

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE  
DO NORTE  
CAMPUS NATAL – ZONA NORTE  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM MARKETING

ILZE MONIQUE DE FRANÇA OLIVEIRA

**MODELAGEM DE UM PROCESSO DE NEGÓCIO CRÍTICO BASEADA NO MÉTODO  
BPMN: UMA PESQUISA-AÇÃO REALIZADA EM UMA ESCOLA DA ZONA NORTE DE  
NATAL**

NATAL  
2018

ILZE MONIQUE DE FRANÇA OLIVEIRA

**MODELAGEM DE UM PROCESSO DE NEGÓCIO CRÍTICO BASEADA NO MÉTODO  
BPMN: UMA PESQUISA-AÇÃO REALIZADA EM UMA ESCOLA DA ZONA NORTE DE  
NATAL**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia do Rio  
Grande do Norte, Campus Zona Norte, como  
requisito parcial para a conclusão.

Orientador: Bruno Campelo Medeiros, Dr.

NATAL  
2018

ILZE MONIQUE DE FRANÇA OLIVEIRA

**MODELAGEM DE UM PROCESSO DE NEGÓCIO CRÍTICO BASEADA NO MÉTODO  
BPMN: UMA PESQUISA-AÇÃO REALIZADA EM UMA ESCOLA DA ZONA NORTE DE  
NATAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN), Campus Natal - Zona Norte.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/2018

BANCA EXAMINADORA

---

Bruno Campelo Medeiros, Dr.  
Orientador  
IFRN

---

Fabírcia Abrantes Figueiredo da Rocha, Dra.  
Examinador Interno  
IFRN

---

Miler Franco D´anjour, Dr.  
Examinador Interno  
IFRN

## DEDICATÓRIA

Trabalho dedicado à minha família que, desde os primeiros anos de vida, me mostra quão prazerosos são os livros e quão gratificante é a caminhada educacional.

Aos amigos próximos, que com um sorriso sempre me incentivaram.

Ao querido orientador, que com sua dedicação em todas as etapas de orientação pôde ensinar além do tema estudado, ensinando com organização, boa orientação e paciência conseguiu materializar um grandioso sonho, e que me ensina diariamente com seu perfil profissional e seu exemplo de pessoa determinada.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Senhor, minha fé e gratidão.

A todos os que fazem parte da minha vida pessoal e acadêmica, aos colegas de curso que tornaram mais leves cada momento acadêmico.

Minha extrema gratidão à minha mãe, que tem sido mãe e pai com muita garra e determinação. Meu exemplo primordial. Ao meu pai, que se faz presente em todos os momentos simples e importantes de minha vida. Meu irmão, tia, namorado e amigos, por acreditarem nas minhas escolhas e apoiarem minhas decisões.

Agradeço com imensa satisfação ao meu orientador, que abraçou a ideia, incentivou e me apoiou em todos os momentos desse processo.

Sem vocês, não seria possível.

A vocês, meu mais sincero e humilde: muito obrigada!

Ilze Monique.

# MODELAGEM DE UM PROCESSO DE NEGÓCIO CRÍTICO BASEADA NO MÉTODO BPMN: UMA PESQUISA-AÇÃO REALIZADA EM UMA ESCOLA DA ZONA NORTE DE NATAL.<sup>1</sup>

Ilze Monique de França Oliveira<sup>2</sup>

## RESUMO

Toda organização é composta por um leque de processos, que, estrategicamente organizados podem contribuir para uma maior eficiência e eficácia na produção de um produto e/ou prestação de um serviço. Instituições de ensino abarcam diariamente diversos processos em vários setores, e a boa gestão desses processos é fundamental; Este artigo faz uma imersão situacional em uma comunidade escolar de ensino infantil e fundamental, situada na Zona Norte de Natal, com o objetivo de modelar um processo de negócio crítico dessa instituição, investigando e mapeando os processos nela existentes, a fim de realizar a modelagem do processo crítico atual “*as is*” e a sugestão do processo futuro “*to be*”, através do uso da ferramenta, o *software Bizagi*. Para aplicação metodológica, este estudo, de caráter descritivo e natureza qualitativa, utiliza pesquisa ação como procedimento, aplicando observação, entrevista semiestruturada, matriz GUT e técnica BPMN. Como resultado, foi proposta uma melhoria em relação ao processo de planejamento de publicações, no qual se teve um novo modelo com uma melhor harmonização entre setores, que pode proporcionar uma otimização dos processos do setor de Marketing e demais setores envolvidos.

**Palavras-chave:** Processos. BPMN. Modelagem. Gestão de Processos. Método BPM Gestão de processos. Bizagi Modeler.

---

<sup>1</sup> Artigo apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Campus Zona Norte, como requisito da disciplina de Orientação ao Trabalho de Conclusão

<sup>2</sup> Graduanda do Curso Superior de tecnóloga em Marketing no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – Campus Zona Norte. ilzemonique@hotmail.com

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	7
2. PROCESSOS.....	8
3. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS .....	10
4. MODELAGEM DE PROCESSOS .....	11
5. NOTAÇÃO BPMN (Business Process Model and Notation) .....	13
6. METODOLOGIA.....	14
7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	16
7.1. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS EXISTENTES NA ESCOLA .....	17
7.2 DEFINIÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO .....	20
7.3 MODELAGEM AS IS - TO BE, UTILIZANDO O SOFTWARE BIZAGI.....	23
7.3.1. Modelagem do processo – “AS IS” .....	23
7.3.2 Proposta de melhoria – “TO BE”.....	25
8. CONCLUSÃO.....	28
REFERÊNCIAS .....	30
APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	35

## 1. INTRODUÇÃO

Tratando-se da prestação de serviço em segmento educacional, é comum o forte investimento em seus setores pedagógicos e de eventos, porém, enxergar uma escola como empresa vem se tornando cada vez mais necessário. Apesar disso, poucos artigos tratam da gestão escolar no âmbito administrativo e pouco se foi discutido a respeito de seus processos, o que é bastante intrigante, pois devido ao excesso de processos executados para o atingimento do objetivo, bem como a diversidade de situações corriqueiras, o mapeamento dos processos pode garantir uma melhor organização, diminuir gastos desnecessários de materiais e tempo, dentre outros benefícios.

Tratando-se de prestação de serviços, Ramaswamy (1996) afirma que os processos são sequências de atividades que são necessárias para as transações e para chegar à prestação do serviço e Quinn (1992) ressalta assim que há um aumento da importância dos processos de trabalho, à medida que os conteúdos das empresas se tornam cada vez mais intelectuais.

Nessa linha, a gestão de processos de negócios pode contribuir consideravelmente para o melhor desempenho de uma empresa, uma vez que dará suporte para as empresas encararem o mundo e suas transformações que vêm acontecendo cada vez mais rápido, proporcionado por situações como: mudanças sociais, ambientais e tecnológicas, além de um certo grau de incerteza e instabilidade nas organizações (ARAÚJO *et al.*, 2011).

No âmbito educacional, essas mudanças vêm gerando um foco maior com relação ao cuidado gerencial de tais organizações, e a observação, a análise e a organização dos processos existentes em uma instituição escolar podem aumentar a eficiência e a eficácia da mesma.

Considera-se processos todas as situações existentes que se geram um resultado, neste caso em geral, para a boa prestação de serviços educacionais. Grahm e LeBaron (1994) dizem que todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo.

Neste sentido, a Gestão de Processos de Negócio [GPN] ou *Business Process Management* [BPM] surge como uma proposição de estrutura organizacional horizontal, tratando os processos de forma integrada, conforme diz Gonçalves (2000a), proporcionando benefícios para as organizações que dela se utiliza (Gonçalves, 2000a), sendo o processo compreendido como o que transforma situações, produtos, dados,



dentre outros, ou que se acrescentam materiais para gerar produtos e/ou serviços, segundo Alves Filho (2011), e modelagem, segundo Rodrigues e Ferrante (2000) como sendo o grupo de atividades que redesenha e documenta esses processos em prol da facilitação de sua compreensão e entendimento.

O presente estudo objetiva modelar um processo crítico em uma escola de ensino infantil e fundamental na Zona Norte de Natal, onde para atingir esse objetivo geral delimitado se fez necessário realizar os seguintes objetivos específicos: mapear os processos existentes na escola; definir o(s) processo(s) crítico(s); e modelar com o software *Bizagi* o processo escolhido anteriormente.

