

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE UMA ESCOLA PRIVADA DO INTERIOR DO RN.

Cássio Cleiton de Sousa Félix¹

Thyago de Melo Duarte Borges²

RESUMO

É notório que as empresas visam sempre satisfazer os seus consumidores, e, por isso, buscam constantemente melhorar seus processos. O mapeamento de processos proporciona as empresas entenderem os processos que necessitam aprimorar, identificar suas principais restrições, e com isso, propor soluções de melhoria. Portanto, este presente artigo, teve como objetivo principal o mapeamento de alguns processos realizados por uma escola particular localizada no interior do Rio Grande do Norte (RN). Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa do estudo de caso, sendo feito visitas e entrevistas presenciais com o atual diretor da escola, um dos seus professores e uma secretária da instituição. Após as entrevistas, foi possível identificar os processos que foram mapeados neste trabalho, e assim, a identificação das restrições de cada processo, como por exemplo o tempo gasto dos professores em preparar slides, correção de atividades, escolha das questões para a avaliação dos alunos, inserção de notas dos discentes na plataforma, receber currículos dos candidatos ao cargo de professor da escola e o tempo nas negociações entre escola e cliente. Por fim, foram feitas propostas de melhorias para as restrições por meio do método de planejamento 5W1H. Conclui-se que este artigo servirá como suporte para a escola, visando a otimização dos processos que foram estudados neste trabalho, e, que o método de planejamento por meio de mapeamento de processos é uma opção viável para a identificação de restrições de cada etapa do processo, visando sempre a melhoria contínua da organização.

Palavras-chave: Ensino. Planejamento. Mapeamento de processos. Melhoria contínua.

ABSTRACT

It is notorious that companies always aim to satisfy their customers, and therefore constantly seek to improve their processes. The mapping of processes allows companies to understand the processes that need improvement, identify their main constraints, and thus propose solutions for improvement. Therefore, this article had as its main objective the mapping of some processes carried out by a private school located in the countryside of Rio Grande do Norte (RN). To achieve the objective of this work, the research method of the case study was used, being made visits and face-to-face interviews with the current director of the school, one of its teachers and a secretary of the institution. After the interviews, it was possible to identify the processes that were mapped in this work, and thus, the identification of the restrictions of each process, such as the time spent by teachers in preparing slides, correcting activities, choosing the questions for the students' evaluation, entering the students' grades in the platform, receiving resumes from candidates for the position of school teacher, and the time spent in negotiations between the school and the client. Finally, improvement proposals were made for the constraints by means of the 5W1H planning method. It is concluded that this article will serve as support for the school, aiming at the optimization of the processes that were studied in this work, and that the planning method through process mapping is a viable option for the identification of restrictions of each step of the process, always aiming at the continuous improvement of the organization.

Keywords: Teaching. Planning. Process mapping. Continuous improvement.

1 INTRODUÇÃO

As organizações buscam de forma constante o aprimoramento de suas atividades mediante desafios, como superar a concorrência, diversificar investimentos, diversificar os recursos necessários para seus processos produtivos, implantar novas técnicas de produção e aprimorar os seus processos. O mercado vem se tornando cada vez mais diversificado, logo, há uma necessidade de inovações recorrentes de forma que haja uma mudança organizacional que acarrete melhorias contínuas. De acordo com Maputa e Jorge (2022), é necessário possuir inteligência competitiva para ter a possibilidade de crescer internamente na organização e se adequar às mudanças que virão.

O objetivo principal de uma organização é entregar valor ao cliente, dessa forma, buscar entender a organização como um grande processo é essencial para agregar e satisfazer todos os consumidores do seu produto ou serviço, pois fará com que a empresa se torne mais competitiva no mercado, almejando resultados contundentes. Nesse contexto, é de suma importância a utilização de métodos de planejamento que visem o crescimento organizacional, como por exemplo, o mapeamento de processos. Segundo Rocha et al. (2017), mapear processos permite identificar gargalo ou demais restrições, consequentemente, obtendo a correção das principais falhas e reduzindo o efeito do processo gargalo, é possível obter melhorias, além de aprimorar a comunicação entre os processos.

O mapeamento de processos é imprescindível para que ocorra um melhor entendimento das atividades realizadas pela organização, pois demonstrará cada passo do processo visando a qualidade e satisfação dos consumidores. Ainda segundo Rocha et al. (2017), o gerenciamento dos processos é de fundamental importância para gerenciar a organização em si, sempre rumo ao sucesso e excelência. Todo processo passa por uma

transformação de *inputs*, que se torna em *outputs*, e quanto mais eficiente for essa transformação, mais eficiente será o processo.

O mapeamento de processos pode ser desenvolvido em qualquer tipo de empresa, incluindo as escolas que necessitam gerir vários tipos de processos. Para uma melhoria na gestão escolar é de fato um modo inovador para o planejamento, uma vez que os processos mapeados oferecem uma maior confiabilidade, tanto para a organização em si, quanto para os consumidores dos serviços, implementando métodos que possibilitem uma vantagem competitiva nas suas atividades e na implementação de seus serviços.

A partir desse contexto, o presente artigo tem como objetivo principal mapear os principais processos relacionados a uma escola particular localizada na cidade de Currais Novos/RN, assim como também possui os seguintes objetivos específicos: identificar as principais restrições de cada processo, propor sugestões de melhorias e planejar a implantação dessas sugestões.

Este artigo está dividido em cinco seções, a primeira seção teve como objetivo introduzir o tema da pesquisa e definir os objetivos do artigo. Em seguida, será apresentado o referencial teórico dessa pesquisa. A terceira seção será a metodologia, que será enfatizada a classificação e método da pesquisa do presente artigo. A quarta seção apresentará o estudo de caso, no qual será apresentado a organização analisada, assim como os processos mapeados, suas restrições e as propostas de melhorias. Finalizando o artigo, a quinta seção abordará a conclusão, e em seguinte as referências utilizadas para a elaboração do mesmo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Mapeamento de processos

Segundo Crivellaro e Vitoriano (2021), processos são um conjunto de atividades, que possuem objetivos previamente estabelecidos, e que se iniciam recebendo entradas, havendo a agregação de valor (meio) e gerando uma saída

(fim). Para Zacharias (2010), a busca da eficácia necessita no gerenciamento de diversas atividades interligadas, logo, todo conjunto de atividades que gera uma transformação visando saídas pode ser considerado um processo, então, possivelmente a saída de um processo pode ser a entrada para o processo seguinte.

