process Management*) and *Service Blueprinting* methodologies revealed that there is a distance between the institution's and the student's views in relation to the graduation process - which covers the necessary steps to complete the undergraduate courses and consequent graduation in a solemn act. This article aims to analyze this process from both points of view, identifying the existing gaps and flaws and their implications for the student's overall experience. The methodology employs different qualitative research techniques, such as in-depth interviews, documentary analysis, focus group and “Undergraduate Diary”, for mapping the

process and identifying points of failure. From the analysis of the results, some hypotheses are formulated, among which the following stand out: the little involvement of the University in the process is a weak point in the relationship between the student and the institution, that is, the absence of greater institutional support throughout the process is a point to be

improved; the biggest source of problems is in the relationship between students and event producers, which indicates that greater University interference in the work of these companies would help to reduce conflicts and uncertainties. These hypotheses may, based on future research, result in effective improvements in the graduation process.

## INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos anos, o setor público viu-se sob maior pressão para melhorar seu desempenho e demonstrar maior transparência e avaliação de resultados, o que resultou na busca de melhorias em sua forma de operar (Biazzi; Muscat; Biazzi, 2011). Do ponto de vista social, um setor público inovador, que oferece produtos e serviços de boa qualidade, pode garantir uma relação mais eficaz com os cidadãos, além de alcançar melhores resultados por meio de novas maneiras de resolver problemas (Brandão; Bruno-Faria, 2013). Contudo, a quantidade de pesquisas sobre projetos de melhoria de processos no setor público ainda é bem menor do que no setor privado (Biazzi; Muscat; Biazzi, 2011). Portanto, o uso de ferramentas que auxiliem as instituições públicas no processo de melhoria contínua é um meio valioso de qualificação de processos destas (Salgado et al., 2013).

Neste contexto, as universidades públicas mostram-se como organizações complexas, principalmente em relação à gestão de recursos e processos, necessitando de um gerenciamento que proporcione eficiência aos serviços prestados e que atenda às

exigências da sociedade (Salgado et al., 2013). Uma das maneiras de se fazer isso é focar na experiência do estudante, uma vez que o ensino superior não é simplesmente produzir e entregar educação, mas sim criar processos e experiências que forneçam oportunidades para os alunos criarem valor de maneiras positivas (Bitner; Ostrom; Burkhard, 2012). Para isso, é necessário enxergar os processos finalísticos de uma instituição de ensino superior pelas lentes da gestão de serviços, colocando o aluno no centro do processo. Isso significa considerar toda a complexidade da produção de um serviço, que depende e é resultado de uma série de interações entre o usuário do serviço, a organização e sua equipe, o ambiente físico em que o serviço é prestado, outras organizações e seu próprio locus social (Radnor et al., 2014).

Este artigo apresenta uma análise do processo de diplomação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) sob os pontos de vista da instituição e do aluno, com o objetivo de identificar as lacunas e falhas existentes e suas implicações na experiência geral dos estudantes. Com sede

em Porto Alegre, capital do Estado do Rio Grande do Sul, a UFRGS conta com mais de 30 mil alunos no nível de graduação (dados de 2018) e forma, anualmente, cerca de 3,5 mil estudantes em mais de 90 cursos presenciais e à distância. Cerca de 70% dos formandos recebem o título em solenidades oficiais realizadas no Salão de Atos da Universidade – este artigo trata especificamente do processo que culmina na colação de grau em ato solene –, enquanto os demais optam pela formatura simplificada em Gabinete (UFRGS, 2019).

O processo de diplomação compreende todas as etapas imprescindíveis à conclusão do curso de graduação e consequente desligamento do aluno, com o devido recebimento do diploma. Num contexto mais amplo, a diplomação faz parte do macroprocesso de graduação da Universidade, que é um de seus macroprocessos finalísticos – ao lado de pós-graduação, pesquisa, extensão e desenvolvimento tecnológico (Branco, 2016). Em 2009, a Pró-Reitoria de Graduação (Prograd) da UFRGS instituiu um grupo de trabalho com a finalidade de mapear seus principais processos e de propor melhorias e otimizações nos procedimentos de atendimento aos alunos (Silva; Lima, 2012). O grupo foi formado por servidores do Centro de Processamento de Dados (CPD), do Departamento de Planejamento e Gestão (DPG) e do Decordi (Departamento de Consultoria em Registros Discentes) – órgão responsável pelo controle e registro de toda a documentação pertinente à vida

acadêmica do estudante, desde o início de seu vínculo até a diplomação –, com a coordenação da professora Angela Brodbeck, à época docente da Escola de Administração da Universidade e consultora na área de gestão de processos. Um dos principais resultados deste trabalho foi o estabelecimento de um conjunto de procedimentos que resulta na entrega dos diplomas de graduação nas cerimônias de colação de grau. Até então, os formandos precisavam retirar o diploma junto ao serviço de atendimento ao público do Decordi em um prazo mínimo de 30 dias após a cerimônia (Silva; Lima, 2012). Segundo Barcelos (2016), no cenário das instituições federais de ensino superior, a UFRGS foi a primeira universidade a entregar o diploma ao concluinte no momento da colação de grau, ou seja, incluindo o ato de assinatura perante o público.

De acordo com Brodbeck (2019), o foco do projeto foi em automação porque esta era “a grande questão” daquele momento. Silva e Lima (2012) explicam que a automação foi especialmente importante no fechamento da ata de colação de grau de forma eletrônica, durante a cerimônia, possibilitando assim o registro eletrônico dos diplomas, dando valor jurídico imediato ao documento e permitindo sua entrega ao final da solenidade. Entre as vantagens do processo automatizado, as autoras destacam a confiabilidade de cumprimento dos requisitos exigidos para diplomação no ato da solicitação pelo aluno; a exatidão dos dados (visto que o

próprio aluno confere e corrige seus dados cadastrais e envia seus documentos eletronicamente); a disponibilização da Ata de Colação de Grau a qualquer momento aos órgãos internos e de auditoria; e o melhor aproveitamento da força de trabalho dos servidores por meio da otimização de várias das tarefas envolvidas no processo de diplomação (Silva; Lima, 2012). Este trabalho é amplamente reconhecido na UFRGS como a iniciativa que deu início à implantação da gestão de processos na instituição, resultando na criação do Escritório de Processos, em 2012 (Branco, 2016; Brodbeck, 2019; Brodbeck; Hoppen; Bobsin, 2016).

A questão que se impõe é que o grupo que analisou e redesenhou o processo de diplomação não contou com a participação de alunos ou de ex-alunos que tivessem efetivamente vivenciado o processo. Segundo Brodbeck (2019), embora houvesse um claro objetivo de beneficiar os principais usuários do processo, naquele momento decidiu-se por não envolvê-los em seu mapeamento e redesenho, justamente por ser a primeira vez que a Universidade realizava este tipo de trabalho. Entretanto, ao não considerar o aluno, a instituição acabou por desconsiderar etapas que são imprescindíveis para a realização da outorga de grau. Para que um estudante esteja apto a receber o grau e o diploma no palco, diversas atividades prévias, de natureza acadêmica e não acadêmica, precisam ser executadas por ele e por outros atores. A hipótese que se apresenta

é que as atividades que compõem o processo de diplomação na visão da instituição não consideram a colação de grau enquanto rito. No entanto, todo aluno que ingressa na Universidade só sairá dela detentor do grau acadêmico se passar por uma solenidade de colação de grau. Seja solene ou em Gabinete, sempre ocorrerá uma colação de grau, uma vez que ela é ato obrigatório da instituição e dotada de validade jurídica (UFRGS, 2011, 2013). A formatura é, portanto, a saída de um dos principais processos da Universidade; o produto final deste processo é um profissional graduado, que passou por uma (trans)formação e saiu bacharel ou licenciado.

