

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
MINAS GERAIS – CAMPUS SABARÁ
CURSO DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

KARTINELLY RODRIGUES DA SILVA NEVES

**FLUXOGRAMA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

Sabará - MG

Novembro de 2016

Kartinelly Rodrigues da Silva Neves

**FLUXOGRAMA COMO FERRAMENTA DE MELHORIA DA EFICIÊNCIA
ADMINISTRATIVA: ESTUDO DE CASO DE UMA ESCOLA DE IDIOMAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal de Minas Gerais – Campus Sabará, como requisito parcial à obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais

Área de Concentração: Gestão de Processos

Orientadoras: Prof^a M^a Aline Campos Figueiredo –
Metodologia e Conteúdo.

Prof^a M^a Bárbara Regina Pinto –
Metodologia.

Sabará - MG

Novembro de 2016

Neves, Kartinelly Rodrigues da Silva

N518f Fluxograma como ferramenta de melhoria da eficiência administrativa
[manuscrito] : estudo de caso de uma escola de idiomas. / Kartinelly Rodrigues da
Silva Neves. - 2016.
41 f. : il.

Orientador: Prof.^a Aline Campos Figueiredo.

Monografia (Tecnologia em Processos Gerencias) – Instituto Federal de Minas
Gerais, *Campus* Sabará.

1. Controle de processo. – Monografia. 2. Eficiência organizacional. –
Monografia. 3. Fluxogramas. – Monografia. I. Figueiredo, Aline Campos. II. Instituto
Federal de Minas Gerais, *Campus* Sabará, Tecnologia em Processos Gerencias. III.
Título.

CDU 658.56

**ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO de KARTINELLY RODRIGUES
DA SILVA NEVES**

No dia 08 do mês novembro do ano de 2016, às 15:20 horas, os professores: **Aline Campos Figueiredo**, **Lucas Maia dos Santos** e **Joana Dark Pimentel** compareceram para defesa pública do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Fluxograma como ferramenta de melhoria da eficiência administrativa: um estudo de caso de uma escola de idiomas**, requisito obrigatório para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais. Após a apresentação e as observações dos membros da banca avaliadora, ficou definido que o trabalho foi considerado:

(x) Aprovado () Reprovado.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Professor Orientador. Nada mais havendo a tratar, o Professor Orientador a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da banca avaliadora.

Observações: Aprovação condicionada às adequações sugeridas pelos professores da banca. A aluna terá 15 dias para apresentar as correções sugeridas.



Aline Campos Figueiredo
Professor Orientador



Lucas Maia dos Santos
Membro da Banca Examinadora



Joana Dark Pimentel
Membro da Banca Examinadora



Kartinely Rodrigues da Silva Neves
Aluna

Dedico este trabalho a Deus, a Imaculada, ao meu anjo, a todos os santos amigos e a aqueles que acreditaram no meu sucesso.

Agradecimentos

Agradeço primeiramente à Deus pelo dom da vida, pelo dom da inteligência, por sempre ser minha força, minha luz e meu melhor amigo. A Nossa Senhora, rainha e imaculada, por sua interseção e modelo de esperança. Ao meu anjo da guarda e a todos os santos e santas amigos.

Aos meus pais, José Carlos e Rosemary, por me criarem com tanto amor e carinho e me ensinaram a nunca desistir dos meus ideais.

Aos meus irmãos, em especial a Michelly por todas as noites acordadas em que me acompanhava para me incentivar a finalizar o trabalho, sem você pequena, eu não conseguiria e a Luciana que mesmo com a distância física nunca me deixou só. A minha sobrinha Luana, por alegrar meus dias e ser uma ótima companheira em todas as minhas caminhadas.

À professora Barbara Oliveira e minha orientadora Aline Campos pelos conselhos, paciência e incentivos durante todo o curso e na realização deste trabalho.

Aos professores que me acompanharam durante toda a minha vida acadêmica, aqui destaco os professores do IFMG, por todo conhecimento repassado com paciência e carinho.

O Instituto com todos os funcionários, em particular o César Moreira, que contribuíram de alguma forma para tornar possível a concretização do sonho de ter uma graduação.

A Silvana Rizzoli, por ter aberto as portas de sua empresa e por sempre incentivar a busca por conhecimento e o aprimoramento do trabalho. Aos demais colegas da empresa ICE Cursos Livres que acataram as sugestões e auxiliaram na execução dos planos propostos.

Enfim, todos os amigos que me apoiaram e contribuíram para a execução e conclusão deste trabalho, assim como para meu crescimento acadêmico.

Muito Obrigada!

Resumo

Este trabalho de caráter intervencionista foi realizado no ICE Cursos Livres, uma escola de idiomas, que é responsável pelo centro de treinamento de uma montadora de carros multinacional. Objetivou-se analisar o processo de matrícula e rematrícula dos cursos de idiomas ofertados, a fim de melhorá-lo no atendimento aos alunos e tornar mais fácil e mais claro o passo a passo da execução das atividades ligadas a este procedimento, para os colaboradores. Para a realização deste trabalho foram utilizadas as ferramentas de mapeamento de processos e o fluxograma. A metodologia utilizada foi a observação direta e a entrevista. Conclui-se que a proposta de intervenção teve o resultado previsto alcançado, trazendo benefícios à gestão das áreas envolvidas no processo, com maior controle e organização das atividades e arquivos. A implantação do novo fluxo interferiu positivamente, inclusive, na relação entre a empresa e os alunos em que as reclamações advindas dos alunos foram reduzidas a quase zero.

Palavras Chave: Gestão de Processos. Fluxograma. Mapeamento.

Abstract

This interventionist type assignment was carried out at ICE Cursos Livres, a language school, responsible for the training center of a multinational car assembly plant. The objective is to analyze and improve the process of register and enrollment renewals of the language school so that students needs are better answered. Thus, the goal is to make this process easier and clearer for employees, step-by-step, executing the activities linked to the process. In order to perform this task, two tools of process management were used: mapping and flow chart. The methodology used was the direct observation and the interview. It is concluded that the proposed intervention had the expected result achieved by bringing benefits to management of the areas involved in the process , with greater control and organization of activities and files. The implementation of the new flow positive influence even in the relationship between the company and the students.

Key-words: Management Process. Flowchart. Mapping.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Vantagens da utilização do Fluxograma _____	18
Figura 2 – Passo-a-passo da implantação da gestão por processos _____	21
Figura 3 - 1º Fluxograma do processo atual de matrícula e rematrícula _____	28
Figura 4 - 2º Fluxograma do processo atual de matrícula e rematrícula _____	29
Figura 5 – Novo fluxograma processo de matrícula e rematrícula _____	31

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre gestão tradicional e gestão por processos _____	15
Quadro 2 – Símbolos mais comuns do fluxograma parcial _____	19
Quadro 3 – Tipos de setas _____	19
Quadro 4 – Organograma empresa ICE Cursos Livres _____	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
<i>2.1 Problema</i>	<i>12</i>
<i>2.2 Justificativa</i>	<i>13</i>
3 OBJETIVOS	14
<i>3.1 Objetivo Geral</i>	<i>14</i>
<i>3.2 Objetivos Específicos</i>	<i>14</i>
4 REFERENCIAL TEÓRICO	15
<i>4.1 Definição de Gestão de Processos</i>	<i>15</i>
<i>4.2 Ferramentas da Gestão de Processos</i>	<i>16</i>
<i>4.2.1 Mapeamento de processos</i>	<i>16</i>
<i>4.2.2 Fluxograma</i>	<i>17</i>
<i>4.3 Implantação da Gestão por Processos</i>	<i>20</i>
5 ICE CURSOS LIVRES	21
<i>5.1 Dados de Identificação</i>	<i>21</i>
<i>5.2 Histórico</i>	<i>21</i>
<i>5.3 Organograma</i>	<i>22</i>
6 METODOLOGIA.....	23
<i>6.1 Caracterização da pesquisa</i>	<i>23</i>
<i>6.2 Instrumentos utilizados</i>	<i>24</i>
7 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES	26
<i>7.1 Elaboração do mapeamento do processo de atendimento de matrícula e rematrícula (atual)</i>	<i>26</i>
<i>7.1.1 Elaboração e aplicação da entrevista com o gestor e demais funcionários</i>	<i>26</i>
<i>7.1.2 Mapeamento do processo atual de atendimento de matrícula e rematrícula</i>	<i>26</i>
.....	<i>30</i>
<i>7.2 Elaboração do novo fluxograma para a padronização das atividades.</i>	<i>31</i>
<i>7.3 Apresentação da proposta de fluxograma ao empresário</i>	<i>33</i>
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
APÊNDICE A	39

1 INTRODUÇÃO

Para a execução das atividades em uma organização é necessário a utilização de processos e estes podem e devem ser revisados e melhorados. A gestão de processos visa controlar e aprimorar estes processos, pois podemos concluir que quanto melhores os processos são gerenciados, maior é o potencial de que a gestão traga benefícios e os resultados esperados pela corporação. Além disso, assegurar que os processos ocorram de forma regular eleva a avaliação do cliente, ou seja, há um aumento na satisfação do cliente quando o serviço é regular e eficaz.

