



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA / UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas / CCSA

Departamento de Administração / DA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS A UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO PÚBLICO**

RENATA DOMINGOS DE LIMA

João Pessoa
Novembro, 2016

RENATA DOMINGOS DE LIMA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS A UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO PÚBLICO**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba/UEPB.

Professor Orientador: Dr.^a Kátia Virgínia Ayres.

Coordenador do Curso: Ms. Nadja Valeria Pinheiro

João Pessoa
Novembro, 2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

L732g Lima, Renata Domingos de.
Gestão de processos aplicados a instituição de ensino público /
Renata Domingos de Lima – João Pessoa, 2016.
73f. : il.

Orientador: Prof.^a Dr.^a. Kátia Virgínia Ayres
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)
– UFPB/CCSA.

1. Gestão de Processos - padronização. 2. Gestão de qualidade.
3. Qualidade no ensino público. I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU: 658(043.2)

RENATA DOMINGOS DE LIMA

**GESTÃO DE PROCESSOS APLICADOS A UMA INSTITUIÇÃO DE
ENSINO PÚBLICO**

Trabalho de Curso Aprovado em: 21 de Novembro de 2016.

Banca Examinadora

Prof. Dr.^a Kátia Virgínia Ayres
Orientadora

Prof.^a Dra. Célia Cristina Zago
Examinadora

*Dedico este trabalho a todos que contribuíram para
sua realização, que me apoiaram e torceram pelo
meu sucesso: a meus pais José e Marlene, a minha
irmã Luciana e meu namorado Wylck aos quais eu
sempre dedicarei.*

Agradecimentos

Em primeiro lugar, agradeço a Deus pela dádiva da vida e por me conceder força e coragem para o alcance dos meus objetivos como a conclusão desta graduação ao longo desses quatro anos. Não foi fácil chegar até aqui, mas Deus sempre esteve acalmando meu coração nas etapas mais difíceis, iluminando meu caminho e abençoando, infinitamente, a minha vida.

Agradeço aos meus pais: José Domingos de Lima e Marlene Rocha de Lima por ser a base da pessoa que sou; toda a confiança, carinho, investimento e apoio incondicional que me têm dado desde que nasci. Tudo que tenho e que sou devo a eles.

A minha irmã Luciana Domingos de Lima por todo o amor dedicado a mim, por todas as palavras de incentivo, por ter acreditado no meu potencial e por toda ajuda concedida durante esta etapa da minha vida. Tê-la em minha vida é um presente de Deus!

A Wylck Jadyson S. P. da Silva, pessoa muito especial em minha vida que sempre acreditou em mim, apoiando-me e fortalecendo-me nos momentos difíceis com palavras de incentivo para que eu não desistisse nos momentos de cansaço; obrigada por escolher estar junto a mim fazendo parte deste sonho. “Amo acreditar que Deus fez você pra mim eu pra você”.

De forma geral, a todos meus familiares, meus tios, minhas tias, primos e primas, este sentimento de gratidão se estende a todos que carrego no coração.

À minha orientadora Kátia Virgínia Ayres, pela oportunidade de participar da monitoria, na qual vivi e aprendi mais sobre a área estudada, adquirindo experiências para minha vida acadêmica. Por toda paciência, dedicação e sabedoria, compartilhando seus conhecimentos acadêmicos e sendo um exemplo de profissional para mim. Sua contribuição foi essencial para a qualidade e o desenvolvimento deste estudo, enfim, por toda atenção e compreensão;

A todos os professores do curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba pela participação na construção do meu aprendizado acadêmico e profissional;

Agradeço a minha grande amiga Alane Maria Miguel, presente que esta graduação me deu, cuja amizade espero carregar para o resto de minha vida. Compartilhamos vários momentos nesta caminhada acadêmica e muito do que sou hoje, devo a nossa convivência, por tudo o que nela aprendi. Como sempre digo: “É da UFPB para vida!”.

De modo especial também agradeço à Alyne Dantas de Carvalho pela amizade conquistada por sua longa trajetória de chegar até aqui, as dificuldades que passou e as barreiras que vivenciou serviram para todos nós do seu ciclo de amizade como forma de inspiração para vencer na vida; obrigada pelo incentivo e apoio em concluir esta importante etapa de minha vida acadêmica.

Ao grupo de amigas “Amadinhas” pela amizade, acolhimento e pelos inesquecíveis momentos de aprendizado e descontração dentro e fora da universidade.

No contexto geral, a todos os colegas da graduação, sendo alguns deles desde o começo (Luciana Lima, Rosane Moura, Jonathan Oliveira) e outros que surgiram ao longo dos anos e que se tornaram meus amigos, pelo companheirismo mútuo e pelo desafio da jornada acadêmica compartilhada. Muito obrigado por compartilhar momentos especiais na UFPB.

E nessa trajetória não posso deixar de mencionar as minhas primeiras professoras Tia Elena e Tia Patrícia, as quais tenho muita admiração e apreço, alegro-me em saber que a distância e o tempo não nos separaram. Foram estes primeiros ensinamentos que contribuíram na vida acadêmica e nesse crescimento profissional, hoje, o meu muito obrigado!

Por fim, agradeço a todos os meus amigos e amigas dos mais diversos contextos e lugares, em especial a minha segunda mãe Clarice Moizés dos Santos, Ana Lúcia Gouveia e a Maria da Conceição Albino. Elas que são para mim exemplo de mulheres guerreiras e vencedoras e ajudaram na minha caminhada durante esses anos de curso.

Aos meus diversos grupos de amizade (Grupo do Passeio, Povo Amado e aos meus amigos de fé da Paróquia Nossa Senhora do Rosário, por toda oração, apoio e compreensão), cada um, com suas particularidades, contribuiu para eu ser tudo o que sou hoje.

Infelizmente, não há como mencionar todos, mas agradeço aos que estiveram direta ou indiretamente me passando energia positiva e torcendo pela minha vitória, não posso deixar de dizer que carrego todos em meu coração e na memória.

Um ciclo de minha vida se completa! É hora de cultivar e colher os frutos desses anos de curso!

“De tudo ficaram três coisas: a certeza de que estamos começando, a certeza de que é preciso continuar e a certeza de que podemos ser interrompidos, antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo, fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sonho uma ponte, da procura um encontro”. (Fernando Sabino).

Resumo

As organizações buscam agregar valor a seus clientes através da eficiência e eficácia em seus serviços/produtos. Sendo assim, para a obtenção dos resultados nas organizações é necessário que haja a padronização de um processo. Partindo desse pressuposto, as instituições educacionais não podem ser vistas de maneira diferente, pois estas possuem metas que devem ser cumpridas como qualquer outra organização. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi implantar a gestão de processos modelando os processos-chaves da área administrativa de uma instituição da rede municipal de ensino de João Pessoa. A pesquisa é considerada do tipo quanti-qualitativo, também foi utilizado o método de observação da pesquisadora para a obtenção dos dados. Para isso, criou-se um questionário o qual foi aplicado com seis funcionários responsáveis pela secretaria da escola. Com base nisso, foi possível identificar os processos que ocorrem na secretaria, bem como, destacar os mais críticos, conforme relatos dos respondentes. Assim sendo, demonstraram-se os atuais fluxos das atividades críticas e, logo após, realizou-se melhorias nestes. Também se criou os Procedimentos Operacionais Padrão das atividades críticas, contribuindo assim para a melhoria dos processos na organização através da padronização de suas atividades.

Palavras-chave: Gestão de Processos – padronização; Gestão de qualidade; Qualidade no ensino público.

Lista de Abreviações

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BPM - Business Process Management - Gestão de Processos de Negócio

CREIS - Centros de Referência em Educação Infantil

EJA - Educação de Jovens e Adultos

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

GQT - Gestão da Qualidade Total

GRD - Gerenciamento da Rotina Diária

IDEB - Índice de Desenvolvimento da Educação Básica

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEG - Modelo de Excelência da Gestão

PMJP - Prefeitura Municipal de João Pessoa

POP - Procedimento Operacional Padrão

PPP - Projeto Político Pedagógico

SEDEC - Secretária de Educação e Cultura

SIPOC - Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers - Fornecedores, Entradas, Processos, Saídas, Clientes

TQM - Total Quality Management - Gestão da Qualidade Total

Lista de Figuras

FIGURA 1 – Oito critérios de excelência do MEG.....	21
FIGURA 2 – Modelo de processo	27
FIGURA 3 – Estrutura do modelo da Matriz SIPOC.....	31
FIGURA 4 – Organograma da Escola Zulmira de Novais.....	37
FIGURA 5 – Macrofluxo da secretaria escolar.....	48
FIGURA 6 – Matriz SIPOC da Realização de Matrícula Escolar.....	51
FIGURA 7 – Fluxograma atual do processo de Realização de Matrícula Escolar.....	52
FIGURA 8 – Fluxograma melhorado do processo de Realização de Matrícula Escolar	52
FIGURA 9 – POP 001 - Realização de Matrícula Escolar.....	54
FIGURA 10 – Matriz SIPOC da Emissão de Declaração Escolar.. ..	55
FIGURA 11 – Fluxograma atual da Emissão de Declaração Escolar	56
FIGURA 12 – Fluxograma melhorado da Emissão de Declaração Escolar.....	56
FIGURA 13 – POP 002 - Emissão de Declaração Escolar	58
FIGURA 14 – Matriz SIPOC da Elaboração de Histórico Escolar.....	59
FIGURA 15 – Fluxograma atual da Elaboração de Histórico Escolar.....	60
FIGURA 16 – Fluxograma melhorado da Elaboração de Histórico Escolar	61
FIGURA 17 – POP 003 - Elaboração de Histórico Escolar	62

Lista de Quadros

QUADRO 1 – Espectro dos principais modelos de processos	28
QUADRO 2 – Caracterização da pesquisa.....	36
QUADRO 3 – Perfil dos participantes	41
QUADRO 4 – Conhecimento dos participantes sobre a Gestão de Processos.....	42
QUADRO 5 – Conhecimento dos participantes sobre ferramentas da qualidade	43
QUADRO 6 – Opinião dos participantes sobre os conhecimentos das atividades diárias	45
QUADRO 7 – Opinião dos participantes sobre treinamento	46
QUADRO 8 – Processos críticos indicados pelos participantes	49
QUADRO 9 – Informações sobre os três processos críticos do setor	49

Sumário

1. Introdução	14
1.1. Delimitação do Tema.....	15
1.2. Problema da Pesquisa	16
1.3. Objetivos.....	16
1.3.1. Objetivo Geral	16
1.3.2. Objetivo Específicos.....	16
1.4. Justificativa	17
2. Fundamentação Teórica.....	19
2.1. Gestão da Qualidade.....	19
2.1.1. Modelo de Excelência em Gestão	20
2.2. Qualidade na Educação	21
2.2.1. Prêmio Escola Nota 10	24
2.3. Gestão da Rotina.....	25
2.4. Gestão de Processos.....	26
2.5. Ferramentas de Modelagem da Qualidade	29
2.5.1. Mapeamento dos Processos	29
2.5.2. Macrofluxograma	30
2.5.3. Fluxograma.....	30
2.5.4. Matriz SIPOC	31
2.6. Melhoria de Processos	32
2.6.1. Padronização de Processos	33
3. Procedimentos Metodológicos	35
3.1. Caracterização da Pesquisa.....	35
3.2. Terreno da Pesquisa.....	36
3.3. Universo e Amostra	38
3.4. Instrumento de Pesquisa	38
3.5. Procedimento de Coleta de Dados.....	39
3.6. Procedimento de Análise de Dados	39
4. Apresentação e Discussão dos Resultados	41
4.1. Perfil dos Participantes	41
4.2. Nível de conhecimento sobre Gestão de Processos.....	42

4.3. Modelagem dos Processos.....	46
4.3.1. Levantamento das Atividades Administrativas da Secretaria	46
4.3.2. Identificação dos processos-chave.....	47
4.3.3. Mapeamento, análise crítica e padronização dos processos-chave	50
a) Processo-chave: Realização da Matrícula Escolar	51
b) Processo-chave: Emissão de Declaração Escolar.....	55
c) Processo-chave: Elaboração de Histórico Escolar	59
5. Considerações Finais	64
Referências	67
Apêndices.....	70
Apêndice A	70

1. Introdução

As atividades e os processos desenvolvidos pelas organizações agregam valores no atendimento de seus clientes e, para isso, faz-se necessário gerenciá-los para que as melhorias sempre venham acontecer. De acordo com Valeriano (1998), para a obtenção de resultados nas organizações é necessário que aconteça um processamento de insumos, o que, objetivamente, consiste na criação de um processo. Desta forma, compreende-se que grandes organizações buscam desenvolver o melhor para seus clientes com maior eficiência e eficácia.

Para Davenport (1994), processo é uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo e um fim, *inputs/outputs* com uma estrutura favorável para ação. Normalmente, a utilização dos processos é vista como um grupo de tarefas que utilizam recursos para gerarem resultados, buscando melhorias e resultados para as organizações.

Segundo Harrington (1993), o processo é um grupo de tarefas interligadas e regidas por uma lógica, que utiliza recursos para gerar resultados pré-definidos de forma a sustentar os objetivos da organização. Para tal aprimoramento, é fundamental um gerenciamento de rotina das atividades desenvolvidas. Mediante as afirmações, é possível analisar os processos acompanhando as rotinas de trabalho e identificando as possíveis falhas que prejudicam o alcance das metas contidas no planejamento estratégico.

Contudo, é preciso destacar a importância da gestão da qualidade nas organizações como um todo, uma vez que, a mesma deve ser vista como fator diferencial para garantir o crescimento e sobrevivência de tais organizações no mercado. A gestão da qualidade busca a melhoria contínua nos processos, nos produtos e nos serviços. Além disso, transmite confiabilidade e segurança às exigências e necessidades dos clientes.

Monaco e Guimarães (2000) destacam que a qualidade tem o objetivo de buscar a máxima produtividade, além de reduzir custos e, principalmente, atender às reais necessidades dos clientes finais.

Em se tratando de um contexto educacional que é o foco desse trabalho, a qualidade torna-se fator predominante para o desenvolvimento das instituições, bem como, dos usuários desses serviços, neste caso, o alunado. Para tanto, Silva (2015) destaca que a gestão da qualidade e a gestão educacional devem estar intimamente ligadas.

Dessa forma, a gestão educacional tem a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a ultrapassar esta concepção de gestão como

mera administração escolar. Tendo em vista que deve promover a articulação entre seu talento e energia humana, recursos e processos, visando à transformação dos seus alunos em cidadãos participantes da sociedade.

Com isso, afirma-se que esta pesquisa é voltada para a implantação da gestão de processos em uma escola da rede municipal de ensino na cidade de João Pessoa – PB e propõe a padronização de processos do setor administrativo da instituição, visando maior eficiência nas atividades desenvolvidas, menor desperdício de tempo, qualidade no atendimento e satisfação de todos que dela necessitam, tanto internamente (professores, funcionários e alunos) como externamente (pais/responsáveis, prefeitura e toda comunidade escolar).

1.1. Delimitação do Tema

Os processos são considerados um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou um serviço específico para cada cliente. Com isso, é essencial que antes de executar a gestão de processo dentro de uma organização, seja realizado um planejamento estratégico, o qual será fundamental para a execução de todo processo.

O objetivo de toda essa padronização remete-se ao gerenciamento da rotina que propõe desenvolver as melhores práticas a serem executadas pelos funcionários, fazendo com que isso se torne parte da cultura da organização. Rotinas simples que tornam o serviço prestado mais eficiente, viabilizando os resultados desejados, minimizando os atrasos e eliminando os erros.

O projeto em estudo se deu pelo fato de não ter sido identificada na instituição a formalização dos processos de nenhum dos setores. O setor administrativo foi escolhido para ter seus processos modelados, especificamente a Secretaria Escolar, pois existe relevância de suas atividades para a organização. Essa relevância se explica porque a primeira comunicação da comunidade escolar com a instituição ocorre na Secretaria, sendo coletadas todas as informações referentes às matrículas, histórico dos alunos, documentação pessoal de cada envolvido, entre outros aspectos.

1.2. Problema da Pesquisa

A estrutura da gestão por processo vem substituir a gestão por funções, com uma visão dinâmica em que a organização buscará produzir valor. Não é fácil alcançar esse objetivo, visto que as mudanças no ambiente de trabalho normalmente vêm acompanhadas de resistências por parte dos funcionários, já que estas mudanças estão relacionadas à rotina de procedimentos que eles já estavam acostumados a desenvolver. Faz-se necessário obter o apoio deles para que seja efetivada a mudança. O aperfeiçoamento da organização tem o intuito de tornar os processos eficazes, eficientes e adaptáveis (DAVENPORT, 1994).

Desse modo, toda organização busca saber qual função é atribuída a cada funcionário, e no ramo das instituições de ensino essas funções já são predefinidas e executadas, mas entende-se que padronizar e modelar essas funções auxiliará para um melhor desempenho da função e um maior dinamismo entre setores. A gestão de processos contribuirá para a organização melhorar no desempenho e na eficiência de toda a área administrativa, bem como a padronização das atividades-chave desenvolvidas.