Para proceder à análise do processo de diplomação pelo ponto de vista do aluno, optou-se por utilizar a técnica do Service Blueprinting. Desenvolvido por G. Lynn Shostack (1982, 1984) para mapear processos de serviços integrando o cliente ao processo, o Service Blueprinting parte da premissa de que o cliente é um elemento constituinte da prestação de serviços, na medida em que assume o papel de participante ativo no processo de criação de valor (Gersch; Hewing; Schöler, 2011). O método vem sendo amplamente utilizado pelas áreas de gestão e design de serviços para visualizar, analisar, organizar, controlar e desenvolver processos de serviços, uma vez que ele permite a identificação das atividades que envolvem os clientes, mostrando onde as interações acontecem e onde o cliente exerce influência na arquitetura do processo

(Gersch; Hewing; Schöler, 2011). Além disso, o Service Blueprinting também permite que as empresas visualizem as evidências físicas associadas aos serviços a partir da perspectiva do cliente (Bitner; Ostrom; Morgan, 2008).

A técnica de Service Blueprinting pode ajudar uma instituição de ensino superior a entender, avaliar e aperfeiçoar seus processos de serviços e ofertas ou implementar mudanças organizacionais, criando novos processos e ofertas de serviços com maior orientação ao usuário e a sua experiência (Bitner; Ostrom; Burkhard, 2012). É possível encontrar, na literatura, diferentes aplicações do Service Blueprinting em contextos distintos relacionados à área da educação (Baranova; Morrison; Mutton, 2010; Kim; Lee; Cha, 2017; Ostrom; Bitner; Burkhard, 2011; Pretlow; Sobel, 2015; Radnor et al., 2014; Svane; Zhu, 2018). Apesar disso, são poucas as aplicações no setor público em geral (Radnor et al., 2014) – e especificamente no contexto das instituições públicas de ensino superior, poucas referências foram encontradas.

O mesmo processo também foi analisado pelo ponto de vista da Universidade

utilizando-se a abordagem de BPM (Business Process Management), em que os processos são vistos pela perspectiva interna da empresa, com maior foco na eficiência (Gersch; Hewing; Schöler, 2011). Amplamente aceito no mundo dos negócios, BPM pode ser entendido como “a arte e a ciência de enxergar de que modo o trabalho é realizado em uma organização para garantir resultados consistentes e aproveitar as oportunidades de melhoria” (Dumas et al., 2018). BPM utiliza o processo como conceito central para entender e controlar as atividades de negócio (Gersch; Hewing; Schöler, 2011) – sendo processo de negócio uma coleção de eventos, atividades e pontos de decisão inter-relacionados que envolvem vários atores e objetos, os quais coletivamente conduzem a um resultado que tem valor para pelo menos um cliente (Dumas et al., 2018).

O artigo está estruturado da seguinte maneira: após este texto introdutório, apresenta-se o método utilizado no estudo. O terceiro capítulo traz os resultados da pesquisa, seguido do capítulo que apresenta a discussão acerca da análise e as hipóteses resultantes. Uma breve conclusão encerra o trabalho.

## METODOLOGÍA

A pesquisa realizada neste estudo pode ser classificada como pesquisa exploratória de caráter qualitativo, a fim de possibilitar uma compreensão abrangente do processo de diplomação tanto pelo ponto de vista da instituição quanto pelo do usuário do serviço e o mapeamento da experiência do

aluno ao longo deste processo. Segundo Selltiz et al. (apud Gil, 2010, p. 27), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. O planejamento tende a ser

bastante flexível, pois interessa a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado, e a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, geralmente envolvendo

levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos que estimulem a compreensão. A Tabela 1 apresenta as etapas dos procedimentos metodológicos utilizados.

Tabela 1. *Etapas do método de trabalho*

Etapas	Técnicas	Atividades	Entregas
1. Mapeamento do processo pelo ponto de vista da instituição	Entrevista em profundidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista com consultora da UFRGS na área de gestão de processos</li> <li>▪ Transcrição da entrevista</li> <li>▪ Análise do conteúdo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fluxo de BPM do processo AS-IS</li> </ul>
	Pesquisa documental	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise de documentos e informações da instituição relacionados ao processo</li> </ul>	
	BPM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação das etapas do processo e dos atores envolvidos</li> <li>▪ Caracterização do processo com SIPOC (<i>Supplier, Input, Process, Output e Customer</i>)</li> <li>▪ Modelagem do processo com <i>software Bizagi</i></li> </ul>	
2. Mapeamento do processo pelo ponto de vista do aluno	<i>Focus group</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação e seleção dos participantes</li> <li>▪ Realização do <i>focus group</i></li> <li>▪ Transcrição e análise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Service blueprint</i> do processo AS-IS</li> </ul>
	Diário do Formando	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação e seleção dos participantes</li> <li>▪ Coleta das informações</li> <li>▪ Análise dos dados</li> </ul>	
	<i>Service Blueprinting</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação das ações do aluno</li> <li>▪ Identificação das evidências físicas, das ações <i>de front office</i> e <i>backoffice</i> e dos processos de apoio</li> <li>▪ Identificação dos pontos de falha do processo</li> <li>▪ Construção do <i>service blueprint</i></li> </ul>	
3. Análise e comparação dos olhares do aluno e da instituição			

### 1. Mapeamento do processo pelo ponto de vista da instituição

Para compreender o processo de diplomação pelo ponto de vista da UFRGS, as principais estratégias adotadas foram a entrevista em profundidade e a pesquisa documental. De acordo com Malhotra (2001), as entrevistas em profundidade constituem uma forma não estruturada e direta de se obter informações de um único respondente, apresentando como principais vantagens a livre troca de informações entre entrevistador e entrevistado e a possibilidade de revelar análises pessoais mais aprofundadas. Já a pesquisa documental se caracteriza pela busca de informações em documentos de natureza diversa, que ainda não receberam tratamento analítico ou que podem ser reexaminados, buscando-se interpretações novas ou complementares, com o objetivo de se compreender determinado fenômeno (Godoy, 1995; Kripka; Scheller; Bonotto, 2015). A entrevista foi realizada com a professora Angela Brodbeck, consultora da Universidade na área de gestão de processos e responsável pelo Projeto Processos, que redesenhou, de forma pioneira, o processo de diplomação da UFRGS, em 2009. Os principais objetivos foram entender como o processo de diplomação foi tratado pela Universidade no Projeto Processos; auxiliar na compreensão do contexto do projeto; fornecer maior detalhamento sobre seu planejamento, execução e resultados; entender como a UFRGS enxerga esse processo e que atividades fazem parte dele.

Foi utilizado um roteiro de perguntas previamente elaborado, o qual foi utilizado de maneira não linear, apenas para conduzir a conversa e garantir que a entrevistada trouxesse as informações fundamentais que atendessem aos objetivos da entrevista.

Quanto à pesquisa documental, o ponto de partida foi o diagrama (Figura 1) que consta do relato de Silva e Lima (2012), servidoras da UFRGS que participaram do projeto que repensou o processo de diplomação. Também forneceram subsídios para este trabalho materiais elaborados pela DERD (Divisão de Emissão, Registro e Revalidação de Diplomas de Graduação) para capacitações de servidores da Universidade, nos quais havia uma descrição pormenorizada do processo pelo ponto de vista de setores participantes, e documentos da Pró-Reitoria de Graduação e da Coordenadoria de Cerimonial do Gabinete do Reitor.

A partir destas análises e do conhecimento e envolvimento da pesquisadora com as atividades referentes à diplomação e às solenidades de colação de grau, o processo foi caracterizado por meio do método SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output e Customer*) (Tabela 2), que serve principalmente para enfatizar as fontes de entradas e o alvo das saídas do processo, permitindo que se chegue a um consenso sobre quais aspectos de um processo devem ser estudados (BPM CBOOK, 2013). Após esta etapa, foi desenhado o fluxo do processo de diplomação AS-IS com apoio do software Bizagi.