A gestão de processos utiliza de ferramentas de forma a facilitar a visualização do processo e torná-lo acessível a todos que venham a ter contato com ele. Analisando estruturalmente, o mapeamento possibilita a diminuição nos erros de integração entre processos e sistemas, redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços e esclarecimento sobre os processos atuais, garantindo um melhor desempenho nas atividades da organização. É utilizado com a finalidade de expor por meio de gráficos de atividades múltiplas e de processo, diagrama de fluxo, diagrama de cadeia, diagrama de movimento e textos auxiliares, cada passo essencial de um processo de negócio de uma organização, ou seja, deixar claro toda a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. Já o fluxograma é uma ferramenta constantemente usada pelas organizações por ser considerada de baixo custo e altamente impactante na organização da empresa. A sua modelagem permite apurar os fluxos a fim de maximizar a eficiência na execução das etapas e tarefas, assegurando a realização destas, agregando valor e minimizando os gastos.

Segundo os conceitos e teorias acima apresentados, foi realizado na empresa ICE Cursos Livres LTDA uma intervenção no processo de atendimento para realização de matrículas e rematrículas nos cursos de idiomas ofertados. Este processo, devido à falta de padronização, estava apresentando resultados insatisfatórios para a empresa, tanto no setor pedagógico quanto nos setores relacionados como o financeiro, por exemplo. A partir deste ponto, questiona-se: como a reestruturação e padronização do processo de matrículas e rematrículas pode gerar uma melhor organização dos dados dos alunos e assim minimizar os erros ocorridos nas áreas pedagógica e financeira?

Portando, objetivou-se com este trabalho propor a reestruturação e padronização do processo de matrículas e rematrículas dos cursos de Idiomas da empresa ICE Cursos Livres, a fim de minimizar os erros que ocorrem nas áreas pedagógica e financeira.

Esta temática justifica-se pela abertura e interesse da empresária Silvana Rizzoli em realizar melhorias na empresa e aumentar a qualidade dos serviços prestados. Além disso, como a escola foi fundada há pouco tempo, ainda esta se adaptando a melhor maneira para a prestação dos serviços aos alunos. A criação de métodos para padronização e realização de tarefas permitirá um melhor controle das atividades e confiabilidade dos dados coletados tendo como consequência informações mais precisas à serem repassadas tanto para as áreas administrativas quanto para àquelas transmitidas aos alunos.

Quanto à escolha deste tema pela autora, este se deve a sua trajetória acadêmica no IFMG. Neste lhe foi apresentado a disciplina "Gestão de Processos" seus conceitos e possíveis aplicações. O interesse e identificação por tal disciplina foi instantâneo o que gerou um desejo de continuar trabalhando e estudando sobre o tema.

A presente pesquisa é qualitativa, sendo que o foco principal está nos processos e seus significados. Foi utilizado como instrumento de coleta de dados e informações a entrevista e a observação direta onde, foram entrevistados todos os colaboradores envolvidos direta e indiretamente com o processo de matrícula e rematrícula dos alunos. Desta forma foi possível visualizar de uma maneira global os pontos fortes e fracos de cada atividade, de acordo com a perspectiva de cada colaborador, assim como evidenciar os pontos a serem aprimorados.

A proposta de intervenção teve o resultado previsto alcançado, o que trouxe benefícios à gestão das áreas envolvidas no processo, com maior controle e organização das atividades de matrículas e rematrículas. A implantação do novo fluxo interferiu positivamente, inclusive, na relação entre a empresa e os alunos em que as reclamações advindas dos alunos foram reduzidas a quase zero. Observou-se também o interesse da empresária de implantar a ferramenta do fluxograma em todas as áreas da empresa.

2 PROPOSIÇÃO DO PROBLEMA E JUSTIFICATIVA

Neste capítulo apresentam-se o problema e a justificativa desta pesquisa, sendo que o problema observado na empresa ICE Cursos Livres foi o que dirigiu a realização deste estudo e a justificativa valida a necessidade da intervenção proposta.

2.1 Problema

Com o mundo globalizado, as empresas cada vez mais precisam inovar e buscar métodos para manter os antigos clientes e conquistar novos mercados. Tais ações devem ser conciliadas de forma que a empresa se desenvolva visando atingir seus objetivos, garantindo a qualidade dos serviços prestados com o menor custo possível.

Diante da análise realizada na escola de Idiomas ICE Cursos Livres, verificou-se que o modo como são realizados as matrículas e rematrículas dos alunos gera uma sequência de erros ao longo dos processos administrativos e pedagógicos.

Os dados cadastrais dos alunos são coletados por três colaboradores da empresa que são destinados a realização desta tarefa no período previsto no calendário acadêmico. Foi adotado, portanto, um sistema para facilitar o preenchimento dos dados dos alunos. Entretanto, apesar desta mudança, os dados ainda não são confiáveis e muitas vezes, incompletos. Isto ocorre porque cada colaborador segue uma sequência diferente de preenchimento, além de executarem outras tarefas concomitantemente, o que impede a concentração na execução das operações.

O erro na coleta dos dados dos alunos compromete outras áreas da empresa, pois estes servem como base para decisões administrativas, financeiras e pedagógicas. São estes dados que são utilizados para copilar o número total de alunos, o número de alunos por turma, o valor a receber de cada aluno, entre outros. O que acarreta, por exemplo, na área financeira, a coleta incorreta de inadimplência, das receitas, da rentabilidade do curso, além da errônea emissão de notas fiscais. Para a área de compras influencia na aquisição incorreta materiais. Para a área pedagógica, o atraso no planejamento escolar e dos professores.

A partir deste ponto, questiona-se: como a reestruturação e padronização do processo de matrículas e rematrículas pode gerar uma melhor organização dos dados dos alunos e assim minimizar os erros ocorridos nas áreas pedagógica e financeira?

2.2 Justificativa

O ICE Cursos Livres é uma instituição de ensino que tem como principal objetivo o desenvolvimento dos alunos colaboradores de uma montadora de automóveis e presa sempre a qualidade de ensino. Por estar localizada dentro da montadora, o número de pessoas que procuram os cursos de idiomas para o progresso pessoal e profissional é sempre crescente. Atualmente, a escola possui cerca de 250 alunos, mas este número aumenta a cada semestre.

Como a escola foi fundada há pouco tempo (desde 2011¹), ainda está se adaptando ao ritmo de trabalho na montadora para melhorar a oferta e a prestação dos serviços aos alunos. A criação de métodos para padronização e realização de tarefas permitirá um melhor controle das atividades e confiabilidade dos dados coletados que, conseqüentemente, possibilitará informações mais precisas a serem repassadas tanto para as áreas administrativas quanto aos alunos, diminuindo desta forma, as falhas de cunho financeiro e pedagógico.

Além disso, o desenvolvimento deste trabalho possibilitou a aplicação dos conhecimentos adquiridos pela autora ao longo do curso de Processos Gerenciais realizado no Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), promovendo uma maior fixação e assimilação das teorias aprendidas com a prática de trabalho no mundo corporativo.

¹ Vide histórico da empresa, página 22 deste projeto.

3 OBJETIVOS

Neste capítulo apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa. No primeiro é descrito o que se pretende realizar com a execução deste trabalho e no segundo é descrito as etapas parciais a serem alcançadas para atingir o objetivo geral.

3.1 Objetivo Geral

Propor a reestruturação e padronização dos processos de matrículas e rematrículas dos cursos de Idiomas da empresa ICE Cursos Livres, a fim de minimizar os erros nas áreas pedagógica e financeira.