A ausência de estudos que tratam da modelagem de processos no ambiente escolar, nas plataformas exploradas, motivou o desenvolvimento do trabalho apresentado, onde com a sua realização, possibilita a visualização prática de como o mapeamento e a modelagem de processos pode otimizar a prestação de serviços escolares, bem como buscar fundamentação teórica necessária a respeito de gestão de processos em escolas.

Ao decorrer da produção da pesquisa, apenas o estudo de Pereira *et al.* (2011) a respeito de modelagem de processos em serviços educacionais foi encontrado, porém direcionado ao ensino de educação à distância de cursos a nível superior. Outros estudos relativos a modelagem de processos focam em prestações de serviços fabris, empresas de prestações de serviços de óleo e gás, administração pública, dentre outros estudos incontáveis que, embora foquem em outras realidades, apresentam conclusões positivas após a aplicação BPMN, justificando e motivando o desenvolvimento do presente estudo.

## **2. PROCESSOS**

Toda empresa, conforme menciona Gonçalves (2000), para oferecer seu produto e/ou serviço, conta com um processo empresarial. A rotina de uma empresa é formada por diversas atividades para que haja seu funcionamento e para chegar ao objetivo final: a prestação de serviço e/ou a criação de um produto. Dessa maneira, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994).

A sucessão da realização de um processo ao outro esclarece que o processo é um fluxo de trabalho, que em determinação de uma sequência específica garante seu bom funcionamento. Isso fica claro quando Nadler e Tushman (1994) dizem que “uma

organização é mais eficiente quando sua estratégia é coerente com seu ambiente (à luz dos recursos e história organizacional) e quando os componentes organizacionais são congruentes com a tarefa necessária à implementação dessa estratégia”.

Essa coerência por sua vez, varia de acordo com a empresa, organização ou instituição, onde a organização do processo muda de acordo com a realidade a que se aplica, e Malhotra (1998) reforça essa ideia ao dizer que os processos, no âmbito geral e particular constituem uma nova abordagem à coordenação no decurso da empresa.

A organização dos processos em uma empresa é uma maneira de agregar valor ao serviço e produto oferecidos. Assim como Slack, Chambers e Johnston (2009) dizem que a boa gestão proporciona redução dos custos, do tempo do ciclo e de atividades que não influenciam positivamente no processo e contribui para uma melhoria na qualidade das atividades que agregam valor ao produto, De Sordi (2008) salienta que processos de negócios “são fluxos de trabalho que permitem atender a um ou mais objetivos da organização e que agregam valor de ponto de vista do cliente.”.

Esses fluxos não são segregados, eles se relacionam constantemente em prol do resultado final, então, sendo uma empresa um conjunto de atividades, a sistematização desses fluxos, predominando a cooperação e a integração de áreas através de um trabalho flexível em agregação é uma ideia defendida por Gonçalves (2000b).

As organizações empresariais deparam-se com mudanças constantes, resultadas do cenário atual de mercado, que conta com consumidores cada vez mais exigentes, uma diversidade de concorrentes, dentre outros fatores externos. A busca pela melhoria da qualidade da prestação de serviços e produtos tem motivado pesquisas e estudos a respeito dos processos organizacionais e Costa (2009) menciona os estudos de modelagem de processos como possibilidade de melhoria do desempenho empresarial.

Podendo ser simples e complexos, conforme a estrutura organizacional, como diz Cruz (2009), podendo ter intuito finalístico, de apoio ou gerenciais, segundo Maranhão e Macieira (2010), muitas são as definições e classificações de processo. O intuito finalístico comentado a pouco, tem como função cumprir a missão da organização, já o de apoio trata da relação com os serviços finais e focando nas decisões mais estratégicas, os processos gerenciais.

O nível de complexidade também é discutido, abordando os processos mais estáticos como mais simples e os mais complexos sendo os mais dinâmicos. Smith e Fingar (2002) denotam os processos atuais como: extensos e complexos, dinâmicos, duradouros, dependentes das pessoas e tratam ainda da automatização do processo,

executado através de ferramentas de softwares, tornando-os assim de essência técnica e de negócio. Essa característica por sua vez fomentou uma alta disponibilidade e criação de sistemas de informação, o que coopera para as empresas ao proporcionar rapidez, flexibilidade e segurança, e esse leque de disponibilidades aumenta a necessidade de uma maior orientação a respeito de processos.

Tão importante quanto à orientação a respeito de processos empresariais é a compreensão da situação atual do mercado e da empresa, visualizando que cada organização tem sua estrutura ímpar, seus processos essenciais são caracterizados de maneiras particulares, adaptáveis de forma contribuinte para o crescimento da organização. Para isso, “a modelagem de processos possibilita identificar as melhorias que podem fazer com que o processo em análise tenha maior eficiência e eficácia” (COSTA, 2009, p. 30).

### **3. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO**

As organizações estão cada vez mais atentas às necessidades do mercado, os consumidores cada vez mais meticulosos junto à ampla concorrência, fizeram com que percebessem que a boa organização dos processos é uma forma de garantir destaque. Esse contexto atual fez surgir a Gestão de Processos de Negócios (GPN) ou *Business Process Management* (BPM) que, conforme diz Gonçalves (2000a) surgira com a proposta de uma estrutura organizacional horizontal, tratando os processos de maneira integrada, assim proporcionando benefícios às organizações que a utiliza.

Assim, o BPM pode ser entendido com uma junção entre teorias de Gestão e Tecnologia da Informação, que propicia o gerenciamento do ciclo de vida de um processo, tornando claras as fases, facilitando o controle e análise em todas elas, e fazendo com que as empresas cheguem aos seus objetivos de maneira mais eficiente e eficaz, pois como mencionam Durte e Lozada (2013), uma estrutura organizacional orientada por processos facilita uma visão ampla e comum a toda organização e todos os processos nela existentes, possibilitando a melhor gestão nos processos organizacionais.

Cruz (2009) relata que várias organizações têm dificuldade em se beneficiar e aumentar ganhos através de processos, correlacionando isso ao conceito de que “tudo que realizamos em uma organização está relacionado a um processo, independente de sua complexidade” (ARAÚJO *et al.*, 2011, p. 30), todos os processos existentes em uma organização têm potencial para beneficiar ou obstaculizar os rendimentos e o objetivo

principal da mesma, destarte contribuindo para uma maior eficiência e eficácia, conforme citado de Costa (2009), anteriormente.

Dispondo de uma variedade de recursos para modelagem, que atende aos diversos perfis de organizações, o BPM tende a permanecer como líder no mercado, sendo assim bastante utilizado atualmente, é o que dizem Valle e Oliveira (2011), que também tratam da modelagem, ao dizerem que a modelagem do processo de negócio possibilita atingir tais objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria, com a lógica de agregação de valor no ambiente organizacional inserido (VILLELA, 2000) e tornando estes processos perceptíveis (GUERRINI *et al.*, 2014). Tais conceitos são discutidos no tópico – Modelagem de processos – a seguir.

#### **4. MODELAGEM DE PROCESSOS**

A modelagem é uma representação que é composta de mais elementos que um fluxograma, mostrando também as relações pessoais, recursos, decisões complexas, dentre outros (DINSMORE; CABANIS-BREWING, 2014). A definição de Havey (2010) facilita esse entendimento, ao dizer que a modelagem de processos de negócio objetiva principalmente atividades que fazem parte de um processo de negócio e como elas se relacionam em prol de atingir o objetivo final, com regras de negócio caracterizadas como de passo a passo.

Iendrike e Araújo (2007) explicam que a elaboração de documentos/diagramas contendo informações sobre o negócio da organização como: objetivos, metas, sua estrutura, localização geográfica de unidades, eventos, atividades e executores é o resultado principal das iniciativas de modelagem de processos; relatam também que o BPM permite respostas para questões críticas sobre o negócio da organização, tais como: Por que é feito? Por quem? Onde? Quando? e De que maneira é conduzido?, conforme a Figura 1:

**Figura 1 – Conceitos da modelagem de processos de negócio.**



Fonte: Iendrike e Araujo (2007).