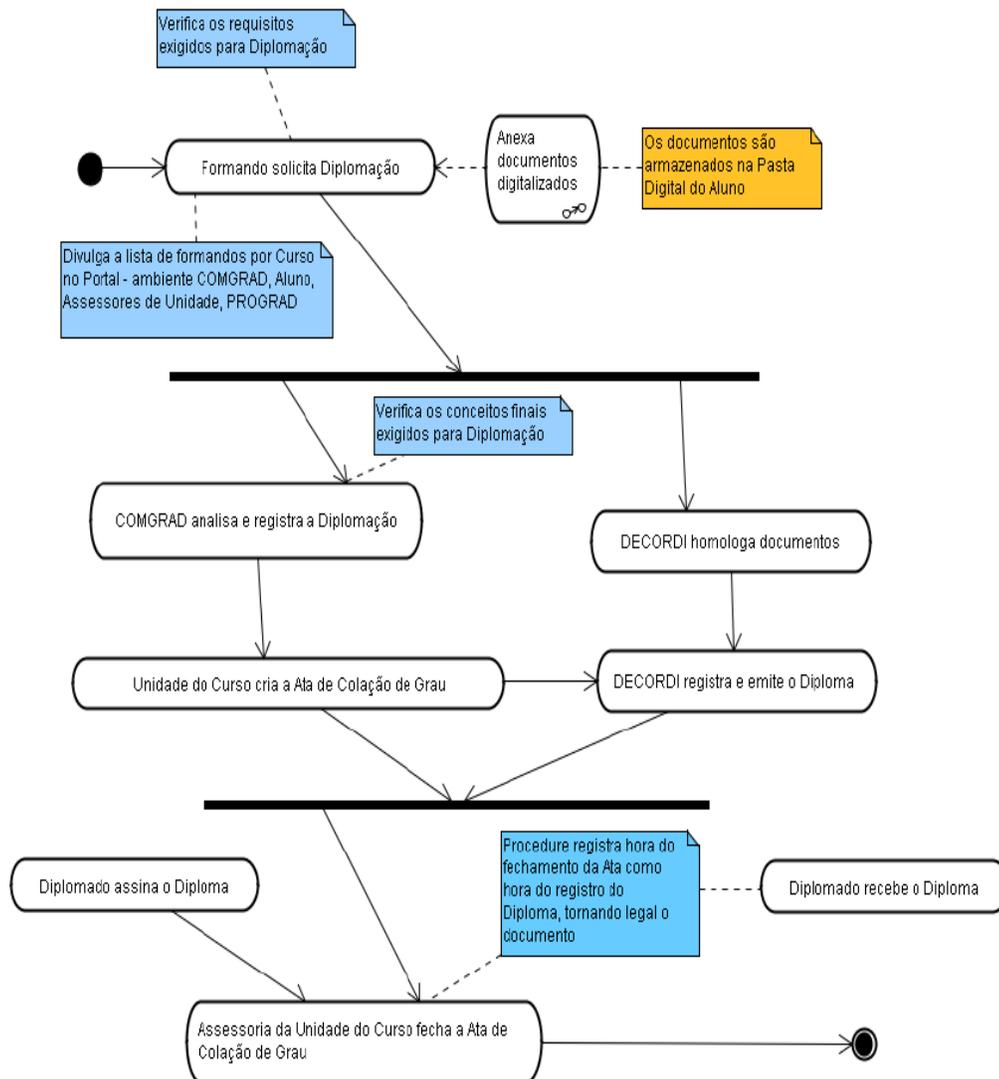


Figura 1. Diagrama de atividades do processo de diplomação. Fonte: Silva; Lima, 2012

Tabela 2. Caracterização do processo pelo método SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer)

S	I	P	O	C
ONDE COMEÇA	O QUE ENTRA	O QUE É FEITO	O QUE SAI	ONDE TERMINA
Aluno apto a matricular-se nas últimas atividades de ensino obrigatórias.	Matrícula; solicitação de colação de grau no Portal do Aluno; definição da data da formatura (sorteio).	Cumprimento dos requisitos curriculares; defesa do TCC; preparação para a solenidade de colação de grau.	Colação de grau; diploma; alunos diplomados.	Sociedade; mercado de trabalho; profissionais graduados.

## 2. Mapeamento do processo pelo ponto de vista do aluno

Para entender o processo de diplomação pela perspectiva dos formandos, duas técnicas foram empregadas: o focus group e o Diário do Formando. O focus group é um tipo de entrevista em profundidade realizada por um moderador com um pequeno grupo de respondentes, de uma forma não estruturada e natural, com o objetivo principal de obter uma visão aprofundada sobre determinado tópico (Malhotra, 2001; Oliveira; Freitas, 1998). A técnica, que constitui um dos processos mais importantes da pesquisa qualitativa, atende aos requisitos desta pesquisa na medida em que possibilita reunir participantes que tiveram uma experiência com o objeto ou problema em discussão e que apresentam homogeneidade (Malhotra, 2001).

Os potenciais participantes foram localizados a partir da planilha de contatos dos membros das comissões de formatura (CF) das turmas que colaram grau entre janeiro e março de 2019. Em relação ao perfil, todos haviam sido integrantes de comissões de formatura, o que pressupõe participação ativa e envolvimento intenso no processo de diplomação. Além disso, os convidados foram selecionados para serem representativos da universidade como um todo, mesclando diferentes áreas do conhecimento, cursos e unidades acadêmicas. O resultado foi a confirmação de quatro participantes. Embora a recomendação usual seja de que os grupos tenham entre seis e dez participantes, há

evidências de que grupos menores sejam vantajosos em relação aos maiores, pois permitem que todos tenham oportunidade de partilhar suas percepções e que o pesquisador possa identificar o pensamento de cada participante. Assim, admite-se que quatro pessoas seja um número mínimo aceitável para a formação de um focus group (Oliveira; Freitas, 1998). O resultado direto do focus group foi um extenso blueprint que representa a experiência dos alunos da universidade na condição de formandos. Além disso, a partir dos registros em áudio e vídeo, toda a discussão foi transcrita e analisada pormenorizadamente. Este conteúdo serviu para preencher lacunas do service blueprint inicial e identificar pontos de falha do processo.

Para complementar os resultados obtidos com o focus group, criou-se o “Diário do Formando”, no qual um grupo de alunos foi convidado a registrar todas as atividades relativas à sua formatura, de modo a mapear essa jornada ao longo do último semestre do curso, incluindo tanto as atividades acadêmicas quanto as preparatórias para a cerimônia de colação de grau. Os participantes foram identificados e selecionados durante o sorteio das datas de colação de grau para o segundo semestre letivo de 2019, que contou com a participação de dezenas de formandos de todos os cursos. Os interessados em participar da pesquisa preencheram seus dados em um formulário e foram posteriormente contatados pela pesquisadora, que passou

orientações sobre como deveriam proceder para o registro das informações. No total, 26 formandos se voluntariaram. Eles receberam instruções por e-mail sobre como preencher o diário e um formulário pré-formatado que direcionou as informações a serem registradas. Os dados foram coletados ao longo do segundo semestre de 2019. Ao final deste período, foram recebidos seis diários preenchidos. As informações foram utilizadas para confirmar as ações, interações e pontos de falha já identificados e para identificar outros que eventualmente não houvessem sido mencionados pelas participantes do focus group.

A fim de sistematizar a análise do processo pelo ponto de vista do aluno, optou-se por utilizar o método proposto por Baranova

(2016) e Baranova et al. (2010, 2011) e também estudado por Radnor et al. (2014) no contexto do serviço público, cuja principal aplicação ocorreu em uma instituição de ensino superior britânica, a University of Derby (Figura 2). Trata-se de uma metodologia de service design com ênfase na técnica de Service Blueprinting, composta por cinco fases que investigam em profundidade as interações do usuário em cada etapa do processo de prestação do serviço, sempre permeadas por diferentes métodos de pesquisa envolvendo os participantes do processo (Baranova, 2016). Neste estudo, o método foi parcialmente aplicado, tendo se concentrado nas três primeiras etapas (mapeamento da jornada do aluno, detalhamento das etapas e identificação dos pontos de falha).