3.2 Objetivos Específicos

- Mapear o processo atual de realização de matrículas e rematrículas;
- Reformular o processo das matrículas e rematrículas do curso de Idiomas;
- Propor a aplicação do Fluxograma desenvolvido;
- Instruir os funcionários envolvidos na operacionalização do novo processo proposto;
- Aplicar o novo fluxograma proposto;
- Avaliar os resultados apresentados após a implantação do novo fluxo do processo.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os conceitos mais relevantes para o entendimento do projeto elaborado relacionado aos métodos de padronização de tarefas, buscando efetiva melhoria da "gestão de processo". Para tal, é necessário identificar, delinear, dar cumprimento, documentar os fatos, mensurar, monitorar e controlar as ações relacionadas a prática para alcançar os resultados estipulados ornados com os objetivos estratégicos da empresa.

4.1 Definição de Gestão de Processos

Anterior a gestão por processos, temos a gestão hoje denominada como "gestão tradicional". Esta se baseia em uma administração interna cujos objetivos e recursos são focados de acordo com a necessidade de cada departamento. A gestão por processos que teve início após o século XX com o aumento na industrialização e competição mercadológica revolucionou e modificou este modo de gestão anterior devido a sua nova maneira de visualizar e administrar as atividades desenvolvidas na empresa.

De acordo com Trimer (2011) o modelo de gestão por processos não prioriza a segmentação da empresa em setores, mas sim a divisão dos funcionários de acordo com as etapas do processo. A partir deste momento as ações administrativas podem desenvolver produtos, propor alternativas logísticas e comerciais que agregassem valor ao seu produto ou serviço. No Quadro 1 a seguir, pode-se observar um comparativo entre a gestão tradicional e a gestão por processos.

Quadro 1 – Diferenças entre gestão tradicional e gestão por processos

Gestão Tradicional	Gestão por Processos
Objetivos Internos, definidos pelas funções e pela hierarquia da própria empresa.	Objetivos orientados para o processo, levando em conta a satisfação do cliente e a competição por mercados.

Empregados e recursos são distribuídos de acordo com as necessidades de cada departamento.	Empregados e recursos são distribuídos de acordo com o processo em questão. A divisão em departamentos cede lugar à ideia de processo: o importante é concluir a tarefa.
--	--

Fonte: Trimer, 2011, P. 14

Após análise do quadro acima e, observando a definição dada por Cruz (2008, p. 25): “processo de negócio é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens e serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes” podemos concluir que quanto melhores os processos são gerenciados, maior é o potencial de que a gestão traga benefícios e os resultados esperados pela corporação. Além disso, assegurar que os processos ocorram de forma regular eleva a avaliação do cliente, ou seja, há um aumento na satisfação do cliente quando o serviço é regular e eficaz. Entender a interdependência dos processos é fundamental para geri-los, de acordo com Campos (1999) "para que a implantação de um sistema de gestão tenha sucesso, é importante a integração dos processos aliada à tecnologia, o apoio do suporte, o treinamento e principalmente o envolvimento e dedicação de toda a equipe da empresa".

4.2 Ferramentas da Gestão de Processos

De forma a facilitar a implementação da gestão por processos nas organizações, são utilizadas algumas ferramentas. Neste trabalho serão apresentadas duas destas ferramentas o mapeamento e o fluxograma pois, foram estes as utilizadas para o desenvolvimento dos objetivos propostos.

4.2.1 Mapeamento de processos

Segundo Villela (2000, p. 11), " O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos". Analisando estruturalmente, o mapeamento possibilita a diminuição nos erros de integração entre processos e sistemas, redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços e esclarecimento sobre os processos atuais, garantindo um melhor desempenho nas atividades da organização.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos. A sua análise (mapeamento) estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora 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, p. 10)

É utilizado com a finalidade de expor por meio de gráficos de atividades múltiplas e de processo, diagrama de fluxo, diagrama de cadeia, diagrama de movimento e textos auxiliares, cada passo essencial de um processo de negócio de uma organização, ou seja, deixar claro toda a sequência de atividades desenvolvidas dentro de um processo. A representação deve ser iniciada por todo o sistema de processos como uma singular integração modular, sendo expandida em diversas outras integrações com maior detalhamento, conectando-se por setas e linhas, decompondo-se em uma gama maior de detalhes sucessivamente.

O objetivo principal do uso do mapeamento de processos é buscar o melhor meio para que o entendimento de cada um dos processos existentes na organização a fim de criar um potencial aumento na satisfação do cliente e claro aumento no desempenho dos colaboradores. O desenho do processo resulta em aprendizado empresarial por parte dos colaboradores, sendo possível identificar interfaces condenadas, demarcar oportunidades para simulações de processos e identificar pontos desconexos ou incoerentes nos processos.

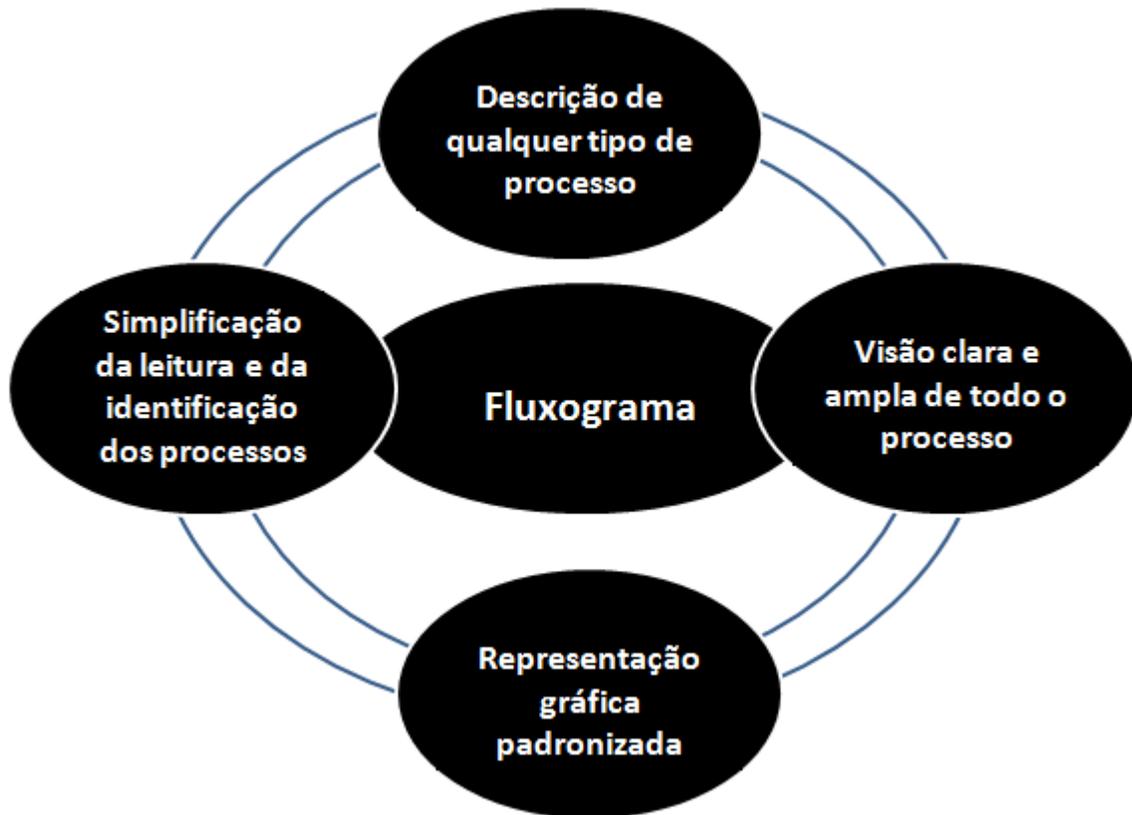
O mapeamento dos processos deve ser feito de modo simples e de fácil entendimento, ou seja, utilizando uma linguagem gráfica simples e limpa, permitindo que a exibição de maiores detalhes do processo seja feita gradualmente e controladamente, que exista encorajamento sobre a precisão descritiva do processo, que haja um grande foco de atenção nas interconexões definidas pelo mapeamento do processo e dar condições de para que uma análise dos processos seja confiante e consistente, adequada ao vocabulário de negócios.