Conforme dito anteriormente, a diagramação dos processos é de suma importância para as organizações e são notoriamente contribuintes para melhoria do negócio, porém, para sua realização, algumas notações são necessárias para a modelagem e dentre as notações disponíveis, destacam-se: *Unified Modeling Language (UML)*, Fluxograma, *Definition for Function Modeling Business Process Modeling Notation (BPMN)* (DEWALT, 2010).

Em etapas, elaboração dos processos, adotando o método prescrito por Biazzo (2000):

1. Definição de fronteiras do e dos clientes do processo, das suas principais entradas e saídas e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevistas com os responsáveis pelas diversas atividades do processo e estudo da documentação disponível;
3. Criação do modelo com base nas informações obtidas; e
4. Revisão passo a passo do modelo segundo a lógica do ciclo de “autor-leitor” (onde os “leitores” podem ser tanto os participantes do processo quanto os usuários potenciais do modelo).

O artigo publicado por Pereira *et al.* (2011) justifica a utilização da modelagem de processos na formulação de material didático por tratar-se de um material que engloba diferentes etapas, pois tem como função cumprir diferentes papéis, como apresentação de conteúdos e orientação aos estudantes, por exemplo.

## 5. NOTAÇÃO BPMN (Business Process Model and Notation)

Por oferecer diversos recursos e elementos que facilitam a criação de diagramas graficamente representativos de maneira clara um processo de negócio, Valle e S.B. Oliveira (2011) e a revisão por Chinosi e Trombetta (2012) dizem que o BPMN vem ganhando destaque no âmbito dos processos, e tem continuado em ascensão. O BPMN significa um padrão de notação criado pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI), e incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação (ABPMP, 2013, p. 79).

A notação para modelagem de processos de negócio BPMN (*Business Process Model and Notation*) foi desenvolvida para prover o uso da gerência de processos de negócio através do estabelecimento de padrões (OMG, 2011). White (2010) diz que cada símbolo do diagrama é semelhante aos tradicionais fluxogramas, contudo Reis (2008) explica que a notação preocupa-se na coleta de mapeamentos de processos e criar modelo compreensível para todos os profissionais envolvidos em sua criação, implementação, controle de processos, dentre outros, independentemente de posições gerenciais.

A modelagem BPMN é considerada por Chinosi e Trombetta a melhor das opções para modelagens com fins descritivos, e em mais da metade de seus estudos apontam a utilização de BPMN para modelagem de processos administrativos e de negócios. A modelagem é composta por mais elementos representativos que um fluxograma, mostrando também relações interpessoais, recursos, decisões mais complexas, dentre outros, mencionam Dinsmore e Cabanis-Brewin (2014).

Embora haja outros tipo de notações de modelagem, como fluxograma; *Integrated Definition Language* (IDEF); *Unified Modeling Language* (UML), e *Business Process Model and Notation* (BPMN) (ABPMP, 2013), o BPMN foi escolhido para ser utilizado pois é uma notação que possui harmonia e clareza dos conceitos (BALDAM, *et al.*, 2007) e “agrega as melhores práticas [...] de modelagem de processos de negócio e os melhores conceitos existentes em outras notações já consagradas, como UML” (BRAGHETTO, 2011, p. 12).

Tessari (2008) diz que o BPMN, é em geral, composto por quatro categorias básicas de elementos: a) objetos de fluxo, no qual delimitam o comportamento dos processos de negócio; b) conexões, que forma a estrutura básica do processo de negócio; c) piscinas e

raias, usadas para diferenciar categorias; e d) artefatos, que caracterizam informações essenciais ao BPD (TESSARI, 2008), conforme a Figura 2 – Principais elementos BPMN:

**Figura 2 – Principais elementos do BPMN**

OBJETOS DE FLUXO	 Evento	 Atividade	 Gateway/gatilho
CONEXÕES	 Fluxo de Sequência	 Fluxo de Mensagens	 Associação
PISCINAS E RAIS			
ARTEFATOS	 Objeto de Dados	 Grupo	 Anotações

Fonte: Adaptado Araujo *et al.* (2011).

Para a realização do modelo BPMN tem-se a utilização de diferentes *softwares*, dentre eles o *software Bizagi Process Modeler*, uma ferramenta da empresa britânica Bizagi, tal *software* foi escolhido por ser gratuito e amplamente utilizado para mapeamentos de processos, com média de 500.000 usuários ativos em todo o mundo (BIZAGI, 2017).

## 6. METODOLOGIA

Cada organização tem um ou um conjunto de processos específicos, embora os produtos e serviços prestados sejam equivalentes, porém, a potencialização e o atingimento de sua eficiência e eficácia podem ser conseguidos através da percepção do tipo da empresa, compreendendo os processos normalmente nelas existentes. As instituições escolares são comumente vistas com foco em desempenho educacional e pedagógico, mas, é preciso enxergá-las também como empresas.

Embora por vezes não haja grande visualização da importância de seus processos, toda escola é formada por um leque deles e que, se organizados, podem potencializar consideravelmente a qualidade da prestação de serviços, proporcionando a satisfação de

clientes, melhorando o desempenho de seus colaboradores, minimizando o desperdício de materiais e tempo, dentre outros benefícios.

No âmbito educacional “a administração será eficiente na medida em que ela for capaz de maximizar a captação e utilização de recursos financeiros e instrumentos tecnológicos no sistema educacional e em suas escolas e universidades.” (SANDER, 1995). As escolas têm uma forte ligação com o meio externo, mas para que sua prestação de serviços chegue a atingir positivamente a sociedade em geral, é preciso que seus processos internos estejam corretamente alinhados.

Esta pesquisa caracteriza-se qualitativa, onde para Minayo (2001), ela se caracteriza como tal quando trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis, bem como reforçam Gerhardt e Silveira (2009) ao mencionarem que é qualitativa uma pesquisa que lida com aspectos reais que não podem ser quantificados.

Quanto aos fins, por expor características de uma determinada população ou fenômeno, fazendo uso de técnicas específicas e padronizadas de coleta de dados, como evidencia Gil (2002), a pesquisa se caracteriza também como descritiva, pois conta com a aplicação de questionários e por conter análises observacionais. Gil (2002) diz também que quando uma pesquisa se vale de materiais que não recebem tratamento analítico, e provém de fontes dispersas – como é o caso da pesquisa atual - classifica-se como documental.

Em relação ao procedimento, o estudo trata-se de uma pesquisa ação, que “propõe-se levantar e definir problemas, explorar o ambiente organizacional e de mercado” (ROESCH, 2013), e conforme essa afirmação, os procedimentos metodológicos deste artigo podem ser identificados em seu propósito, caráter, delineamento e técnicas de coletas de dados.

Para que a compreensão de mapeamento de processos no segmento administrativo-educacional seja mais bem alcançada, foi escolhida uma escola como modelo para aplicação de mapeamento de processos educacionais. A escola escolhida foi o Centro Educacional de Jesus, localizado no bairro Lagoa Azul, da Zona Norte de Natal, e atende alunos do Ensino Infantil ao Ensino Fundamental II. Com vinte e sete anos de experiência, e com um leque considerável de alunos de diferentes faixa etárias, a instituição conta processos padronizados, documentados ou não, mas que estão presentes em sua rotina diária.



Para a prestação de serviço em um segmento educacional, algumas tarefas são essenciais para o atingimento de seu resultado e, no caso da escola analisada, alguns setores são responsáveis por um ou um conjunto de tarefas, sendo eles: Diretivo/administrativo, Secretaria, Pedagógico, Manutenção, Eventos, Marketing e Esportes.

Para a realização do estudo, foram utilizados em prol de coletar dados: entrevista semiestruturada, análise de observação e matriz GUT.

A investigação científica, conforme diz Oliveira (2003), tem como base compreender e listar os processos existentes, e é o primeiro passo para o mapeamento, para isso, dividimos seus setores e suas responsabilidades e incumbis. Para coletar os dados com as ferramentas anteriormente mencionadas, a entrevista segue princípios adaptados aos estudos de Valle e Oliveira (2012), dividido em dois campos: 1- Entrevista, composto pela: a) aplicação a um número reduzido de pessoas, no caso, à responsável geral da escola; b) Permite diálogo interativo; c) Permite visualizar as reações dos entrevistados, o que viabiliza a interpretação mais profunda e d) Permite grande flexibilidade na estrutura original da entrevista, deste modo, mesmo sendo pré-estruturada o rumo da entrevista pode ser alterado de acordo com pontos de maiores importâncias. O campo 2 é o de Observação, onde explica que sua aplicação é para complementar o levantamento de informações sobre o(s) processo(s), para garantir o entendimento sobre a situação analisada.