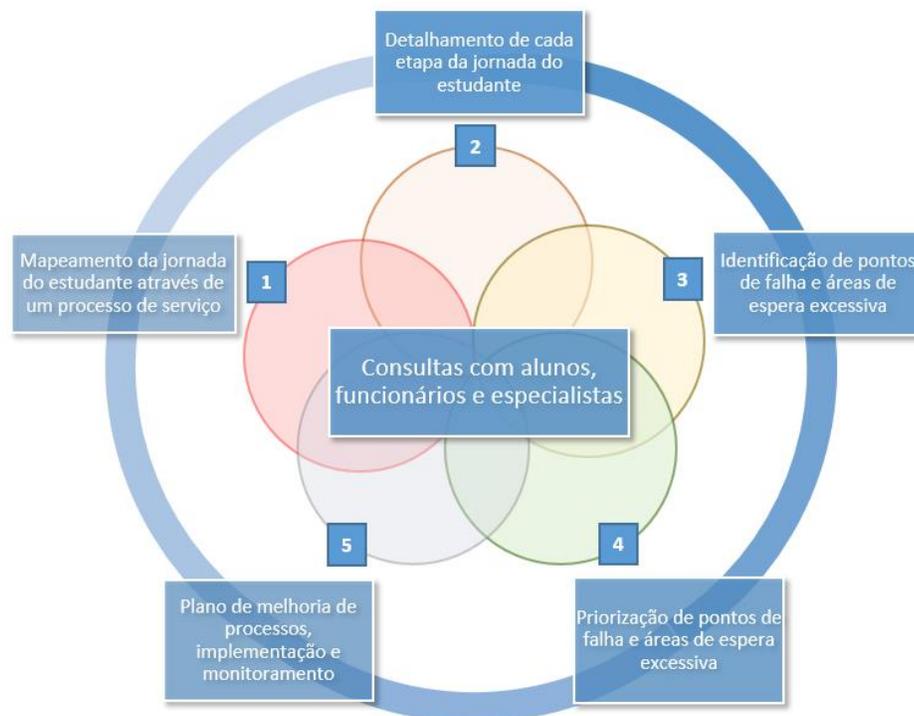


Figura 2. Metodologia de *service design* para construção do *Service Blueprint*.

Fonte: Adaptado de Baranova *et al.*, 2010.

## RESULTADOS

### O olhar da instituição

O fluxograma resultante do mapeamento do processo (Figura 3) acrescenta algumas etapas e atores não considerados no processo original, uma vez que este, conforme Brodbeck (2019), abrangia essencialmente as atividades realizadas pelo Decordi, departamento responsável pelo controle e registro da documentação dos estudantes. Na sequência, foi realizada uma análise mais detalhada do processo, incluindo o setor ou indivíduo responsável pela execução e o levantamento de problemas relacionados às atividades (Tabela 3).

### O olhar do aluno

A jornada do estudante precisa incluir todos os passos que os alunos encontram como parte do processo de prestação do serviço (Baranova; Morrison; Mutton, 2010). O focus group e o Diário do Formando forneceram os subsídios necessários para este mapeamento, a construção do service blueprint (Figuras 4 e 5), o detalhamento de cada ação e a identificação dos pontos de falha, que são os incidentes críticos nos quais os estudantes baseiam sua percepção de qualidade (Baranova; Morrison; Mutton, 2010).



Tabela 3. Análise do processo de diplomação pelo ponto de vista da instituição

ATIVIDADE	EXECUTA NTE	LEVANTAMENTO DE QUESTÕES
Matricular-se nas últimas atividades de ensino obrigatórias	Aluno	Em alguns casos, o aluno não pode se matricular diretamente no TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), isso é feito pela Comgrad, e o período de matrícula pode se estender por semanas. Enquanto ela não ocorre, o aluno não pode solicitar colação de grau pelo Portal.
Verificar requisitos e liberar no sistema os alunos aptos a colar grau	Comgrad	Os alunos não matriculados não podem ser liberados para colar grau. Com as matrículas se estendendo por semanas, o aluno fica sem poder fazer a solicitação, causando insegurança; prejudica a organização das solenidades, pois não há informação sobre o número de formandos.
Solicitar colação de grau no Portal do Aluno	Aluno	O período de solicitação é de aproximadamente três meses, possivelmente devido ao período estendido de matrícula em TCC. Isso prejudica a organização das solenidades, pois não há informação sobre o número de formandos por curso nem mesmo para o sorteio, que ocorre no início de cada semestre.
Anexar documentos digitalizados	Aluno	
Analisar diplomação	Comgrad	
Afastar alunos (registrar diplomação)	Comgrad	Este prazo nem sempre é compatível com o tempo necessário para criação da ata e emissão dos diplomas, principalmente no caso dos cursos que se formam no início do período de colações de grau. Às vezes há somente três dias entre o afastamento e o início do período.
Criar Ata de Colação de Grau	Gerência da Unidade	A ata, neste momento, serve principalmente para a emissão dos diplomas. Muitas vezes o gerente quer estar com a ata pronta, mas ainda faltam informações sobre a cerimônia, o que acaba atrasando o processo. Para emitir os diplomas, não bastaria somente a lista de formandos? E por que o gerente precisa se envolver neste ponto, se o Decordi poderia se relacionar diretamente com a Comgrad, que é efetivamente responsável pela análise e liberação dos alunos aptos a colar grau?
Verificar documentos do aluno	Decordi	
Entrar em contato com o aluno e solicitar correção (se houver problemas na documentação)	Comgrad	Se houver problemas na documentação, o tempo é curto para resolver. Não dá para fazer isso antes?
Emitir diplomas	Comgrad	
Assinar diplomas	Decordi	
Assinar diplomas	Gerência da Unidade	
Armazenar diplomas (Secretaria do Gabinete)	Gabinete Reitor	
	Gabinete Reitor	
Retirar diplomas	Gabinete Reitor ou Gerência da Unidade	
Assinar diploma durante a solenidade	Aluno	
Fechar ata eletrônica da Colação de Grau	Gerência da Unidade	O valor da entrega do diploma para os formandos durante a solenidade deveria ser objeto de avaliação, pois há evidências de que eles não se importam ou até gostariam de não ter que assinar o diploma neste momento, por estarem nervosos e temerem errar a assinatura.
Receber diplomas	Aluno	