Segundo Salgado et al. (2013) “identificar os processos críticos é direcionar os esforços para as atividades que necessitam de aperfeiçoamento”. Ainda segundo estes mesmos autores, se torna imprescindível buscar métodos que visem a melhoria contínua dos processos, logo há a necessidade do mapeamento dos processos, no intuito de serem conhecidos com maiores detalhes e tenderem que melhorias sejam identificadas.

De acordo com Toledo e Neves (2020), processos são atividades realizadas por pessoas e/ou máquinas que visam alcançar um objetivo. A metodologia de mapear os processos consiste basicamente em capturar os fluxos de informação, os recursos que são utilizados ao decorrer dos processos, mostrando de forma visual o desenvolvimento do processo, facilitando o entendimento desses pelas pessoas que irão utilizá-lo ou que se beneficiam deste, fornecendo uma visão geral com o intuito de identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias (COSTA; POLITANO, 2008). O mapeamento de processos proporciona uma eficiência pelo fato de conceder resultados de forma gráfica, portanto, segundo Zanette et al. (2020), “um dos primeiros passos para a melhoria, é realizar a modelagem dos processos”, logo, havendo a construção de um mapeamento de processos, há um modelo gráfico da relação das atividades, de informações, pessoal e os recursos envolvidos.

Uma das etapas fundamentais de todo mapeamento de processos é a modelagem. Segundo Souza (2014) modelagem de processos é “um conjunto de atividades em ordem cronológica que demonstram as relações entre os processos, as pessoas, e as informações”, este autor ainda conclui que todo esse conjunto denominado modelagem, permite que haja a otimização dos processos, havendo a redução de custos e falhas, e a simplificação das atividades eliminando tarefas desnecessárias.

De acordo com Jesus et al. (2022), para que se alcance a melhoria dos processos, é bastante necessário fazer o mapeamento das atividades que compõem o processo. Modelar a sequência dos processos permite que haja uma melhor compreensão de tudo que será necessário realizar para a produção de um produto e/ou serviço, os recursos a serem utilizados, o método de como será executado, as transformações que serão feitas e os resultados obtidos, todo um conjunto de atividades interligadas em busca de um propósito, visando sempre a qualidade e a excelência (SOUZA, 2014).

Souza (2014) enfatiza que, um processo irá proporcionar algo de valor, e que nenhum produto ou serviço poderá ser feito ou prestado sem que haja um processo para que se aconteça. Para Araujo et al. (2011) os métodos e técnicas para se modelar os processos são ferramentas que irão proporcionar um melhor gerenciamento dos mesmos.

O fluxograma é uma metodologia de mapeamento que irá demonstrar o fluxo do processo de forma mais simples, utilizando alguns símbolos que irão facilitar a padronização dos processos, e, com isso, Araújo (2019) afirma que este método objetiva a redução dos custos de produção. Esse método irá proporcionar a utilização de simbologias que permitem um melhor entendimento do fluxo do processo, como por exemplo os processos de operação, espera, transporte/movimento, inspeção e dentre outros, como o fluxo do processo representado por uma seta. Para a realização do fluxograma, há um *software* chamado bizagi, sendo diversificado, também utilizado para a modelagem dos processos. Segundo o livro publicado pela Superintendência de Desenvolvimento Organizacional, Secretaria do Estado de Gestão de MT (2016), o Bizagi serve para modelar de forma descritiva e de execução de processos por meio da notação *business process model and notation* (BPMN), o software proporciona um melhor entendimento do fluxo dos processos. Outro fator importante são os indicadores, segundo Júnior e Scucuglia (2011), os indicadores têm como função serem referências para as tomadas de decisão dos gestores, sendo imprescindíveis para visualizar a ocorrência de falhas. Já segundo Rocha et al. (2017) “são fontes de informações referentes aos resultados da execução, as

quais serão comparadas com as metas”, no entanto, cita que também pode ser usado para a obtenção de tal resultado.

Contudo, há diversas formas de se representar um mapeamento de sequência de processos, a seguir, no quadro 1 será apresentado alguns dos principais métodos que foram citados anteriormente.

Quadro 1 – Principais métodos para executar o mapeamento.

Fluxograma	Bizagi	Indicadores
O fluxograma é uma metodologia de mapeamento que irá demonstrar o fluxo do processo de forma mais simples e padronizada.	É um software diversificado, também utilizado para a modelagem dos processos.	Têm como função serem referências para as tomadas de decisão dos gestores.

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

O quadro situado acima demonstra algumas formas para a realização do mapeamento das atividades, no qual, auxiliam as empresas para realizar tomadas de decisão mais satisfatórias.

3 METODOLOGIA

Segundo Turrioni e Mello (2012), a pesquisa aplicada caracteriza-se por apresentar soluções para a resolução de determinados problemas. Este presente artigo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, pois propõe melhorias para os principais processos de uma instituição de ensino. Ainda segundo os mesmos autores, pesquisa exploratória consiste em haver uma maior aproximação com o problema. Este trabalho tem caráter exploratório, pois tem o intuito de entender e explorar os processos em questão, e com isso, serem mapeados.

De acordo com Chueke e Lima (2012), a pesquisa qualitativa tem caráter subjetivo, logo, existe modos diferentes de lidar com o problema. Sendo assim o presente trabalho qualificado como qualitativo, pois irá analisar os processos conforme a qualidade deles. Vale ressaltar, que este artigo utilizou como método de estudo de caso.

Segundo Meirinhos e Osório (2010), o estudo de caso está relacionado as características qualitativas. O artigo tem caráter de estudo de caso pelo fato de focar em uma metodologia e processos específicos, analisá-los, e por fim, buscar otimizar para obter um melhor desempenho acerca das atividades abordadas.

No que consiste ao método de elaboração dessa pesquisa, foram mapeados os processos fundamentais relacionados a algumas atividades dos docentes e processos relacionados a gestão da escola estudada, entendendo-se que as atividades mapeadas são imprescindíveis ao decorrer do ano da escola.