Assim, após a entrevista semiestruturada aplicada à principal responsável pela escola e equipe diretiva (diretora), junto à análise observacional da rotina da escola, foi possível definir um processo que se encontra crítico e que, por ser recente, necessita de uma melhor organização e estruturação processual.

Em outra etapa, com esses resultados, foi escolhido o setor de Marketing e Eventos, e aplicada a matriz GUT com os processos que são de responsabilidade do setor, aplicada junto a três pessoas que exercem as atividades associadas ao processo. Em sequência foi utilizado o *software* Bizagi para a modelagem dos processos existentes na empresa, alinhado à técnica BPMN.

## **7. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

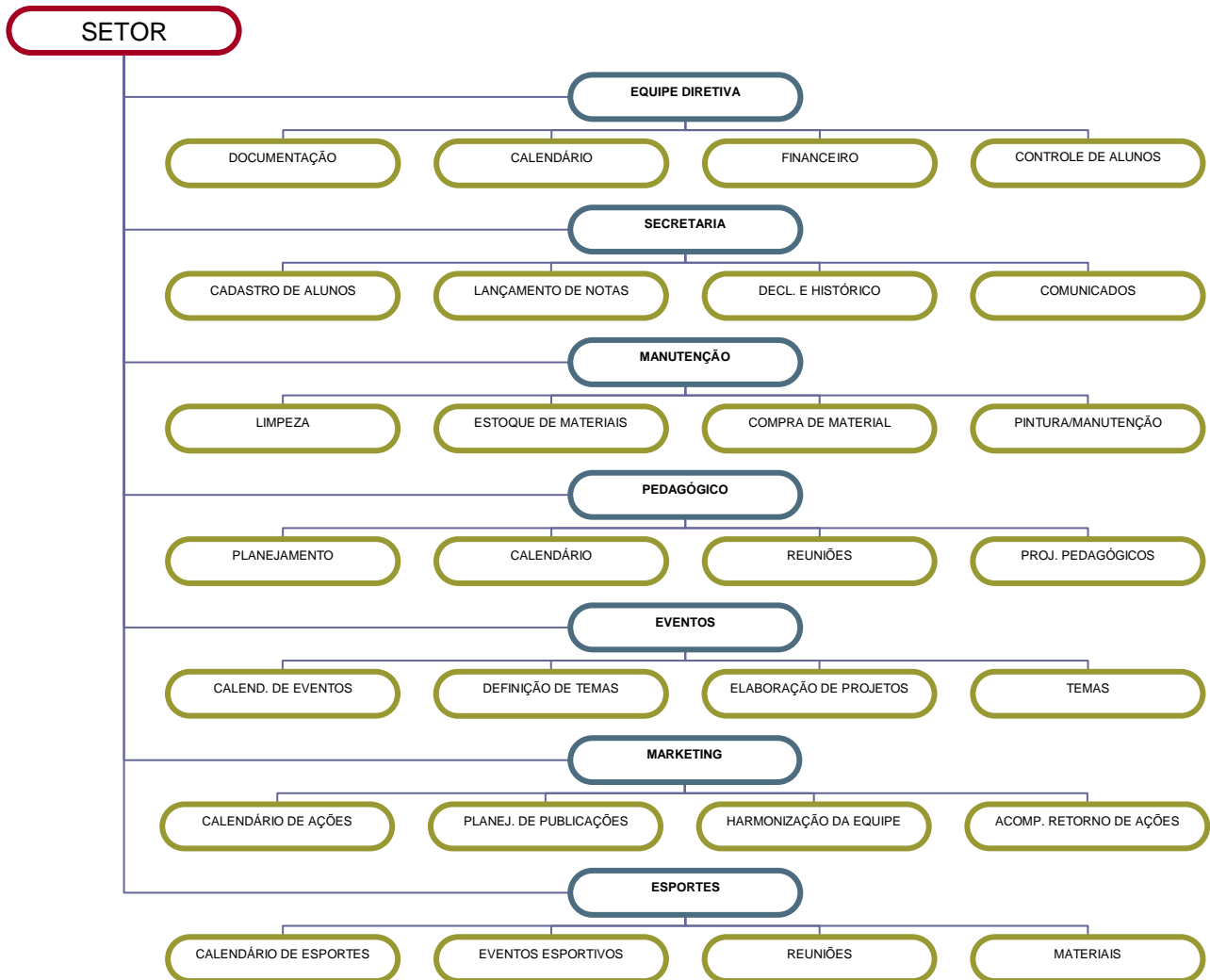
## 7.1. MAPEAMENTO DOS PROCESSOS EXISTENTES NA ESCOLA

Em entrevista semiestruturada e análise observacional, a imersão no ambiente educacional escolhido possibilitou a visualização de sua história, rotina, seus ambientes, cultura e seus processos existentes, atingindo assim o primeiro objetivo do estudo.

A diversidade de processos existentes neste ambiente é considerável, alguns com maior complexidade que outros, porém, todos com algum nível de importância e em grande parte relacionam-se, suas existências são essenciais para que haja uma prestação de serviço educacional de boa qualidade.

Tratando-se de escola, o serviço prestado vai bem mais além de um bom ensino, é preciso que todos os setores de funcionamento estejam bem alinhados, mas para isso, o alinhamento interno por setor é um requisito. Para facilitar a compreensão de seus setores existentes, um organograma com os seis setores e os macroprocessos aos quais são responsáveis foi definido na Figura 3 – Processos identificados na organização:

**Figura 3 – Processos identificados na organização**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Tratando-se de **Diretivo/administrativo**, é um setor que centraliza todos os processos existentes, porém, alguns deles são delegados aos outros setores, ficando por sua função observá-los e supervisioná-los. Outros processos são de sua exclusiva responsabilidade, desses, listamos: Execução, Controle e Adequação dos documentos da empresa, a Definição do Calendário Anual escolar, o Controle Financeiro e o Controle de Alunos.

No setor **Secretaria**, os processos de maior complexidade são: Cadastro de alunos em Documentos Físicos e sua sincronização ao sistema utilizado pela escola, o Lançamento de Notas, a Emissão de Declaração e Históricos e a Feitura de Comunicados de Rotina.

O setor seguinte discutido em entrevista é o de **Manutenção**, embora possa passar despercebido, a execução de seus processos garante bem-estar dos alunos e

funcionários, assim como garante uma boa imagem à escola, pois realizam os processos de: Limpeza, Pintura e Manutenção das dependências da escola, necessitam de uma rotina organizada para que não haja desperdício de tempo e para que seja garantida a realização em todos os ambientes, assim como um controle adequado dos processos: Compra de Materiais e se Controle de Estoque garante que não haja desperdício de materiais, o que pode prejudicar financeiramente a empresa.

Tratando-se do **Setor Pedagógico**, o foco é grandioso, e muitos são os processos relacionados a esse setor. As rotinas diárias deste setor requerem atenção especial, sobretudo pelo relacionamento com os alunos e equipe, a escola modelo tem uma rotina de recepção diária de alunos, horário e dinâmicas que seguem as trocas de horários, intervalos e horários pós-aula. Os processos extraclasse também são minuciosos e vastos: os planejamentos, as reuniões, a adaptação dos temas e eventos aos planos de aula, eventos esportivos, dentre outros processos interligados. Visando essa grande complexidade, alguns macroprocessos foram listados: Planejamento, Calendário pedagógico, Reuniões (pautas e datas), criação e cumprimento de Projetos Pedagógicos, alinhando às disciplinas curriculares e situações temporais.

Outro setor existente e de rotina intensa é o **Setor de Eventos**, que está diretamente relacionado ao calendário anual da escola, de responsabilidade da Equipe Diretiva, ao Calendário Pedagógico que é de responsabilidade do Setor Pedagógico, considerando também eventualidades sazonais e temporais. Embora seus processos sejam interligados, é função do setor de Eventos o tratamento dos processos: Calendário de Eventos, Definição de temas por eventos, Elaboração de projetos e a relação com o Tema anual.