Fonte: Elaborado pela autora

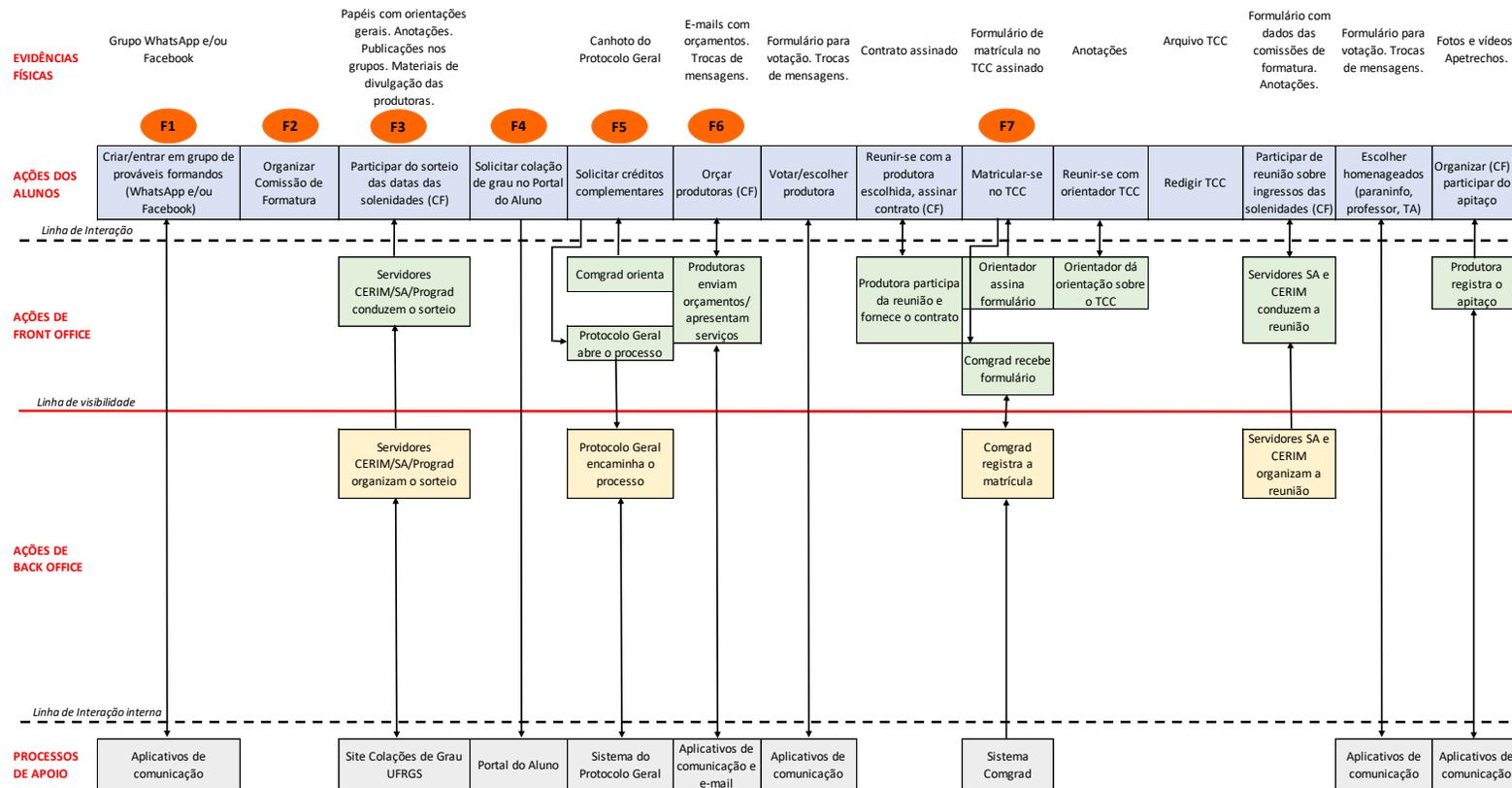


Figura 4. Service Blueprint do processo de diplomação pelo ponto de vista do aluno (parte 1)

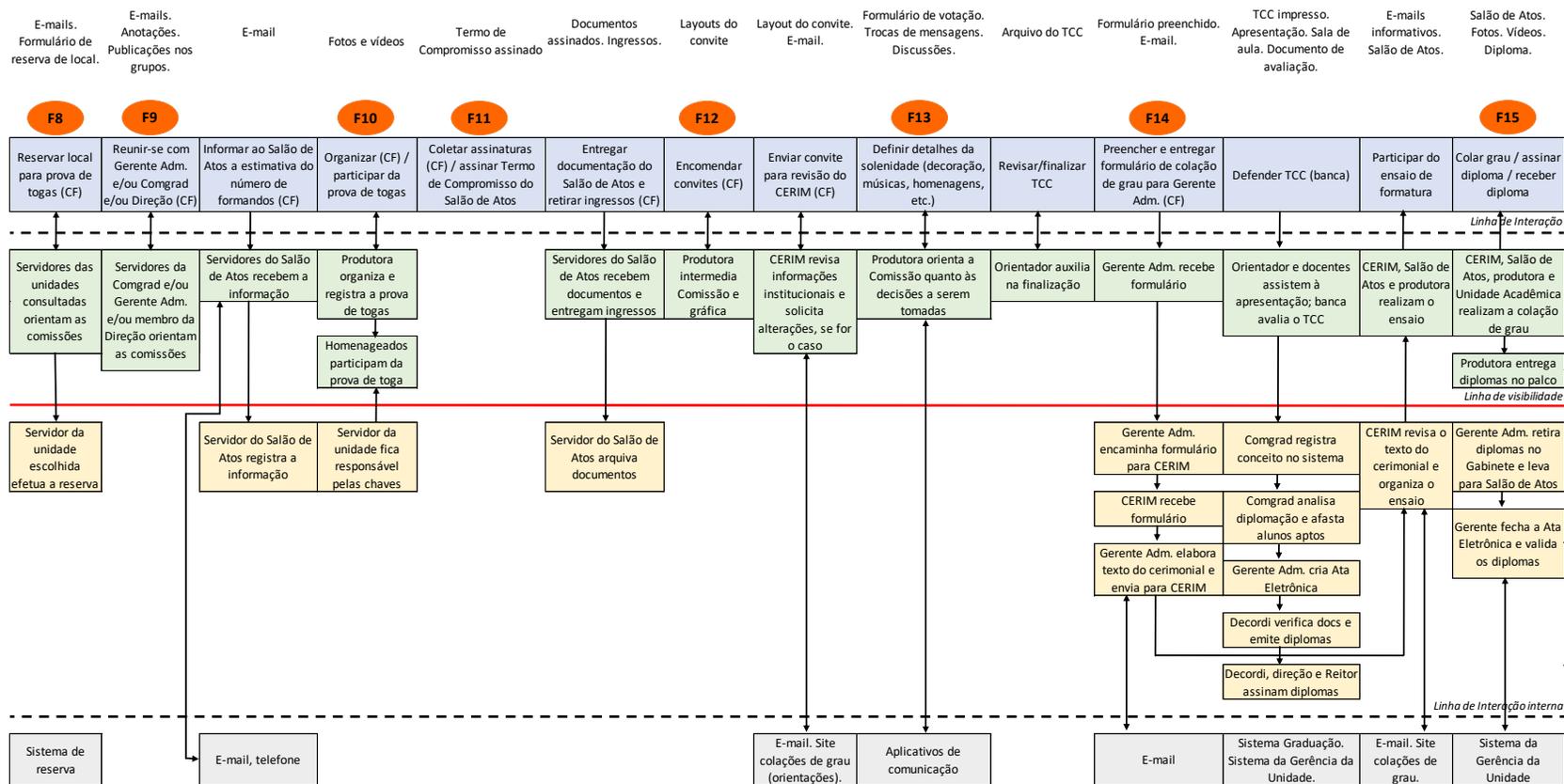


Figura 5. Service Blueprint do processo de diplomação pelo ponto de vista do aluno (parte 2)

Tabela 4. Pontos de falha do processo de diplomação

PF	AÇÃO RELACIONADA	DESCRIÇÃO DO PONTO DE FALHA	COMENTÁRIOS FOCUS GROUP/DIÁRIO DO FORMANDO
F1	Criar/entrar em grupo de prováveis formandos (WhatsApp e/ou Facebook)	Identificar quem são os formandos pode ser uma tarefa difícil. Os alunos normalmente realizam esta etapa sozinhos, sem orientação ou envolvimento da instituição.	“Grande dificuldade na questão de unificação dos cursos, as integrantes do curso X foram fáceis de encontrar, mas as dos cursos que se unificam não. Estamos até hoje tentando contato e ainda não conseguimos.”
F2	Organizar Comissão de Formatura (CF)	Angariar alunos dispostos a integrar a comissão pode ser uma tarefa difícil. Embora haja uma regulamentação da Universidade sobre a formação da Comissão, os alunos normalmente realizam esta etapa sozinhos, sem orientação ou envolvimento da instituição.	“(…) foi um parto pra formar uma comissão, porque ninguém queria – só queria ser orador, (ser da) comissão ninguém queria.” “Faltam informações e orientações prévias para os formandos - antes do sorteio das datas isso já deve estar feito.”
F3	Participar do sorteio das datas das solenidades (CF)	As unidades acadêmicas não informam formandos e comissões sobre a data do sorteio, não há uma comunicação oficial. As unidades acadêmicas não informam as turmas/comissões sobre as regras das unificações de cursos.	“O sorteio (…) a gente ficou sabendo porque alguém se lembrou, aí ninguém estava querendo ir e eu acabei indo”. “É que o sorteio eles não avisam, se tu não tá olhando aquele portal de colação de grau, tu não fica sabendo.” “Também aconteceu abordagem de outro curso, (…) pediu pra se formar com a gente, na hora do sorteio. (…) Não sei como é que funciona (…) (nos sentimos) coagidos (…) Não tem uma regra.”