Foram realizadas visitas a escola e entrevistas presenciais e informal para a obtenção das informações necessárias para o mapeamento dos processos que serão descritos nas seções. Foram mapeados seis processos que envolviam os seguintes profissionais: o diretor da instituição, professores e uma secretária.

As visitas realizadas foram feitas com o intuito de obter informações, acompanhar e entender o funcionamento da escola, assim como para retirar dúvidas a respeito dos processos. As visitas proporcionaram o contato físico e visual dos procedimentos que ocorrem diariamente no ambiente escolar e percepção de como é a estrutura física da escola. Portanto, as visitas foram realizadas em dois momentos, tendo cada visita uma duração média de 2 horas. Foram realizadas uma entrevista com o diretor, uma entrevista com a secretária e duas entrevistas com um dos professores.

Durante as entrevistas foi utilizado apenas um celular para gravar em forma de áudio a conversa com o diretor da escola. As demais entrevistas com o professor e a secretária ocorreram sem nenhum tipo de registro, apenas de forma presencial e verbalmente.

Após as entrevistas, foi possível adequar a modelagem de cada processo, e identificar as principais restrições dos processos. Logo após isso, foi realizado as propostas de melhorias das restrições identificadas, e, por fim, houve o planejamento da implantação das propostas utilizando o método 5W1H.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Apresentação da empresa

O Colégio Camilo Toscano (CCT) é uma empresa familiar que atua no ramo de ensino e aprendizagem há 30 anos, desde 1992. Encontra-se localizado na Rua Bernadette Xavier, número 173, no centro da cidade de Currais Novos, interior do estado do Rio Grande do Norte.

Com a incessante busca de oferecer ensino de qualidade, o atual diretor da escola, tem como principal objetivo tornar a escola como um dos maiores centros de aprendizagem da cidade e região, ampliando turmas, oferecendo meios de ensinosa inovadores e modernos, sendo de forma virtual e de livros didáticos, com ensino bilíngue e de forma integral.

Segundo Sousa (2020), um bom gestor escolar tem como principais funções: subsidiar, colaborar e organizar a equipe em geral (de professores e alunos), tendo como base uma conduta de conhecimentos administrativos e pedagógicos.

Atualmente a escola contém 34 turmas em exercício, com 717 alunos matriculados. Possui 80 funcionários em geral, contabilizando 65 professores em exercício. O colégio dispõe atualmente de dois blocos de ensino. O bloco 1 contém os ensinosa fundamentais I e II, sendo o fundamental II até a 8ª série, e incluindo os anos iniciais, no caso, a creche. O bloco 2 possui exclusivamente as séries finais do fundamental II, no caso apenas a 9ª série, e o ensino médio completo.

O colégio atualmente possui parcerias com duas plataformas de ensino: o Sistema Ari de Sá (SAS), e a plataforma Geekie One. Portanto, as duas plataformas são distribuídas da seguinte forma: o SAS é utilizado nos ensinosa iniciais (infantil) e fundamental I, e a Geekie One é utilizado nos ensinosa fundamental II e médio.

Contudo, o atual diretor, projeta ampliar o espaço físico da escola para o ano de 2023, havendo o aumento de turmas e funcionários, levando em consideração a alta demanda de alunos que pretendem estudar no colégio, o que, conseqüentemente, demonstra o quanto a escola está prosperando e alcançando os objetivos.

4.2 Mapeamento dos processos

Os processos escolhidos para serem mapeados estão relacionados ao diretor da escola (avaliação de provas que são feitas de modo bimestral e de contratação de professores), aos professores (planejamento de aulas, criação de atividade e elaboração de provas) e relacionados a secretária da escola (pagamento de mensalidades). Esses processos foram escolhidos pois, caso não sejam realizados com eficiência poderão acarretar vários impactos negativos para o aprendizado dos alunos, assim como para o funcionamento da gestão escolar.

Em relação ao de planejamento das aulas, o professor inicia o processo fazendo um planejamento, determinando quantas aulas serão abordadas por capítulo, depois, levando em consideração a extensão do capítulo em questão. De acordo com as características do capítulo, o professor fará o planejamento, com que ocorra uma variação de metodologias das aulas que serão posteriormente ministradas.

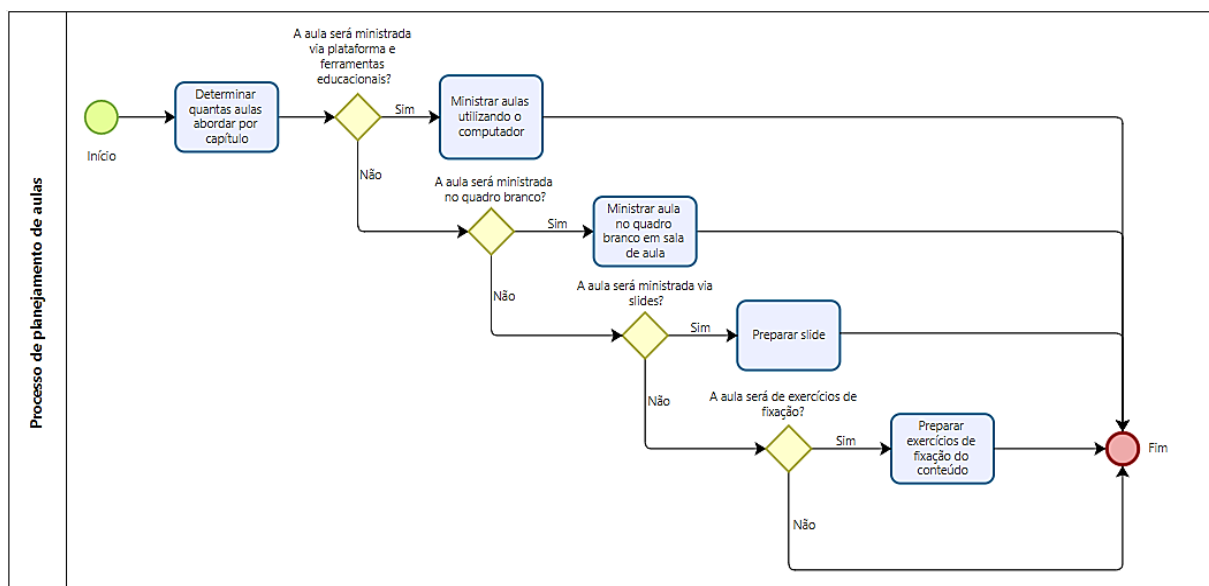
O professor se questionará se irá ministrar a aula pela plataforma e/ou por ferramentas educacionais. Em caso positivo, o professor usará este método, pois é quando o assunto que será abordado é consideravelmente mais simples, visando ministrar a aula de forma mais rápida e prática, com o auxílio de computadores. Em caso negativo, o professor usará outros métodos para ministrar as aulas.