O setor de **Esportes** é semelhante ao pedagógico e eventos, porém, trata assuntos do âmbito esportivo, sendo responsável por tais processos: Calendário de Eventos Esportivos, Participação, inscrição, e apresentação em Eventos esportivos, Reuniões internas e externas, e organização/manutenção/determinação de Materiais utilizados.

Os setores acima citados comportam processos que garantem o funcionamento de sua prestação de serviço. Muitos desses processos vêm sendo executados desde a fundação da escola, há quase três décadas. A preservação de muitos desses processos garantem o fortalecimento da imagem da escola, de sua cultura, de sua missão e seus valores, em contrapartida, alguns precisam de readequações constantes devido às mudanças externas, como cultura dos moradores dos bairros-alvo, concorrência, desenvolvimentos tecnológicos, perfil do público-alvo, etc. Um bom exemplo dessas

adequações é a inserção de um Setor que anteriormente não existia, embora alguns de seus processos já existissem, o setor de Marketing, que é resultado do aumento da exigência do mercado, bem como evolução de mídias digitais e ampla concorrência.

O setor de **Marketing** é responsável por alguns processos que atuam interna e externamente, visualizando as necessidades do mercado local, buscando fortalecer a imagem da instituição, de maneira responsável e adequada, com a atuação dos seguintes processos: Calendário de Ações de Marketing, Planejamento de publicações, Harmonização de equipe (Endomarketing) e a mensuração de retorno de ações. Como resultado da entrevista, as pessoas entrevistadas definem que, por ser recente, comparando aos outros setores, e pelas constantes mudanças, o setor necessita de mapeamento, para que consiga suprir as demandas necessárias do mercado.

## 7.2 DEFINIÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO

Embora alguns dados já tenham sido esclarecidos, para maior fidedignidade, a mensuração em números faz-se necessária para que, a partir de seu resultado, seja escolhido um processo modelo para sugestão de modelagem.

Para isso foi aplicado o questionário GUT, adaptado aos setores acima citados, primeiramente, à direção, posteriormente aos responsáveis de cada setor apontado.

Quando dados de uma pesquisa não são quantificáveis algumas ferramentas podem auxiliar para que se possibilite uma mensuração de seus resultados, atribuindo números à mesma. Uma boa ferramenta para esse fim é a matriz GUT, “a matriz GUT é uma ferramenta usada para definir prioridades dadas diversas alternativas de ação” (MEIRELES, 2001, p. 51), onde se atribui valores numéricos para as variáveis “G”, “U”, e “T”, explicadas no Quadro 1, aplicadas a uma lista de ações ou atividades (MARANHÃO; MACIEIRA, 2010).

**Quadro 1 – Matriz GUT**

TERMOS	DEFINIÇÃO
GRAVIDADE (G)	Intensidade, profundidade dos possíveis danos causados, caso não seja tomado medida com relação à ação.
URGÊNCIA (U)	Período de tempo para surgimento de danos.
TENDÊNCIA (T)	Grau de desenvolvimento do problema, caso não haja uma ação.

Fonte: Adaptado Meireles (2001)

Para a aplicação da matriz GUT, foi adaptado o formulário com um algumas opções, conforme recomenda Meireles (2001), alterando a lacuna de Problemas por Processos Existentes.

A aplicação da matriz GUT, exposta na Tabela 1, serviu para que se tornasse possível a determinação do setor mais crítico da escola, sendo direcionada à pessoa responsável do setor Diretivo, a diretora da escola.

**Tabela 1 - Matriz GUT adaptada para aplicação à Diretoria.**

<b>SETOR</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDADE</b>
<b>Diretivo-administrativo</b>	2	3	3	8	2º
<b>Secretaria</b>	2	1	1	4	5º
<b>Manutenção</b>	2	2	2	6	3º
<b>Pedagógico</b>	1	1	1	3	7º
<b>Eventos</b>	1	2	1	4	6º
<b>Marketing</b>	3	5	5	13	1º
<b>Esportes</b>	2	1	2	5	4º

Fonte: Dados da pesquisa.

Para responder, bastou preencher com números, conforme a escola, que varia de 1 a 5, onde Meireles (2001) ressalta que o 5 representa o mais importante e o 1 representa o de menor importância. A partir dos resultados coletados, torna-se possível a determinação do setor onde se situa o processo crítico, afim de compreender quais pontos em seus processos atuais podem ser aplicadas melhorias (BALDAM, *et al.*, 2007).

Com o resultado da aplicação da Matriz GUT adaptada à diretora da escola (Tabela 1), juntamente à análise observacional e entrevista semiestruturada, foi possível destacar um setor para direcionamento do estudo. Após os resultados, o Setor de Marketing é o setor que mais necessita de uma intervenção. Em entrevista isso pôde ficar claro que, conforme já dito em entrevista semiestruturada, por ser um setor recente ainda precisa de ajustes e adequações.

O passo seguinte foi a aplicação da matriz GUT, feita em dia posterior, aos responsáveis do setor escolhido (Tabela 2). Três colaboradores responderam a matriz que continha uma lista de processos e, de acordo com a média desses resultados, foi

definindo o processo mais crítico. Os processos listados na Matriz GUT foram determinados após entrevista à direção e aos colaboradores do setor.

**Tabela 2 – Média dos resultados da Matriz GUT aplicada ao Setor de Marketing**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Calendário de ações	4	4,3	2,6	10,9	2 <sup>a</sup>
Planejamento de publicações	4	5	4,6	13,6	1 <sup>a</sup>
Harmonização da equipe	1,3	1	1	3,3	4 <sup>a</sup>
Acompanhamento de retorno de ações	4,3	4,3	2,3	10,9	3 <sup>a</sup>

Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

O processo com maior pontuação foi o de Planejamento de publicações, em face aos demais, e trata-se da organização de publicações no âmbito virtual. Os envolvidos justificaram ainda que, diante dos demais processos diários, esse acaba sendo feito ocasionalmente, embora a empresa tenha perfil em redes sociais (Facebook e Instagram), não existe uma agenda de publicações, um planejamento de ações virtuais, mas que são cientes que, já observaram que gera um notável retorno ao realizarem uma publicação. Os colaboradores mencionaram que, mesmo sem a devida organização, é perceptível que há um retorno de possíveis consumidores e de seus clientes, quando as publicações são realizadas, reforçando a justificativa de que a modelagem pode vir a contribuir consideravelmente na instituição.

Ao analisar essas páginas, encontram-se publicações referentes à: datas comemorativas, informativos da escola, mostra de seus eventos e de atividades pedagógicas e lúdicas.

Em relação aos demais resultados, o Calendário de Ações, que se refere ao calendário anual de ações de Marketing empatou com o acompanhamento de retorno de ações, porém o Planejamento de Publicações obteve prioridade, pois teve resultado menor na lacuna que trata da urgência.

Com menor pontuação encontra-se a Harmonização de equipe, que se refere ao endomarketing da instituição.

### 7.3 MODELAGEM AS IS - TO BE, UTILIZANDO O SOFTWARE BIZAGI

Em sequência, foi realizada a modelagem do processo existente (*AS IS*) e a modelagem da proposição de melhoria (*TO BE*), com a utilização do programa *Bizagi Process Modeler* para desenvolver a modelagem do processo escolhido, sendo uma “abordagem minimalista [...] para que o leitor de um BPD possa facilmente reconhecer os tipos básicos utilizados e assim compreender a essência do diagrama” (TESSARI, 2008, p. 50), correspondendo ao terceiro objetivo do estudo.

A identificação dos processos é o ponto de partida para a modelagem de processos (ENOKI, 2006), também, conforme Maranhão e Macieira (2010), além da identificação, a validação, nesta etapa, é fundamental na modelagem de processos, com essa justificativa, todos os processos vistos foram validados pelos entrevistados, garantindo a veracidade do processo e sua modelagem.

Para modelagem, foi utilizada a notação BPMN, e o software *Bizagi Process Modeler* que segundo Cruz (2013), é um dos *softwares* de modelagem de processos mais utilizados no mercado, o mesmo, junto à notação BPMN, facilita a análise do BPD pelo leitor (TESSARI, 2008).