F4	Solicitar colação de grau no Portal do Aluno	A solicitação no Portal do Aluno não gera um e-mail de confirmação. O aluno precisa entrar no sistema para verificar se seu nome aparece na lista. A falta de retorno gera incerteza e insegurança.	<p>“(…) a gente não recebe um retorno (…) então parecia até que eu não tinha feito aquilo. Meio que apagou da minha cabeça.”</p> <p>“Eu entrava diversas vezes durante o semestre pra ver se realmente estava lá meu nome.”</p>
F5	Solicitar créditos complementares	Mencionada como uma parte "chata" do processo. É preciso reunir documentação e abrir processo no Protocolo Geral. Pode exigir deslocamento de campus.	<p>“(…) é o único crédito que não entra automático, tem que pedir.” “(…) tem que levar todos os certificados, abrir um processo no protocolo (…).”</p>
F6	Orçar produtoras (CF)	De modo geral, as decisões que as turmas precisam tomar geram muita discussão. É comum haver conflitos entre os formandos.	<p>“A gente ligou, fez três orçamentos (…) e teimou que tinha que ser por telefone porque todos queriam nos ver, aí a gente acabou fazendo a mesma coisa com a do semestre passado porque era muito mais fácil.”</p> <p>“A produtora X nos ignorou, a gente mandava e-mail e eles não respondiam. Aliás, essa questão de produtora dava pra falar um dia inteiro.”</p>
F7	Matricular-se no TCC	Quando a matrícula no TCC é efetivada, não há nenhum aviso ao formando. A falta de retorno gera incerteza e insegurança. Procedimentos e prazos de matrícula no TCC variam muito, não há padrão entre as unidades acadêmicas.	<p>“(…) tu não recebe uma confirmação, quando tu entrega lá o formulário que tu solicitou, a inscrição do TCC, tu entrega o papel e não te dão nem um comprovante que tu entregou aquela inscrição, porque vai que se perde aquela folha e dizem não, tu não te inscreveu?”</p> <p>“Só fica sabendo que deu certo depois de uma semana quando aparece no portal lá, TCC. Mas não avisa, tu tens que ficar olhando se deu certo ou não.”</p>

F8	Reservar local para prova de togas (CF)	Não existem regras claras sobre a realização da prova de togas. Há poucos locais disponíveis na Universidade para esta atividade.	<p>“Pra nós foi terrível, porque a (unidade X) não é um lugar muito bonito pra tirar foto. Ai eu mandei e-mail pra todos os prédios possíveis, e o único que me respondeu foi a (unidade Y).”</p> <p>“Tivemos de “passar por cima” da nossa COMGRAD, pois não resolveram nada (...) Fizemos uma pré-reserva diretamente com a (unidade Y) e arranjamos por conta um servidor para se responsabilizar pela chave do espaço (...) Cansada e frustrada com a desorganização administrativa.”</p>
F9	Reunir-se com Gerente Adm. e/ou Comgrad e/ou Direção (CF)	Não há um padrão entre as Unidades, algumas fazem reuniões com as comissões, outras não. É uma boa iniciativa, mas poderia ser mais bem planejada e tornar-se uma regra.	<p>“Reunião feita literalmente para chamar a atenção da comissão (...) Estamos em uma das fases mais críticas da graduação e, ao invés da universidade garantir organização, ela só bagunça e exige mais do nosso tempo.”</p>
F10	Organizar (CF) / participar da prova de togas	Falta apoio da UFRGS na realização da prova de toga (principalmente para turmas que não fazem na própria Unidade Acadêmica).	<p>“(…) Ficamos um dia em função de coisas que podem durar poucas horas pela falta de noção das pessoas (...) Expliquem em uma normativa para o que serve a prova de togas (...) Raiva, tristeza, chateação, frustração.”</p>
F11	Coletar assinaturas (CF) / assinar Termo de Compromisso do Salão de Atos	Coletar as assinaturas de todos pode ser problemático.	<p>“(…) pra mim uma das partes mais chatas é ter que catar a assinatura de todos. É muito ruim. Porque se é assim, só o nome da pessoa, eles já deram o ok lá no portal, porque que eu preciso catar a assinatura dessa pessoa? Então bem complicado porque tem gente que mora no interior, é o último semestre, não tá vindo mais, sabe... Pegar assinatura é bem complicado.”</p>

<b>F12</b>	Encomendar convites (CF)	De modo geral, as decisões que as turmas precisam tomar geram muita discussão. É comum haver conflitos entre os formandos.	“Tinha regrinhas, procedimentos que a UFRGS exigia... A UFRGS podia se pronunciar quanto às produtoras pra ficar mais organizado, pra gente não se irritar tanto.”
<b>F13</b>	Definir detalhes da solenidade (decoração, músicas, homenagens, etc.)	De modo geral, as decisões que as turmas precisam tomar geram muita discussão. É comum haver conflitos entre os formandos.	“(…) O que pode e o que não pode. Regras pras produtoras. Porque daí eles dizem pra nós uma coisa, e daí a UFRGS não diz se pode ou se não pode, daí depois chega no dia e não pode e faz o quê?”
<b>F14</b>	Preencher e entregar formulário de colação de grau para Gerente Adm. (CF)	O contato da Comissão com o gerente administrativo da Unidade Acadêmica não apareceu espontaneamente, só depois que a moderadora perguntou. O formulário de colação de grau não foi lembrado pelas participantes como parte do processo. O fato de haver prazos diferentes para a entrega dos documentos gera confusão.	“E só uma pergunta, porque é que a data desse documento é depois da data do outro documento que a gente entregou no Salão de Atos?”
<b>F15</b>	Colar grau / assinar diploma / receber diploma	A assinatura do diploma no palco é considerada importante pela UFRGS (marketing, imagem), mas é um problema para o formando, devido ao nervosismo do momento. A falta de cobrança em relação à duração dos discursos na solenidade foi apontada como um problema.	“E não assinar o diploma na hora, porque eu não conseguia nem apoiar a caneta no papel, minha letra saiu um horror.” “(…) a assinatura, de certa forma, não parece legítima, porque parece que tu teve uma convulsão ao mesmo tempo que tá assinando, sabe, é horrível!”

## DISCUSSÃO

Diversas constatações podem ser extraídas da análise dos processos pela perspectiva da instituição e do aluno. Uma das questões mais evidentes é que, no fluxo de BPM, as ações dos alunos no processo de diplomação praticamente se resumem à matrícula nas últimas atividades de ensino, à solicitação de colação de grau no Portal do Aluno e à assinatura do diploma durante a solenidade. Todas as demais ações são de back office (a maioria) e de front office e independem do aluno. O foco, como já foi dito, está no sistema e na entrega do diploma no ato da colação de grau. Pode-se afirmar, inclusive, que o processo pelo ponto de vista da universidade é uma espécie de “caminho do diploma”, ou seja, ele acompanha as atividades necessárias para que um documento possa ser adequadamente expedido e entregue. Embora estas sejam etapas importantes e indispensáveis, o processo de diplomação não está restrito a elas, o que fica claro quando se olha pela perspectiva do aluno. Na realidade, para que o diploma possa ser assinado e que leva a tomadas de decisão feitas coletivamente.

Por outro lado, o fato de que parte das atividades de front office esteja nas mãos das produtoras e da própria comissão de formatura demonstra uma participação limitada da universidade ao longo do processo. Essa participação pode ser

recebido pelos formandos em uma colação de grau solene, há uma quantidade considerável de atividades que dependem quase que exclusivamente da ação dos alunos, em especial daqueles que integram as comissões de formatura, e também de atores externos, ou seja, as produtoras de eventos, cujos serviços são fundamentais levando-se em conta o formato atual das solenidades.