4.2.2 Fluxograma

O fluxograma é uma ferramenta constantemente usada pelas organizações por ser considerada de baixo custo e altamente impactante na organização da empresa. A sua modelagem permite apurar os fluxos a fim de maximizar a eficiência na execução das etapas e tarefas,

assegurando a realização destas, agregando valor e minimizando os gastos. A FIG. 1 a seguir demonstra as vantagens que o fluxograma oferece aos profissionais:

Figura 1 – Vantagens da utilização do Fluxograma



Fonte: Trimer, 2011, P. 95 (Adaptado)

De acordo com o Trimer (2011) existem três tipos de fluxograma: o vertical, o parcial e o global. O tipo de fluxograma que será mais detalhado neste referencial será o parcial por ser o mais adequado, de acordo com suas aplicabilidades para alcançar os objetivos propostos anteriormente, no capítulo 3.

Conforme D'Ascensão (2007, p. 40), "o fluxograma parcial é conhecido também como descritivo, porque seu objetivo é justamente descrever com mais detalhes as atividades, documentos e informações que circulam em um processo". O fluxograma parcial é construído para detalhar como ocorre o processo de uma determinada atividade para isso, é utilizado

símbolos que, de acordo com Cury (2013, p. 340) "...têm por finalidade colocar em evidência a origem, processamento e destino da informação". Os símbolos, portanto, facilitam o entendimento e permitem uma melhor visualização de como ocorrem os processos. A seguir, no quadro 2, é possível observar os símbolos mais utilizados na construção deste tipo de fluxograma.

Quadro 2 – Símbolos mais comuns do fluxograma parcial

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Conhecido como terminal, ele indica o início ou o fim de uma etapa.		Indica qualquer operação do processo que não possua símbolo próprio.
	Designa o cargo ou o setor responsável pela tarefa.		Indica que um documento foi acrescentado ao processo.
	Indica que o documento foi arquivado.		Símbolo tomada de decisão.
	Representa atividades de conferência de materiais ou documentos.		Indica que um material foi acrescentado ao processo.
	Serve para ligar um passo a outro dentro da mesma rotina, evitando que o excesso de linhas e setas dificulte a compreensão do fluxograma		Serve para ligar páginas. Ele costuma apresentar dois números no seu interior. O primeiro designa a página atual e o segundo indica a página para onde o fluxo segue.

Fonte: Rebouças, 2009, p. 209 (Adaptado)

Além destes símbolos, para realizar a conexão e dar sequência entre uma atividade e a outra, são utilizadas setas que dependendo de como são desenhadas, possuem diferentes significados. No quadro 3 a seguir é possível notar as duas formas possíveis para o desenho da seta e o que cada uma delas representa.

Quadro 3 – Tipos de setas

Tipo de Seta	Significado
	Circulação de documentos e sequência de atividades.
	Troca oral de informações.

Fonte: Rebouças, 2009, p. 270 (Adaptado)

Com o auxílio desta ferramenta e, conseqüentemente, com a utilização dos seus símbolos apresentados acima será possível a criação de um passo a passo para a realizar as atividades de matrícula e rematrícula de forma a tornar mais claro e objetivo para todos os profissionais envolvidos com o processo.

4.3 Implantação da Gestão por Processos

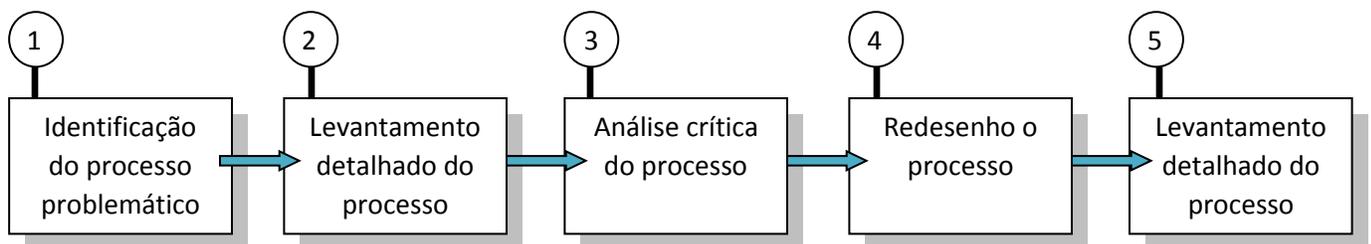
Para implantação da gestão por processos em uma organização é necessário a alteração de toda a estrutura organizacional e a inclusão efetiva dos funcionários no processo. De acordo com Trimer (2011), isto ocorre porque optando por essa forma de gestão, os colaboradores precisam se adaptar e assimilar que eles não mais trabalham somente para um departamento e sim para determinados processos, o que significa que deve haver uma cooperação geral de todos em todas as etapas independente do setor em que se encontram.

Além disso, é necessário também a hierarquização de processos posicionando como prioridade o processo que é essencial para o desenvolvimento e sobrevivência da empresa.

O nível de prioridade dos processos é definido por critérios financeiros, estratégicos e operacionais. A quantidade de recursos financeiros investida em um determinado projeto é um indicador de sua relevância; contudo, também existem processos que não apresentam orçamentos altos, mas possuem um importante valor estratégico. (TRIMER, 2011, p. 16)

A seguir, uma figura (FIG. 2) representativa do passo-a-passo para a implantação de uma gestão por processos.

Figura 2 – Passo-a-passo da implantação da gestão por processos.



Fonte: Trimer, 2011, p. 17 (Adaptado)

Portanto, após a classificação dos processos a organização das atividades passam a ser desenvolvidas para suprir o que é necessário para a execução daqueles classificados como prioritários, através das ferramentas apresentadas no item anterior deste capítulo.

5 ICE CURSOS LIVRES

Neste capítulo será apresentado a empresa ICE Cursos Livres. Empresa que recebeu as intervenções propostas neste projeto com o objetivo de padronizar as tarefas e minimizar os erros identificados ao longo do semestre nas áreas administrativas, financeiras e pedagógicas.

5.1 Dados de Identificação

Razão Social: ICE Cursos Livres

Nome Fantasia: ICE Cursos Livres

Endereço: Alameda Oscar Niemeyer, 1007 Loja 05

Forma Jurídica: LTDA

Número de empregados: 9

Principais Produtos/Serviços: Ensino de idiomas, treinamentos e qualificação profissional.

Principais Clientes: Colaboradores do Grupo FCA.

5.2 Histórico

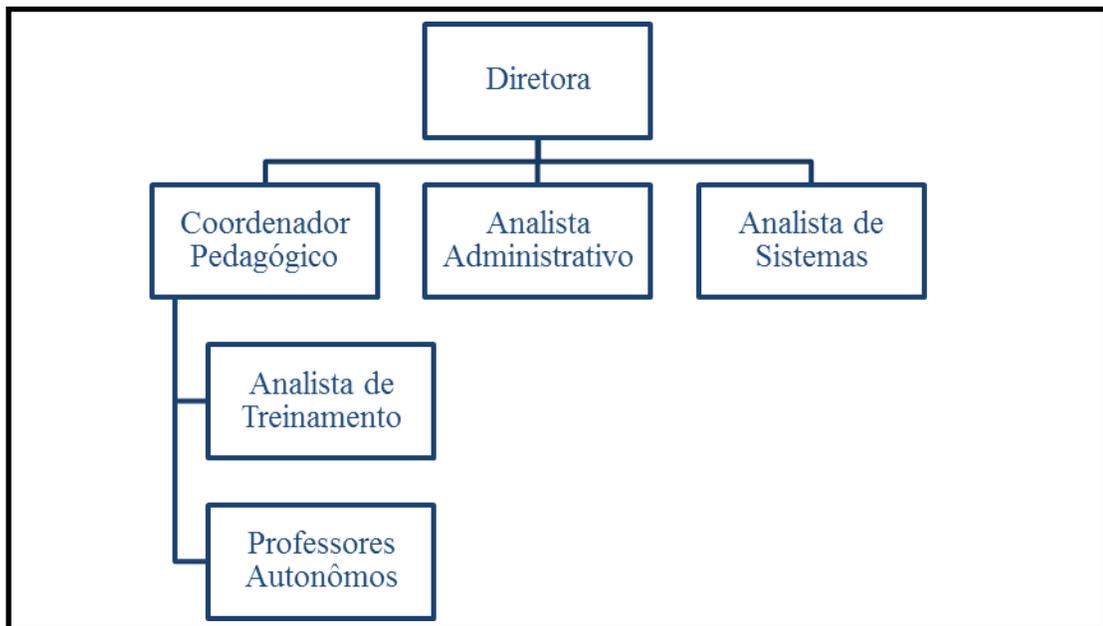
Antes de existir o ICE Cursos livres, a empresária possuía apenas uma empresa: o Instituto de Competências Empresarias, que desde 2002 é o responsável pelo Centro de Competências de uma montadora de automóveis. Através de um contrato de treinamento com a montadora, o ICE, oferecia cursos e treinamento para os funcionários sem custo ao colaborador. Em 2011 com o corte de custos devido a crise econômica que se iniciava, os cursos denominados