Se, em caso positivo ele ministrar no quadro branco, é pelo fato de considerar que o assunto possui um grau maior de dificuldade, logo, fará com que a aula seja mais exemplificada, com resoluções de questões e mais participativa com os demais alunos. Em caso negativo, ele usará outra metodologia. Se for positivo para ministrar via slides, haverá aulas que o professor preparará slides, pelo fato de estar iniciando determinado capítulo, logo, é para aulas mais conceituais.

Se o professor não optar pelos demais métodos, e, caso for positivo para ministrar aulas de exercícios, ele irá preparar exercícios de fixação do conteúdo, será após, ou durante as aulas ministradas, o professor fará exercícios de fixação, como forma de validação de aprendizagem dos alunos com os

conteúdos abordados. A Figura 1 apresenta o fluxograma do processo de planejamento de aulas.

Figura 1 - Processo de planejamento de aulas.



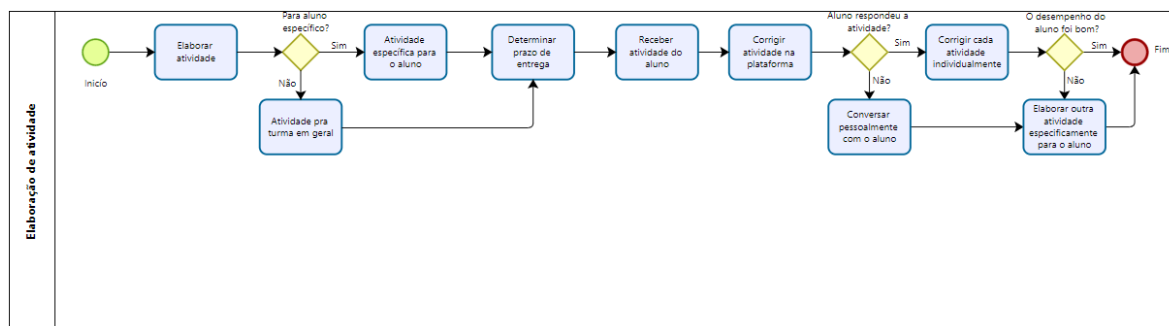
Fonte: Elaborada pelo autor, (2022).

Em relação ao processo de criação de atividades para os discentes, de princípio, o professor irá elaborar uma atividade para os alunos. Porém, ele levará em consideração se a atividade que será elaborada tem que ser para a turma toda, ou apenas para um aluno específico, no qual, será em caso de desempenho inferior aos demais alunos da turma. Em caso positivo, o professor disponibilizará uma atividade na plataforma referente ao assunto ministrado para o aluno específico. Em caso negativo, irá elaborar a atividade para turma em geral.

Após disponibilizar a atividade na plataforma, o professor determinará o prazo de entrega que os alunos terão para devolver a atividade que será resolvida. Depois, o aluno terá respondido a atividade e devolvido para o professor, portanto, nesta etapa, o professor irá levar em consideração o desempenho dos alunos na atividade, e fará a correção de forma individual da atividade de cada aluno. Se caso positivo, os alunos tiverem respondido de forma correta a atividade, o professor irá corrigir a atividade via plataforma, e no dia seguinte o professor irá realizar a correção em sala de aula.

Em caso negativo, para os alunos que não responderam o exercício de forma correta, e após analisar o desempenho individual de cada aluno, o professor irá chamar a atenção em particular de determinados alunos que tiveram o desempenho ruim, e, de fato, monitorar, e buscar entender o porquê o aluno teve o desempenho inferior aos demais, esta etapa fará com que aconteça a etapa citada anteriormente, conforme o desempenho do aluno, o professor elaborará uma atividade específica para o aluno em decorrência do mal desempenho, visando a melhora do aluno. A Figura 2 apresenta o fluxograma do processo de criação de atividades pelo professor.

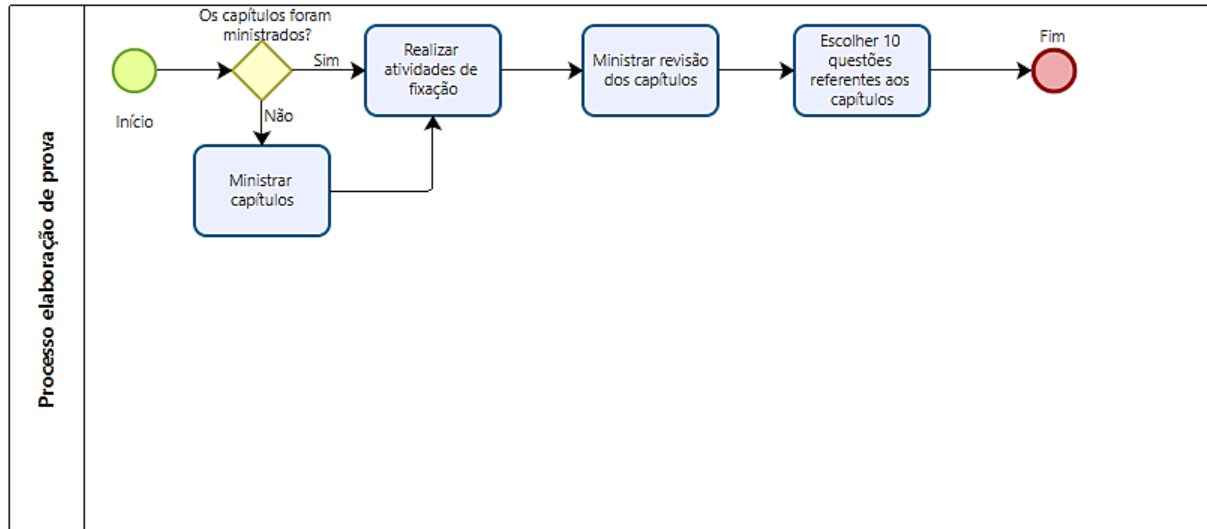
Figura 2 - Processo de criação de atividade.