Analisando o service blueprint, isso também fica evidente, uma vez que há, claramente, um acúmulo de atividades de back office nas etapas finais do processo, momento em que a instituição se envolve mais a fim de poder emitir os diplomas. Já as atividades de front office evidenciam outro fenômeno: boa parte das interações dos alunos ocorre não com a instituição, mas sim com as produtoras de eventos, que dominam diversas atividades do processo, e com a própria comissão de formatura, que funciona como uma espécie de mediadora entre a turma de formandos, a universidade e a produtora. A comissão de formatura tem, portanto, papel fundamental no processo, na medida em que assume tanto a execução de determinadas tarefas quanto a intermediação

observada especialmente nas atividades acadêmicas, em que os alunos contam com o apoio das Comissões de Graduação das respectivas unidades acadêmicas. Já em relação às atividades preparatórias da formatura solene, há pontos de contato em momentos específicos, como, por exemplo, no sorteio das datas das colações de grau,

no ensaio de formatura e na cerimônia em si. Entre esses “eventos”, pode haver um hiato de até seis meses, período em que algumas comissões de formatura têm apenas contatos pontuais para esclarecer possíveis dúvidas. Embora a universidade tenha sido elogiada por sua organização naquelas etapas nas quais se envolve, conforme se pôde observar nos comentários dos participantes do focus group e do Diário do Formando, os formandos sentem-se sem respaldo do ponto de vista institucional ao longo do processo, visto que a maioria das decisões é tomada exclusivamente pelos alunos em conjunto com a produtora. Eles se ressentem da falta de um regramento em relação ao trabalho das produtoras e se sentem inseguros e excessivamente implicados nos afazeres e decisões, tendo que administrar atritos entre os participantes, muitas vezes em situações com altos níveis de estresse. É possível até mesmo questionar quem é, de fato, o provedor do serviço, uma vez que os diferentes atores desempenham papéis fundamentais. Seria a universidade, que garante a entrega do diploma a todo aluno que cumpre os requisitos curriculares, que determina como deve ser a solenidade de colação de grau e que oferece parte dos recursos para sua realização, mas que não a executa nem domina completamente? Ou seria a produtora, que fornece significativa parcela dos recursos e serviços necessários à formatura? Ou seria a própria comissão de formatura, cujo trabalho extrapola em muito as obrigações individuais, atuando

como organizadora da cerimônia? Esse questionamento não chega a ser totalmente respondido por esta pesquisa, pois foge ao seu escopo; no entanto, é sintomático que ele tenha surgido da análise dos processos, principalmente do service blueprint, pois pode ser um indicativo da dependência entre esses atores ou do envolvimento excessivo de alguns deles em partes do processo.

Outra constatação diz respeito ao fato de que, pelo ponto de vista da instituição, todas as atividades do processo são acadêmicas. Consequentemente, os problemas identificados referem-se exclusivamente a processos acadêmicos. O que a construção do service blueprint revelou, porém, é que as atividades acadêmicas têm menor impacto na experiência do aluno do que as atividades preparatórias para a solenidade de formatura. Não se trata de menosprezar a importância das atividades acadêmicas, que são imprescindíveis para a conclusão do curso e outorga do grau, mas sim de reconhecer que essas melhorias, caso fossem implementadas, provavelmente afetariam de forma muito modesta a percepção do aluno em relação à sua experiência. Ainda em relação às atividades acadêmicas, percebe-se uma diferença significativa entre as duas perspectivas do processo, visto que no service blueprint há diversas ações realizadas pelo aluno – por exemplo, solicitar créditos complementares, planejar disciplinas eletivas e redigir o trabalho de conclusão – que não aparecem no fluxo de

BPM. Essa disparidade corrobora o que já foi dito sobre a ênfase da instituição na emissão do diploma, deixando de lado até mesmo as ações do aluno no âmbito das atividades de ensino.

A partir dessa discussão, apresentam-se, a seguir, quatro hipóteses principais que emergiram da análise do processo de diplomação pelo ponto de vista da instituição e do aluno, as quais poderão, a partir de pesquisas futuras, desdobrar-se em melhorias efetivas no processo de diplomação:

1. O pouco envolvimento da Universidade no processo como um todo é um ponto frágil da relação entre o aluno e a instituição. Os formandos e, em especial, as comissões de formatura, se sentem sozinhos na tarefa de organizar suas solenidades de colação de grau. Apesar de haver um reconhecimento do alto nível de organização da universidade em diversas atividades, a ausência de um maior apoio institucional ao longo do processo é referida como um ponto a ser melhorado.
2. A maior fonte de problemas está na relação entre os alunos e as produtoras de eventos, atores externos à instituição,

contratados diretamente pelos alunos, cujo papel é fundamental no processo. A hipótese, aqui, é que uma interferência maior da universidade no trabalho dessas empresas ajudaria a reduzir os conflitos e as incertezas.

3. As unidades acadêmicas aparecem em algumas etapas do processo, no entanto, há problemas principalmente no que tange à comunicação com os formandos, como, por exemplo, a falta de aviso sobre a data do sorteio ou sobre as regras de unificação entre cursos. A hipótese, neste caso, é que as unidades não se apropriaram das etapas do processo que lhes competem.

4. As atividades acadêmicas necessárias à diplomação não são um grande problema do ponto de vista do aluno. Os problemas identificados dizem respeito a sistemas de informação (por exemplo, falta de uma mensagem de confirmação quando se executa alguma ação no Portal do Aluno) e a questões de natureza acadêmico-administrativa que muitas vezes nem são percebidas pelo aluno, mas que podem afetar o processo pelo ponto de vista da instituição.

## CONCLUSÕES

Este artigo teve como principal objetivo compreender o processo de diplomação da UFRGS sob dois olhares distintos, o da instituição e o do aluno, procurando identificar as diferenças entre essas duas visões, as lacunas e falhas existentes e suas

implicações na experiência geral do aluno. Para isso, realizou-se o mapeamento do processo utilizando-se as metodologias de BPM, na perspectiva da Universidade, e de Service Blueprinting, na perspectiva dos formandos. Pela primeira vez o processo de diplomação da UFRGS foi visto pelo ponto de vista do seu principal usuário e entendido como um serviço prestado ao

aluno, considerando todas as ações e interações necessárias para que a solenidade de colação de grau ocorra. Mais do que isso, esta é, provavelmente, uma das primeiras iniciativas de incluir o aluno no mapeamento de um processo da Universidade.

Algumas possibilidades de pesquisas futuras se abrem a partir do presente estudo. Por exemplo, a realização de uma pesquisa quantitativa que utilize como base as informações obtidas neste estudo qualitativo poderia avaliar a qualidade percebida pelos alunos ao longo do processo de serviço. A complementação da pesquisa com dados quantitativos permitiria a otimização do processo, com o objetivo de tornar mais satisfatória a experiência do usuário.

Em relação às limitações do artigo, uma delas diz respeito ao método de service design aplicado para sistematizar a análise do service blueprint. Admite-se que seria necessário aprofundar, em todas as fases, as consultas a alunos, equipe e especialistas, por meio de diferentes métodos de pesquisa propostos por Baranova (2016), tais como surveys, entrevistas e análise de dados secundários. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se como principal fonte de informações o focus group e o Diário do Formando, os quais contaram com número restrito de participantes. Assim, percebe-se a necessidade de, futuramente, ampliar o alcance da pesquisa, de modo a confirmar e consolidar as hipóteses levantadas. Ressalta-se também que a quarta e a quinta

fases – priorização dos pontos de falha e plano de melhoria de processo, implementação e monitoramento – não foram realizadas, podendo também ser objeto de estudos futuros.

Outra possível limitação refere-se ao fato de todas as participantes do focus group terem integrado comissões de formatura. Se por um lado os integrantes das comissões têm um envolvimento mais intenso ao longo do processo – o que ajuda na identificação de etapas que talvez passassem despercebidas por um formando comum –, eles também executam atividades que acabam sendo exclusivas desse perfil de formando. Seria interessante, portanto, considerar outros perfis de formandos na pesquisa.