“institucionais” foram cortados em 70%, com isso muitos alunos tiveram que interromper seus estudos. Entretanto, com o intuito de continuar no curso alguns alunos em julho de 2011 solicitaram formalmente tanto à montadora quanto ao Instituto de Competências Empresarias que reabrissem as turmas, ainda que eles tivessem que arcar com os custos. Como o curso pago pelos alunos não poderia ser oferecido pelo Instituto devido a questões contratuais com a montadora de automóveis. Assim, em 2012 foi criado o ICE Cursos Livres para suprir esta demanda. Na época, trinta alunos que aderiram a esta nova forma de curso, mas atualmente já contam com mais duzentos e cinquenta alunos inscritos, número que cresce semestralmente.

5.3 Organograma

A empresa conta atualmente com uma estrutura pequena de funcionários: A diretora, responsável administrativamente e juridicamente pela instituição; Um analista administrativo, responsável pela parte operacional da administração; Um analista de sistemas, responsável pela manutenção de computadores e sistemas utilizados na empresa; Um coordenador pedagógico, responsável pelos professores, pela didática aplicada nos cursos e pelo processo de matrícula e rematrícula; Dois analistas de treinamento, que auxiliam o coordenador na construção e aplicação parte pedagógica, no processo de matrícula e rematrícula e também dão aulas aos alunos; Três professores autônomos, sendo um de italiano e dois de Inglês. Conforme descrito no organograma abaixo:

Quadro 4 – Organograma empresa ICE Cursos Livres.



Fonte: Da autora, 2015

6 METODOLOGIA

A pesquisa científica consiste em uma técnica sistemática de averiguação, que recorre a metodologias científicas para encontrar soluções para um problema. É necessário avaliar se a análise do problema é de interesse da comunidade científica e se um trabalho produtor de novos resultados eficazes e relevantes será desenvolvido.

As pesquisas científicas podem ser qualificadas sob vários pontos de vista, porém, a fim de tornar esta introdução mais objetiva, serão citados somente os tipos com os quais a presente pesquisa é condizente, ou seja, quanto à forma de abordagem, qualitativa, uma pesquisa de porte descritivo e focada em particularidades.

6.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa é considerada uma pesquisa qualitativa, sendo que os focos principais de tal pesquisa são os processos e seus significados, sendo usada a fim de compreender, detalhadamente, as ações de um indivíduo perante certa situação, fornecendo uma espécie de

processo pelo qual problemas-chave são identificados e questionamentos são formuladas, descobrindo o que é verdadeiramente importante para a organização ou para os clientes.

Os dados qualitativos - a matéria-prima produzida por estes métodos – consistem de descrições detalhadas de situações, eventos, pessoas, interações comportamento observados; citações diretas das pessoas acerca de suas, experiências, atitudes, crenças e pensamentos; e extratos ou passagens inteiras de documentos, registros de correspondência e históricos de casos. Os dados são coletados sem que se tente enquadrar as atividades institucionais ou as experiências das pessoas em categorias pré-determinadas e padronizadas, tais como as escolhas de respostas que compõem os questionários ou testes típicos. (MORESI, 2003, p. 70)

A interpretação dos fatos e a imputação de significados no contexto são derivadas da observação e julgamento do sujeito, do pesquisador, logo é baseado no empirismo, não podendo ser demonstrados em números precisos em razão de sofrer de subjetividade do sujeito, existindo a possibilidade de que o pesquisador analise os fatos de modo indutivo, e do espaço onde os dados foram levantados.

A classificação quanto aos fins encaixa-se na classificação de pesquisa intervencionista, que tem como principal objetivo interpor-se, interferir na realidade estudada, para modificá-la. Não se satisfaz, portanto, em apenas explicar. Distingue-se da pesquisa aplicada pelo compromisso de não somente propor resolução de problemas, mas também de resolvê-los efetiva e participativamente (MORESI, 2003, p. 9).

6.2 Instrumentos utilizados

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados e informações a observação direta (realizada no período de junho de 2014 e dezembro de 2015) e a entrevista para a realização desta pesquisa.

A observação direta é, de acordo com Marconi (1999, p. 23), "[...] uma técnica de coleta de dados que utiliza os sentidos para compreender determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar". Este método auxilia na identificação de situações das quais as pessoas que as realizam

geralmente não tem consciência que o fazem e ainda assim, estas ações orientam seu comportamento.

A entrevista é ação onde o entrevistador, aquele que anseia coletar os dados necessários para a sua pesquisa, faz perguntas, formuladas previamente ou não, ao entrevistado, aquele que detém as informações procuradas pelo entrevistador. Gil (1999, p. 117) conceitua tal instrumento de pesquisa como “uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”.

Para a realização desta pesquisa foram entrevistados todos os nove colaboradores envolvidos direta e indiretamente com o processo de matrícula e rematrícula dos alunos. Desta forma foi possível visualizar de uma maneira global os pontos fortes e fracos de cada atividade, de acordo com a perspectiva de cada colaborador, e visualizar os principais pontos a serem aprimorados.

7 DESENVOLVIMENTO DAS ATIVIDADES

Este capítulo tem a finalidade de registrar e descrever o processo da aplicação das ferramentas propostas neste trabalho a fim de alcançar os objetivos esperados na escola de Idiomas ICE Cursos livres. Para seu desenvolvimento foram utilizadas as referências teóricas apresentadas anteriormente e foram executadas conforme o cronograma de atividades.

7.1 Elaboração do mapeamento do processo de atendimento de matrícula e rematrícula (atual)

Este capítulo tem a finalidade de elaborar um mapeamento de como ocorre o processo de matrícula e rematrícula antes de sua reestruturação proposta pela autora.

7.1.1 Elaboração e aplicação da entrevista com o gestor e demais funcionários

Para a coleta de informações foi utilizado observação direta da pesquisadora e a entrevista, cujo objetivo é descrever o processo a partir da perspectiva de cada colaborador da empresa envolvido nas matrículas e rematrículas. Deste modo, foi possível contemplar visões diferentes acerca do processo.

Foi utilizado a entrevista padronizada - conforme apêndice A - esta foi realizada nos dias vinte e nove (29) e trinta (30) de outubro de dois mil e quinze (2015) com duração média de uma hora com cada entrevistado. Todas as informações repassadas pelos entrevistados foram coletadas pela pesquisadora e anotadas para consulta e execução das próximas atividades.

7.1.2 Mapeamento do processo atual de atendimento de matrícula e rematrícula

Através das entrevistas realizadas com os analistas de treinamento e com a coordenação pedagógica, foi possível constatar que os processos de matrícula e rematrícula ocorrem de mais

de uma maneira, de acordo com a concepção e a ordem das atividades determinadas por cada participante do processo. A coordenadora pedagógica mencionou na entrevista que “é difícil descrever como fazemos as matrículas. Depende muito de quem as faz, até eu mesma não sigo um padrão, faço como acho melhor no momento”. Portanto, foi necessário organizar e mapear cada uma das formas coletadas nas entrevistas e as suas mais frequentes e negativas consequências. Pode-se destacar duas principais formas de realização destas atividades, que foram selecionadas por serem as mais mencionadas durante as entrevistas:

O aluno, assim que chega à empresa, é recepcionado por um dos analistas, que coleta os seus principais dados, lançando-os no sistema. No primeiro caso, o contrato não é emitido imediatamente, o que obriga o aluno a retornar ao centro de competências para assiná-lo. Sendo assim, o aluno não formaliza a sua entrada, mas como seus os dados já constam no sistema, o setor financeiro recebe a informação que mais um estudante estará presente nas aulas, portanto a emissão do boleto de pagamento é feita, gerando uma expectativa de recebimento futuro de capital. Diante de tais fatos, duas situações são possíveis: o aluno retorna ao estabelecimento afim de assinar o contrato, e algumas vezes o documento foi preenchido de forma errada por não ter sido feito a conferência de dados no momento na edição do contrato, sendo necessário repetir todo o processo de cadastro e emissão de contrato ou; o aluno não retorna ao estabelecimento para firmar o contrato, ocupando a vaga de outro aluno e gerando um rombo nas contas da empresa já que a expectativa de recebimento de capital não foi concretizada, danificando o bom funcionamento do setor financeiro.