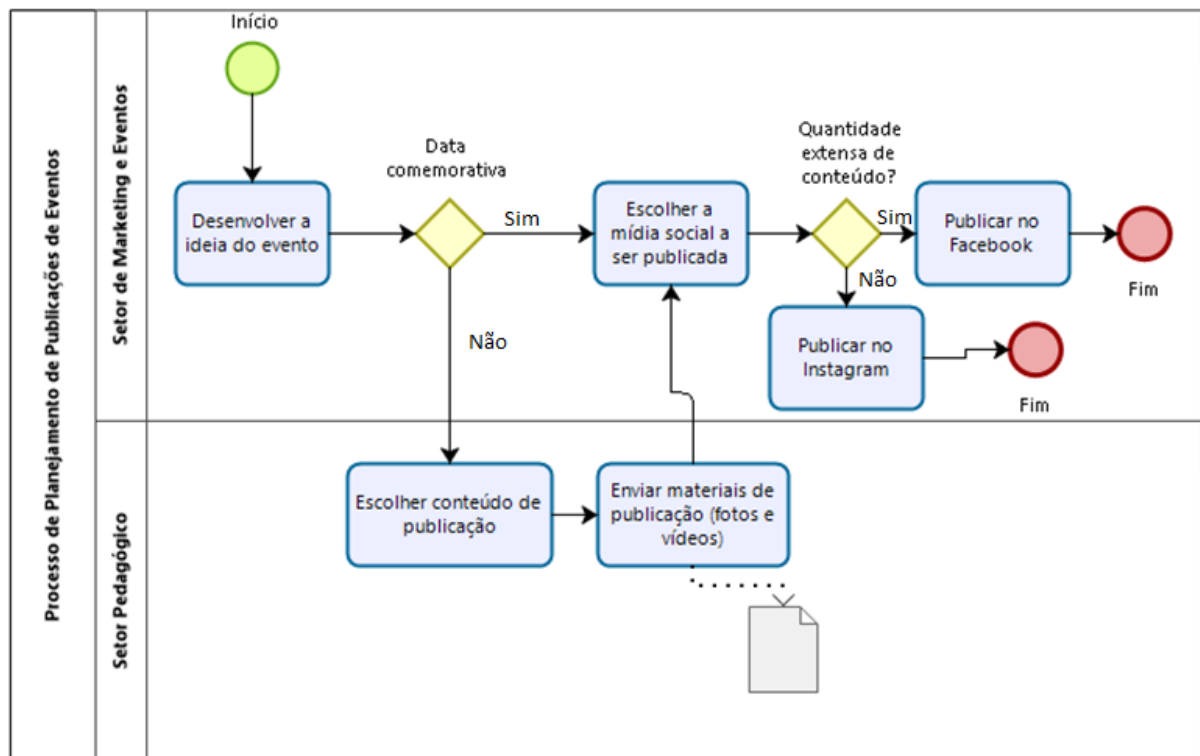
#### 7.3.1. Modelagem do processo – “AS IS”

A primeira modelagem trata da situação atual do processo, denominada de “*as is*”, conforme explicam Barn e Oussena (2010) que em instituições de ensino os *softwares* da notação BPMN são utilizados para modelar esse processo atual “*as is*” e a simulação realizada com os recursos oferecidos pela notação geram o modelo proposto “*to be*”

Nessa modelagem, é possível visualizar como se encontra o processo de Planejamento de Publicações, uma das tarefas de responsabilidade do setor de Marketing.

#### Figura 4 – Processo crítico atual





Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Conforme visto na modelagem trazida na Figura 4, a publicação está sendo realizada, porém, de maneira imediata e sem um planejamento prévio. Tendo início de acordo com a situação atual. Vale ressaltar que o modelo atual apresentado foi validado pelos funcionários da escola responsáveis pelo setor, reforçando a fidedignidade da modelagem do processo. Nele o setor de Marketing inicia o processo com o desenvolvimento da ideia do evento a ser publicado, posteriormente determina se o evento relaciona-se a uma data comemorativa, essa decisão é representada na figura com o *gateway*, que leva o processo a dois caminhos: onde quando sim segue o fluxo para a próxima tarefa, da escolha do conteúdo a ser publicado, seguindo para uma próxima tomada de decisão, na imagem representada como um segundo *gateway*, que determina a extensão do conteúdo, quando é consideravelmente extenso segue o fluxo para a publicação em Facebook, pois é criada uma pasta com nome do evento sendo depois depositadas as fotos e vídeos do mesmo; se o conteúdo é considerado curto, segue o fluxo para a publicação em Instagram, pois não há possibilidade de criação de pastas nessa mídia, finalizando assim o processo; quando o evento não relaciona-se à data comemorativa, o fluxo segue para outro setor, na imagem localizado na raia

seguinte, em busca de obtenção de material para alimentar suas redes sociais (fotos e vídeos de aulas específicas, festividades, comemorações, etc), a próxima tarefa é do setor pedagógico enviar materiais de publicações, retornando para o setor de Marketing que escolhe a mídia a ser publicada, e define a mídia social a ser publicada de acordo com a extensão de material coletado.

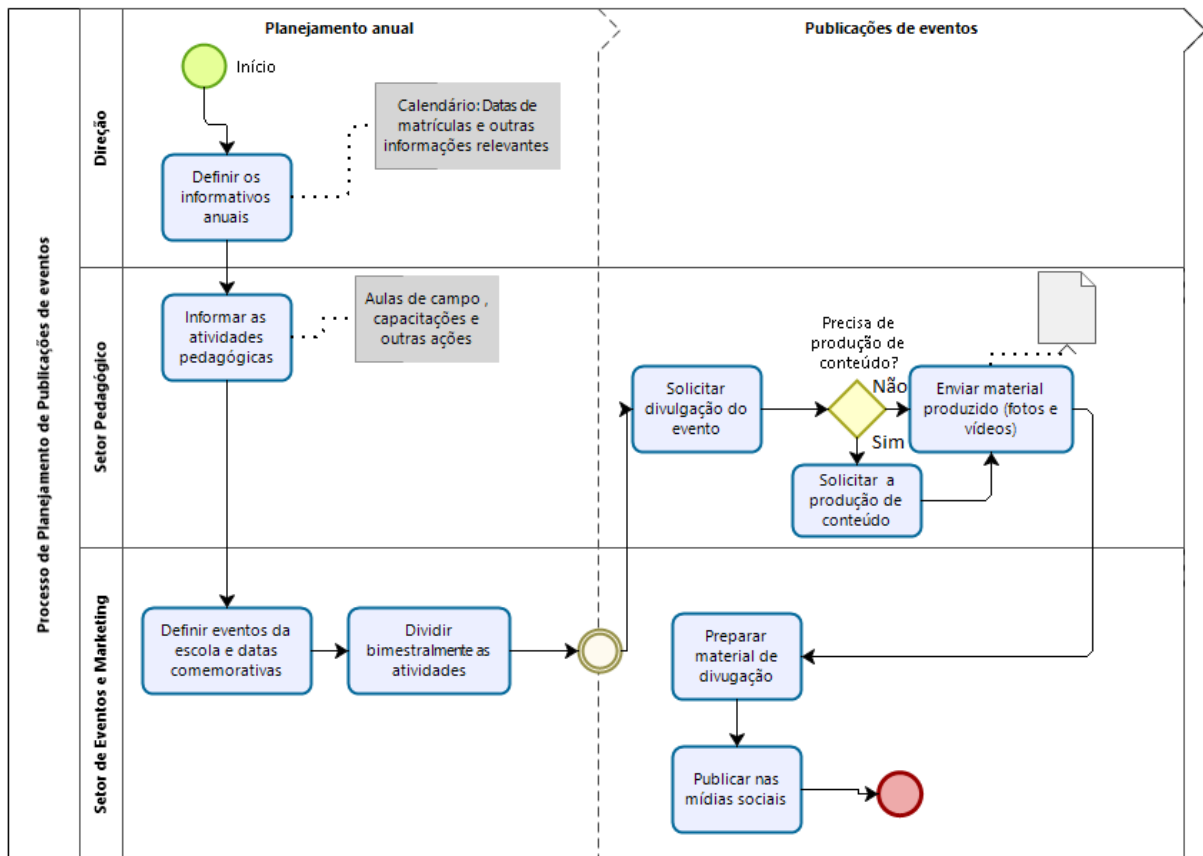
Com essa notação é possível visualizar o que fora colhido em entrevista, em tese não há um planejamento de publicação, conforme foi dito em entrevista que é uma tarefa do setor. Embora não exista planejamento, as publicações são existentes, porém são realizadas de maneira desregrada, fazendo com que o processo torne-se imediatista, podendo provocar uma série de prejuízos como: essa falta de planejamento prévio pode provocar a ausência da publicação, por ser realizada de maneira imediatista, pode comprometer o tempo para escolha de materiais a serem publicados e/ou criados. O inverso também pode acontecer, o acúmulo de conteúdos de eventos que acontecem na escola pode provocar o excesso de conteúdo e desagradar os consumidores dos conteúdos das páginas da escola, além de fatores relacionados ao tempo e qualidade de publicações, a falta de padrão de publicações em mídias digitais não permite o acompanhamento do desenvolvimento de ações e publicações, por não ter parâmetros próprios para se basear.