Fonte: Elaborada pelo autor, (2022).

No que consiste ao processo de elaboração de provas, de início, se tiver finalizados os capítulos, em caso positivo, o professor realizará exercícios referentes aos assuntos ministrados, para uma melhor compreensão dos assuntos abordados. Em caso negativo, o professor irá ministrar os assuntos referentes aos capítulos do bimestre, que será os assuntos que irão ser abordados na avaliação. Em seguida, aulas antes de realizar a prova, terá uma aula de revisão e preparo para a prova que será realizada, tendo que haver obrigatoriamente a abordagem dos assuntos ministrados do determinado capítulo. Por fim, o professor irá escolher dez questões referentes aos capítulos abordados nas aulas, sendo questões distribuídas entre sete objetivas e três subjetivas. A Figura 3 apresenta o fluxograma referente ao processo de elaboração de provas.

Figura 3 - Processo elaboração de prova.



Fonte: Elaborada pelo autor, (2022).

No que consiste aos processos relacionados ao diretor da escola, ressalta-se que esses processos ocorrem com uma frequência bimestral. Portanto, se repetem na mesma sequência a cada bimestre. Destaca-se que os números 1 e 2, 3 e 4 referem-se respectivamente aos capítulos iniciais e finais de cada bimestre; AP1 e AP2 são siglas referentes à avaliação parcial 1 e 2.

De início os professores ministrarão os primeiros capítulos do bimestre, que serão os assuntos abordados na avaliação parcial 1. Se em caso positivo, após serem abordados os capítulos iniciais do bimestre, será aplicada a avaliação parcial 1, que se refere a primeira prova do bimestre. Em caso negativo, será finalizado os assuntos iniciais do bimestre.

Após a finalização das primeiras avaliações, os professores ministrarão os capítulos finais do bimestre. Se, acaso for positivo, com a conclusão dos assuntos finais do bimestre, será feita a avaliação parcial 2, relativo a segunda prova do bimestre. Em caso negativo, os professores finalizarão os capítulos finais do bimestre. Em seguida, com a conclusão das avaliações parciais, os professores ministrarão um resumo dos assuntos que foram abordados durante todo o bimestre, como forma de preparo para a avaliação global.

Em seguida, será aplicada as avaliações globais. A avaliação global será uma avaliação bimestral, no caso, a avaliação que contém todos os assuntos

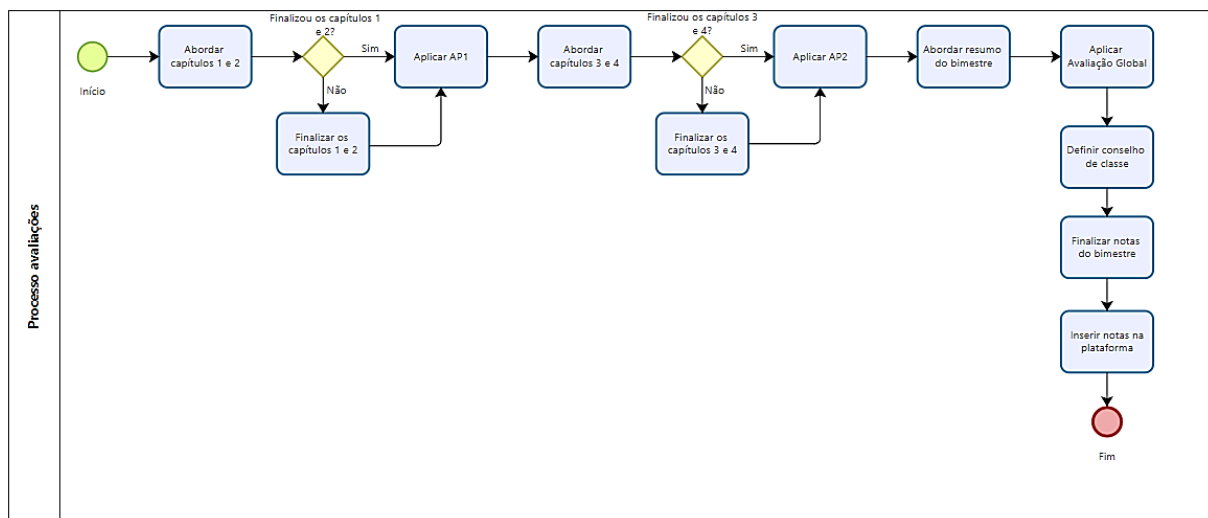
abordados durante os 4 capítulos do bimestre. Após a conclusão das avaliações, os professores determinarão o conselho de classe, no qual o modo avaliativo desta etapa terá um caráter qualitativo, portanto, os professores avaliam o desempenho de todos os alunos de forma geral, levando em consideração o comportamento em sala de aula, se o aluno fez os exercícios no tempo determinado, a frequência, a participação em sala de aula.

Após a conclusão das avaliações do bimestre e da definição do conselho de classe, os professores irão calcular e finalizar as notas dos alunos da seguinte forma: a avaliação parcial 1 e 2 terão peso 3, igualmente com a avaliação global, que também terá peso 3, e, por fim, o conselho de classe possuirá peso 1, então, irá somar tudo e dividirá por 10, obtendo a nota média do bimestre do aluno. No qual é esclarecido na seguinte fórmula abaixo.

$$MB = \frac{AP1.3 + AP2.3 + AP3.3 + CC.1}{10}$$

Por fim, após calcular as notas dos alunos, os professores irão inserir a nota de cada aluno na plataforma. A Figura 4 apresenta o fluxograma do processo de avaliações.

Figura 4 - Processo de avaliações da escola.



Fonte: Elaborada pelo autor, (2022).

Em relação ao processo de contratação de novos professores, de início, o diretor irá analisar se haverá necessidade de contratar algum novo professor.