No segundo caso, o atendente faz o contrato imediatamente e este é prontamente firmado pelo aluno, porém o analista não o arquiva, deixando-o sobre a mesa junto a outros documentos e não adicionando os dados do aluno no sistema. Tais ações foram justificadas por “falta de tempo” pelos atendentes. Desta forma, como o aluno não foi inserido no sistema, o controle pedagógico é afetado, pois não possui o número certo de alunos dentro das salas de aula, o que compromete o planejamento de aulas e outras atividades; e o setor financeiro não emite os boletos de pagamento destes alunos, tendo por consequência, o que foi apresentado por um dos analistas em sua entrevista: “o aluno fica estudando de graça até percebermos o fato ou ele nos questionar a respeito dos boletos”. Outra possível consequência negativa é a perda do contrato original do aluno.

Foi elaborado dois fluxogramas², representado na FIG. 3 e FIG. 4 a seguir, de modo a facilitar a visualização das duas maneiras mais recorrentes de como ocorre o processo de matrícula e rematricula dos cursos de idiomas como descrito acima:

² Criado através do programa Microsoft Word. Acessado em 11 de Novembro de 2016.

Figura 3 - 1º Fluxograma do processo atual de matrícula e rematricula.

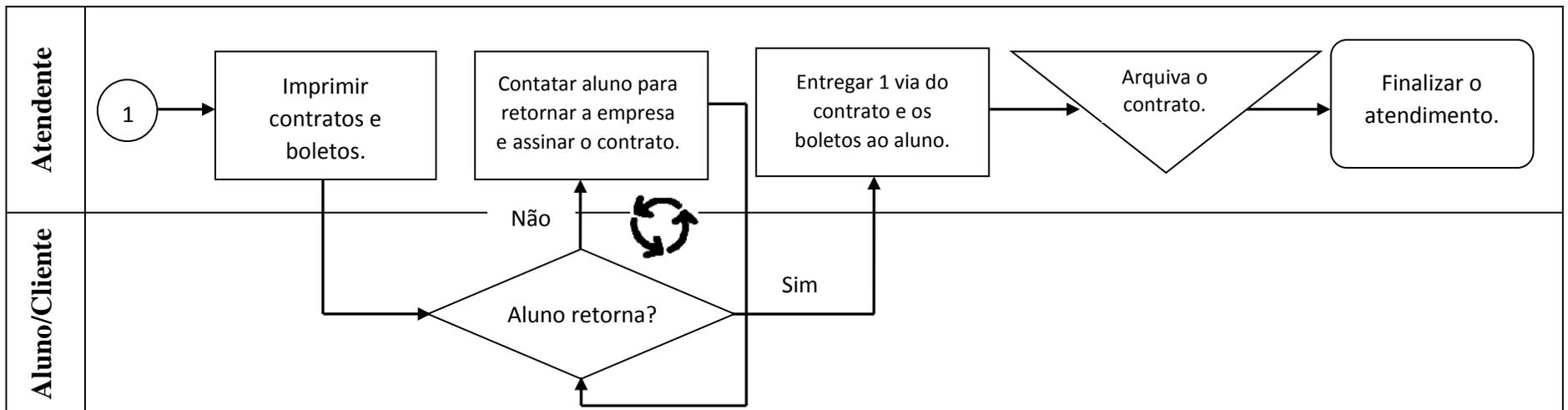
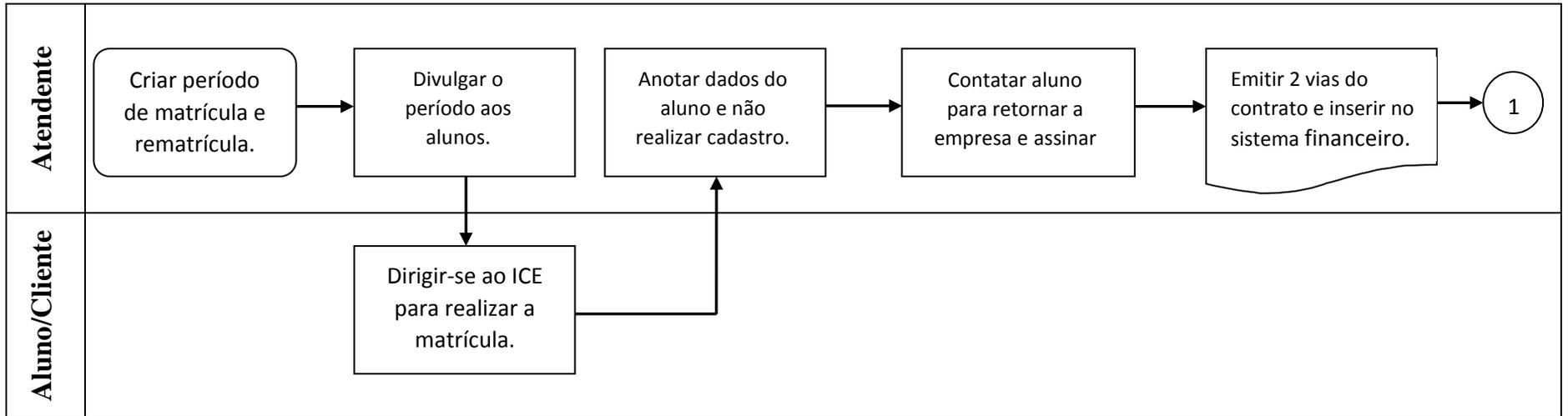
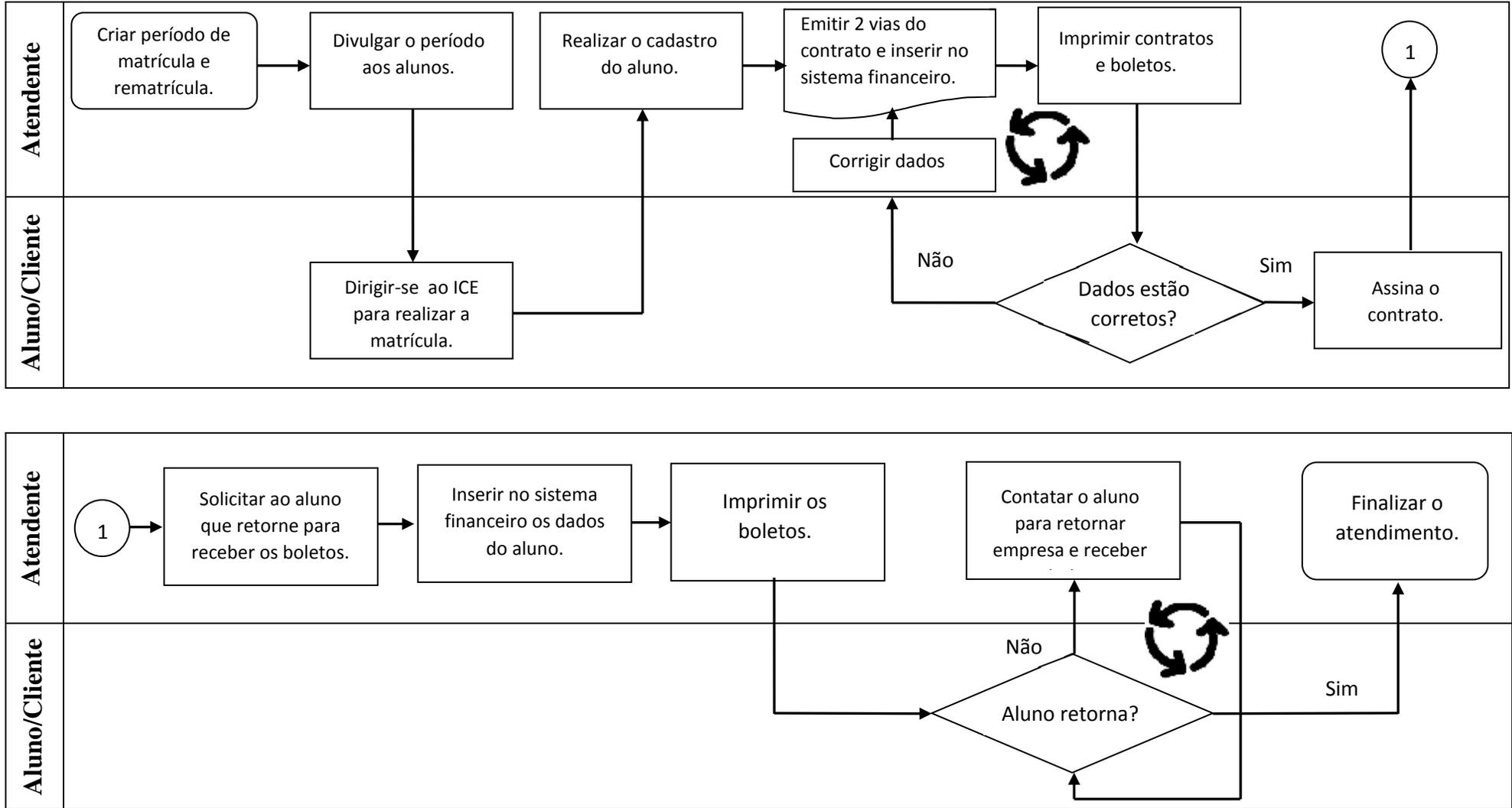