Em suma, a falta de planejamento de publicações pode comprometer não só o dia-a-dia dos colaboradores do setor, a qualidade dos conteúdos postados e a não padronização de suas redes sociais, pode comprometer também com a imagem da escola em ambiente virtual.

### **7.3.2 Proposta de melhoria – “TO BE”**

Com a obtenção desses resultados, e visualização da realidade do processo atual a proposição de uma simulação de melhoria do processo torna-se viável, possibilitando um planejamento de publicações, melhorando a imagem virtual da empresa, diminuindo o desperdício de oportunidades, de tempo e viabilizando o acompanhamento do retorno dessas ações, esse modelo proposto com melhorias é conhecido como “to be”.

### **Figura 5 – Processo crítico futuro - Sugestão**



Fonte: Dados da pesquisa, 2018.

Para a proposição de melhorias, foram levados em considerações aspectos citados pelos entrevistados ao justificarem suas respostas na matriz GUT e em entrevista. Em suma, a proposta é fazer com que os setores se relacionem harmoniosamente, a fim de que os conteúdos publicados pela escola sejam alinhados, adequados e organizados, diminuindo o desperdício de tempo, criando uma sequência, viabilizando o acompanhamento de ações de marketing digital da escola.

Explicando detalhadamente o modelo proposto, o novo modelo traz três raias com os três setores envolvidos: Direção, Pedagógico e Marketing e Eventos.

O processo terá início na Direção da escola, que definirá o calendário anual e os informativos anuais que já são padronizados, como publicações de boas férias, períodos de matrículas, dentre outros. O fluxo segue para o setor Pedagógico, que tem como tarefa informar as atividades pedagógicas para o setor de Marketing e Eventos.

O setor de Marketing e Eventos nessa proposição de modelo trabalham juntos, pois neste os eventos tratam-se de todas as eventualidades que acontecem na escola, sejam

festas comemorativas, aulas de campo, visitas técnicas, mostras culturais, dentre outros. Como primeiro processo nessa raia, o Setor de Marketing e Eventos definirá quais eventos serão utilizados como conteúdos para alimentar suas redes sociais. O fluxo segue ainda no setor de Marketing, que tem como tarefa dividir bimestralmente as atividades a serem publicadas, dessa maneira, a criação de conteúdo e dias de publicações pode ser organizado para que as publicações sejam postadas nas datas corretas, e garantir que sempre haja conteúdo a ser publicado.

Após o setor de Marketing parcelar conteúdos a serem publicados em bimestres, o macroprocesso é dividido, sendo considerado um processo suporte (a primeira fase), servindo como base para todos os processos de publicações. Na figura, um ícone de situação intermediária e uma linha pontilhada definem isso.

A partir daí o fluxo segue voltando para o setor Pedagógico, que solicita a divulgação do evento e segue para o primeiro e único Gateway do processo, nesse momento a resposta distingue qual caminho o processo deve continuar a percorrer, a partir de uma pergunta: Precisa da produção de conteúdo? Se não, significa que o setor já dispõe de fotografias e vídeos essenciais ao evento, assim o mesmo realiza a tarefa seguinte: enviar o material produzido para o setor de Marketing, que tem duas tarefas finais: preparar material de divulgação e publicar nas mídias sociais. Nesse modelo, as mídias serão correlacionadas, sendo todas as publicações em padrões que não haja distorção se for publicada em Facebook ou Instagram.

Quando a resposta ao *Gateway* for “Sim”, implica dizer que há necessidade de uma criação e/ou a produção de conteúdo, no caso de tratar-se de uma publicação a ser criada, como uma arte de “Boas férias” ou “Dia da água”. Quando sim, o setor Pedagógico solicita a produção de conteúdo e envia junto com o material produzido (mesmo sendo apenas solicitação e explicação sobre a data comemorativa).

Em sequência, o setor de Marketing realiza as duas tarefas finais: a preparação do material a ser publicado e a publicação em mídias sociais, até finalizar o processo.

A proposição da modelagem do processo de Planejamento de Publicações (Figura 5) foi apresentada à equipe da escola, e pôde-se discutir que a visualização de todo processo já facilita a compreensão dos envolvidos, esclarecendo os gargalos do modelo usado e mostrado anteriormente. A principal contribuição considerada foi a da primeira etapa do processo, que determina o planejamento por etapas, otimizando o tempo dos funcionários e melhorando a qualidade do serviço oferecido pelo setor, possibilitando o

acompanhamento de retorno e a criação de novas estratégias relacionadas ao Marketing da instituição.

## 8. CONCLUSÃO

Este trabalho objetivou modelar o processo existente em uma instituição escolar, a fim de identificar eventuais melhorias. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os responsáveis por cada setor existente na organização, para determinar o setor responsável pelo processo apontado como o mais crítico.

Após a identificação, foi realizada a modelagem do processo crítico de Publicação de Eventos “*as is*”, processo do Setor de Marketing da empresa, utilizando o *software Bizagi*, que possibilitou a visualização do fluxo do processo, a falta de um planejamento prévio e a centralização setorial.

Em seguida, após análise, tornou-se oportuna a sugestão de melhorias “*to be*”, sendo sugerida uma melhor interação entre os setores Direção – Pedagógico – Marketing – Eventos, uma formulação de planejamento prévio anual, possibilitando uma melhor organização do processo Publicação de Eventos, garantindo uma padronização da publicação de conteúdos, viabilizando o acompanhamento de retorno de ações.

De acordo com os objetivos traçados nesse estudo, pode-se afirmar que o estudo teve seu planejamento alcançado, e de acordo com Amaral e Flores (2014), o resultado da modelagem possibilitou o conhecimento do processo, ao realizar uma imersão em um universo escolar possibilitou um olhar claro a respeito da importância da modelagem de processos existentes.

Das implicações gerenciais para a empresa, há a necessidade de incorporar o novo processo modelado, pois com isso a empresa disporá de um modelo que viabilizará a organização e o planejamento de publicações, possibilitando o alinhamento das redes sociais da escola ao seu perfil e atividades. Além da sincronia entre setores, um modelo de tomada de decisões padronizadas pode favorecer para o mantimento da qualidade da prestação de serviços educacionais.

Outra sugestão pertinente à escola estudada é a aplicação da notação BPMN nos demais processos citados no estudo, pois, a melhor visualização através do “*as is*” possibilita uma visão ampla de: onde está o possível gargalo, onde está acontecendo algum possível desperdício e onde pode-se alterar e/ou melhorar.

Embora o *Bizagi* seja o software mais difundido, existem outras ferramentas para aplicação da modelagem de processos que podem atender às necessidades da instituição.

Das limitações do estudo pode-se apontar a ausência de estudos relacionados à processos em empresas do segmento educacional, o curto prazo determinado para sua execução, não oportunizando a aplicação do BPMN nos demais processos, bem como não oportunizou a comparação com outras empresas do mesmo segmento, ficando o questionamento de: será que as empresas que localizam-se em outras zonas da cidade , ou que têm ensino médio, ou focam apenas no ensino infantil – dentre outras vertentes - têm a mesma dificuldade com relação ao gerenciamento de processos?

A partir dessas limitações, surgem sugestões para novos estudos a respeito de melhorias da Gestão de processos em instituições escolares.

## REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Bartolomeu de Figueiredo. **Processos organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, C.S., Mendes, L.A.G., & Toledo, L.B. **Modelagem do desenvolvimento de produtos: caso EMBRAER – experiência e lições aprendidas**. In: Congresso Brasileiro De Gestão De Desenvolvimento De Produto, n. 3, 2001, Florianópolis. Anais... Florianópolis, SC: NeDIP–CTC/UFSC, 2001.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento: ABPMP BPM CBOK V3.0. 2013**. Disponível em: <<https://goo.gl/cGWOXT>>. Acesso em 02 de Abril de 2017.