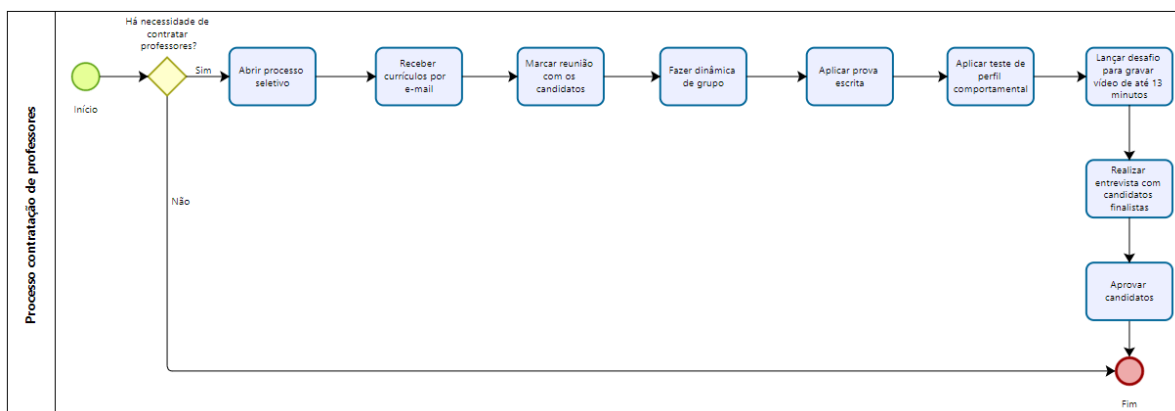
Em caso negativo, não haverá necessidade de contratar, logo o processo não será necessário. Em caso positivo, o diretor abrirá um processo seletivo. Nesta etapa do processo, o diretor usará as redes sociais como forma de comunicação, logo, ele divulga nas redes sociais que há um processo seletivo para contratação de professores. Após a divulgação nas redes sociais, o colégio disponibilizará o endereço de e-mail para o recebimento dos currículos dos concorrentes.

Em seguida, o diretor marca a reunião com os candidatos, nesta reunião, o diretor usará um método de convencimento, com o intuito de “vender” a escola para os concorrentes, tendo uma visão de que os candidatos são clientes, logo, é uma etapa baseada na cultura da escola, o porquê eles irão querer ser professor do colégio. Após essa etapa, mas, ainda na reunião, haverá a etapa da dinâmica de grupo, no qual, o diretor irá avaliar os concorrentes diante do grupo, o trabalho em equipe, a concepção coletiva de cada candidato.

Após a dinâmica, o diretor fará uma prova para os candidatos, esta etapa dependerá principalmente da formação do candidato, logo, será um questionamento aberto, por exemplo, se o concorrente for um pedagogo, o diretor questionará temas relacionados a pedagogia, referente às crianças. Em seguida, o diretor fará um teste de perfil comportamental, no qual analisará o perfil de cada concorrente, como eles se comportam diante de diferentes situações.

Depois, nas etapas finais, baseado em todas as etapas anteriores, o diretor pede aos concorrentes restantes que gravem um vídeo de até 13 minutos dizendo o porquê a vaga merece ser dele. Portanto, ele analisará a habilidade de comunicação, a segurança pessoal, construção de narrativa, coesão. Por fim, após todas as etapas, alguns candidatos serão desclassificados, e então, o diretor fará entrevista com os candidatos aprovados, com o intuito de validar o que ele veio analisando nas etapas anteriores, e, por fim, contratar o novo professor. A Figura 5 apresenta o processo de seleção dos professores.

Figura 5 - Processo de seleção de professor.



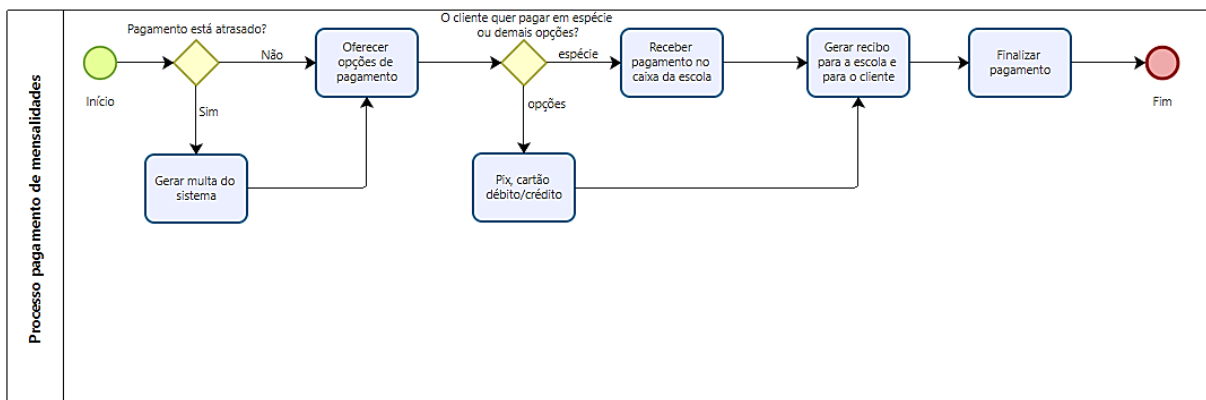
Fonte: Elaborada pelo autor, (2022).

Em relação aos processos referentes a secretária, esta pesquisa mapeou o processo relacionado ao pagamento de mensalidades.

De início, a secretaria da escola levará em consideração se o pagamento se encontra atrasado. Em caso negativo, os pais podem entrar em contato com a secretaria ou com o parceiro financeiro da escola, no qual é a empresa Isaac, e pedir a atualização do boleto. Porém, terá um prazo de 10 dias como forma de desconto de pontualidade, e não será cobrado multa. Em caso positivo, se, após os 10 dias não tiver efetuado o pagamento, a escola cobrará uma multa percentual por dia, que é gerado do sistema.

Os pais terão em mãos o plano anual de 12 meses, portanto, eles já obtêm os boletos em casa, e podem pagar conforme a escolha deles. Em seguida, se eles escolherem pagar na própria secretaria da escola, a secretária irá oferecer as opções de pagamento. Se for em espécie, os pais pagarão em espécie na secretaria da escola. Se for ser pago em demais opções, pagar conforme a opção do cliente, como o cartão de crédito/débito, ou pix. Depois, o caixa da escola recebe o pagamento efetuado pelos pais, ou pelo próprio aluno. Em seguida, ocorrerá a operação do recibo para a escola e para o cliente. Por fim, acontecerá a finalização do pagamento efetuado. A Figura 6 apresenta o fluxograma do processo de pagamento de mensalidades.