Com isso, questiona-se que: **quais as melhorias que podem ser implantadas com a gestão de processos no setor administrativo de uma instituição de ensino da rede municipal de João Pessoa-PB?**

1.3. Objetivos

A pesquisa está fundamentada em um objetivo geral que se desdobra em objetivos específicos demonstrados a seguir:

1.3.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é realizar a modelagem dos processos-chaves do setor administrativo de uma instituição da rede municipal de ensino de João Pessoa.

1.3.2. Objetivos Específicos

Partindo do objetivo geral, alguns objetivos específicos são fundamentais para o desenvolvimento do estudo:

- Descrever o perfil dos funcionários da secretaria escolar, considerando o conhecimento e a percepção deles acerca da gestão dos processos do setor;
- Descrever processos administrativos realizados na secretaria escolar da instituição;
- Destacar os processos-chave realizados na área administrativa;
- Elaborar fluxogramas dos processos-chave, destacando possibilidades de melhorias;
- Padronizar os processos-chave na secretaria escolar da instituição.

1.4. Justificativa

Entende-se que estudos voltados à área de gestão de processos e procedimentos padrão são fundamentais em qualquer organização, pois, sua padronização reflete nos resultados. Para isso, existem várias ferramentas que tornam essa padronização possível e foi daí que surgiu a ideia de realizar a modelagem dos processos-chave implantando a gestão de processos na área administrativa de uma instituição da rede municipal de ensino de João Pessoa.

Desse modo, buscou-se modelar os processos administrativos da secretaria de uma escola pública da rede municipal de João Pessoa, identificando os processos críticos e a possibilidade de melhorias, afim de contribuir para a melhoria contínua, com instrumentos de planejamento e controle da Gestão de Processos, com intuito de proporcionar qualidade administrativa da secretaria da escola.

O estudo foi realizado com intuito de aprimorar os conhecimentos sobre a realidade da referida instituição. O acesso aos processos possibilitará a realização da pesquisa.

Após algumas visitas que permitiram a realização de observações por parte da pesquisadora, pode-se perceber que, no atual cenário, alguns funcionários desenvolvem mais de uma atividade simultaneamente, fazendo com que uns se sobrecarreguem, quando o ideal seria existir a distribuição das tarefas, bem como o momento certo de ser executada cada atividade, buscando ter uma visão mais integrada de toda parte administrativa.

A gestão por processo é a maneira mais eficaz de alcançar os melhores resultados dos processos, em que os erros são eliminados gradativamente, os atrasos eliminados e os objetivos alcançados. Dessa forma, é possível definir e planejar cada função e o conhecimento sobre todos os passos dos processos existentes.

Cumprir frisar que, esta pesquisa poderá servir como projeto piloto para as demais instituições da rede de ensino no que se refere à importância da utilização das ferramentas da gestão de processos no setor administrativo.

2. Fundamentação Teórica

Para embasar esta pesquisa faz-se necessária uma revisão da literatura relacionada ao tema em questão: Gestão da Qualidade. Com a finalidade de situar o debate sobre essa temática, esta seção apresenta conceitos de gestão de processos, mapeamento e modelagem de processos, processos críticos e gestão pública.

2.1. *Gestão da Qualidade*

O desenvolvimento do produto e serviço faz parte da qualidade, buscando assim, traduzir e transmitir as necessidades e desejos dos clientes. A gestão da qualidade tem fator muito importante no que diz respeito à padronização, conformidade e busca pela melhoria contínua nos processos. A Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT (2015) a NBR ISO 9000 destaca que a gestão da qualidade possui um conjunto de atividades que, juntas, auxiliam na direção e no controle dos processos no que se refere à qualidade.

Monaco e Guimarães (2000) afirmam que com a globalização e com o mercado cada vez mais competitivo e exigente, as organizações vêm adotando a Gestão da Qualidade. Mendes *et. al.* (2010, p.3) corroboram com essa ideia quando dizem que “com o acirramento do mercado concorrencial e o nivelamento com relação à tecnologia, a qualidade tornou-se um grande diferencial a ser alcançado, alvo da preocupação da cúpula das empresas responsáveis por aspectos estratégicos”.

Dessa forma, pode-se dizer que a gestão da qualidade deve ser vista como fator diferencial para garantir o crescimento e sobrevivência das organizações no mercado, buscando assim a melhoria contínua nos processos, produtos e serviços, transmitindo confiabilidade e segurança às exigências e necessidades dos clientes.

Cabe frisar que a qualidade pode ser definida como “um modelo de racionalização que visa em primeiro lugar, à máxima produtividade e a redução de custos, tentando, de todas as formas, voltar à empresa ao atendimento das reais necessidades dos seus clientes” (MONACO; GUIMARÃES, 2000, p.71).

Desse modo, Guelbert (2012) comenta que a evolução do sistema da qualidade passa por três momentos distintos. O primeiro foi a Era da Inspeção, no qual o controle de qualidade sobre os produtos era feito um a um e existia a participação do próprio cliente. Depois surgiu a era do Controle Estatístico, em que os produtos eram avaliados por amostragem e existia um

departamento especializado de controle de qualidade no qual seu foco era detectar defeitos. Na Era da Qualidade Total, a que se mantém hoje, todos os envolvidos da organização são responsáveis pela qualidade, aplicando técnicas de ações preventivas em que o foco passa ser a satisfação do cliente.

Em relação à Gestão da Qualidade Total - GQT, Williams (1995) descreve que para qualquer organização que forneça produtos ou serviços, o seu objetivo será de melhorar a qualidade em benefício do cliente final. O autor ainda afirma que “a TQM é, sobretudo, um estilo de liderança criadora de uma cultura organizacional que ajuda a alcançar a meta que é criar produtos e serviços da mais alta qualidade possível” (WILLIAMS, 1995, p.2).

Mendes *et. al.* (2010) evidenciam muitos outros fatores sobre a GQT, do mesmo modo eles constataam que:

A principal preocupação da Gestão da Qualidade Total (GQT) é acerca da qualidade do produto, entretanto, produzir qualidade não trata exclusivamente de bens de produção ou utilização de técnicas, significando um modelo de gestão. Incluindo uma série de funções tais como: melhoria contínua, desenvolvimento de recursos humanos, formação contínua (MENDES *et. al.*, 2010, p.3).

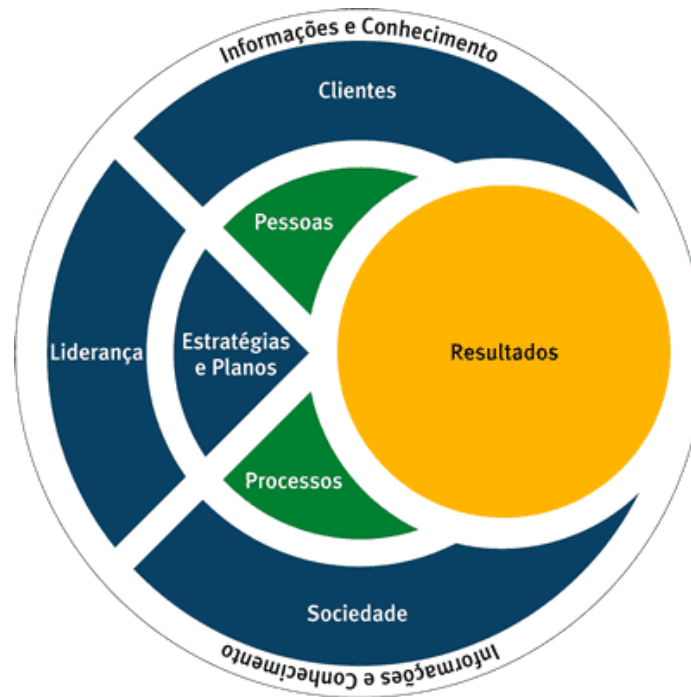
Nesse contexto da GQT, é primordial a utilização de indicadores que demonstrem o desempenho dos processos. Para tanto, o Modelo de Excelência em Gestão – MEG é uma ferramenta especializada para tal ação.

2.1.1. Modelo de Excelência em Gestão

O Modelo de Excelência em Gestão - MEG é uma metodologia criada pela Fundação Nacional da Qualidade - FNQ que permite que o grau de maturidade da gestão organizacional seja avaliado. Dessa forma, processos e resultados podem ser averiguados. Além disso, o MEG proporciona um entendimento melhor sobre o mercado que a organização atua, bem como, o mercado que ela almeja atuar no futuro (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2015).

A Fundação Nacional da Qualidade (2015) demonstra que o MEG proporciona o alinhamento dos recursos organizacionais, identifica os pontos estratégicos, aprimora a comunicação e a produtividade, além de preparar as organizações para que seus objetivos estratégicos sejam atingidos. Para isso, os Oito Critérios de Excelência contribuem para a organização melhorar a compreensão de seu sistema gerencial, bem como, a visão sistêmica da gestão. A Figura 1 demonstra, a seguir, os oito critérios de excelência do MEG.

Figura 1 - Oito critérios de excelência do MEG



Fonte: Fundação Nacional da Qualidade (2015).

Face ao exposto, no sistema de gestão da qualidade, o MEG é uma ferramenta de grande relevância que contribui com a gestão de processo na educação, buscando assegurar que o planejamento, a organização, o controle e a liderança sejam conduzidos assertivamente; Conseqüentemente, provoque a melhoria contínua do seu desempenho, especialmente na qualidade da educação.

Há de convir que o MEG proporciona identificar quais os processos agregam valor na organização como um todo. Além disso, examina a relação com os fornecedores e as possíveis melhorias nos processos de apoio. Isso autoriza concluir que o critério “Processo” é o foco desta pesquisa, e é preciso entender que este trata da orientação e organização do passo a passo de determinadas atividades, reforçando o aprendizado organizacional e a inovação.

2.2. Qualidade na Educação

Em linhas gerais, a atual realidade social exige mudanças, muitas dessas no que se refere à educação. Com base nisso, as escolas, que são a principal porta para a educação, necessitam desempenhar suas ações de forma participativa. Deste modo, percebe-se que as instituições de ensino devem estar abertas a todos, independentemente, se fizerem parte ou não do seu quadro de funcionários.

Com isso, a responsabilidade da gestão educacional vai muito além da simples administração de recursos financeiros, de pessoal ou de patrimônio escolar. Da mesma forma, a gestão de uma escola não se resume mais ao seu diretor, que até pouco tempo, atuava como um gerente, a quem competia zelar pelo cumprimento de normas, determinações e regulamentos que eram ditadas por órgãos centrais (LÜCK, 2006).

No que diz respeito a esse aspecto, Paro (2000, p.7) esclarece que:

Administrar uma escola pública não se reduz à aplicação de uns tantos métodos e técnicas, importados, muitas vezes, de empresas que nada têm a ver com objetivos educacionais. A administração escolar é portadora de uma especificidade que a diferencia da administração especificamente capitalista, cujo objetivo é o lucro, mesmo em prejuízo da realização humana implícita no ato educativo. Se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los.

Percebe-se que, a gestão educacional tem a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma a ultrapassar essa concepção de gestão como mera administração escolar. Tendo em vista que deve promover a articulação entre seu talento e energia humana, recursos e processos, visando a transformação dos seus alunos em cidadãos participantes da sociedade.

Andrade e Raitz (2012, p.5) afirmam que “ao gestor cabe à responsabilidade de buscar transformações que venham proporcionar melhorias na educação”. Dessa forma, Silva (2015) destaca que esta melhoria está atrelada à qualidade, na qual, tanto a gestão como a qualidade devem estar unidas em um mesmo objetivo, isso porque o sucesso depende da preocupação do gestor com as práticas que são desenvolvidas na escola. Essa preocupação irá proporcionar a eficácia dos serviços que a instituição oferta, para tanto é necessário ter visão e criar metas.

Neste contexto, a gestão escolar deve ser democrática com destaque para o relacionamento entre seus profissionais, que buscam valores como igualdade, liberdade, transparência, honestidade, comprometimento e participação, favorecendo um ambiente saudável, motivador e construtivo.

Dourado, Oliveira e Santos (2007) relacionam a junção desses aspectos que envolvem a gestão e a qualidade na educação. Os autores afirmam que é necessário que todos recursos (materiais e humanos) sejam utilizados em prol da qualidade da educação, proporcionando, assim, melhorias no processo de ensino e aprendizagem.

É preciso acentuar que o trabalho do diretor escolar é necessário, mas este profissional não tem em suas mãos o controle da produção e das decisões a respeito das políticas do

sistema de educação do qual faz parte, como por exemplo, das diretrizes, das metas, dos projetos e dos programas.

Para Lück (2001), o próprio conceito de gestão já carrega em si a ideia de participação, na qual as pessoas trabalham de forma associada, analisando situações, trocando experiências e tomando decisões de forma conjunta. Compreende-se que as dimensões formais e políticas da educação na GQT são exemplos de excelência gerencial nas organizações e podem contribuir de maneira significativa para a melhoria do ensino no Brasil.

Segundo Xavier (1995), os sistemas educacionais possuem características essenciais da GQT, estas são:

- O comprometimento político dos dirigentes;
- A busca por alianças e parcerias (públicas e privadas);
- A valorização dos profissionais da educação;
- A gestão democrática;
- O fortalecimento e a modernização da gestão escolar;
- A racionalização e a produtividade do sistema educacional.

A padronização dos processos permitirá o fortalecimento e a modernização dos processos, auxiliando na gestão escolar e proporcionando uma melhor produtividade no serviço com o alcance da eficiência e eficácia.

Entende-se que a gestão da qualidade contribui para o bom desempenho do setor administrativo de instituições de ensino, com características que favorecem as tomadas de decisões, comprometimento com o desempenho, mensuração dos resultados e, ao aprimoramento dos processos, implica também uma mudança da cultura da organização. Silva (2015, P.34) afirma que “parte da educação de qualidade ofertada por estas instituições é reflexo da forma como estas são geridas”.

Com base nisso, é importante acentuar que a gestão educacional pode estar associada a instituições públicas e/ou privadas e neste trabalho o foco está atrelado a gestão pública, na qual Carneiro e Menicucci (2013, p. 136) afirmam que “diferentemente da gestão privada, a gestão pública deve permitir a expressão de valores que não são apenas instrumentais, mas políticos”.

Motta (2013) ressalta que administrar instituições públicas é um grande desafio, pois resolver problemas com rapidez e agilidade é uma irrealdade, muitas vezes ocasionada por problemas políticos. Isso é corroborado por Carneiro e Menicucci (2013) quando evidenciam

que o controle político ocasiona em muitos momentos prejuízos ao setor público. Esses prejuízos estão relacionados a corrupções, incompetência e desperdício de recursos, sejam estes materiais ou humanos, estes fatores determinam o progresso ou não das instituições.

Com referência a isso, alguns projetos são criados no serviço público de educação com o objetivo de incentivar os funcionários através do desenvolvimento de planos e ações que dependem de recursos financeiros, os quais, geralmente, possuem metas a serem atingidas. O Prêmio Escola Nota 10 é um desses projetos que incentivam os funcionários e sendo adotado na educação do município de João Pessoa – PB.

2.2.1. Prêmio Escola Nota 10

De forma geral, a Prefeitura Municipal de João Pessoa - PMJP articulou um projeto conhecido como o “Prêmio Escola Nota 10”, no qual foi estabelecido e normatizado o Índice de Excelência em Educação, formado a partir dos indicadores de avaliação da aprendizagem e da gestão escolar nas escolas municipais de ensino fundamental. Para tanto, este projeto está fundamentado na Lei Municipal nº 11.607 de 23 de dezembro de 2008 que “institui o programa escola nota 10 no âmbito do município de João Pessoa e dá outras providências” (BRASIL, 2008).

Segundo informações da Prefeitura Municipal de João Pessoa (2013), o Prêmio segue um processo a partir dos resultados alcançados no final de cada ano letivo. A partir da porcentagem alcançada no índice, os trabalhadores das unidades escolares (exceto os Centros de Referência em Educação Infantil - CREIS) recebem uma premiação que corresponde ao 14º salário. Caso a escola atinja 100% de êxito e, no que se refere à instituição, esta recebe o selo de “Escola Nota 10”.

Quando realizada, a avaliação considera seis indicadores, que são: atividades transdisciplinares; a regularidade de documentos escolares; cumprimento de metas de economia de material de custeio; o cumprimento de conservação do patrimônio; frequência dos trabalhadores da educação na formação continuada e aprendizagem dos alunos.

A responsabilidade pelas avaliações é da Secretaria de Educação, tendo cada indicador o peso 10 do valor global do índice. E, por fim, acontece a avaliação de aprendizagem dos alunos que também é de responsabilidade da Secretaria de Educação com peso 50 e ocorre no fim do ano letivo.

Com base nos projetos implantados pela instituição buscando a melhoria do seu desempenho, pode-se afirmar que a gestão de processos é mais uma ferramenta que pode ser

utilizada para melhorar a eficiência e a eficácia na escola, bem como, contribuir para o aumento do índice da qualidade.

2.3. *Gestão da Rotina*

Existem várias anomalias que podem levar ao retrabalho nas organizações e, para evitar que isso venha a acontecer, é de extrema importância o gerenciamento da rotina. Poucos registros literários se têm acerca desse assunto, mas destaca-se a obra de Vicente Falconi Campos, que apresenta um estudo detalhado que traz a definição para a gestão da rotina como “ações e verificações diárias conduzidas para que cada pessoa possa assumir as responsabilidades no cumprimento das obrigações conferidas a cada indivíduo e a cada organização” (CAMPOS, 2004, p.36).