BALDAM, R.; ABEPRO, Associação; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM: Uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARN, B., & OUSSENA, S. (2010). **BPMN, toolsets, and methodology: a case study of business process management in higher education**. *Information Systems Journal*, 685-693.

BIAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v. 6, n. 2, p. 99-112, 2000.

BIZAGI PROCESS MODELER (2017). (Versão 3.1) **[Programa de computador]**. Reino Unido.

BRAGHETTO, K. R. **Técnicas de modelagem para a análise de desempenho de processos de negócio**. Tese (Doutorado em Ciências). Programa: Ciência da Computação. USP. São Paulo. 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/VDBuFb>>. Acesso em: 24 de abril 2017.

CHINOSI, M.; TROMBETTA, A. BPMN: an introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, v. 34, n.1, p. 124-134, 2012.

COSTA, L. **Formulação de uma metodologia de modelagem de processos de negócio para implementação de workflow**. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2009. Disponível em:<<https://goo.gl/XJqrn>>. Acesso em: 24 de abril 2017.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos: Administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DE SORDI, J. O. **Gestão por processos**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008.

DEWALT, C. **Business Process Modeling with UML**. Disponível em: <<http://www.mendeley.com/research/business-process-modeling-uml/>>. Acesso em: 20 set. 2010.

DINSMORE, P. C.; CABANIS-BREWIN, J. **AMA: Manual de Gerenciamento de Projetos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

DUARTE, A. C. M.; LOUZADA, C. C. **Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de varejo de colchões**. Disponível em: <<https://goo.gl/96966p>> Acesso em 24 de abril de 2017.

ENOKI, C. H. **Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a Avaliação de Soluções de *Business Process Management* (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://goo.gl/ffnACi>>. Acesso em 22 de abr. 2017.

GERHARDT, T.E E SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisa**. UAB/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRG, 2009.



GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?**. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, 2000.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass, 1994

GUERRINI, Fábio Müller ;*et al.* **Modelagem da organização: Uma visão integrada**. Porto Alegre: Bookman. 2014.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HAVEY, M. **Essential Business Process Modeling**. Disponível em: <<http://oreilly.com/catalog/9780596008437>>. Acesso em: 17 set. 2010.

IENDRIKE, H. S.; ARAUJO, R. M. **Projeto de Processos de Negócio visando a automação em BPMS**. In: Workshop Brasileiro em Gestão de Processos de Negócio, 2007, Gramado. XIII Brazilian Symposium on Multimedia and Web. *Anais*. Porto Alegre: SBC.

MALHOTRA, Y. **Business process redesign: an overview**. s.l.: Brint Research Institute, 1998.

MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. B. **O Processo Nosso de Cada dia: Modelagem de Processos de Trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: QualityMark. 2010.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para identificar, observar e analisar problemas: Organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência, 2001.

MINAYO, Maria. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social**. In: MINAYO, Maria. C. S (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.

NADLER, D. A. TUSHMAN, M. L. **Projetos de organizações com boa adequação: uma moldura para compreender as novas arquiteturas**. in NADLER, David A. *et al.* Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994. pp 29-45

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. Rio de Janeiro: IMPETUS, 2003.

OMG. Available Specification. **Business Process Modeling Notation**, V 2.1. fevereiro 2008. Disponível em: < <http://www.bpmn.org>> Acesso em: 31 mar. 2009.

PEREIRA, M. F. *et al.* Modelo de produção de material didático: o uso da notação BPMN em curso a distância. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, p. 45-66, out./dez. 2011.

QUINN, James Brian. **Intelligent enterprises**. New York: Free Press, 1992.

RAMASWAMY, Rohit. **Design and management of serviceprocesses**. Reading: Addison-Wesley, 1996.

RODRIGUEZ, MARTIUS V. R. Y.; FERRANTE, A. J. **Tecnologia de informação e gestão empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2000.

ROESCH, Sylvia. Maria. Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

REIS, Glauco. **Modelagem de processos de negócio com BPMN**. São Paulo: Portal BPM, 2008.

SANDER, B. **Gestão da educação na América Latina: construção e reconstrução do conhecimento**. Campinas: Autores Associados, 1995.

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

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Florida: Meghan-Kiffer Press, 2002.

TESSARI, R. **Gestão de processo de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado em Administração, Universidade de Caxias do Sul. Disponível em: <<https://goo.gl/tYPrj1>>. Acesso em 24 de abril de 2017.

VALLE, R; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos: foco na técnica BPMN**. São Paulo: Atlas, 2011.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina. 2000.

WHITE, S. A. **Introduction to BPMN**. Maio 2004. Disponível em: <<http://www.bmpn.org>>. Acesso em: 8 mar. 2010.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezada,

Solicitamos de Vossa Senhoria a gentileza do preenchimento deste instrumento de coleta de dados que tem por finalidade modelar um processo crítico existe em uma organização do setor educacional, para isso, com sua permissão, sua empresa foi escolhida como escola modelo para obtenção de dados para o Trabalho de Conclusão de Curso da discente Ilze Monique de França Oliveira, graduanda do curso Superior de Tecnologia em Marketing do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia, no semestre 2018.2.

**Orientações:** Abaixo é apresentada uma matriz de três colunas: G de gravidade, U de urgência, e T de tendência. Em cada linha destas três colunas deve ser preenchido uma nota de 1 à 5, sendo o mais importante representado pelo número 5 e de menor importância representado pelo número 1.

SETOR	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Diretivo-administrativo					
Secretaria					
Manutenção					
Pedagógico					
Eventos					
Marketing					
Esportes					

### LEGENDA

PONTOS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Extremamente grave	Ação imediata	Se nada for feito, o agravamento será imediato
4	Muito grave	Alguma urgência	Vai piorar a curto prazo
3	Grave	Mais cedo possível	Vai piorar a médio prazo

<b>2</b>	Pouco grave	Pode esperar um pouco	Vai piorar a longo prazo
<b>1</b>	Sem gravidade	Sem pressa	Não vai piorar ou pode até melhorar

**SETOR DIRETIVO/ADMINISTRATIVO**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Documentação					
Calendário					
Financeiro					
Controle de alunos					

**SETOR SECRETARIA**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Cadastro de alunos					
Controle de notas					
Declaração e histórico					
Comunicados					

**SETOR MANUTENÇÃO**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Limpeza					
Estoque de materiais					
Compra					
Pintura/manutenção					

**SETOR PEDAGÓGICO**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Planejamento					
Calendário					
Reuniões					

<b>Projetos pedagógicos</b>					
-----------------------------	--	--	--	--	--

**SETOR EVENTOS**

<b>PROCESSO</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDADE</b>
<b>Calendário de eventos</b>					
<b>Definição de temas</b>					
<b>Elaboração de projetos</b>					
<b>Temas</b>					

**SETOR MARKETING**

<b>PROCESSO</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDADE</b>
<b>Calendário de ações</b>					
<b>Planejamento de publicações</b>					
<b>Harmonização da equipe</b>					
<b>Acompanhamento de retorno de ações</b>					

**SETOR ESPORTES**

<b>PROCESSO</b>	<b>G</b>	<b>U</b>	<b>T</b>	<b>TOTAL</b>	<b>PRIORIDADE</b>
<b>Calendário de eventos</b>					
<b>Definição dos eventos</b>					
<b>Reuniões</b>					
<b>Materiais</b>					

AOS RESPONSÁVEIS DO SETOR DE MARKETING / EVENTOS /  
ADMINISTRATIVO

**SETOR MARKETING – ENTREVISTADO 1**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Calendário de ações					
Planejamento de publicações					
Harmonização da equipe					
Acompanhamento de retorno de ações					

**SETOR MARKETING – ENTREVISTADO 2**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Calendário de ações					
Planejamento de publicações					
Harmonização da equipe					
Acompanhamento de retorno de ações					

**SETOR MARKETING – ENTREVISTADO 3**

PROCESSO	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Calendário de ações					
Planejamento de publicações					
Harmonização da equipe					
Acompanhamento de retorno de ações					