Figura 6 - Processo de pagamento de mensalidades.



Fonte: Elaborada pelo autor, (2022).

Contudo, os mapeamentos foram realizados com o intuito de haver o detalhamento de cada processo, e, demonstrar a modelagem e fluxo de cada etapa mapeada.

4.3 Identificação das restrições dos processos

Após verificar como os processos escolhidos por esta pesquisa são realizados, foi possível identificar algumas etapas que se caracterizam como restrições de cada processo, ou seja, que dificultam que o processo ocorra de forma mais rápida. O Quadro 2 mostra as restrições de cada processo.

Quadro 2 – Restrições dos processos.

Processo	Restrição	Causa
Planejamento de aulas	Preparação de slides	Pesquisas na internet e transpor pontos dos capítulos para os slides
Criação de atividades	Correção das atividades	Corrigir individualmente de cada aluno
Elaboração de provas	Escolher questões das avaliações	Pelo fato de possuir um banco de várias questões e escolher apenas 10
Avaliações dos discentes	Inserir notas na plataforma	Depender de todos os professores
Contratação de professores	Recebimento dos currículos dos candidatos	Depender dos candidatos enviarem os currículos

Pagamento de mensalidades	Conversas entre escola e cliente	Atraso no pagamento das mensalidades
---------------------------	----------------------------------	--------------------------------------

Fonte: Elaborada pelo autor (2022).

Com isso, as restrições ocasionam com que ocorra um atraso do fluxo de cada atividade, no qual, permite que as empresas trabalhem em decorrência dessas restrições, visando otimizar essas etapas e proporcionando a melhoria delas.

4.4 Propostas de melhorias

Em relação as restrições anteriormente citadas, pode-se elaborar algumas propostas de melhorias. No processo de planejamento de aulas, como dito em tópicos anteriores, é possível identificar que umas das principais restrições consiste na demora da elaboração de slides. Considerando que o professor anualmente ministra as mesmas disciplinas, é sugerido que o professor crie um banco de slides, guardando as aulas em forma de slides já produzidas, e economizando o seu próprio tempo de planejamento.

Após as aulas serem ministradas, ocorrerá o processo de criação de atividades, no qual, sua principal restrição é na demora nas correções das atividades. Com isso, é aconselhado a criação de gabaritos para as atividades, assim reduzindo a quantidade de atividades a serem corrigidas, com o tempo de correção, sugere-se a realização de atividade em duplas ou grupos em formato presencial. Destaca-se que esse formato de atividades em grupo ou duplas estimulará no aluno a habilidade de trabalhar em equipe.

No que diz respeito ao processo de elaboração das provas, o qual tem como uma das principais restrições a demora para escolher as questões que irão ser inseridas na avaliação, é proposto definir as questões que irão na avaliação ao longo dos capítulos ministrados e das atividades elaboradas, e também, a criação de um banco de provas, no qual o professor irá guardar as provas elaboradas e usar anualmente, ocasionando em uma economia de tempo de elaboração delas.

Já em relação ao processo de avaliação dos discentes, no qual ocorre de forma bimestral na escola, tem como restrição a demora que os professores têm para inserir as notas dos alunos na plataforma, com isso, é proposto que haja uma definição de prazos para que os professores insiram as notas no sistema. Estabelecendo um prazo para inserir as notas, os professores buscarão cumprir o prazo, evitando atrasos. E, ainda como forma de melhoria desta etapa, é recomendado que a escola realize períodos de treinamento com os professores em relação ao manuseio da plataforma utilizada, levando em consideração que há alguns professores que possuem dificuldades de manusear o sistema.

No processo de contratação de professores, foi possível identificar uma falta de padronização das etapas, no qual não possui algo formalizado, e também possui uma considerável demora para o recebimento dos currículos dos candidatos. Com isso, analisando a etapa de restrição deste processo, é aconselhado a criação de um edital para a convocação dos candidatos, estabelecendo prazos de recebimento de currículos, especificando a disciplina que a escola quer contratar, explicando cada etapa do processo de seleção. E, também, é aconselhado a padronização dos critérios de avaliação de cada etapa do processo, tendo, contudo, algo mais formalizado e padronizado no seguimento de cada etapa do processo de contratação.

Por fim, no processo de pagamento de mensalidades, foi possível identificar que uma das principais restrições deste processo são as demoras nas negociações entre a escola e o cliente, pelo fato de que, em alguns casos ocorre atrasos no pagamento da mensalidade. Levando em consideração a restrição deste processo, será sugerido uma oferta de desconto de 10% para os clientes que pagam as mensalidades em dia, por exemplo, a cada três meses que os clientes pagarem em dia, no quarto mês a escola oferece um desconto de 10% na mensalidade.

4.5 Planejamento de implantação das propostas

Com base nas propostas de melhorias, foi sugerido um planejamento de implantação dessas propostas utilizando o método 5W1H. O método 5W1H

utiliza de 06 questionamentos para orientar a implantação das propostas de melhoria.

O Quadro 3 a seguir apresenta o planejamento das propostas de melhorias para todos os processos estudados nesta pesquisa.

Quadro 3 - 5W1H para melhorias dos processos.