O Gerenciamento da Rotina Diária - GRD é uma metodologia de qualidade que direciona as pessoas para aquilo que deve ser feito para obter, manter e melhorar cada vez mais os resultados, tornando as organizações mais competitivas. Os seus pilares são: melhoria contínua com foco nos resultados, padronização do trabalho e tratamento de anomalias. De acordo com Campos (2004), os padrões podem ser:

- **Gerenciais:** são mais utilizados para processos administrativos e de serviço, devendo ser estabelecidos para cada produto. Quando se deseja manter os resultados de um processo, os padrões gerenciais permanecem inalterados, tendo-se apenas o cuidado de fazer o monitoramento e análise para promover a correção de desvios, quando encontrados. Porém, se houver decisão pela melhoria dos resultados, serão necessárias alterações nos padrões gerenciais e, conseqüentemente, nos processos, ou, até mesmo, a criação de novos processos.
- **Técnicos:** são utilizados pelo pessoal operacional nos processos de manufatura e também devem ser estabelecidos para cada produto. O padrão técnico do processo é um documento que contém os parâmetros técnicos necessários à fabricação de um bem ou consecução de um serviço. Traz instruções sobre os parâmetros que devem ser atingidos, em cada processo, para garantir a satisfação dos clientes. Esse documento é elaborado pela área técnica e só ela poderá fazer qualquer alteração, o que não impede de outras áreas oferecerem sugestões de mudança.

Dessa forma, Schmidt e Pedrozo (2004, p.1833) afirmam que:

Todo o trabalho do Gerenciamento da Rotina consta do estabelecimento, manutenção e melhoria dos padrões de processo e procedimentos – padrão de operação. Portanto, é essencial que se tenha um bom sistema de padronização montado na organização e que sirva como referência para o seu gerenciamento.

Percebe-se então, que a gestão da rotina é utilizada no processo administrativo de acordo com cada produto ou serviço executado. O monitoramento e acompanhamento tornam-se fundamentais para que os padrões sejam mantidos e só alterados se necessário. Schmidt e Pedrozo (2004) ainda destacam que a motivação dos funcionários também se faz necessária para que sejam executadas as tarefas de acordo com o convencional, acompanhando o grau de aderência aos padrões estabelecidos.

2.4. Gestão de Processos

De acordo com Costa *et. al.* (1997), a gestão de processos pode ser definida como sendo uma ferramenta que avalia o sistema produtivo e como este influencia no desempenho desse produto no mercado. A gestão de processos também busca na identificação, avaliação, monitoramento e melhoramento das rotinas diárias, procurando sempre o alcance dos objetivos da organização. Os autores ainda afirmam que:

Esse tipo de abordagem conduz a empresa ao aumento global da qualidade e produtividade, bem como a mantém em sintonia com o mercado, por meio da tradução dos desejos dos consumidores para toda a cadeia produtiva da empresa. O resultado é o aumento da competitividade e a permanência da empresa no mercado (COSTA *et. al.*, 1997, p.2).

Martinho e Rotondaro (2009, p.3) afirmam que, processo “trata-se de sequência organizada de atividades que transforma entradas de fornecedores em saídas para clientes, de maneira que a unidade resultante contenha valor agregado”.

Dessa forma, os processos demonstram a melhor forma da organização executar as suas atividades, buscando atingir as expectativas e necessidades dos clientes. Assim, as organizações podem ser entendidas como uma “coleção de processos” (GONÇALVES, 2000, p.7). Moreira (1994, p.56) diz que processos é um “conjunto de atividades, ligadas entre si, que ocorrem naturalmente na operação diária da empresa, tomando determinado insumo e transformando-o para criar um resultado”.

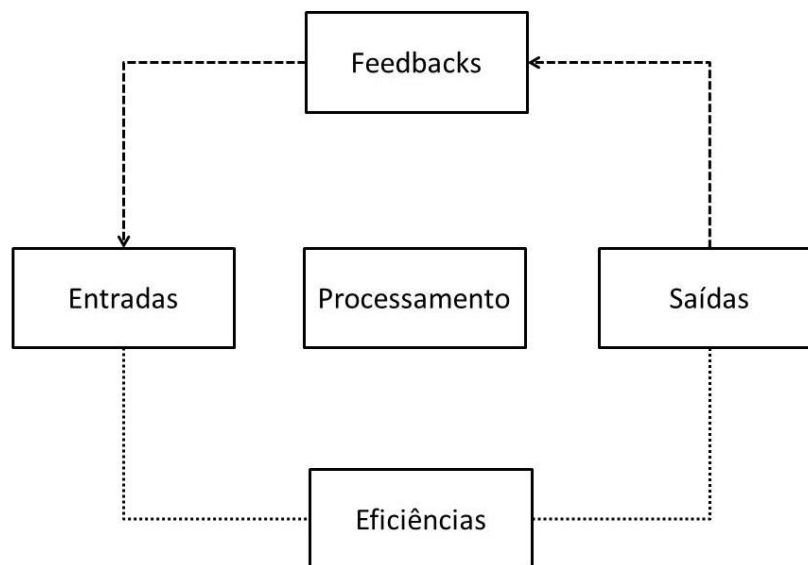
No que se refere a esta coleção de processos, a gestão de processos tem um objetivo primordial que é o de organizar estes processos existentes, mapeando e padronizando. Gonçalves (2000, p.7) ressalta que:

Essa ideia de processo como um fluxo de trabalho – com *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma sequência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia. Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis –, mas também podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também têm início e final bem determinado.

Rotondaro (2005, p. 213) define processo como “uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução”.

Os elementos de entrada, ou *inputs*, são compostos de insumos como mão-de-obra, energia, informação e fornecedor. A etapa “processo” compreende a transformação das entradas, agregando valor às mesmas, resultando em elementos de saídas, ou *outputs*, que podem ser compostos por produtos, serviços, ruído e cliente. A resposta corresponde aos resultados gerados. A Figura 2 retrata como deve ocorrer um modelo de processos.

Figura 2 – Modelo de processo



Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Oliveira (2002).

Processo também pode ser compreendido como um conjunto de tarefas integradas e ordenadas, com entrada e saída bem claras que geram resultados específicos. Em uma extremidade recebe certas informações para em seguida, sofrer transformações e, então, produzir resultados que agregue valor à organização. A finalidade dos processos é promover, de alguma forma, vantagem competitiva à organização, segundo afirma Brandon (1994).

Gonçalves (2000) afirma que os modelos de processos organizacionais formam um aspecto que abrange desde o mais concreto e objetivo modelo, baseado no fluxo de materiais, até o modelo mais abstrato, que se fundamenta na mudança dos estados de um sistema.

A organização se torna mais efetiva quando seus processos compreendem o gerenciamento e padronização necessária para alcançar redistribuição dos recursos e melhorias dos processos. Existem características que são relevantes para que os modelos de processos possam ser efetivados nas organizações. O Quadro 1 demonstra o espectro dos principais modelos de processos

Quadro 1 – Espectro dos principais modelos de processos

PROCESSO	EXEMPLO	CARACTERÍSTICAS
Fluxo de Material	Processos de fabricação empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Inputs e outputs</i> claros • Atividades discretas • Fluxo observável • Desenvolvimento linear • Sequência de atividades
Fluxo de Trabalho	Desenvolvimento de produto; Recrutamento e contratação de pessoal.	<ul style="list-style-type: none"> • Início e final claros • Atividades discretas • Sequência de atividades
Série de Etapas	Modernização da estrutura empresarial; Redesenho de um processo; Aquisição de outra empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Caminhos alternativos para o resultado • Nenhum fluxo perceptível • Conexão entre atividades
Atividades Coordenadas	Desenvolvimento gerencial; Negociação salarial.	<ul style="list-style-type: none"> • Sem sequência obrigatória • Nenhum fluxo perceptível
Mudança de Estados	Diversificação de negócios; Mudança cultural da empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Evolução perceptível por meio de indícios • Fraca conexão entre atividades • Durações apenas previstas • Baixo nível de controle possível

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000, p. 7).

É pertinente dizer que o gerenciamento e a padronização dos processos é essencial à qualidade nas organizações. Sabe-se também que existe uma diferença entre qualidade no produto e qualidade no serviço. Isso porque o serviço é intangível, não podendo ser armazenado e deve ser realizado de forma que venha contribuir para o bom desempenho da organização.

Martins (2005) ressalta que a prestação do serviço deve vir com uma boa qualidade e, para isso, existem elementos da qualidade que devem ser executados em um serviço, que são:

- **Confiabilidade:** prestar um serviço confiável ao cliente, por exemplo, quando contratar um prazo de entrega, esse terá que ser respeitado para que o serviço seja considerado confiável;
- **Cortesia:** ser gentil e paciente com o cliente, procurando entender suas necessidades;
- **Comunicação:** usar uma linguagem clara e acessível, simplificando a prestação do serviço;
- **Capacidade para entender as necessidades dos clientes:** colocar-se no lugar do cliente e procurar entender o que realmente ele precisa para atendimento de suas necessidades;
- **Credibilidade:** fazer com que o cliente acredite naquilo que está lhe oferecendo;
- **Competência:** apresentar competência, mostrando ser conhecedor do serviço prestado;
- **Segurança:** transmitir segurança ao cliente na prestação do serviço;
- **Rapidez na resposta:** sanar todas as dúvidas do cliente no momento em que for solicitado;
- **Aspectos visíveis:** percepção do serviço prestado, envolvendo vários aspectos, que vão desde a aparência do vendedor e do local onde o serviço é prestado até os aspectos sentidos pelo cliente na prestação do serviço.

2.5. Ferramentas de modelagem da Qualidade

As ferramentas de modelagem da qualidade garantem uma representação gráfica dos processos, bem como, proporciona uma melhor compreensão sobre as atividades desenvolvidas, além de auxiliar no desenvolvimento da organização/instituição em relação aos objetivos destes.

2.5.1. Mapeamento dos processos

Entende-se que, para uma melhor visualização dos processos e fluxos percorridos pelo produto ao longo de sua agregação de valor dentro da organização, um tipo particular de

mapeamento é realizado sobre um mapa, ou sobre a área em que a atividade se desenvolve. Deve-se constar informações detalhadas do processo, levando em consideração o processamento de entrada e saída dos insumos, o que proporciona à organização melhor qualidade no processo. Segundo Rotondaro (2005), o mapeamento “permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço”.

Portanto, Barnes (1982) ressalta que para a criação do mapeamento, desenham-se linhas na direção do movimento, com a finalidade de se tornar possível uma melhor compreensão do processo executado e sua posterior melhoria.

2.5.2. Macrofluxograma

O macrofluxograma é a representação dos passos que ocorrem na execução de uma tarefa. Por isso, os símbolos do gráfico do fluxo do processo são inseridos nas linhas para indicar o que está sendo executado (BARNES, 1982).

A grande vantagem do macrofluxograma é a possibilidade de visualização do processo acompanhado do *layout* da área, como as atividades de transportes de insumos. Além, é claro, da relativa facilidade de aplicação desta técnica quando comparada a outros métodos de mapeamento de processos.

O macrofluxograma é usado, principalmente, quando existe interesse em analisar e destacar os tipos de atividades realizadas nos centros de trabalhos por onde passam os itens em processamento. Conclui-se, portanto, que se trata de uma visão geral do processo.

2.5.3. Fluxograma

O fluxograma permite a integração de todos os processos existentes na prestação do serviço. Esses processos passam por constantes mudanças e variações, permitindo o aperfeiçoamento dos processos empresariais. Rotondaro (2005) corrobora que:

No dia a dia de uma empresa, todas as variações que ocorrem no processo, seja devido à matéria-prima, mão-de-obra ou manutenção das máquinas, provocam ajustes no processo, que, com o tempo, vão criando novos procedimentos, novos caminhos, que, por sua vez, modificam o processo original.

A partir disso, Barnes (1982) destaca que o fluxograma do processo propõe facilitar a compreensão da rede de atividades e suas posteriores melhorias. É uma ferramenta que mostra

graficamente as etapas de um processo, desde o início até o fim, identificando cada etapa e/ou passo a passo de um processo.

Portanto, o objetivo do fluxograma é analisar os fluxos de trabalho e identificar as oportunidades de melhoria, apresentar os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica ou durante uma série de ações. Neste tipo de mapeamento são utilizados alguns símbolos padronizados, representando os elementos do processo e a relação lógica entre eles. São diagramas da forma como o trabalho acontece, através de um processo.

De acordo com César *et. al.* (2014, p.13), o Bizagi “é um *software* BPM líder de mercado, que permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo”. Este foi idealizado para diagramar processos, definir regras de negócio, definir interface do usuário, otimização e balanceamento de carga de trabalho, indicadores de desempenho de processos, monitor de atividades e muito mais.

2.5.4. Matriz SIPOC

A Matriz SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*) apoia na identificação de todos os elementos pertencentes a um processo, desde a entrada até a saída. Para tanto, Teixeira (2013) ressalta que esta matriz é estruturada de forma a facilitar a melhor visualização de todo o processo, demonstrando a ligação existente entre os fornecedores, entradas, processos, saídas e clientes. A figura 3 mostra a estrutura do modelo da Matriz SIPOC.

Figura 3 – Estrutura do modelo da Matriz SIPOC.



Fonte: Adaptado de Teixeira (2013).

Em suma, a Matriz SIPOC possibilita a identificação de cada elemento do processo, bem como, descreve todos os recursos e estruturas necessários.

2.6. *Melhoria de Processos*

Uma forma de aplicar melhoria nos processos existentes e implantar novos processos que venham a facilitar o desempenho de algumas funções pode ser compreendida através do mapeamento de processos, que é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que tem a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para o processo. Visando a melhoria contínua dos processos, a modelagem deve atingir os objetivos de entendimento, aprendizado, documentação e melhoria contínua dos processos (ALMEIDA NETO, 2011).

A sua análise estruturada permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhoria do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Scartezini (2009) ressalta que o mapeamento do processo serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo, na obtenção de melhorar o desempenho de negócios e aumentar a satisfação do cliente. Deve ser feito de forma gráfica, utilizando-se a ferramenta do fluxograma para representá-lo. Em sua maioria, a padronização de processos parte da diretoria da organização, mas, para que a padronização aconteça é necessário comprometimento e empenho de todas as pessoas envolvidas no processo.

Dessa forma, entende-se que no ramo da educação não seja diferente, pois além do processo de ensino e aprendizagem do alunado, existe por trás toda uma parte administrativa com várias outras atividades que necessitam ser desempenhadas de maneira correta. Os principais objetivos do mapeamento de processos são:

- Melhoria dos processos, tendo como objetivo eliminar processos e regras obsoletas e ineficientes e gerenciamento desnecessário;
- Padronização de documentação;
- Facilidade na documentação;
- Destreza de leitura;
- Homogeneidade de conhecimento para todos os membros;

2.6.1. Padronização de Processos

No que tange à padronização dos processos, este promove uma melhoria nas atividades envolvidas, diminuindo assim, os gargalos existentes. Assim sendo, existem técnicas que possibilitam uma melhor padronização dos processos das organizações, estas técnicas descrevem o passo a passo a ser realizado constantemente.

O Procedimento Operacional Padrão - POP é uma dessas técnicas, trata-se de um documento nas quais estão registradas e descritas as etapas necessárias para a realização de uma determinada tarefa e o alcance do objetivo. Ele tem como finalidade diminuir e padronizar a ocorrência de erros na execução das tarefas para o funcionamento adequado do processo (GOUREVITCH, 2008).

Esse documento permite que os funcionários executem as etapas das atividades a serem realizadas de forma padronizada, pois as ações devem ser tomadas de acordo com o que está relatado no POP para que a qualidade seja mantida. Entende-se que o POP permite a flexibilidade e inovação da atividade, sendo possível revisar anualmente de acordo com a necessidade.

Para sua elaboração, necessita-se da colaboração daqueles que irão utilizá-lo na rotina de trabalho. Estes devem trabalhar em conjunto e terem conhecimento dos princípios de padronização. Campos (2004) acrescenta que o POP consiste em verificar *in loco* como as tarefas estão sendo executadas, para detectar diferenças e estabelecer a sequência certa para a execução dos trabalhos.

Assim sendo, Vergania (2006) descreve que o POP precisa ter:

1. Nome do POP (a qual atividade se destina);
2. Objetivo do POP (a quem ele se destina e qual a razão da sua existência e importância);
3. Documentos de referência (quais documentos poderão ser usados ou consultados quando alguém for usar ou seguir o POP - podem ser manuais, códigos, etc.);
4. Local de aplicação (onde se aplica aquele POP - por exemplo, na CME, se for um POP de Rotina para Limpeza, desinfecção e esterilização de materiais);
5. Siglas (caso siglas sejam usadas no POP, dar a explicação de todas);
6. Descrição das etapas da tarefa com os executantes e responsáveis;
7. Se existir algum fluxograma relativo a essa tarefa como um todo, ele pode ser agregado nessa etapa;
8. Informar o local de guarda do documento e o responsável pela guarda e atualização;
9. Informar frequência de atualização (ex.: período de 12 em 12 meses);

10. Informar em quais meios ele será guardado (eletrônico, computador ou em papel);
11. Gestor do POP (quem o elaborou);
12. Responsável por ele.

