

GERENCIAMENTO POR PROCESSO NO AMBIENTE EDUCACIONAL: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA.

Leonardo Silva Nunes¹

RESUMO

Fatores como competitividade, globalização e a alta crescente da introdução das tecnologias em diversas áreas, influenciam frequentes alterações nas organizações, independentemente de serem públicas ou privadas. Neste contexto, as Instituições de Ensino seguem a mesma lógica o que as direcionam a buscar novas práticas de melhoria contínua de seus serviços. Diante desta problemática, identifica-se a oportunidade de aplicação do Gerenciamento por processo para mitigação de possíveis falhas e proposições de melhorias nas prestações de serviço. Partindo daí este trabalho tem o objetivo de analisar como esta prática vem sendo implementada no âmbito da educação, através de uma revisão sistemática da literatura.

Palavras-Chave: Processos de Negócio. Reengenharia. Educação.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT: A SYSTEMATIC STATE OF ART REVIEW.

ABSTRACT

Factors like competitiveness, globalization, and improve of use of technology on various areas, have brought frequent transformations on governmental, and private companies. In this context, Colleges follow the same principle, which drive them to look for new practices for keep improving their services.

Focused on this issue, they identify the opportunity to apply process management, in order to block possible failures, and to purpose improvements on the service. Based on this aspect, the objective of this paper is to evaluate the development of this practice on educational area, based on a systematic state of art review.

Keywords: Business Process. Reengineering. Education.

¹Possui graduação em Ciência da Computação pela Faculdade Pitágoras - MA (2013). Mestrando em Gestão com ênfase em educação, pela Universidade Atlântica (Barcarena, Portugal); Leonardo.Nunex@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

As instituições de ensino, pelo cenário atual em que vivemos sofrem cobranças por resultados mais eficientes, principalmente pela responsabilidade e o compromisso de formar cidadãos conscientes. Assim as TIC's (Tecnologias da Informação e comunicação) figuram como ferramenta de melhoria, dentre outros -, no planejamento estratégico e organizacional. Nesta perspectiva a metodologia, disciplina ou filosofia BPM (*Business Process Management*) apresenta-se como uma prática de gestão, originada de modelos como Taylorismo, Fordismo e o Behaviorismo, objetivando sob a regulação da ABPMP² (*Association of Business Process Management Professionals*) a melhoria contínua pautada nos pilares pessoas, processos, tecnologia e organização.

Com a aplicação do Gerenciamento por Processo é possível mapear de forma a compreender de maneira simples os papéis, responsabilidade, propor mudanças com os impactos organizacionais mensurados e até mesmo redefinir estratégias. Deste modo este trabalho justifica-se na medida em que, por ele será possível a identificação em quais modalidade, dimensões e segmentos educacionais a Gestão por Processo vem sendo estudada e também figurar como um direcionador para pesquisas inovadoras e inéditas neste âmbito.

2. A COMPATIBILIDADE DO GERENCIAMENTO POR PROCESSO

O Gerenciamento por Processo é um método de gestão que tem como missão tratar e melhorar as práticas dos negócios e as administrações das organizações. (GAPOTE, 2012. p.14). Já no ponto de vista de Pavini e Scucuglia (2011) trata-se

² A ABPMP é uma associação internacional de profissionais de Gerenciamento por Processos de Negócio (BPM), sem fins lucrativos, independente de fornecedores, dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM.

fundamentalmente da quebra de paradigma funcional das organizações, ou seja, mudar a forma como os gestores gerenciam seus negócios.

O interesse pela temática Gerenciamento por Processo é relativamente novo, porém por possibilitar a visualização dos negócios sobre a ótica dos processos, permitindo gerenciá-los com foco nos resultados sem perder alinhamento com os outros objetivos funcionais, fez com que se tornasse rapidamente aceito em diversas áreas, incluindo as de prestação de serviço. (PAVINI E SCUCUGLIA, 2011, P.101).

Diante deste panorama, podemos ter como hipótese, da aplicação da Gestão por Processo no segmento educacional, tendo em vista a mesma ter compatibilidade em diferentes áreas do conhecimento.