Como contribuições, espera-se que o presente estudo desperte o interesse dos gestores de instituições de ensino superior especialmente para a aplicação da técnica do Service Blueprinting para mapear a experiência do aluno nos processos de serviço. Em muitos casos, pode ser extremamente útil entender os processos pelo ponto de vista do usuário. Como ficou evidente, há diferenças significativas entre as metodologias utilizadas para mapear e analisar o processo de diplomação, resultando em olhares completamente distintos para o mesmo serviço. Uma das grandes divergências é que os problemas identificados pelo ponto de vista da instituição teriam virtualmente baixo impacto na experiência do aluno caso fossem solucionados, enquanto a maior parte das falhas que emergiram do service

blueprint têm como foco principal, justamente, aprimorar essa experiência – resultado do olhar do aluno para o processo. Esta é, sem dúvida, uma das grandes vantagens do uso da ferramenta, considerando-se que, cada vez mais, as instituições de ensino superior, inclusive as públicas, estão adotando a gestão por processos e procurando uma orientação de serviços mais voltada aos seus diferentes

públicos. Além disso, o artigo também procura trazer uma contribuição aos estudos teóricos envolvendo o uso do Service Blueprinting no contexto do serviço público e, especificamente, da educação superior pública, uma vez que evidencia a aplicabilidade desta técnica em processos de serviço que tenham forte participação do aluno.

## REFERÊNCIAS

- Baranova, P. (2016). Understanding the customer journey through the prism of service design methodology. In: *Alternative Market Research Methods*. Routledge, 254–280.
- Baranova, P.; Morrison, S.; Mutton, J. (2010). Service Design in Higher and Further Education - a briefing paper. *JISC CETIS*. [http://publications.cetis.org.uk/wp-content/uploads/2011/02/Service\\_Design.pdf](http://publications.cetis.org.uk/wp-content/uploads/2011/02/Service_Design.pdf)  
Acesso em: 31 out. 2018.
- BARANOVA, Polina; MORRISON, Sue; MUTTON, Jean. Enhancing the student experience through service design: The University of Derby approach. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, v. 15, n. 4, p. 122–128, 2011. <https://doi.org/10.1080/13603108.2011.599883>
- BARCELOS, Marcia. Solenidades de Colação de Grau na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1992 – 2012): Memória, Ritual e Celebração. 2016. Dissertação de Mestrado - UniLaSalle, Canoas, 2016.
- BIAZZI, Monica Rottmann de; MUSCAT, Antonio Rafael Namur; BIAZZI, Jorge Luiz de. Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, v. 18, n. 4, p. 869–880, 2011.
- Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2011000400013>
- BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; BURKHARD, Kevin A. Service blueprinting: Transforming the student experience. *Educause Review*, v. 47, n. 6, p. 38–50, 2012.
- BITNER, Mary Jo; OSTROM, Amy L.; MORGAN, Felicia N. Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation. *California Management Review*, v. 50, n. 3, p. 66–94, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.2307/41166446>
- BPM CBOK. 1a ed. Brasil: ABPMP, 2013. E-book.
- BRANCO, Gabriela. Proposta de Framework para Construção da Arquitetura de Processos: o caso de uma instituição federal de ensino superior. 2016. Dissertação de Mestrado - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- BRANDÃO, Soraya Monteiro; BRUNO-FARIA, Maria de Fátima. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 227–248, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122013000100010>

- BRODBECK, Angela. Entrevista concedida a Fernanda Vier Azevedo.
- BRODBECK, Angela Freitag; HOPPEN, Norberto; BOBSIN, Debora. Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. *Revista de Administração da UFSM*, v. 9, n. 4, p. 699–720, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465915250>
- DUMAS, Marlon et al. *Fundamentals of Business Process Management*. 2a ed. Berlin, Germany: Springer Berlin Heidelberg, 2018. E-book.
- Gersch, M.; Hewing, M.; Schöler, B. (2011). Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance. *Business Process Management Journal*, 17 (5), 732–747. <https://doi.org/10.1108/14637151111166169>
- GIL, A. C. G. I. L. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. E-book.
- Godoy, A. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35 (3), 20–29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300004>
- Kim, Y. S.; Lee, D.; Cha, J. H. (2017). A blueprinting approach to service innovation in private educational institutions. *International Journal of Quality Innovation*, 3 (1). <https://doi.org/10.1186/s40887-017-0011-z>
- Kripka, R., Scheller, M., E Bonotto, D. (2015). Pesquisa Documental: considerações sobre conceitos e características na Pesquisa Qualitativa. *Investigação Qualitativa em Educação*, 2, 5. <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2015/article/view/252>
- Malhotra, N. K. (2001) *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3. ed. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Oliveira, M. e Freitas, H (1998). Focus Group, método qualitativo de pesquisa: resgatando a teoria, instrumentalizando seu planejamento. *RAUSP*, 33 (3), 83–91.
- Ostrom, A. L.; Bitner, M. J. & Burkhard, K. A. (2011). *Leveraging Service Blueprinting to Rethink Higher Education: When Students Become "Valued Customers," Everybody Wins*. Center for American Progress.
- Pretlow, C. & Sobel, K. (2015). Rethinking Library Service: Improving the User Experience with Service Blueprinting. *Public Services Quarterly*, 11 (1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/15228959.2014.967826>
- Radnor, Z. et al. (2014). Operationalizing Co-Production in Public Services Delivery: The contribution of service blueprinting. *Public Management Review*, 16 (3), 402–423. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.848923>
- Salgado, C. et al. (2013). Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da UFP. *HOLOS*, 1, 151. <https://doi.org/10.15628/holos.2013.1034>
- Shostack, G. L. (1982). How to Design a Service. *European Journal of Marketing*, 16 (1), 49–63. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004799>
- Shostack, G. L. (1984). Designing Services That Deliver. *Harvard Business Review*, 12. <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>
- SILVA, Mara Denise Coutinho da; LIMA, Elianara Corcini. Processo de Diplomação na UFRGS com a entrega do Diploma na Cerimônia de Colação de Grau. In: WORKSHOP DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO DAS IFES 2012, Goiânia. Anais [...]. Goiânia: 2012. <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/55394>
- SVANE, Torben E.; ZHU, Minling. Exploring service blueprints in a university setting: Investigating students' perceptions of visual

artefacts and processes in two institutions. In: 2018 17TH International Conference On Information Technology Based Higher Education And Training (Ithet) Exploring Service Blueprints In A University Setting 2018, Olhao. 2018 17th International Conference on Information Technology Based Higher Education and Training (ITHET). Olhao: IEEE, 2018. p. 1-6. <https://doi.org/10.1109/ITHET.2018.8424800>

UFRGS. Decisão 405/2011 do Conselho Universitário (CONSUN).

<http://www.ufrgs.br/consun/legislacao/documentos/decisao-no-405-2011/view>

UFRGS. Resolução 11/2013 do Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE).

<http://www.ufrgs.br/comgradsime/duvidas-frequentes/resolucao-cepe-11-2013>

UFRGS. Painel de Dados. 2019.

<https://www1.ufrgs.br/paineldedados/>

### Autores

**Fernanda Vier Azevedo.** Mestranda em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) na linha de pesquisa Gestão de Operações em Universidades Públicas Federais. É bacharel em Comunicação Social (UFRGS, 2001), especialista em Marketing (UFRGS, 2005) e licenciada em Letras (PUCRS, 2015). Servidora técnica-administrativa da UFRGS desde 2014. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2289-7862>

Email: [nanda.vier@gmail.com](mailto:nanda.vier@gmail.com)

**Maria Auxiliadora Cannarozzo Tinoco.** Professora adjunta do Departamento de Engenharia de Produção e Transportes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduada em Engenharia Química pela Universidade de Carabobo (1998), possui mestrado (UFRGS, 2006), doutorado (UFRGS, 2011) e pós-doutorado (UFRGS, 2014) em Engenharia de Produção. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2941-1693>

Email: [maria@producao.ufrgs.br](mailto:maria@producao.ufrgs.br)

Recibido: 13-04-2020

Aceptado: 16-06-2020