3. Procedimentos Metodológicos

As informações descritas a seguir buscam apresentar o estudo sistemático e quais os métodos e técnicas que foram utilizados para analisar a coleta dos dados e o entendimento do problema do estudo em questão.

3.1. Caracterização da Pesquisa

Os aspectos metodológicos desta pesquisa permitiram o alcance dos resultados propostos, que é a realização da modelagem dos processos-chave no setor administrativo da Escola Zulmira de Novais. Isso, porque, percebeu-se através de uma observação inicial que a escola não possui esse sistema implantado em seu contexto administrativo e entende-se que, para qualquer instituição, o mapeamento de processos é de extrema importância.

A modelagem dos processos na escola proporcionará um avanço em relação à sua atual situação, visto que, ela pertence a uma rede de ensino, na qual a gestão por processos pode vir a contribuir para o alcance da eficiência e eficácia no ambiente organizacional.

Baseado em Marconi e Lakatos (2003), a presente pesquisa é considerada, no que diz respeito à sua abordagem, quantitativa e qualitativa.

Quantitativa porque se colheram dados referentes às características da instituição como um todo. Com isso, elaborou-se um instrumento que foi aplicado com funcionários do setor da secretaria da escola. Além disso, utilizou-se a observação da pesquisadora nos momentos de visita a instituição de ensino.

A pesquisa também é qualitativa, pois a mesma pode proporcionar ao pesquisador percepções de aspectos que demonstram a realidade e que não podem ser mensurados.

Além disso, utilizou-se também o método de Estudo de Caso, pois proporcionou identificar e compreender os processos existentes, reunindo o maior número de informações por meio das diferentes técnicas de pesquisa, possibilitando a modelagem dos processos-chave. Yin (2001, p.21) afirma que o Estudo de Caso “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”.

No Quadro 2 são demonstrados os aspectos da pesquisa no que se refere ao objetivo e aos procedimentos, sendo a pesquisa considerada em relação a sua natureza, aplicada; em seu objetivo ela é de observação e exploratória; em relação aos seus procedimentos, a pesquisa é

considerada como documental, de levantamento, bibliográfica, de participação e de estudo de caso.

Quadro 2 – Caracterização da Pesquisa

Natureza	Aplicada: pois procurou solucionar o problema específico da escola em questão.
Objetivos	Observação e Exploratória: pois pretendeu-se através do roteiro de entrevista observar aspectos que auxiliem na modelação e na construção do mapeamento de processos. A exploração proporciona maior familiaridade com os processos. Geralmente, assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
Procedimentos Técnicos	<p>Documental: parte de fontes mais diversificadas, com conteúdos registrados em livros e artigos científicos. Analisou-se também documentos da instituição que auxiliaram na obtenção dos resultados.</p> <p>Levantamento: seja por amostra ou população, o levantamento contribui para o conhecimento direto da realidade, economia e rapidez, e obtenção de dados agrupados em tabelas que possibilitam uma riqueza na análise estatística. Sendo assim, foram levantadas questões que serviram de base para a implantação do mapeamento de processos.</p> <p>Bibliográfica: é feita a partir de levantamentos de referências teóricas já analisados que foram registrados por meio escrito ou eletrônicos.</p> <p>Participação: é considerada de participação, pois haverá o contato diretamente do pesquisador com a população.</p> <p>Estudo de Caso: Considera um aprofundamento maior na realidade do contexto pesquisado.</p>

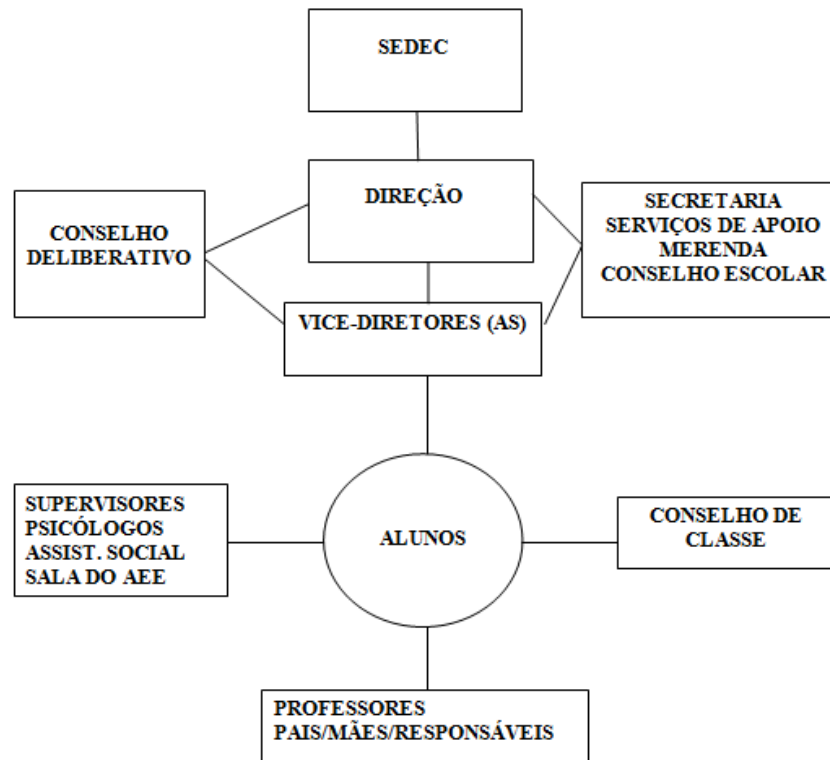
Fonte: Baseado em Gil (2008) e Gerhard; Silveira, (2009)

3.2. Terreno da Pesquisa

De acordo com o Projeto Político Pedagógico – PPP que consta na instituição, a entidade proprietária do imóvel é Municipal, em prédio próprio, com esfera administrativa ligada à rede oficial do Município de João Pessoa – PB. É órgão mantenedor a Secretaria de Educação e Cultura – SEDEC. Oferece Educação Básica de Ensino Fundamental de 1º ao 9º ano, Mais Educação, Escola Aberta, Projeto Dança na Escola, Sala de Recursos, Laboratório de Informática e Banda Marcial. Os horários de funcionamento são: manhã, tarde e noite para as modalidades de Ensino Fundamental I, Fundamental II e Educação de Jovens e Adultos – EJA. Conta com quarenta e cinco professores, cinquenta e seis funcionários e cerca de oitocentos e setenta e nove alunos. Tem um diretor geral e três diretores adjuntos. Possui

também uma Equipe Pedagógica constituída por duas supervisoras, uma assistente social, uma psicóloga, uma psicopedagoga e uma orientadora educacional. Equipe esta que trabalha para assegurar um ensino de qualidade, garantindo o acesso e a permanência dos alunos na escola, formando cidadãos críticos, capazes de agir na transformação da sociedade. A estrutura é funcional, conforme mostra a Figura 4 a seguir.

Figura 4 – Organograma da Escola Zulmira de Novais



Fonte: Baseado no Projeto Político Pedagógico da Escola Municipal Zulmira de Novais (2016).

A Escola Municipal de Ensino Fundamental Zulmira de Novais tem 66 anos de existência e é uma unidade escolar com dependência administrativa subordinada à rede oficial do Município de João Pessoa, mantida pela SEDEC. A escola tem como aspectos legais o ato de inscrição nº 277/80, autorização nº 272/82 e CNPJ 01.951.670/0001-56, de acordo com documentos disponibilizados pela própria instituição.

O funcionamento administrativo, didático e disciplinar é fundamentado na lei nº 9.394, publicado em 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB do sistema de Educação do país sob o Conselho Municipal. A instituição faz parte das cento e três unidades de ensino pertencentes a Secretaria de Educação e Cultura do Município de João Pessoa.

A escola também se destaca por buscar contribuir com a sociedade na implantação da escola inclusiva. Esta escola é pautada no acesso, na permanência, no respeito às diversidades e na qualidade do serviço oferecido. Inclusive, no ano de 2015, a escola foi a líder no Índice de Desenvolvimento da Educação Básica – IDEB, recebendo assim, destaque municipal.

3.3. *Universo e Amostra*

A decisão de realizar o Estudo de Caso na Escola Municipal Zulmira de Novais se deu por acessibilidade que, segundo Vergara (2000, p.51), é um critério estabelecido “longe de qualquer procedimento estatístico”, ou seja, os elementos são selecionados de acordo com a facilidade de acesso a estes.

A pesquisa concentrou-se na secretaria da escola após observações da pesquisadora que trabalha no local, notando que o setor não utiliza nenhuma padronização e formalização de seus processos administrativos e considerando que esse setor é importante para instituição.

Na secretaria trabalham seis funcionários, dois para cada turno, os quais executam as mesmas atividades de acordo com as necessidades da direção e do alunado. Como o número de funcionários da secretaria é pequeno e a pesquisa tem caráter qualitativo, optou-se por trabalhar, além da aplicação de questionários, a observação da realização de suas rotinas de atividades, por meio da qual, a pesquisadora teve a oportunidade de compreender melhor a realidade daquele setor estudado.

3.4. *Instrumento de Pesquisa*

Para a construção dos resultados necessitou-se ter uma interação com os servidores lotados na secretaria. Sendo assim, nesse aspecto qualitativo foi utilizado um questionário semiestruturado com os funcionários da secretaria escolar. Este instrumento contém, ao todo, 18 questões, sendo 14 dessas objetivas e 4 subjetivas.

A primeira parte do instrumento refere-se ao perfil dos participantes em relação ao sexo, faixa etária, escolaridade e tempo de trabalho na instituição. Já na segunda parte, considerou-se o nível de conhecimento sobre gestão de processos e o seu alinhamento na instituição. E, por fim, a terceira parte envolve as três atividades mais relevantes, consideradas também críticas, além de relacionar questões de modelagem dos processos que é o foco desse trabalho. Tal instrumento está apresentado no APÊNDICE A.

Buscou-se investigar com as questões propostas, o perfil dos servidores, o nível de conhecimento sobre gestão de processo e a satisfação sobre o planejamento das atividades realizadas.

Por fim, foram realizadas visitas à instituição onde foi possível observar a rotina de trabalho e todas as atividades desenvolvidas pelos funcionários da secretaria. As observações foram realizadas no período de dois meses (agosto e setembro de 2016).

3.5. Procedimento de Coleta de Dados

O questionário foi aplicado com os seis funcionários da secretaria escolar e, a partir disso, foi possível identificar o perfil e o conhecimento acerca da gestão de processos. Quando surgiram dificuldades no preenchimento do instrumento, a pesquisadora procurou esclarecer o objetivo das questões propostas com a finalidade de ajudar na compreensão.

Além disso, realizaram-se visitas na organização durante o turno da manhã, tarde e noite para compreender e analisar todas as ações realizadas pelos funcionários da secretaria, verificando assim, as diferenças da execução entre eles, bem como, os pontos em comum, levando em consideração que, em cada turno, atuam funcionários diferentes.

Também foram abordadas as etapas que iniciam e encerram as atividades, quem são os fornecedores e clientes, quais as entradas dos processos e os resultados gerados. Desse modo, foram coletados dados em documentos da organização. A interpretação desses dados se apoiou em conceitos definidos em etapas anteriores da pesquisa.

Sendo assim, o questionário proporcionou o embasamento durante o período desta pesquisa, tornando possível realizar um mapeamento dos processos do setor.

3.6. Procedimento de Análise de Dados

A partir da coleta de dados que foi realizada, foi possível descrever os resultados já que a pesquisa é considerada como quantitativa e qualitativa através da demonstração de quadros. Os questionários foram aplicados com todos os funcionários da secretaria, também utilizou-se a observação da pesquisadora.

Com base nas informações coletadas, realizou-se uma análise dos resultados, buscando assimilar cada resposta obtida com o objetivo geral do estudo. Dessa forma, os processos foram mapeados e modelados com a utilização do Bizagi.

Após o mapeamento da versão atual dos principais processos-chave, foi realizada uma análise crítica desses processos, visando a elaboração dos fluxos melhorados. A seguir, foram elaborados os Procedimentos Operacionais Padrão - POPs de cada processo-chave e, com isso, obteve-se o resultado apresentado a seguir.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste tópico serão apresentados os dados coletados a partir dos questionários e das observações realizadas. Para melhor compreensão desses dados, a análise foi organizada em três tópicos que expressam o objetivo geral e os específicos desse estudo, entre os quais, destacam-se a identificação dos processos-chave e a padronização das atividades realizadas na secretaria escolar.

Lück (2012) ressalta que devem existir especificações na secretaria da escola, além de normas das atividades que devem ser realizadas na organização. Segundo ele, esse procedimento tem o objetivo de minimizar as falhas.

4.1. Perfil dos Participantes

A fim de manter caráter confidencial da pesquisa e preservar a imagem dos participantes foram criados códigos para a identificação. Os dados obtidos foram expostos em quadros para uma melhor compreensão do assunto proposto.

Na primeira parte do questionário buscou-se diferenciar os participantes com os seguintes parâmetros: sexo, idade, grau de escolaridade e tempo de serviço. Participaram seis funcionários, sendo eles efetivos e prestadores de serviço da Prefeitura Municipal de João Pessoa, lotados na secretaria da Escola Zulmira de Novais.

A seguir será apresentado o Quadro 3, com o perfil dos participantes referentes às quatro questões que compõem a primeira parte do estudo.

Quadro 3 – Perfil dos participantes

Participante	Sexo	Faixa Etária	Grau de Escolaridade	Tempo de Serviço
A	Feminino	46 a 55 anos	Ensino Médio	De 1 a 5 anos
B	Feminino	46 a 55 anos	Ensino Superior	De 6 a 15 anos
C	Feminino	25 a 35 anos	Ensino Médio	Menos de 1 ano
D	Feminino	25 a 35 anos	Ensino Médio	Menos de 1 ano
E	Masculino	46 a 55 anos	Ensino Médio	De 21 a 30 anos
F	Masculino	56 a 65 anos	Ensino Superior	De 16 a 20 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nesse caso, é perceptível que a maioria dos respondentes é do sexo feminino, além da maioria está entre 46 e 55 anos e possuir o ensino médio como destaque no grau de

escolaridade. Apenas dois respondentes têm menos de um ano de serviço na instituição, o que considera que a maioria dos funcionários conhece os processos e tem experiência devido ao tempo de serviço na mesma.

4.2. *Nível de conhecimento sobre Gestão de Processos*

Na segunda parte do questionário identificou-se o nível de conhecimento sobre a Gestão de Processos, assim como, as atividades administrativas mais desenvolvidas por cada participante. Através dos resultados colhidos e da observação, foi possível identificar as principais tarefas do setor relacionadas ao cliente final que são os gestores, docentes, alunos, pais e/ou responsáveis.

As perguntas de número cinco a oito, que compunham o instrumento de pesquisa relacionavam-se ao conhecimento acerca da gestão de processos.

No Quadro 4 são apresentados os resultados sobre o conhecimento dos participantes em relação a Gestão de Processos.

Quadro 4 – Conhecimento dos participantes sobre a Gestão de Processos

Participante	Já ouviu falar em Gestão de Processos	Já participou de algum planejamento de atividades administrativas na escola	Os processos estão alinhados com o direcionamento estratégico da instituição	É importante a realização de planejamento das atividades administrativas
A	Sim	Sim	Totalmente	Sim
B	Sim	Sim	Totalmente	Sim
C	Não	Sim	Parcialmente	Sim
D	Não	Sim	Parcialmente	Sim
E	Sim	Não	Em sua maioria	Sim
F	Sim	Sim	Em sua maioria	Sim

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Após o levantamento dos dados foi possível identificar que 67% dos participantes afirmaram que já ouviram falar ou conhecem a Gestão de Processos e 67% já participaram de planejamento voltado para as atividades administrativas da escola.

Sobre o alinhamento dos processos com o direcionamento, obteve-se 33% de participantes que percebem esse alinhamento e outros 33% avaliam que estão alinhados parcialmente, isso se deve provavelmente ao turno de trabalho de cada participante, visto que,

a demanda de solicitações e manuseio dos documentos dos alunos influenciaram nas respostas. Observou-se que o turno da tarde possui uma demanda muito grande de documentos emitidos, devido à quantidade de alunos matriculados.

E sobre a importância do planejamento voltado às atividades administrativas, todos afirmaram que é importante para que o serviço prestado seja mais eficiente, melhorando a comunicação entre eles, viabilizando os resultados desejados, minimizando os atrasos e eliminando os erros. Fica nítido que os funcionários conhecem a gestão de processos e a maioria acredita que essa está alinhada ao direcionamento estratégico da instituição.

As perguntas de número nove a doze também remetem ao conhecimento sobre a gestão de processos. No Quadro 5 identificou-se o grau de conhecimento dos participantes sobre o assunto:

Quadro 5 – Conhecimento dos participantes sobre ferramentas da qualidade

Participante	Grau de importância na padronização de processos para se atingir os objetivos	Já usou alguma ferramenta ou instrumento de qualidade.	Existe Manual ou outro documento descrevendo as funções, autoridade e responsabilidade na secretaria.	Existem instruções escritas e normas de serviço para a realização das tarefas de rotina.
A	Muita importância	Gráficos Planilhas Tabelas	Não	Sim
B	Muita importância	Planilhas Tabelas	Sim	Sim
C	Muita importância	Manual	Sim	Sim
D	Muita importância	Manual	Sim	Sim
E	Muita importância	Planilhas	Não	Não
F	Muita importância	Gráficos Planilhas	Não	Não

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

A partir dos resultados obtidos nesta etapa de perguntas é evidente que todos os participantes afirmaram ser de muita importância a padronização dos processos para atingir os objetivos de avanço na educação pública do município de João Pessoa.