Contudo, como qualquer metodologia existente e como mencionado anteriormente a aplicação do Gerenciamento por Processo terá interferência direta na rotina das instituições, visto ter como objetivo mudanças funcionais. Neste contexto não podemos deixar de lado os fatores críticos de sucesso para a sua aplicação, expostos na tabela 1.

Tabela 1 – Principais Fatores Críticos de Sucesso em BPM Identificados nos Estudos de Caso Analisados.

Fator de Sucesso	Frequência relativa ao total de fatores	Frequência relativa ao total de casos
Medidas de desempenho integradas	10,37%	54%
Remodelagem de processos efetiva	8,15%	42%
Cultura para a mudança organizacional	8,15%	42%
Comunicação efetiva	5,19%	27%
Alinhamento estratégico	5,19%	27%
Integração com outras iniciativas de melhoria organizacional	5,19%	27%
Uso efetivo de ferramentas de software	4,44%	23%
Foco no cliente	4,44%	23%

Fonte: SEFFRIN e MALANOVICZ, 2009 p.10.

3. METODOLOGIA

Em continuidade a esta pesquisa houve a aplicação do método, revisão sistemática da literatura. Para sua aplicação tornou-se necessário registrar uma

fotografia sobre o status das discussões acerca do Gerenciamento por Processo no ambiente educacional, e assim possibilitando análises e argumentações sobre essa temática.

A escolha desta metodologia se deu por sua característica de consolidar uma problemática tendo como resultado, um panorama onde se é capaz de definir em qual sentido ou linha essa problemática vem evoluindo e por onde ainda temos áreas a explorar. Partindo deste pressuposto "Métodos sistemáticos são usados para evitar viés e possibilitar uma análise mais objetiva dos resultados, facilitando uma síntese conclusiva" (SAMPAIO; MANCINI, 2007, p. 84).

Além de tudo, por sua característica inovadora a revisão sistemática, figura como ferramenta diferencial para projeção de pesquisas inéditas. Porém como Thomas, Nelson e Silverman (2012) apontam que durante a realização de uma revisão sistemática, somente sendo a seleção dos critérios bem definida, garante-se a qualidade dos estudos sintetizados originando novas fontes para novas pesquisas. Ou seja, obriga-se seguir todos os passos e suas respectivas ordens como definidos originalmente no método.

Portanto para aplicarmos o método seguimos os passos segundo Ferenhof e Fernandes (2013, p.03) em três fases decompostas: 1. Definição do Protocolo de Pesquisa 1.1 Estratégia de busca, 1.2 Consulta em base de dados, 1.3 Organizar as Bibliografias, 1.4 Padronizar a seleção dos artigos, 1.5 Composição do portfólio de artigos, 2. Análise dos Dados, 2.1 Consolidação dos dados e 3. Síntese, 3.1 Elaboração de relatórios. Dessa maneira o fizemos.

Aqui ressaltamos duas destas etapas (Definição do Protocolo de Pesquisa e Estratégia de busca) por suas relevâncias. O protocolo de pesquisa onde define –se os questionamentos orientadores desta pesquisa, e foram elas:

- Existem aplicações do Gerenciamento por Processo no ambiente educacional? Em quais setores é mais aplicado?
- O que ainda pode ser feito de novo?

E com o intuito de responder à pergunta geral do protocolo, para a estratégia de busca, primeiramente foram definidos critérios inclusão para refinar os resultados:

considerar apenas trabalhos acadêmicos redigidos em português, disponíveis no Google Busca, Google Acadêmico e na base geral dos periódicos CAPES e que propõem o Gerenciamento por Processo em ambientes ligados à área da educação.

Em sequência foram definidos os critérios de exclusão: trabalhos acadêmicos redigido em língua estrangeira, disponíveis em bibliotecas digitais que não sejam no Google, Google Acadêmico e periódicos CAPES, que propõem o Gerenciamento por Processo em outros ambientes que não sejam ligados à área da educação.