Figura 4 - 2º Fluxograma do processo atual de matrícula e rematrícula.



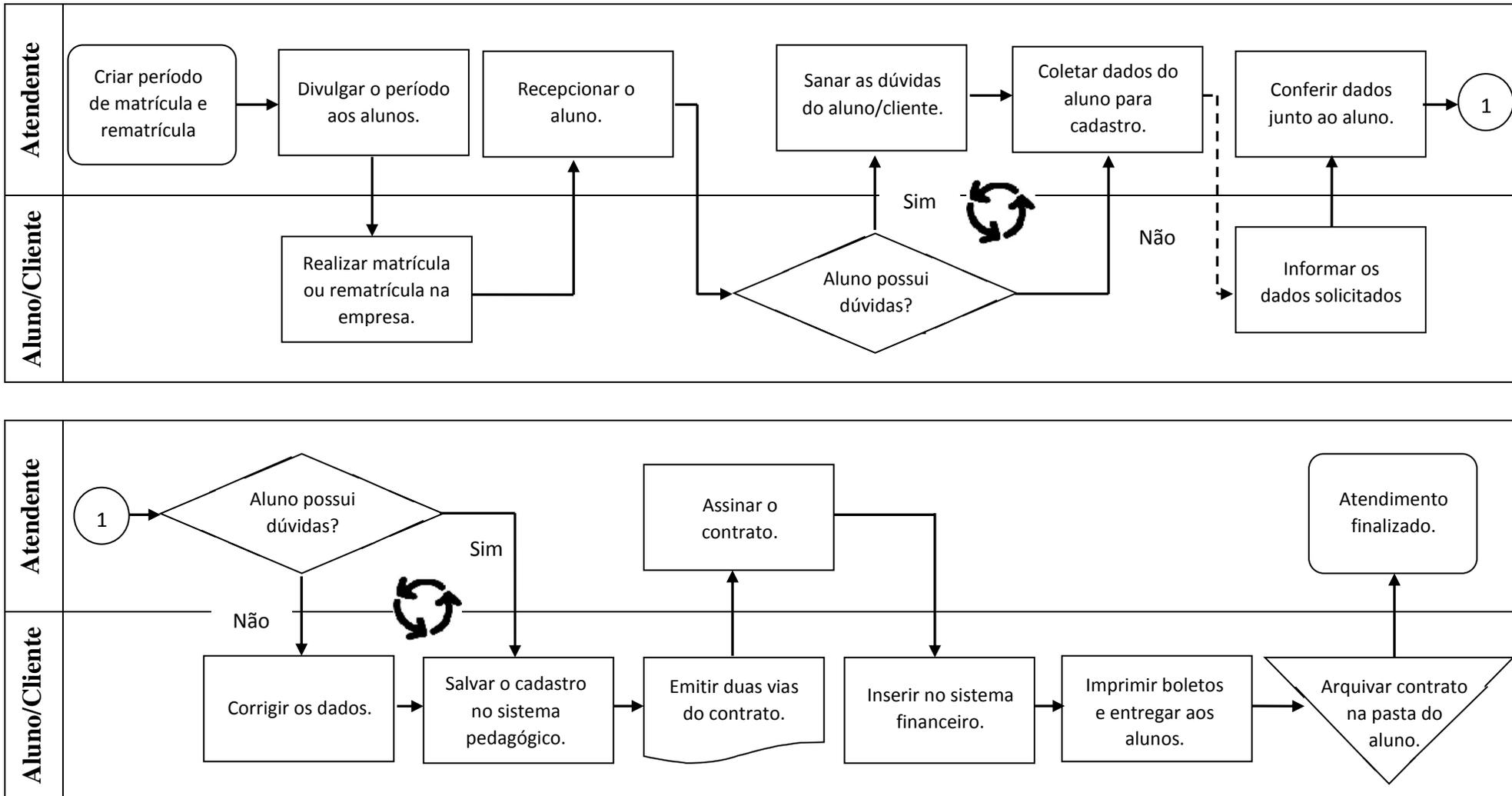
7.2 Elaboração do novo fluxograma para a padronização das atividades.

Após o mapeamento atual do processo de matrícula e rematrícula dos cursos de idiomas, realizado no capítulo anterior, tornou-se possível analisar mais facilmente a realidade na escola e identificar os gargalos (atividades não produtivas e/ou atividades não eficazes) existentes no processo. O objetivo deste capítulo é, portanto, desenvolver um fluxograma para este processo a fim de padroniza-lo, organiza-lo e, conseqüentemente eliminar ou diminuir os erros que ocorrem ao longo do semestre devido a esta falta de padronização.

Para a execução desta atividade foi utilizado um modelo de fluxograma parcial ou descritivo com o objetivo de detalhar e visualizar melhor o passo a passo deste processo e, por conseguinte melhorar o atendimento aos alunos e minimizar os desgastes provindos das reclamações pelos equívocos cometidos. A seguir, na FIG. 5, o fluxograma³ proposto para o a realização das matrículas e rematrículas dos alunos.

³ Criado através do programa Microsoft Word. Acessado em 11 de Novembro de 2016.

Figura 5 - Novo fluxograma processo de matrícula e rematrícula.



7.3 Apresentação da proposta de fluxograma ao empresário

O mapeamento e fluxograma elaborados no item anterior foram apresentados a empresária e gestora do ICE Cursos Livres Ltda., Silvana Arrivabeni Rizzioli, no dia 15 de dezembro de 2015. O objetivo desta apresentação foi demonstrar a situação atual da empresa e os impactos positivos que o novo modelo de execução de matrículas e rematrículas pode trazer a gestão da empresa.

O mapeamento do processo de matrícula e rematrícula atual possibilitou que a gestora visualizasse mais claramente como ocorre o processo que resulta nas reclamações dos alunos ou da área financeira, como a falta de informações no sistema de alunos ou a inclusão incorreta destas: “sempre recebi reclamações das mais diversas dos alunos, mas nunca consegui ter tempo para verificar onde os erros eram cometidos”, afirmou a Silvana.

O fluxograma desenvolvido foi apresentado como uma ferramenta para facilitar a organização das atividades de forma que torne o passo-a-passo das atividades padronizadas e, mais facilmente executadas por todos os colaboradores envolvidos no processo. Após análise do fluxograma, Silvana acrescentou: “ Estou muito entusiasmada para a implantação deste passo-a-passo pois, acredito que ele irá auxiliar na qualidade de nossos serviços para com nossos alunos, além de facilitar o controle administrativo e pedagógico. ”

Após a aprovação da empresária, no dia 18 de dezembro de 2015, foi realizado com todos os funcionários envolvidos no processo de matrícula e rematrícula, uma reunião e um treinamento para demonstrar como seria o novo processo. Foram-lhes apresentados o novo fluxograma e o objetivo do projeto, bem como a explicação dos símbolos utilizados no fluxograma. Neste mesmo dia no final da apresentação foi entregue uma cópia do fluxograma para que fosse anexado em uma área visível de sua mesa e fosse possível acompanhar o processo. Com a aprovação da empresária e o treinamento com os funcionários teve-se início a fase de implantação da proposta descrito no item a seguir deste documento.