Sobre se já utilizam alguma das ferramentas ou instrumentos de qualidade, 67% afirmaram que já utilizam planilhas, 17% gráficos, 17% tabelas e outros 17% afirmaram utilizar o Manual como ferramenta. Neste caso, o manual mencionado trata-se de anotações pessoais referentes aos processos desenvolvidos.

Já sobre a existência de manual ou outro documento descrevendo as funções, níveis de autoridades e responsabilidade das unidades componentes da estrutura organizacional da escola, 50% afirmaram que têm conhecimento e 50% que não têm.

E no que concerne à existência de instruções por escrito das normas de serviço para a realização das tarefas de rotina, 67% afirmam que têm conhecimento e 33% que não têm, deixando claro que existem instruções e normas de serviço básicas para a realização das tarefas administrativas, contudo, um bom percentual dos envolvidos ainda não tomou posse dessas informações.

Com relação aos instrumentos utilizados para o controle das atividades, notou-se que não existem manuais e/ou outros instrumentos de orientação das funções propostas. No PPP constam as atribuições, mas de forma generalizada, que não descrevem como deverá ser realizada cada atividade especificamente. Segundo o Regimento Escolar da Instituição (2016) as atribuições dos Agentes e Auxiliares Administrativos são as seguintes:

Art. 21 – São atribuições do agente administrativo

I- Exercer atividades administrativas na escola por determinação do secretário escolar;

II- Organizar, atualizar e zelar pela escrituração escolar;

III- Manter organizados os arquivos referentes ao alunado das turmas que lhe forem confiadas;

IV- Exercer outras atividades que lhe forem delegadas;

V- Responsabilizar-se pelo turno para qual foi designado pelo Diretor Escolar;

Isso permite afirmar que não há atribuições direcionadas às atividades exercidas pelo secretariado escolar de uma forma direta, sendo observado que, os funcionários da secretaria aprendem as atividades com a prática e os treinamentos.

Em relação às perguntas de número 13 e 14, estas foram subjetivas e abordaram a forma com que os participantes aprenderam a realizar as tarefas e sobre o treinamento que eles entenderam ser relevantes para a melhoria dos processos. O Quadro 6 retrata essas respostas.

Quadro 6 – Opinião dos participantes sobre os conhecimentos das atividades diárias

Participante	Como as orientações sobre a realização das tarefas foram repassadas para você	Em um treinamento relacionado as suas atividades diárias, qual (quais) conteúdos você acharia importante abordar
A	Através de reuniões e treinamentos	Planilhas de rendimento escolar
B	Quem me ensinou foi quem trabalhava antes no setor	Informática básica
C	Não tive orientação, com o tempo fui aprendendo.	Questão das fichas dos alunos matriculados
D	Com o passar do tempo fui aprendendo tudo	Questão das fichas dos alunos
E	Não tive fui aprendendo com a prática	Questões de observações no histórico escolar.
F	Pequeno treinamento e reuniões	Organização de fichas, Informatização das fichas.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No que se refere como as orientações sobre a realização das tarefas e como elas foram repassadas, três respondentes afirmaram que aprenderam com o tempo e a prática; dois afirmaram que aprenderam com reuniões e treinamentos que são fornecidos pela escola; e apenas um relata ter recebido treinamento com quem atuava no setor antes.

Já em relação à realização de um treinamento focado nas atividades diárias, perguntaram-se quais conteúdos esses respondentes gostariam que fossem tratados nos treinamentos. Dessa forma, a questão da organização das fichas dos alunos foi a mais relatada pelos respondentes, talvez pela necessidade de se organizar melhor o setor. Isso também pode ser explicado porque um respondente, além da organização das fichas, também ressalta que seria interessante a informatização das fichas.

Também foi relatada a importância de um curso de informática básica e de treinamentos voltados à planilhas de rendimento escolar; nessa resposta deve-se entender como o treinamento para criação dessas planilhas.

Percebe-se que os funcionários desenvolvem as atividades a partir dos treinamentos, mesmo que estes sejam poucos, tornando a prática mais uma vez fator crucial no aprendizado do dia a dia em relação às atividades da secretaria.

Nesse contexto, o Quadro 7 demonstra os relatos dos respondentes, se por acaso houvesse, realmente, o treinamento, o que eles esperariam deste. As perguntas de número quinze e dezesseis retrataram sobre o entendimento dos participantes.

Quadro 7 – Opinião dos participantes sobre treinamento

Participante	Em um treinamento relacionado às atividades diárias, você acredita que seria mais adequado	Em relação à modalidade desse treinamento, qual seria mais adequado
A	Conceitos seguidos de atividades práticas	Os dois formatos na mesma proporção (presencial e a distância).
B	Conceitos seguidos de atividades práticas	Somente com aulas presenciais
C	Conceitos seguidos de atividades práticas	Somente com aulas presenciais
D	Conceitos seguidos de atividades práticas	Somente com aulas presenciais
E	Conceitos seguidos de atividades práticas	Somente com aulas presenciais
F	Conceitos seguidos de exemplos e somente ao final estudos de casos.	Somente com aulas presenciais

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

É importante destacar que, no Quadro 7, a terceira coluna depende da resposta da segunda. Dentre as formas de apresentação do treinamento, incluem-se: exemplos objetivos, estudo de caso, exemplos e estudo de caso e, por fim, atividades práticas.

Percebeu-se que 83% dos participantes acreditam que, em um treinamento, os conceitos seguidos de atividades praticadas são essenciais para o aprendizado; enquanto que 16% entendem que os conceitos devem ser seguidos de exemplos e somente ao final estudos de caso. Em relação à modalidade de treinamento que seria mais adequada apareceram os mesmos percentuais, 83% consideram que somente em aulas presenciais será possível assimilar melhor o treinamento e 16% que os dois formatos na mesma proporção auxiliariam na aprendizagem dos temas relacionados à melhoria contínua dos processos.

É fato que, mesmo havendo treinamentos, estes não são práticos, pois a prática exercida vem do dia-a-dia. Isso permite afirmar mais uma vez que a prática é fundamental no aprendizado para estes funcionários e que as aulas presenciais proporcionariam melhor assimilação do conteúdo estudado.

4.3. Modelagem dos Processos

4.3.1. Levantamento das Atividades Administrativas da Secretaria

Gonçalves (2000) afirma que os processos demonstram a melhor forma da organização executar as suas atividades, buscando atingir as expectativas e necessidades dos clientes. Com base no que foi observado e nos dados levantados, este estudo buscou identificar as atividades realizadas na secretaria escolar de uma instituição de ensino,

destacando as tarefas realizadas pelos funcionários, bem como, os pontos críticos e sugestões de melhorias. A seguir, estão listadas as principais atividades desenvolvidas na secretaria escolar:

- a) Cumprir a legislação em vigor e as instruções normativas contidas no Regimento Interno da Instituição constam no Projeto Político Pedagógico - PPP da instituição;
- b) Redigir e expedir os documentos da escola referentes ao mapeamento, boletins e comunicados voltados aos alunos, pais e/ou responsáveis;
- c) Efetivar e atualizar os dados referentes à vida escolar do aluno, mantendo atualizados os registros escolares, como: documentação, notas e rendimentos nos processos escolares;
- d) Preparar declaração, histórico e/ou transferência escolar quando solicitado, consultando o processo do aluno já arquivado;
- e) Verificar e orientar aos professores sobre os registros de notas nos diários escolares com os resultados da frequência e do aproveitamento escolar dos alunos;
- f) Atender a comunidade escolar na área de sua competência, prestando informações e orientações sobre matrículas, transferências e outras quaisquer informações acerca do funcionamento do estabelecimento de ensino, conforme disposições do Regimento Escolar.

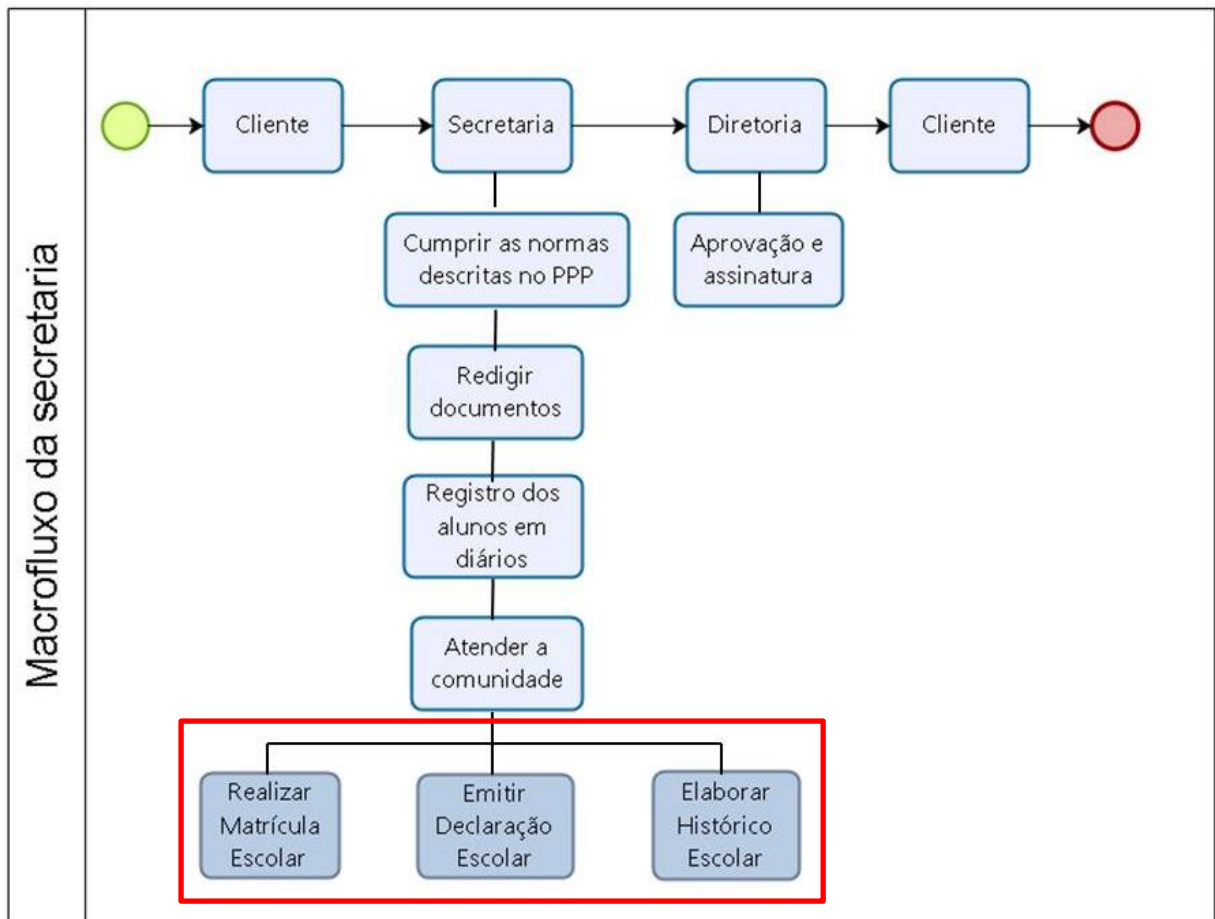
4.3.2. Identificação dos processos-chave

De acordo com os dados apurados no instrumento, mais precisamente na questão 17, foi possível identificar os elementos dos processos mais críticos desenvolvidos pelos funcionários na secretaria da escola, sendo solicitado aos participantes que indicassem, entre as atividades que desenvolvem, quais consideravam mais relevantes. Com base nessas informações, foi elaborado o macrofluxo do setor.

Segundo Barnes (1982), o macrofluxograma representa os passos que ocorrem na execução de uma tarefa. Dessa forma, os símbolos do gráfico do fluxo do processo são inseridos nas linhas para indicar o que está sendo executado. Sendo assim, para melhor visualização, foi elaborado um macrofluxo evidenciado na Figura 5, que demonstra as principais atividades realizadas pelos funcionários.

Também foi possível identificar todos os processos envolvidos desde sua entrada até o cliente final. Na figura abaixo tornam-se visíveis os processos críticos destacados pelos participantes do estudo.

Figura 5 – Macrofluxo da Secretaria Escolar



Fonte: Elaboração própria (2016).

Na última parte do questionário solicitou-se aos participantes que estes indicassem os três processos mais críticos executados por eles. Estes dados foram identificados na questão 18.

No que diz respeito aos processos críticos, estruturou-se uma tabela com as atividades citadas como críticas, indicando quantos citaram-na e o seu percentual, sendo consideradas como processos-chave (ou críticos) neste estudo, conforme demonstra o Quadro 8.

Quadro 8 – Processos críticos indicados pelos participantes

Atividades críticas	Frequência de respondentes	Porcentagem
Realizar Matrícula	5	83%
Emitir Declaração	3	50%
Elaborar Histórico Escolar	3	50%
Elaborar Transferência	2	33%
Manusear Arquivos	2	33%
Emitir Boletim	1	17%
Transcrever Rendimento Escolar	2	33%
Transcrever Mapas de Notas	2	33%

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Nesse contexto, a secretaria é responsável por todos os processos que envolvem o alunado. Os três pontos mais críticos evidenciados pelos respondentes foram: **realização da matrícula, emissão de declaração e transcrição do histórico escolar.**

Além disso, foi solicitado que os respondentes apontassem em relação aos processos críticos, quais os desvios possíveis na sua execução e quais as sugestões para as melhorias desse processo. Para isso, em relação aos desvios ou anomalias possíveis relacionadas aos processos-chave da secretaria, apresentam-se na tabela as informações registradas pelos participantes.

Quadro 9 – Informações sobre os três processos críticos do setor

Processo Crítico	Desvios Possíveis	Ações necessárias para prevenir ou corrigir os desvios
Realizar Matrícula	Documentação incompleta	Só realizar matrícula com documentação completa, que proporcionará uma eficácia e eficiência do serviço prestado.
Emitir Declaração	Escrita do nome errado	Consultar o nome do aluno na listagem da turma, para realizar a declaração com as informações necessárias e corretas, evitando falhas no processo e perda de formulários.
Elaborar Histórico Escolar	Documentação incompleta	Fazer levantamento dos alunos que faltam documentação e cobrar estes documentos antes da realização da pré-matrícula ou com a solicitação do histórico. Informar um prazo para retorno do responsável, para buscar o histórico já finalizado e devidamente impresso e assinado pela Direção.

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

As sugestões de melhoria do Quadro 9 serão consideradas nas Figuras do POP. Já os processos-chave estão destacados no macrofluxo apresentado anteriormente. Nas próximas seções será demonstrado o fluxograma de cada processo crítico evidenciado pelos respondentes.

Esses fluxos tornam-se importantes e corroboram-se com o que Barnes (1982) destaca, que o fluxograma do processo propõe facilitar a compreensão da rede de atividades e suas posteriores melhorias. É uma ferramenta que mostra graficamente as etapas de um processo, desde o início até o fim, identificando cada etapa e/ou passo a passo de um processo.

4.3.3. Mapeamento, análise crítica e padronização dos processos-chave

De forma geral, o objetivo dessa pesquisa foi padronizar os processos críticos, proporcionando melhorias nas atividades desenvolvidas. Com base nisso, criou-se a Matriz

SIPOC com a finalidade de demonstrar os processos críticos encontrados, propondo assim, uma melhor compreensão de todo processo existente.

Para suprir essa falta de padronização dos processos, houve a criação dos fluxogramas dos processos críticos atuais, possibilitando visualizar os gargalos e propor melhorias com o fluxograma melhorado.

Com base na percepção dos processos críticos e das ações de melhorias, foram elaborados os fluxogramas melhorados que possibilitarão a diminuição de falhas e retrabalhos dos funcionários.

Por fim, foram criados POPs para cada processo crítico encontrado. Para tanto, Campos (2004) ressalta que o POP consiste em verificar *in loco* como as tarefas estão sendo executadas, para detectar diferenças e estabelecer a sequência certa para a execução dos trabalhos. Para sua elaboração, necessita-se da colaboração daqueles que irão utilizá-lo na rotina de trabalho, trabalhando em conjunto e tendo conhecimento dos princípios de padronização.