Finalizando foi estruturado os parâmetros de consulta com a seguinte formulação: “ ((BPM) ou (Business Process) ou (Gerenciamento por Processo) ou (Mapeamento de Processos) e ((Ensino) ou (Instituições) ou (Organizacional)) ”.

4. EXTRATO DA PESQUISA

— A tabela 2 representa os resultados quantitativos após a execução dos parâmetros de consulta definido, iniciando -se por uma simples consulta³, passando posteriormente pelos critérios de inclusão e exclusão até chegarmos aos trabalhos selecionados para análise.

Tabela 2 - Resultados quantitativos após a execução dos parâmetros de consulta classificados iniciando pela simples consulta.

Fase	Google	Google Acadêmico	Periódicos da CAPES
Posterior a consulta das palavras chaves	5.890.000	40.600	51.429
Posterior aos critérios de Inclusão e Exclusão	9	34	4
Trabalhos repetidos	2	7	1
Trabalhos selecionados	7	27	3

Fonte: Autoria Própria.

Após a execução da consulta foram encontradas as palavras chaves em diversos contextos, contabilizando aproximadamente 5.982.000 registros, posteriormente foi realizado o refinamento destes registros, com os critérios de

³ Consulta realizada em 28 de março de 2017 às 11:48.

inclusão e exclusão, o que levou a uma redução significativa, restando 47 registros. Em sequência, foram retirados os trabalhos repetidos e por fim, selecionamos 37 trabalhos que serão analisamos nesta investigação.

Assim obteve-se as seguintes fotografias:

A quantidade de publicações analisadas em sua maioria eram artigos (78%) e em seguida as dissertações (16%), sendo que foi possível constatar que o último trabalho de dissertação publicado foi em 2015, intitulado de “Gestão Por Processos no setor de Compras do Instituto Federal Goiano: um estudo de caso”. Apresentado ao Programa de Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves de Faria (ALFA), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional.

Tabela 3 - Distribuição dos estudos selecionados por modalidade.

Modalidade	Quand.	%
Artigos	29	78%
Dissertação	6	16%
Monografias	2	5%
Total	37	100%

Fonte: Autoria Própria.

Em relação a área de formação acadêmica dos pesquisadores, identificou-se que o Gerenciamento por Processo originalmente está associado às áreas técnicas de Tecnologias (12 trabalhos) e Engenharia de Produção (11 trabalhos). Observou-se, entretanto, que este método vem se aproximando de áreas do segmento da gestão e ciências sociais, Administração (10 trabalhos), Biblioteconomia (1 trabalho), Secretariado Executivo (1 trabalho) e Ciências Contábeis (1 trabalho). Registrou-se também casos de intercâmbio entre áreas Administração com Gestão Pública (1 trabalho), Engenharia da Produção com Terapia Ocupacional (1 trabalho). E, em 2013, tivemos o registro de uma publicação por um pesquisador Licenciado em Ciências de Engenharia e Gestão Industrial.

Então diagnosticamos os setores das instituições educacionais onde já temos registros da aplicação do Gerenciamento por processo, resultando com maior relevância dois setores: o da Educação a Distância e o da Diretoria somando 22% da amostra dos trabalhos selecionados. Para melhor detalhe, expandimos os dados na tabela 4.

Tabela 4 - Setor da aplicação da metodologia.

Setor	Quant.	%	Setor	Quant.	%
Educação à Distância	4	11%	Contas a Receber	1	3%
Diretória	4	11%	Contratação de Docentes	1	3%
Coordenações de Cursos	3	8%	Convênios Internacionais	1	3%
Biblioteca Escolar	2	5%	Didática	1	3%
Compras	2	5%	Ensino	1	3%
Secretária de Pós-Graduação	2	5%	Ensino e Administração	1	3%
Gastos em Educação Continuada e Permanente	1	3%	Pesquisa e Extensão	1	3%
Administrativo, Automação e Gestão do Conhecimento	1	3%	Planejamento Estratégico	1	3%
Almoxarifado	1	3%	Preparação e Execução do Fóruns Acadêmicos	1	3%
Aquisição de Livros das Bibliotecas	1	3%	Pró-Reitoria	1	3%
Centro de Documentação	1	3%	Registros e Matrículas	1	3%
Centro de Processamento de Dados	1	3%	Secretaria de Pró-Reitoria	1	3%
Compras, Elaboração e Tramitação de Projetos Pedagógicos, Tramitação de Programas de Extensão e Criação de Programas de Pós Graduação	1	3%	Treinamento de Pessoal	1	3%
Total	24	65%	Total	13	35%

Fonte: Autoria Própria.