7.4 Implantação da Proposta

Esta atividade tem como objetivo a implantação do novo fluxograma proposto para realizar a matrícula e rematrícula dos alunos dos cursos de Idiomas da empresa ICE Cursos Livres.

A implantação ocorreu do dia 25 (vinte e cinco) de janeiro de 2015 (dois mil e quinze) ao dia 5 (cinco) de fevereiro de 2015 (dois mil e quinze) do horário de 08:00 as 17:00 horas, datas estabelecidas pela empresa como período de matrícula e rematrícula para os cursos de idiomas para o 1º semestre de 2016. Esta data foi divulgada aos alunos a partir do dia 04 de janeiro através de e-mail marketing, folders e outdoors que estão localizados dentro da montadora de automóveis.

O atendimento aos alunos foi feito respeitando o novo fluxograma e houve espanto principalmente por parte dos antigos estudantes na transparência e organização no novo modelo de atendimento, que elogiaram o novo método de trabalho, ressaltando principalmente em razão de não precisarem retornar mais de uma vez à empresa, como muitos tiveram que fazer no semestre anterior para concluir a matrícula. Os novos alunos também elogiaram o atendimento pelo fato de terem todas as dúvidas esclarecidas já no primeiro momento e sentiram-se acolhidos pela empresa e funcionários.

7.5 Avaliação dos resultados apurados com a intervenção

O objetivo desta atividade é avaliar os resultados apurados a partir da intervenção realizada na empresa. Após a implantação do novo fluxo do processo foi possível constatar uma melhora na qualidade do atendimento aos alunos. Notou-se um maior controle e organização de cada atividade do processo, desde a coleta de dados pessoais dos alunos até o lançamento no sistema financeiro e o arquivamento de contratos.

A criação e a implantação da ferramenta do fluxograma obtiveram resultados tão positivos que a empresária e gestora da empresa Silvana Rizzioli destacou que já pretende implantar as ferramentas em todas as áreas da empresa:

Quando me foi repassado a ideia ano passado eu já esperava uma maior organização do processo, mas o resultado extrapolou as minhas expectativas. Recebi vários elogios de nossos alunos veteranos e relatos dos próprios colaboradores da melhora nos atendimentos ...percebi que foi muito mais fácil, administrativamente falando, visualizar os resultados. Já decidi que vou implantar em todas as áreas da empresa um modelo de fluxograma.

Thatia Campolina, coordenadora pedagógica, ressaltou outros pontos que melhoraram após a implantação do fluxograma:

Já havia ouvido falar sobre o fluxograma, mas nunca trabalhei em nenhuma empresa que adotava esta metodologia. Por esse motivo, no primeiro momento, desconfiei que esta ferramenta só iria burocratizar o processo e não ajudaria em nada. No final da semana percebi que estava completamente enganada não só me ajudou a planejar as turmas, os horários e divisão dos professores, como melhorou a interação da equipe. Antes de implantar este passo-a-passo a equipe sempre entrava em discussão por um motivo ou outro tentando achar o culpado por algum erro no sistema ou quando faltava algum de contrato, não teve discussão nenhuma até o momento e isto é maravilhoso!

Estes depoimentos representam o relato de 50% (cinquenta por cento) dos colaboradores envolvidos diretamente com o processo de matrícula e rematrícula. Além dos pontos acima relatados, a empresária destacou que é realizada no início e no final de cada semestre com os alunos uma pesquisa de satisfação. Na pesquisa inicial é realizado na avaliação questionamentos a respeito da divulgação do curso, valores, o atendimento no processo de matrícula ou rematrícula, entre outros.

Portanto, mediante aos relatos da empresária e da coordenadora, bem como com os resultados da pesquisa de satisfação é possível concluir que a intervenção alcançou o resultado esperado.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve como objetivo aprofundar os conhecimentos nas ferramentas da área de gestão de processos e implantar, estas ferramentas na realização de matrículas e rematrículas nos cursos de Idiomas da empresa ICE Cursos Livres, a fim de organizar o processo e minimizar o alto índice de erros detectados nas áreas pedagógica e financeira.

Para a construção deste trabalho foram utilizados como referência autores da área de gestão, administração, qualidade e metodologia científica.

A partir da leitura e do aprendizado obtido com os livros pesquisados e as aulas de gestão de processos foi possível estudar a realidade da empresa e identificar o ponto que poderia ocorrer a intervenção. Através deste conhecimento adquirido, foi possível também mapear o antigo processo de atendimento e criar um novo fluxograma para a realização deste processo.

A proposta de intervenção teve o resultado previsto alcançado, trazendo benefícios a gestão das áreas envolvidas no processo, com maior controle e organização das atividades e arquivos. A implantação do novo fluxo influenciou a empresária a implantar a ferramenta do fluxograma em todas as áreas da empresa.

O meio ambiente também foi valorizado, pois após a implementação do projeto organizacional, a quantidade de papel utilizada desnecessariamente durante todo o processo reduziu drasticamente o que também representou uma grande economia para a empresa.

Com a realização deste trabalho a autora pode colocar em prática os conhecimentos adquiridos teoricamente durante a realização do curso de Processos Gerenciais no Instituto Federal de Minas Gerais. No desenvolvimento a autora percebeu que além do crescimento acadêmico houve também, o aumento de sua capacidade crítica, o que tornou possível identificar no seu dia a dia, atividades que podem ser melhor administradas através da criação de padronizações na sua execução. Após o desenvolvimento o trabalho a autora passou a ser mais valorizada na empresa, e a participar de discussões administrativas além de ser convidada a desenvolver outros projetos semelhantes para demais áreas da empresa.

REFERÊNCIAS

- CAMPOS, André de Araújo. **Citações sobre gestão empresarial**. Disponível em <http://pensador.uol.com.br/citacoes_sobre_gestao_empresarial/>. Acesso: 13 jul. 2015.
- CRUZ, C. **Sistemas, métodos e processos**. São Paulo. Editora: Atlas, 2008.
- CURY, Antônio. **Organização e Métodos**. 8. ed. São Paulo. Editora: Atlas, 2013.
- D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos**. São Paulo. Editora: Atlas, 2007.
- ENGIEL, Priscila. **As 6 fases do ciclo de gestão de processos de negócio (BPM)**. Disponível em <<http://www.dheka.com.br/6-fases-ciclo-gestao-processos-negocio/>>. Acesso em: 06 jul. 2015.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002, cap. 5, p. 45-64.
- KALEJAIYE, Abiodun Babasola *et al.* **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**. Governo Brasileiro – Comitê Executivo de Governo Eletrônico. 2011. 25 p.
- LAURINDO, Alisson M. **O que é gestão de processos?**. Disponível em: <<http://alissonml.blogspot.com.br/2008/01/o-que-gesto-de-processos.html>> Acesso em: 07 jul. 2015.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação) - Universidade Católica de Brasília. Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~falbo/files/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2015.
- REBOUÇAS, Djalma de Pinho Oliveira de. **Planejamento estratégico**. 26. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. **Análise e melhoria de processos**. Apostila, 54p. Goiânia, 2009. Disponível em: <<http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>>. Acesso em: 28 set. 2016.
- TRIMER, Roger (Ed.) **OSM Organização sistemas e métodos: uma visão contemporânea**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

VILLELA, C. S. S. Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 24., 2000, Florianópolis, SC. **Anais...** Florianópolis, 2004. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2004_enegep0302_0606.pdf>. Acesso em: 28 ago. 2016.

APÊNDICE A

Entrevista com os Colaboradores do ICE Cursos Livres

Nome Entrevistado (a):

Quanto ao processo de matrícula/rematrícula de alunos nos cursos de idiomas:

- 1) Descreva como é realizado o processo passo a passo com suas palavras;
- 2) Existe alguma parte de processo que você julga ocorrerem falhas?
 - 2.1.1 Você consegue especificar onde exatamente elas ocorrem?
 - 2.1.2 Existe influência de fatores externos que contribuem para que elas ocorram? Se sim, quais?
- 3) Quais foram as consequências originadas das falhas apontadas anteriormente?
- 4) Você acredita que a criação de um fluxo que padronizasse este procedimento ajudaria/solucionaria as falhas o processo atual apresenta?
- 5) Você tem sugestões para a melhoria do processo atual? Se sim, quais seriam?