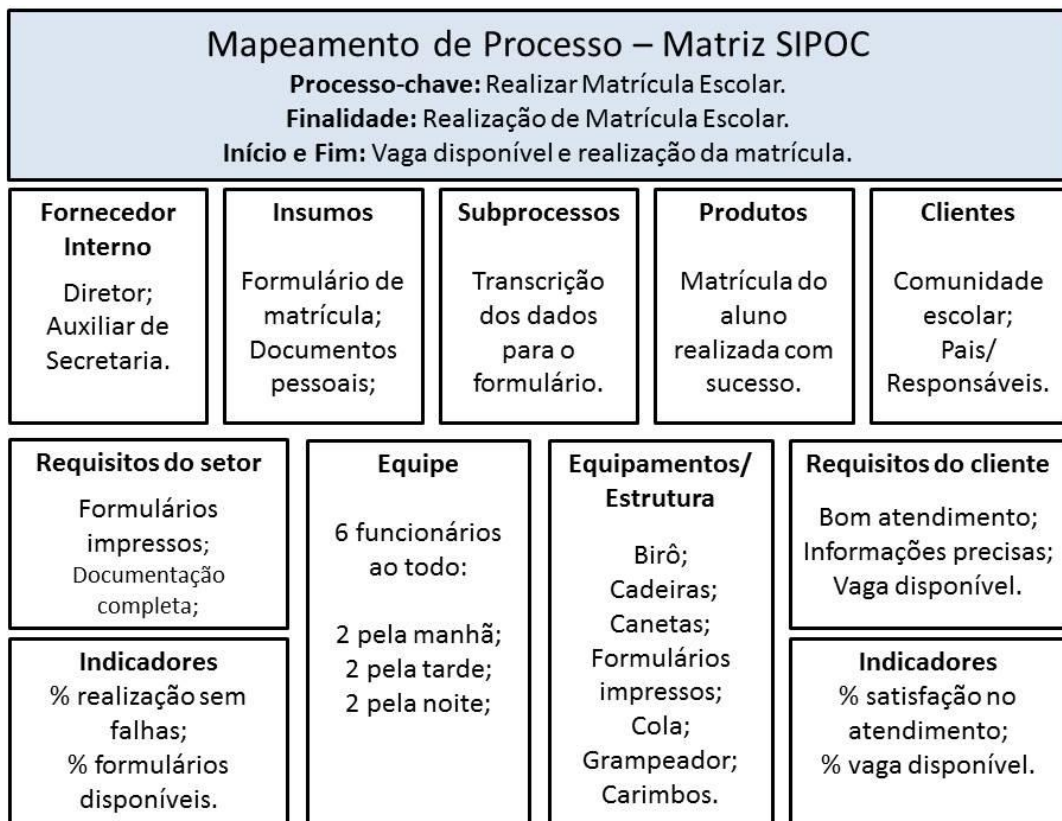
A forma de desempenhar as funções possibilita uma melhor qualidade no serviço e no atendimento, evitando perdas de materiais e retrabalhos. Dada a relevância da importância da padronização, observou-se que não existem POPs e que essa ferramenta possibilitaria melhorias nos processos críticos. Desse modo, os POPs foram direcionados aos objetivos para que estes fossem atendidos, podendo mensurar e avaliar os resultados alcançados.

Aperfeiçoar o tempo e o serviço é primordial para uma melhoria nos processos críticos encontrados no setor administrativo da secretaria escolar. Assim sendo, foi proposta a utilização de POPs com o intuito de sanar as falhas.

a) Processo-chave: realização da Matrícula Escolar

O primeiro processo crítico, de acordo com os funcionários do setor, foi o da realização da Matrícula Escolar. Dessa forma, na Figura 6 demonstra-se a Matriz SIPOC e na Figura 7 o fluxograma atual do processo de realização de Matrícula Escolar.

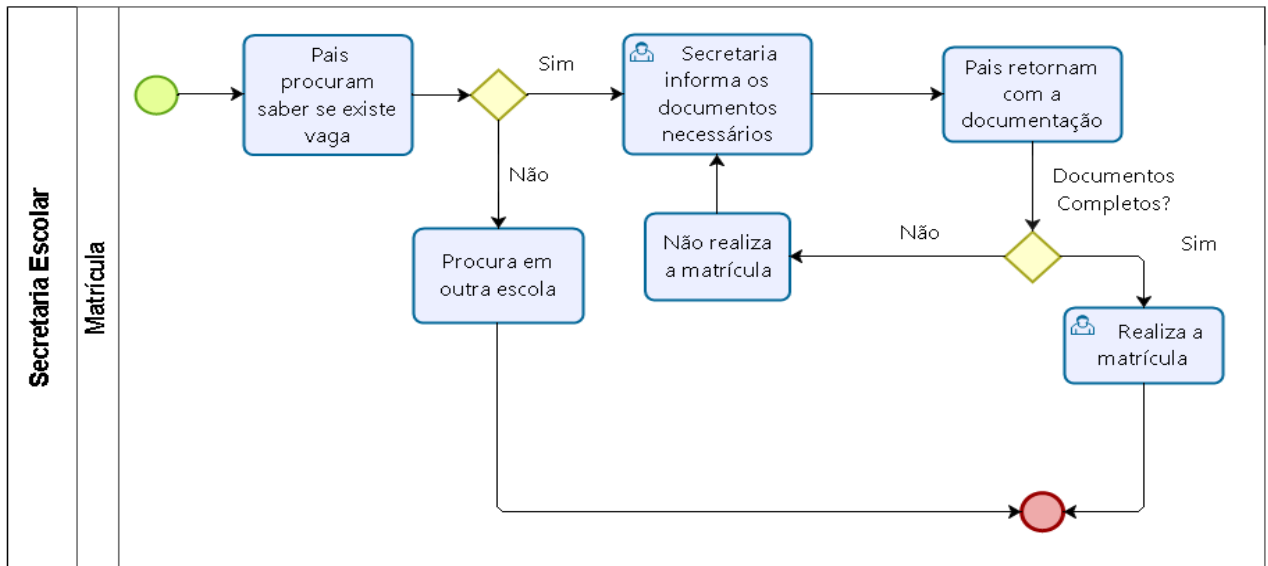
Figura 6 – Matriz SIPOC da Realização de Matrícula Escolar



Fonte: Elaboração própria (2016)

Para a realização da matrícula escolar é importante que todos os fatores da Matriz SIPOC sejam considerados. Os indicadores precisam ser criados e quantificados de acordo com as necessidades de melhorias, neste caso da realização de matrícula.

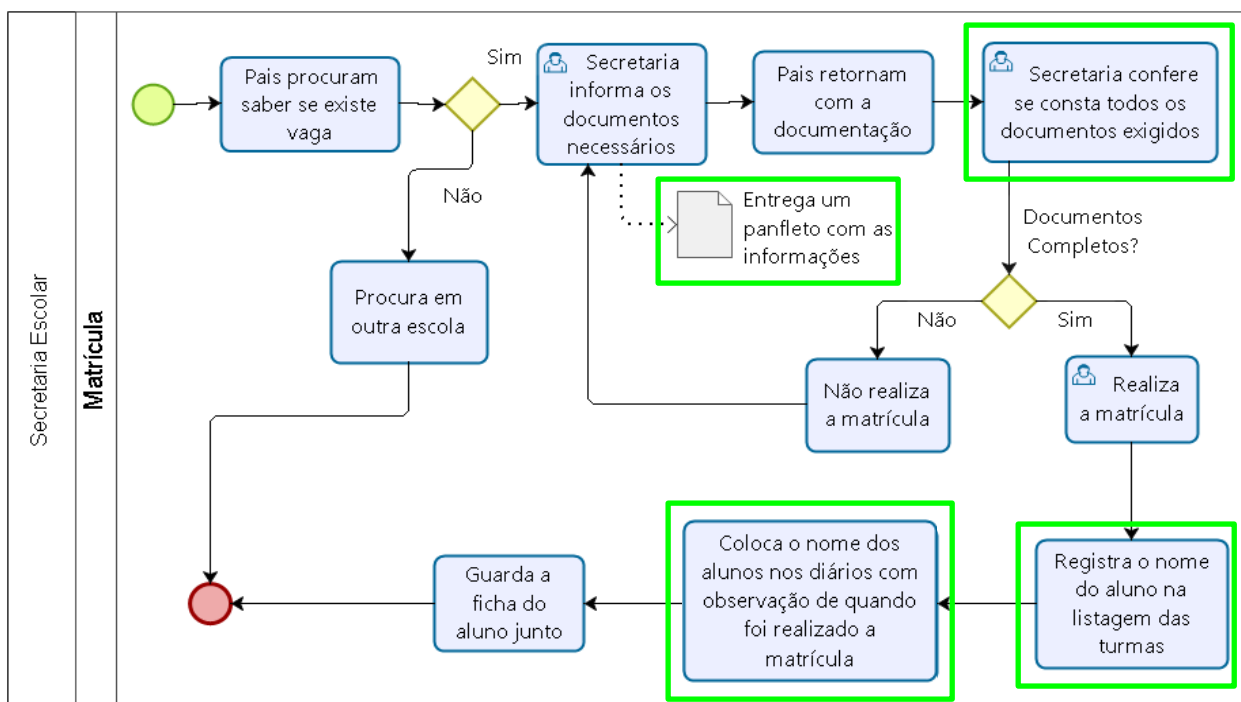
Figura 7 – Fluxograma atual do processo de Realização de Matrícula Escolar



Fonte: Elaboração própria (2016).

De acordo com a Figura 7, seria necessária a criação de panfletos informativos descrevendo os documentos necessários para a realização da matrícula escolar, visando a melhoria do processo, na qual só se realiza a matrícula do aluno que apresentar a documentação completa presente no *check-list*. Com base nisso, a Figura 8 demonstra esta proposta de melhoria para o processo de realização de matrícula escolar.

Figura 8 – Fluxograma melhorado do Processo de Realização de Matrícula Escolar





Fonte: Elaboração própria (2016)

Além da criação dos panfletos, observou-se que com essa alternativa será mais fácil manter a organização da ficha individual do alunado, permitindo assim, uma eficiência no momento da realização da matrícula.

Outro aspecto observado, é que depois que a matrícula é feita, o secretariado registra o nome do aluno na listagem da turma, colocando o nome do aluno nos diários com a observação de quando foi realizada a mesma.

Com base nisso, a Figura 9 demonstra o POP criado para o processo crítico de realização da matrícula escolar. Neste constam toda a padronização do processo, descrevendo os procedimentos, o objetivo, quem executa, os recursos necessários, os documentos relacionados e os resultados esperados.

Figura 9 – POP 001: realização de Matrícula Escolar

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP				  Escola Zulmira de Novais	
Localizador: POP - 001	Data de Emissão: 01/10/2016	Versão: 01	Revisão: 0		
ÁREA EMITENTE: Secretaria Escolar					
EQUIPE DE ELABORAÇÃO: Renata Domingos de Lima					
PROCEDIMENTO: Realização de Matrícula Escolar					
1. OBJETIVO					
Aperfeiçoar e facilitar o processo de matrícula de alunos novatos					
2. EXECUTANTES					
Servidores lotados na secretaria escolar Direção escolar					
3. RECURSOS NECESSÁRIOS					
Formulários impressos, computador e pastas de arquivo.					
4. ATIVIDADES CRÍTICAS/CUIDADOS ESPECIAIS					
Documentação do aluno					
5. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS BÁSICOS					
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a disponibilidade de vaga. - Entregar o panfleto que descreve a documentação necessária para realização da matrícula. - Conferir a documentação exigida do aluno. - Preencher o formulário de matrícula com todos os dados do aluno. - Criar a ficha individual do aluno com a documentação e arquivar. - Atualizar os diários de classe com as informações do aluno matriculado. 					
6. RESULTADOS ESPERADOS					
Padronizar o arquivo dos alunos evitando que falte documentos pessoais.					
7. DOCUMENTOS RELACIONADOS					
<ul style="list-style-type: none"> - Panfleto descrevendo a documentação necessária - Formulário de matrícula - Pasta para arquivamento 					
8. HISTÓRICO DE REVISÕES					
VERSÃO	DATA	PÁGINAS	NATUREZA DA MUDANÇA/ALTERAÇÕES REALIZADAS		
01	Out/2016	1	Padronização da Matrícula Escolar.		

REVISADO POR:

APROVADO POR:

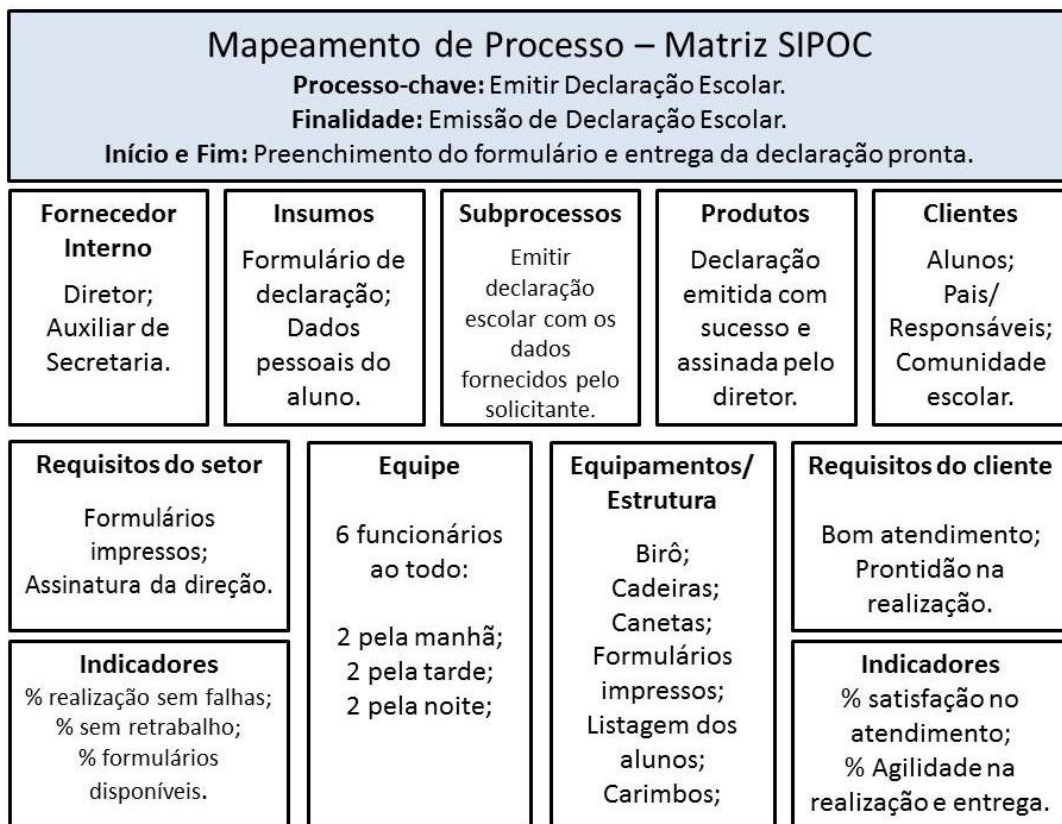
Fonte: Elaboração própria (2016).

Com base nos fluxos atuais elaborados, foi possível identificar que na matrícula ocorre a falta de um panfleto formalizado, descrevendo os documentos necessários para a realização da mesma, visto que, na maioria das vezes, essas informações são dadas oralmente e, como se necessita de documentos originais e cópia, essas informações acabam se perdendo, ocasionando em matrículas com dados incompletos.

b) Processo-chave: emissão da Declaração Escolar

O segundo processo crítico diz respeito à Declaração Escolar e, da mesma forma do processo anterior, criou-se a Matriz SIPOC para esse processo. Conforme a Figura 10, demonstrou-se também o fluxograma atual na Figura 11. Consecutivamente criou-se um fluxograma melhorado e o POP do processo em questão.

Figura 10 – Matriz SIPOC da Emissão de Declaração Escolar.

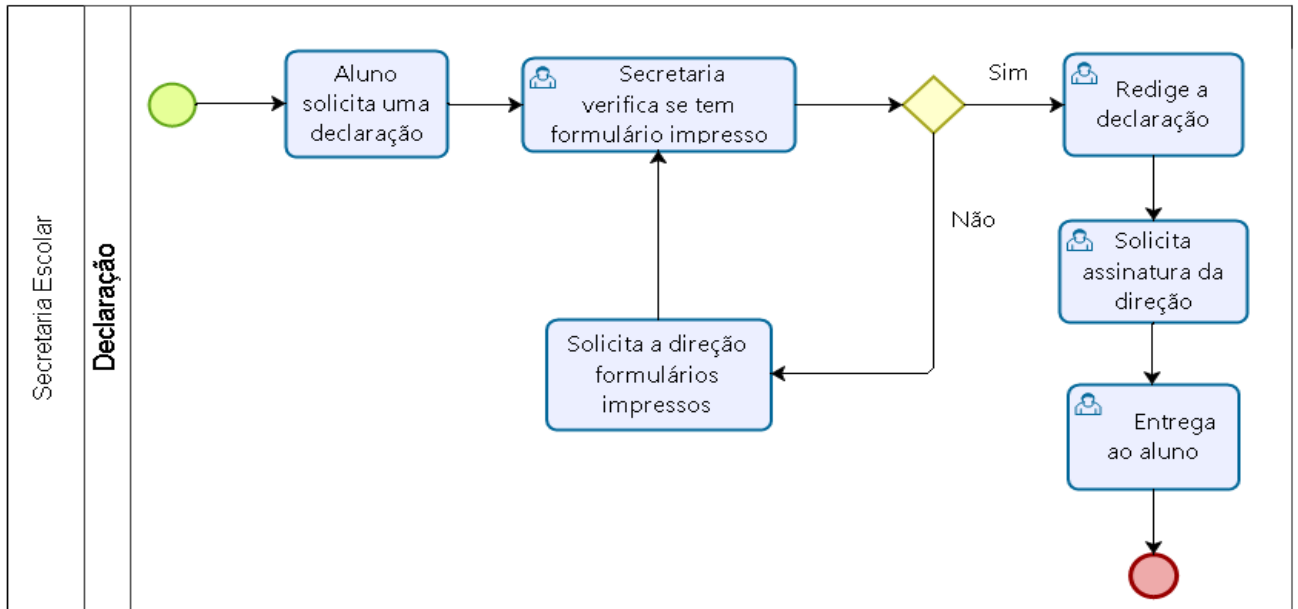


Fonte: Elaboração própria (2016)

Além de todos os fatores relacionados na Matriz SIPOC, é pertinente considerar que os requisitos do setor, neste caso vão proporcionar aos requisitos dos clientes prontidão da realização e agilidade no processo de entrega da declaração escolar. Isso só é possível com a disponibilidade dos formulários impressos.