Dos trabalhos analisados, quando estratificamos suas segmentações em quanto pública ou particular, 86% das investigações realizadas propõem a aplicação do Gerenciamento por Processo em instituições públicas.

Tabela 5 - Segmento educacionais onde o Gerenciamento por Processo foi aplicado.

Segmentação	Quant.	%
Privada	3	8%
Pública	32	86%
Ambas	2	5%
Total	37	100%

Fonte: Autoria Própria.

Acredita-se que, pelo fato de não existir variações para as técnicas de gestão por processo entre qualquer modalidade de instituições, que esta metodologia vem crescendo sua aplicação do ambiente público, visto por origem ser mais aplicada em instituições privadas. O que é explicado:

“Não importa se a organização tem ou não, fins lucrativos sejam públicos ou privados, de micro, pequeno, médio ou grande porte, pois o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços” (BPM CBOOK, 2013, p.45).

Diante do exposto, gerir por processo tem ligação direta com os objetivos institucionais, o que classifica esta metodologia como um diferencial alavancando as possibilidades de aplicação de melhorias nos processos.

O último aspecto analisado foi relacionado ao nível institucional onde houveram experiências da aplicação do BPM, constatamos que a maciça maioria das aplicações do Gerenciamento por processo em nível educacional deu-se no ambiente universitário, 32 trabalhos. Outro ponto de ação para esse aspecto foi o registro de 1 trabalho em uma organização associada a educação corporativa, ou seja, mesclagem entre procedimentos da administração de empresas com a gestão educacional e 2 trabalhos aplicando a metodologias de forma ampla, ou seja, possibilitando a implementação do método em qualquer nível educacional e por esse motivo foi classificado como “Geral”. O que pode ser visto na tabela 6.

Tabela 6 - Classificação dos trabalhos por nível educacional.

Nível	Quant.	%
Organização	1	3%
Geral	2	5%
Técnico	2	5%
Superior	32	86%
Total	37	100%

Fonte: Autoria Própria.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou a estratificação dos resultados de uma revisão sistemática que buscou identificar em pesquisas científicas publicadas em repositórios web, a aplicação do Gerenciamento por Processo no ambiente educacional.

Como proposto na metodologia da revisão sistemáticas, necessitamos responder aos questionamentos que direcionaram esta investigação. Podemos demonstrar que o método de gestão por processo está presente nos níveis educacionais superior, técnicos e em organizações (Educação Corporativa), possibilitando experiências enriquecedoras tanto para as instituições quanto para os pesquisados.

A sua distribuição no ambiente educacional quanto aos setores está bem pulverizada, visto os investigadores visualizarem grande potencial de implementação desde áreas acadêmicas até a gestão administrativa. Já na segmentação as pesquisas em sua maioria foram concentradas em instituições públicas.

Quanto a solidez, podemos constatar que BPM já está em estudo no ambiente da educação em aproximadamente 11 anos, visto existir registros de pesquisas publicadas com essa temática desde de 2006. O que reitera sua viabilidade e

manutenibilidade, outro ponto que podemos destacar e a existência de relevantes estudos já aplicados a esta área, o que pode ser evidenciado pelo número de dissertações já publicadas nesta linha de pesquisa, 6 trabalhos.