O que?	Por que?	Quem?	Onde?	Quando?	Como?
Criar um banco de slides	Para arquivar os slides já produzidos	Professores	Pastas de arquivos no computador	De acordo com a necessidade de elaboração de mais aulas	Criando pastas de arquivos
Criar gabaritos das atividades aplicadas e realizar exercícios em dupla ou grupos	Para reduzir tempo de correção	Professores	Em arquivos como word, PDF, excel, etc.	Quando estiver elaborando as atividades	Separando as respostas corretas das questões e definindo duplas ou grupos
Separar as questões que serão utilizadas nas provas a partir da leitura dos capítulos dos livros e criar um banco de provas	Para reduzir tempo de escolha das questões	Professores	No computador	Ao longo do bimestre	A cada capítulo abordado e atividade realizada, escolher algumas questões e criar banco de provas em pastas de arquivos
Definir prazo de inserção das notas	Para reduzir	O diretor ou	Nas	Até o final das realizações	Estabelecendo

dos discentes pelos professores	prazo de entrega das notas	coordenadora da escola	reuniões pedagógicas	das avaliações globais de cada bimestre	um prazo para inserirem as notas
Realizar períodos de treinamento com os professores	Para uma melhor capacitação no manuseio da plataforma	O diretor com o técnico informático da escola	Na própria escola	Nas semanas pedagógicas	Realizando treinamento utilizando o computador e a plataforma
Criar edital para captação de novos professores	Para haver as informações necessárias de cada etapa do processo	Diretor	No computador	Até a semana pedagógica de 2023	Elaborando em documento word
Padronizar as etapas do processo	Para haver uma padronização dos critérios de cada etapa	Diretor	No computador	Até a semana pedagógica de 2023	No word, formalizando e padronizando as etapas do processo
Realizar oferta de desconto de 10% na mensalidade para quem pagar as mensalidades em dia	Para que estimule os clientes a pagarem em dia, evitando atrasos	Diretor	Na escola	De 4 em 4 meses	A cada três meses pagando a mensalidade em dia, no quarto mês ganha 10% de desconto no pagamento

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

Contudo, as melhorias propostas citadas no quadro acima irão permitir que os procedimentos estudados neste trabalho sejam otimizados e executados de maneira mais eficiente.

5 CONCLUSÃO

A partir da realização dessa pesquisa, foi possível perceber a importância da utilização do mapeamento de processos nas organizações, no qual, proporciona um melhor entendimento acerca das principais atividades de uma empresa, e, possibilitando a melhoria dessas atividades.

Ressalta-se que os objetivos propostos por este artigo foram alcançados, no qual, houve o mapeamento dos processos principais da escola, a identificação das restrições de cada processo, a proposição de sugestões de melhorias, assim como foi proposto um planejamento de implantação de cada proposta, visando a otimização dos processos estudados, e, conseqüentemente, proporcionando a escola a exercer cada etapa do processo de forma mais eficiente.

Desta maneira, fazendo uso do planejamento realizado neste trabalho, irá contribuir de maneira mais satisfatória para a escola, de modo que haverá a redução do tempo de execução de cada processo que foi estudado neste artigo.

Destaca-se algumas dificuldades enfrentadas ao longo da realização desta pesquisa, ressaltando a dificuldade para entender o fluxo de cada processo, pois, a escola não usa de métodos padronizados, como é o caso de empresas que produzem produtos manufaturados, outra dificuldade foi a realização das entrevistas com os envolvidos em cada processo, pelo fato da baixa disponibilidade dos mesmos. Por fim, este trabalho também há o intuito de ajudar em trabalhos futuros, implantar as propostas sugeridas nesta pesquisa, e acompanhar os resultados.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, L.C.G., GARCIA, A.A, MARTINES, S. **Gestão de Processos – Melhores Resultados e Excelência Organizacional**, São Paulo, 2011.

ARAÚJO, Matheus Fábio do Nascimento et al. **Estudo de tempos e métodos em uma empresa de alimentos embutidos localizada no interior do Rio Grande do Norte**. 2019.

CHUEKE, Gabriel Vouga; LIMA, Manolita Correia. **Pesquisa Qualitativa: evolução e critérios**. Revista Espaço Acadêmico, v. 11, n. 128, p. 63-69, 2012.

COSTA E. P.; POLITANO P. R.; **Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios**. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Rio de Janeiro. 2008.

CRIVELLARO, Fernanda Furio; VITORIANO, Marcia Cristina de Carvalho Pazin. **Mapeamento de Processos como ferramenta para Gestão de Documentos**. Em Questão, v. 28, n. 1, p. 90-127, 2022.

Desenvolvimento Organizacional, Superintendência de. **"GUIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS UTILIZANDO BIZAGI MODELER"**. 2016.

DE JESUS, Piter Anderson Severino; RODRIGUES, Micaella da Silva Teixeira; TORRES, Jose Belo. **Proposta de mapeamento de processos de armazenagem em centro de distribuição de supermercados de Fortaleza/CE utilizando BPMN Proposal for storage process mapping in a supermarket distribution center in Fortaleza/CE using BPMN**. Brazilian Journal of Development, v. 8, n. 3, p. 17045-17059, 2022.

DE TOLEDO, Gabriela Martins; DAS NEVES, José Manoel Souza. **Uso do mapeamento de processos para melhoria da dimensão custo: Estudo de caso em empresa da construção civil**. RETEC-Revista de Tecnologias, v. 13, n. 2, 2020.

MAPUTA, André; JORGE, Carlos Francisco Birencout. **GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA**. Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, v. 5, n. 5, p. 134-148, 2022.

MEIRINHOS, Manuel; OSÓRIO, António. **O estudo de caso como estratégia de investigação em educação**. EduSer, v. 2, n. 2, 2010.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos: BMP (Business Process Management)**. São Paulo: M.Book, 2011.

ROCHA, HENRIQUE, M. et al. **Mapeamento e modelagem de processos**. Disponível em: Minha Biblioteca, Grupo A, 2017.

Salgado, C. C. R.; Aires, R. F. F.; Walter, F.; Araújo, A. G. **CONTRIBUIÇÕES À MELHORIA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS: UMA AVALIAÇÃO EMPÍRICA SOB A PERSPECTIVA DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA UNIDADE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA HOLOS**, vol. 1, 2013.

SOUSA, Valderice Costa de. **Práticas de gestão escolar: mapeamento das práticas de gestão escolar de uma escola municipal na cidade de Palmas-TO**. 2020. Tese de Doutorado.

SOUZA, Daniele G. **Metodologia de Mapeamento para Gestão de Processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil.

TURRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: Unifei, 2012.

ZACHARIAS, Oceano. **Mapeamento de processos: Uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria**. Quality Engenharia, [s. l.], 2010. Disponível em: <http://www.quality.eng.br/artigos.asp?id=36>. Acesso em: 20 setembro 2022.

ZANETTE, Gabriel Sasso et al. **Mapeamento de processos e desenvolvimento de indicadores na busca por melhorias em uma empresa de serviços de gestão de investimentos**. 2020.