A Figura 11 demonstra como ocorre o processo da emissão de declaração escolar. É possível perceber que não existe nenhuma consulta à listagem das turmas, sendo a declaração emitida de acordo com as informações disponibilizadas pelo aluno no momento.

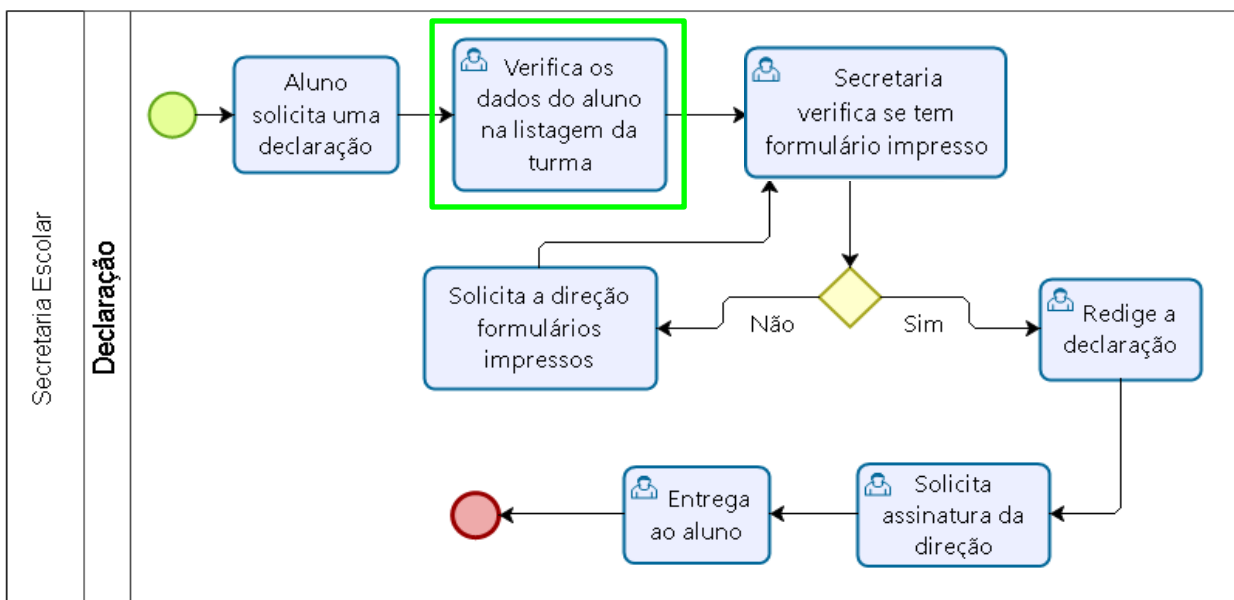
Figura 11 – Fluxograma atual da Emissão de Declaração Escolar



Fonte: Elaboração própria (2016).

A Figura 12 ressalta a sugestão para melhoria do processo de emissão de declaração escolar.

Figura 12 – Fluxograma melhorado da Emissão de Declaração Escolar





Fonte: Elaboração própria (2016).

A sugestão para melhoria é verificar os dados do aluno na listagem da turma antes de emitir a declaração. Isso proporciona uma qualidade maior no serviço prestado e evita retrabalhos e gastos desnecessários de formulários. A Figura 13 demonstra o POP criado para o processo de Declaração Escolar.

Neste, são demonstrados o passo a passo de se realizar o processo, considerando o objetivo que é otimizar a realização das declarações buscando evitar um retrabalho.

Figura 13 – POP 002: emissão de Declaração Escolar

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP					
	Localizador: POP - 002	Data de Emissão: 01/10/2016	Versão: 01	Revisão: 0	Folha: 1 de 1
					
ÁREA EMITENTE: Secretaria Escolar					
EQUIPE DE ELABORAÇÃO: Renata Domingos de Lima					
PROCEDIMENTO: Emissão de Declaração Escolar					
1. OBJETIVO					
Otimizar a realização de declarações sem que haja retrabalhos.					
2. EXECUTANTES					
Servidores lotados na secretaria escolar Direção Escolar					
3. RECURSOS NECESSÁRIOS					
Formulários impressos, listagem com as turmas, computador.					
4. ATIVIDADES CRÍTICAS/CUIDADOS ESPECIAIS					
Documentação do aluno como nome completo e levantamento da notas.					
5. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS BÁSICOS					
<ul style="list-style-type: none"> - Verificar a listagem em qual turma o aluno se encontra; - Preencher com atenção a declaração com os dados necessários; - Solicitar assinatura da direção; - Fazer a carimbagem necessária (direção e escola); - Realizar a entregar ao aluno ou solicitante. 					
6. RESULTADOS ESPERADOS					
<ul style="list-style-type: none"> - Evitar retrabalhos e erros na escrita; - Evitar os gastos desnecessários no uso dos formulários. 					
7. DOCUMENTOS RELACIONADOS					
<ul style="list-style-type: none"> - Formulário de declaração; - Listagem das turmas. 					
8. HISTÓRICO DE REVISÕES					
VERSÃO	DATA	PÁGINAS	NATUREZA DA MUDANÇA/ALTERAÇÕES REALIZADAS		
01	Out/2016	1	Expedição de Declaração Escolar.		

REVISADO POR:	APROVADO POR:
----------------------	----------------------

Fonte: Elaboração própria (2016).

Através da observação do pesquisador, faz-se necessário entender que entre um turno e outro de trabalho existem gargalos, como falhas na comunicação e expedição de documentos, isto acarreta a sobrecarga e centralização de tarefas em alguns funcionários.

De forma geral, um dos problemas relatados foi a insuficiência de material para execução das atividades, como falta de formulários de declaração, já que estes são padronizados por segmento (Fundamental I, II e EJA) ou pela falta de informações nas fichas individuais dos alunos, como por exemplo, dados pessoais e cópia dos documentos.

Quanto à declaração escolar, constatou-se que ela é emitida apenas perguntando os dados ao próprio aluno. Uma solução seria, sempre que solicitado, consultar a listagem da turma do aluno, pois nessa listagem constarão os dados essenciais para a declaração, além de evitar retrabalhos e erros no registro.

c) Processo-chave: elaboração do Histórico Escolar

A Elaboração do Histórico Escolar foi o último processo crítico. Com isso, criou-se a Matriz SIPOC conforme a Figura 14, e o fluxograma atual conforme a Figura 15 do processo de matrícula escolar.

Figura 14 – Matriz SIPOC da Elaboração de Histórico Escolar



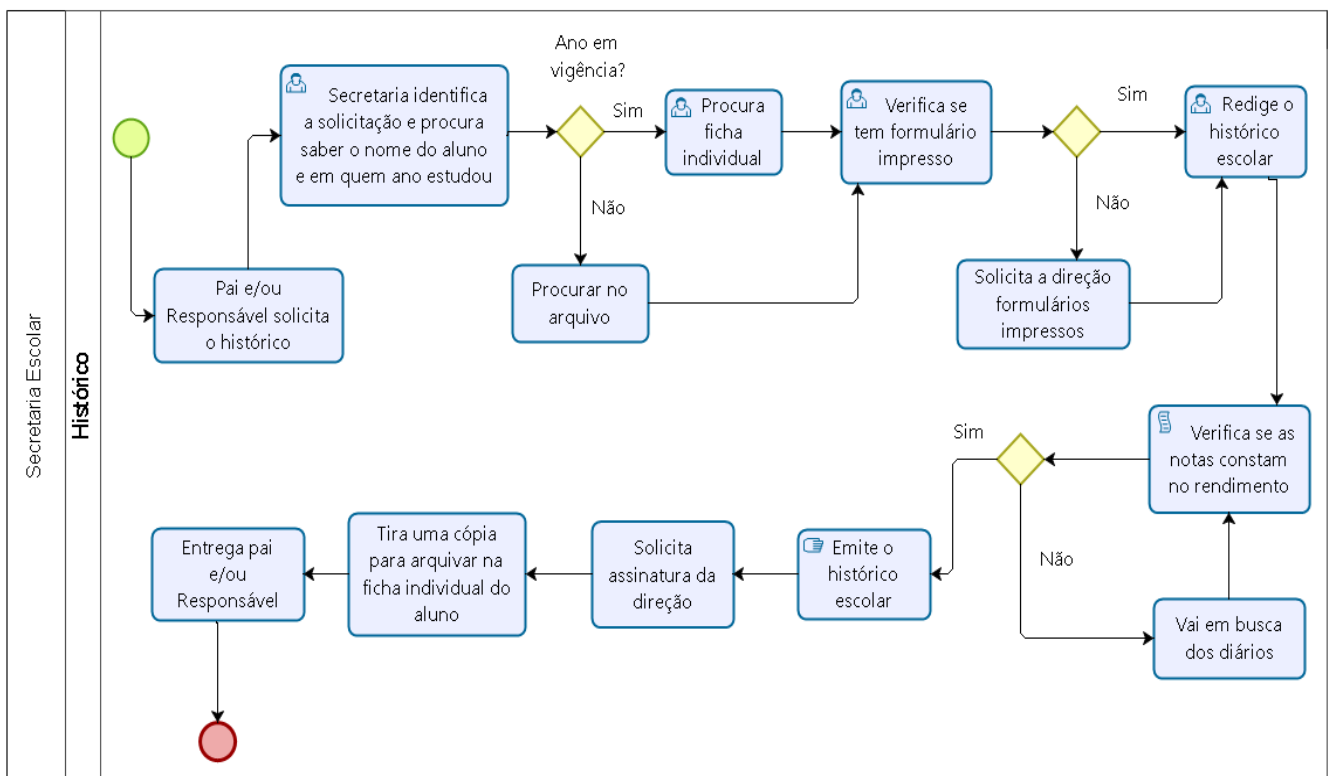
Fonte: Elaboração própria (2016)

O início do processo se dá pelo preenchimento dos formulários impressos por antecipação, nos qual, constam os dados pessoais do aluno, informações referentes aos anos já estudados pelo aluno (seja na escola atual ou em outras) e, por fim, a transcrição de todas as notas do aluno.

Neste processo, a presença do professor como fornecedor interno é necessária devido aos registros de nota nos diários escolares. Dessa forma, é possível obter o produto final, que é a emissão do histórico escolar. A ficha individual do aluno totalmente preenchida proporciona agilidade nos requisitos do setor que influencia diretamente na elaboração do histórico, bem como nos requisitos dos clientes, que envolve um bom atendimento e informações claras.

Dessa maneira, a Figura 15 demonstra como ocorre atualmente a Elaboração do Histórico Escolar. Percebe-se que não há um controle do prazo de entrega do histórico escolar. Caso não haja o registro de notas no rendimento escolar, o funcionário tem que ir em busca dos diários escolares para realizar a atualização dessas notas na ficha individual do aluno, as quais são necessárias para a realização do histórico escolar.

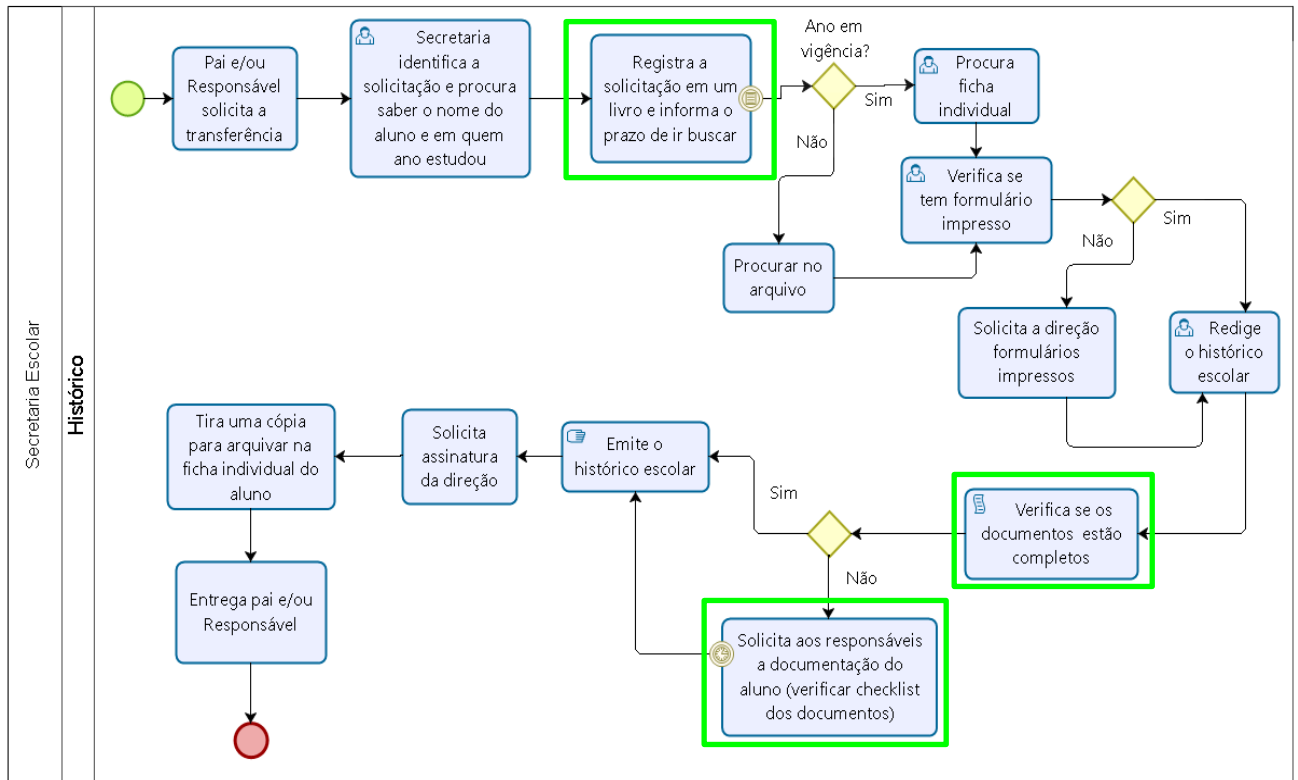
Figura 15 – Fluxograma atual da Elaboração do Histórico Escolar



Fonte: Elaboração própria (2016).

A Figura 16 demonstra a sugestão de melhoria da Elaboração do Histórico Escolar na instituição pesquisada.

Figura 16 – Fluxograma melhorado da Elaboração do Histórico Escolar



Fonte: Elaboração própria (2016).

Neste caso, sugere-se que a secretaria já tenha um levantamento dos alunos que faltam documentação para que estes possam ser cobrados antes da pré-matrícula, bem como, no momento da solicitação do histórico. Também se sugeriu que a secretaria registrasse em um livro a solicitação e informasse um prazo para o responsável retornar e pegar o histórico finalizado.

Com isso, a Figura 17 demonstra o Procedimento Operacional Padrão do processo crítico em questão, na qual o passo a passo do processo executado pelos funcionários da secretaria escolar foi esmiuçado com o objetivo de direcionar estes funcionários da melhor forma possível, visando uma eficiência no processo de elaboração do histórico escolar da instituição.

Figura 17 – POP 003: elaboração do Histórico Escolar

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO – POP					
	Localizador: POP - 003	Data de Emissão: 01/10/2016	Versão: 01	Revisão: 0	Folha: 1 de 1
					
ÁREA EMITENTE: Secretaria Escolar					
EQUIPE DE ELABORAÇÃO: Renata Domingos de Lima					
PROCEDIMENTO: Elaboração de Histórico Escolar					
1. OBJETIVO					
Emitir histórico escolar com mais precisão, evitando a falta de documentos e notas.					
2. EXECUTANTES					
Servidores lotados na secretaria					
3. RECURSOS NECESSÁRIOS					
Formulários impressos, computador, diários de classe e pastas de arquivo.					
4. ATIVIDADES CRÍTICAS/CUIDADOS ESPECIAIS					
Expedir todo relato dos anos anteriores referente ao ano letivo do aluno.					
5. DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS BÁSICOS					
<ul style="list-style-type: none"> - Registrar a solicitação de emissão de histórico e informar o prazo para ir buscar; - Se for do ano vigente, procurar pela ficha individual do aluno; - Se for de anos anteriores procurar no arquivo pelo nome do aluno; - Preencher com atenção o histórico com as notas e os dados necessários; - Solicitar assinatura da direção; - Fazer a carimbagem necessária (direção e escola); - Tirar uma cópia e arquivar na ficha individual do aluno; - Realizar a entregar ao solicitante. 					
6. RESULTADOS ESPERADOS					
Padronizar o arquivo dos alunos evitando faltar documentos pessoais.					
7. DOCUMENTOS RELACIONADOS					
<ul style="list-style-type: none"> - Panfleto descrevendo a documentação necessária; - Formulário de matrícula; - Pasta para arquivamento. 					
8. HISTÓRICO DE REVISÕES					
VERSÃO	DATA	PÁGINAS	NATUREZA DA MUDANÇA/ALTERAÇÕES REALIZADAS		
01	Out/2016	1	Transcrição de Histórico Escolar.		