Mesmo com densas pesquisas da aplicação do Gerenciamento por Processo à educação, podemos identificar algumas possibilidades de estudos que ainda merecem atenção e que construirão de forma a enriquecimento esta discussão. Apesar de termos registros de pesquisas na esfera técnica, não tivemos evidências no ensino médio e nem na educação infantil. Outra possibilidade que identificamos e que as pesquisas atrelam a gestão pedagógicas então principalmente ligadas aos processos administrativos, ou seja, pouca aplicação do BPM em processo didáticos e de aprendizagem em sala de aula. Tivemos também baixo registros em instituições privadas o que aumenta o leque de possibilidade de novas investigações.

Por esse gama de possibilidade esse trabalho não poderá ser classificado como conclusivo, o mesmo poderá ser utilizado como um norte para o estudo desta disciplina, Gerenciamento por Processo.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, C. R.; GOMES, C. F. S. Proposta de Melhorias no Processo de Aquisição de Livros das Bibliotecas do CEFET RJ com base em Modelagem de Negócio (BPM). *In: X Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. 2014.

ANDRADE, A. C. M. Gestão de Processos Aplicada ao Ensino de Teste de Software. **Repositório**, 2013. Disponível em: < <http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/11480> >. Acesso em: 31 mar. 2017.

BIAZZI, M. R.; MUSCAT, A. R. N.; BIAZZI, J. L. **Indicadores de Desempenho associados a Mapeamento de Processos**: Estudo de Caso em Instituição Pública Brasileira. *In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. 2006.

BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

BRANCO, G. M.; BRODBECK, Â. F.; TORRES, I. S. Estruturação do Processo de Compras em Organizações Governamentais: O Caso de uma Instituição Federal de Ensino Superior. Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das IFES (7: 2013: João Pessoa). TI sem fronteiras. João Pessoa: **UFPB**, 2013. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/72268>>. Acesso em: 31 mar.2017.

BRODBECK, Â. F.; MUSSE, J. I.; SILVA, M. V.; ZIMMERMANN, A. Implementação de Escritório de Processos em Organizações Governamentais: O Caso de uma Instituto de Ensino Superior. **UFRGS**, 2013. Disponível em:<<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72267/000883819.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

CASTELLANELLI, C. A. Gestão por processos nas organizações públicas: Aplicação de um modelo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Revista Espacios**. 37 (27), 9, 2016.

CASTELLANELLI, C. A.; ZANCAN, M. D.; COSTA, S.; ROSA, L. C. Modelo de Gestão Educacional Fundamentado na Gestão por Processos e Tecnologia da Informação visando o Controle da Evasão Escolar no Colégio Técnico Industrial de Santa Maria. In: XIII SIMPEP - Bauru, 2006, São Paulo. **Anais do XIII SIMPEP - Bauru**, 2006.

CASTELLANELLI, C. Orientação por Processos nas Instituições Federais de Ensino Superior: Uma Nova Abordagem sob a Ótica do Gespública. **Revista Espacios**. 37(34), 8, 2016.

CUNHA, A. U. N. Mapeamento de Processos Organizacionais na UnB: Caso Centro de Documentação da UnB CEDOC. **UNB**, 2012. Disponível em: < <http://bdm.unb.br/handle/10483/4191>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

FACCHINI, E.; JULIATTO, D. L.; PEREIRA, R. P. Utilização da metodologia BPM para adequação de um sistema de gestão integrada e retenção de conhecimento em uma instituição pública de ensino superior. **Revista. GUAL – Gestão Universitária na América Latina**, Ed. Especial, 115-132, 2011.

FARIAS, S.L.O. Gestão por Processo Aplicação em uma Instituição de Nível Superior: O caso do departamento de controle e registro acadêmico. **UFRGS**, 2009. Disponível em: < <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19182/000735702.pdf?sequence=1> >. Acesso em: 31 mar.2017.



Unahce
Unidade Acadêmica
de Humanidades,
Ciências e Educação



Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020. – PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

FERENHOF, H. A.; FERNANDES, R.F. **Passos para construção da Revisão Sistemática e Bibliometria**. V. 3.04 Disponível em:

<http://www.igci.com.br/artigos/passos_rsb.pdf> Acesso em: 28/03/2017.