REVISADO POR:

APROVADO POR:

Fonte: Elaboração própria (2016).

Um ponto destacado pelos participantes estava relacionado aos históricos escolares, pois algumas matrículas são realizadas somente com a declaração e quando o aluno necessitado de transferência, percebe-se a falta de documentos e, até mesmo, o histórico da escola anterior. Isso acaba impedindo a preparação do histórico atual, ou seja, só pode ser realizado quando os dados forem recuperados.

Desta maneira, o gargalo está associado à falta de documentos no ato da matrícula, pois não há controle dos documentos necessários e, o passar do tempo, os documentos que faltam são esquecidos, deixando assim de serem solicitados aos alunos. Uma solução seria, no período de pré-matrícula, fazer um levantamento de todas as fichas incompletas e fazer a cobrança necessária, exigindo assim, a apresentação desses documentos durante a realização da pré-matrícula.

Observou-se então, que se faz necessário um controle mais efetivo, criando a rotina de acompanhamento e registro. Dessa forma, será possível ter uma análise crítica dos processos existentes melhorando as informações e a qualidade do serviço prestado.

5. Considerações Finais

O mapeamento e o controle são essenciais em qualquer organização e, em uma instituição de ensino, proporciona que a gestão da rotina seja ativa e direcione cada pessoa para aquilo que deve ser feito, cumprindo as obrigações impostas e possibilitando a melhoria contínua. A Gestão de Processos contribui para a melhoria contínua nas organizações, como as sequências das atividades que devem ser realizadas, viabilizam os benefícios, melhoram o aproveitamento de tempo e reduzem os gastos de formulários preenchidos erroneamente.

Gonçalves (2000) afirma que a Gestão de Processos tem o objetivo de otimizar os recursos e desenvolver a capacidade e necessidades do usuário da organização. Além disso, a gestão de processos torna mais eficiente e adaptável o alcance dos resultados desejados, eliminando os erros e atrasos. Nesse contexto, Scartezini (2009) considera que o mapeamento do processo serve para indicar a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo, com a pretensão de otimizar a organização no mercado.

Durante a pesquisa, houve um relato interessante que está relacionado à estrutura do arquivo referente à alocação das pastas que envolvem as fichas individuais dos alunos após a transferência. As pastas são organizadas alfabeticamente e não há nenhuma norma que registre a entrada e saída dessas fichas, provocando uma superlotação na estrutura física do arquivo da secretaria.

Contudo, através dos relatos, foi observado que já neste ano, a direção da escola sentiu a necessidade da melhoria do arquivo. Inicialmente, realizou-se a limpeza do local e a retirada de objetos que não pertenciam ao arquivo. Também foram renovadas as pastas que estavam desgastadas pelo tempo. A ordem alfabética foi acrescida de números, criando uma sequência cronológica para cada pasta. Outra mudança foi a alocação das fichas arquivadas, havendo um processo de separação por ano, em ordem decrescente, a contar de 2015 até 2010.

Essa mudança que ocorreu no arquivo contribuiu em mais espaço no local, pois a quantidade de pastas diminuiu, otimizando o espaço, além da facilidade de encontrar as fichas no arquivo, proporcionando assim um controle mais efetivo da rotina.

Dessa forma, com a aplicação das ferramentas da qualidade, pôde-se perceber que estes possibilitam a visualização e interpretação dos elementos dos processos, proporcionando a identificação das oportunidades de melhorias.

Conclui-se que este estudo alcançou o objetivo proposto, que foi a realização da modelagem dos processos-chave do setor administrativo de uma instituição da rede municipal de ensino de João Pessoa baseada na Gestão de Processos.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro buscou descrever o perfil dos funcionários da secretaria escolar, considerando o conhecimento e a percepção deles acerca da gestão dos processos do setor. Com base nisso, percebeu-se que o tempo de atuação na escola proporcionou a eles uma maior experiência nas atividades realizadas, bem como, um conhecimento sobre gestão dos processos realizados na secretaria escolar.

O segundo, se refere ao descrever processos administrativos realizados na secretaria escolar da instituição, e pode-se constatar que estes são: atendimento ao público interno; redigir e expedir os documentos oficiais da escola; registrar os documentos escolares relacionados à secretaria; efetivar todas as atividades referentes ao alunado; atualizar os diários escolares e atender a comunidade escolar externa.

Assim, foi possível, através dos relatos dos participantes, destacar os processos-chave e, conseqüentemente, críticos realizados na área administrativa. Esses processos-chave são todas as funções consideradas relevantes e que estão associadas ao alunado: realização da matrícula escolar, emissão de declaração escolar e elaboração do histórico escolar.

Realizou-se a elaboração dos fluxogramas dos processos-chave existentes, destacando possibilidades de melhorias. Com isso, também foram criados fluxogramas desses processos críticos, buscando com isso o aperfeiçoamento no processo.

A construção dos POPs para a organização também estava em um dos objetivos do trabalho. Com a criação desses POPs foi possível padronizar os processos críticos da escola, com o objetivo de otimizar a realização dessas atividades.

Sendo assim, a utilização da gestão de processos poderá ser uma alternativa para a padronização das atividades da secretaria, tornando-as mais eficazes e eficientes, recorrendo à sistematização de todos os processos a partir da utilização de métodos gráficos como ferramentas de qualidade, macrofluxo, *layout*, formulários, entre outros. Além disso, sugere-se também que possam ser realizadas capacitações dos funcionários através de treinamentos em gestão de processos e gestão da qualidade na educação.

Como sugestão para pesquisas futuras, considera-se o aprofundamento em outros setores administrativos da instituição, visando a padronização da escola como um todo. Isso porque vários setores estão interligados e tornam-se dependentes uns dos outros. A falta de padronização e organização pode afetar o desenvolvimento da própria instituição, que é

considerada hoje uma das melhores escolas do município devido seu progresso nas avaliações de desenvolvimento educacional.

Fica evidenciado que a qualidade total para essa instituição é uma meta importante que precisa ser alcançada gradativamente, através do esforço dos funcionários em busca da melhoria contínua. Esta meta precisa ser posta a todos, de forma clara e objetiva e deve iniciar imediatamente através do controle e uso das ferramentas propostas.

Referências

- ALMEIDA NETO, Mario de Araújo. Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática. *In*: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. 1. ed., 3 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011. p. 52-76.
- ANDRADE, C.; RAITZ, T. R. As possíveis razões do sucesso escolar em duas escolas públicas. *In*: **IX Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**. Santa Catarina, 2012. p.1 - 16.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, **NBR 6023**: Informação e Documentação – Referências – Elaboração. Rio de Janeiro, 2002. p. 1 - 24. Disponível em: <www.abnt.org.br> Acesso em: 10 abr. 2016
- _____. Norma ISO 9000:2000 – **Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário**. Rio de Janeiro, 2015.
- BARNES, R. M. **Estudo de Movimentos e Tempos**. 6. ed., São Paulo: Edgard Blücher, 1982.
- BRANDON, J.; MORISS, D. **Reengenharia: Reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BRASIL (Município). Constituição (2008). Lei nº 11.607, de 23 de dezembro de 2008. Institui o programa escola nota 10 no âmbito do município de João Pessoa e dá outras providências. **Lei Municipal Prêmio Escola Nota 10**. João Pessoa, PB.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8 ed. Rio de Janeiro: INDG Tecnologia e Serviços LTDA, 2004.
- CAMPOS, R. A., LIMA, S.M. P. **Mapeamento de Processos: Importância para as organizações**. UFRRJ. 2012.
- CARNEIRO, Ricardo; MENICUCCI, Telma Maria Gonçalves. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. **SciELO Livros**, Rio de Janeiro, v. 1, p.135-194. 2013. ISBN 978-85-8110-015-9.
- CÉSAR, Rômulo *et. al.* Uma Análise Exploratória sobre Adoção de BPM em Organizações Privadas. *In*: Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, 10., 2014, Londrina. **Anais SBSI**. Londrina: WBPM, 2014. v. 2, p. 10 - 17.
- COSTA, Nébel Argüello Affonso da et al. Gerenciamento de processos: metodologia base para a melhoria contínua. *In*: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1997, [S.l.]. **Anais ENEGEP**. ABEPRO, 1997. p. 1 - 8.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DOURADO, L. F.; OLIVEIRA, J. F.; SANTOS, C. A. **A Qualidade da Educação: Conceitos e Definições**. Brasília, 2007.
- ESCOLA MUNICIPAL DE ENSINO FUNDAMENTAL ZULMIRA DE NOVAIS. Projeto Político Pedagógico – PPP. João Pessoa, 2016. 98 p.

- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE (São Paulo). **Modelo de Excelência da Gestão**: Uma visão sistêmica da gestão organizacional. 2015. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/avaliar-se/metodologia-meg/modelo-de-excelencia-da-gestao>>. Acesso em: 10 maio 2016.
- GERHARDT, T. E., SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 1 ed. 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 27 abr. de 2016.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE . Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.
- GOUREVITCH, Philip. MORRIS, Errol. **Procedimento operacional padrão**: uma história de guerra. Blog da Qualidade São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- GUELBERT, Marcelo **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**, 1. ed., Curitiba: Iesde Brasil S.A, 2012.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo, Makron Books, 1993.
- LÜCK, Heloísa. *et.al.* **A escola participativa**: o trabalho do gestor escolar. 5. ed. São Paulo, 2001.
- _____. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2006.
- _____. **Perspectivas da avaliação institucional da escola**. Rio de Janeiro: ed. Vozes. 2012.
- MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MARTINHO, G. B. ROTONDARO, R. G. Aplicação da gestão por processos em uma empresa do setor de varejo de supermercados: um estudo de caso. In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 19., 2009, Salvador. **Anais ENEGEP**. Salvador:, 2009. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2009_TN_STO_092_624_13418.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2016.
- MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MENDES, Davi dos Santos *et al.* Análise da implantação da gestão da qualidade total em órgão públicos. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 30., 2010, São Carlos. **Anais ENEGEP** . São Carlos: ABEPRO, 2010. p. 1 - 10.
- MONACO, Felipe de Faria; GUIMARAES, Valeska Nahas. Gestão da qualidade total e qualidade de vida no trabalho: o caso da Gerência de Administração dos Correios. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, v. 4, n. 3, p. 67-88, Dez. 2000. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552000000300005>.
- MOREIRA, Daniel Augusto. **Reengenharia**: Dinâmica para a mudança. 1. ed. São Paulo: Pioneira, 1994. 178 p.
- MOTTA, Paulo Roberto de Mendonça. O estado da arte da gestão pública introdução. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 53, n. 1, p.82-90, fev. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902013000100008>. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902013000100008>. Acesso em: 15 out. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. Atlas, São Paulo, 2002.

PARO, V. H. **Gestão democrática da escola pública**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2000.

PREFEITURA MUNICIPAL DE JOÃO PESSOA - **PMJP**. Disponível em: <<http://www.joaopessoa.pb.gov.br/ricardo-anuncia-dados-do-escolanota-10-e-pagamento-de-3-folhas/>> Acesso em: 05 maio 2016.

ROTONDARO, R. G. **Gerenciamento por processos**. In: CARVALHO, M. M. de.; PALADINI, E.P. *Gestão da qualidade: Teoria e Casos*. 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. p. 209-235.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e Melhoria de Processos**. Goiânia, 2009. p. 54.

SCHMIDT, Alberto de Souza; PEDROZO, Ivonete Foletto. *Gerenciamento da rotina na administração pública: um estudo de caso na secretaria de município das finanças da prefeitura municipal de Santa Maria - RS*. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 24., 2004, Florianópolis. **Anais ENEGEP**. Florianópolis: Abepro, 2004. p. 1828 - 1835.

SILVA, L. L. **Gestão e Qualidade**: Análise da atuação do gestor escolar. Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

TEIXEIRA, A. L. A. **Mapeamento de processos**: teoria e caso ilustrativo, 2013. PUC. Disponível em: <http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>. Acesso em: 03 set. 2016.

VALERIANO, D. L. **Gerência em projetos** – Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia. São Paulo, Makron Books, 1998.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGANIA, Assione. **Orientações para Elaboração de Procedimento Operacional Padrão**. Disponível em: <<http://www.toledo.pr.gov.br/sites/default/files/POP%20-%20Procedimentos%20Operacionais%20Padr%C3%A3o.pdf>> 2006. Acesso em: 02 maio 2016.

WILLIAMS, Richard L. **Como Implantar a Qualidade Total na sua Empresa**. 1. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1995.

XAVIER, A.C. da R. **Uma agenda para a melhoria da gestão da qualidade na educação brasileira**. — Brasília: IPEA, 1995 (RIIPEA/DPS, n.4/95).

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 2º ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE

Apêndice A - Questionário



Universidade Federal da Paraíba – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Departamento de Administração – DA
Curso de Administração

GESTÃO DE PROCESSOS PARA MELHORIA CONTÍNUA DO SERVIÇO ADMINISTRATIVO
 DE UMA ESCOLA PÚBLICA NA CIDADE DE JOÃO PESSOA.

Prezado (a) Servidor (a):

O propósito desta pesquisa é acadêmico, a sua participação é muito importante. Não existem respostas certas ou erradas. Este roteiro tem como objetivo levantar informações para a realização do Trabalho de Conclusão de Curso em Administração sobre a Gestão de Processos da aluna Renata Domingos de Lima, visando à melhoria contínua do serviço administrativo de uma escola pública. Os resultados serão avaliados de forma agregada e a sua identificação é de sua livre escolha.

- ✓ Todas as questões devem ser respondidas respeitando o enunciado de cada uma.
- ✓ Por favor, não deixe questões em branco. Suas respostas ajudarão no alcance dos objetivos.
- ✓ Para responder, coloque um “X” na frente da sua resposta.

Parte I: Perfil do participante

1. Qual o seu sexo?

- () Masculino
 () Feminino

2. Qual sua faixa etária?

- | | |
|------------------|----------------------|
| () 18 a 24 anos | () 46 a 55 anos |
| () 25 a 35 anos | () 56 a 65 anos |
| () 36 a 45 anos | () mais de 65 anos. |

3. Qual seu grau de escolaridade?

- | | |
|------------------------|--------------------|
| () Ensino Fundamental | () Especialização |
| () Ensino Médio | () Mestrado |
| () Ensino Superior | () Doutorado |

4. Há quanto tempo trabalha na organização?

- | | |
|--------------------|---------------------|
| () Menos de 1 ano | () De 16 a 20 anos |
| () De 1 a 5 anos | () De 21 a 30 anos |
| () De 6 a 15 anos | |

Parte II: Nível de Conhecimento sobre Gestão de Processo

5. Você já ouviu falar sobre Gestão de Processo?

- Não
 Sim

6. Você já participou de algum planejamento de atividades administrativas na escola?

- Não
 Sim

7. Os processos da secretaria estão alinhados com o direcionamento estratégico da instituição.

- Totalmente
 Em sua maioria
 Parcialmente
 Não estão alinhados
 Não tenho conhecimento

8. Em seu entendimento, é importante a realização de planejamento das atividades administrativas?

- Não
 Sim

9. Em relação ao serviço administrativo, o quanto você acha importante que exista padronização de processos na área administrativa para se atingir os objetivos de avanço na educação pública no estado da Paraíba?

- Nenhuma importância
 Pouca importância
 Média importância
 Muita importância

10. Você já usou alguma ferramenta ou instrumento de qualidade? Quais?

- Não
 Sim. Quais? Gráficos
 Planilhas
 Tabelas
 Fluxograma
 Organograma
 Lotacionograma
 Outro _____

11. Existe Manual ou outro documento descrevendo as funções, autoridade e responsabilidade das unidades componentes da estrutura organizacional da escola?

- Sim
 Não
 Não sabe informar

12. Existem instruções escritas e normas de serviço para a realização das tarefas de rotina?

- () Sim
 () Não
 () Não sei informar

13. Como as orientações sobre a realização das tarefas foram repassadas para você?

14. Em um treinamento relacionado as suas atividades diárias, qual (quais) conteúdos você acharia importante abordar?

15. Em um treinamento relacionado as suas atividades diárias, você acredita que seria mais adequado: (Responda a somente uma alternativa).

- () Conceitos seguidos somente de exemplos objetivos
 () Conceitos seguidos somente de estudos de casos
 () Conceitos seguidos de exemplos e somente ao final estudos de casos.
 () Conceitos seguidos de atividades práticas

16. Em relação à modalidade desse treinamento, em sua opinião, seria mais adequado:

- () Somente com aulas presenciais
 () Somente através da plataforma on-line (Ensino a Distância)
 () Os dois formatos na mesma proporção.

Parte III: Modelagem dos Processos

17. Quais as atividades realizadas por você nesta secretaria? Liste as atividades e destaque marcando um X as três atividades mais relevantes, (Que podem ser consideradas críticas para o bom funcionamento da secretaria)

- () 1. _____ () 6. _____
 () 2. _____ () 7. _____
 () 3. _____ () 8. _____
 () 4. _____ () 9. _____
 () 5. _____ () 10. _____

18. Quais os problemas encontrados na realização dessas atividades. Considerados mais relevantes? E quais as suas sugestões para melhora-las?

Atividade Crítica	Problemas Possíveis	Sugestões para melhoria
1.		
2.		
3.		