LIMA, E. T. S.; RODRIGUES, L. M. A. Gestão de processos: estudo do macroprocesso formatura na coordenadoria do curso de graduação em Ciências Sociais da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). **UFSC**, 2014.

Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/3926>> Acesso em: 31 mar. 2017.

GAPOTE, C. **BPM Para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM**. 1. ed. Rio de Janeiro. *Createspace Independent Publishing Platform*, Julho 2012.

LIMBERGER, K.; RODRIGUES, L. C.; PRADELLA, S.; ROWEDDER, A.; SILVA, A. R. Novo Olhar: Uma Metodologia de Gestão de Processos para a busca de maior competitividade em uma Instituição de Ensino Superior. *In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. 2010.

LOSEKANN, A. G.; LORENZETT, D. B.; GODOY, L. P.; MADRUGA, L. R. R. G. Metodologia para Análise de Processos Adaptada para uma Instituição Pública. *In: 1º Fórum Internacional Ecoinnovar, Santa Maria/RS* 2012.

MAREH, T. Mapeamento de Processos e Simulação como Procedimentos de Apoio a Gestão de Custos: Uma Aplicação para o Processo de Registro e Matrículas da Universidade de Cruz Alta. **UNISINOS**, 2008. Disponível em: <<http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/2830>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

MELLO, P.C.N.S. Modelagem de Processo de Negócio para uma Instituição Pública de Ensino *In: IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. 2014.

MONTES, T.M.F. Gestão por Processos no setor de compras do Instituto Federal Goiano: Um estudo de Caso. **UNIALFA**, 2017. Disponível em: <<http://www.unialfa.com.br/biblioteca-mestrado.php?code=dissertacoes&busca=Gest%C3%A3o+por+Processos+no+setor+de+compras>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

MORENO, M. G. M.; MACIEL, B. Aplicação do Gerenciamento de Processos em uma Instituição Pública de Ensino. *In: 7ª Jornada Científica e Tecnológica IFSUL de Minas*. 2015.

MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G. B.; PÁDUA, S. I. D.; MIURA, I. K. Gestão de Processos aplicada realização de convênios internacionais bilaterais em uma



Unahce
Unidade Acadêmica
de Humanidades,
Ciências e Educação



Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020. – PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Instituição de Ensino Superior pública brasileira. **Sistema de Información Científica Redalyc Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal**, 23(3), 637 -651, 2012.

MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G. B.; PÁDUA, S. I. D.; MIURA, I. K. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. **Associação Brasileira de Engenharia de Produção**. 2012. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132012005000076>>. Acesso em: 31 mar. 2017.

MÜLLER, C. J.; CORTIMIGLIA, M. N.; GABRIELLI, L.V.; KAPPEL, A.M. Gerenciamento de Processos e Indicadores em Educação à Distância. *In: XXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. 2003.

OKI, R. Y.; ZAHA, L.; PEREIRA, R. P.; FELIZARDO NETO, J. A.; OLIVEIRA SILVA, Marina. Metodologia de Mapeamento de Processos aplicada em Setores Administrativos de uma Universidade Pública. *In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. 2009.

OLIVEIRA, G. G.; AMARAL, R. M. **Mapeamento de Processos em Bibliotecas: Estudo de Caso em uma Biblioteca do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo**. 2014. Disponível em: <http://200.136.214.89/nit/refbase/arquivos/oliveira/2012/603_Oliveira+Amaral2012.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2017.

OLIVEIRA, L. L.; REZENDE, D. A. Gestão Corporativa por Processos na Administração Pública Municipal: Estudo De Caso da Implantação do *Business Process Management* BPM no Instituto Curitiba de Informática. *In: I Encontro de Administração da Informação - EnADI*. 2007.

OLIVEIRA, L. M.; NOLL, R. P.; NOELO, G. F.; HÜBLER, P. N.; NICOLAO, M.; BERTONCELLO, V. S. Análise da Gestão dos Processos de Negócio em Instituições de Ensino Técnico e Tecnológico. Salão de Iniciação Científica e Tecnológica e Salão de Extensão do IFRS – Câmpus Canoas. 2014. *In: Anais do Salão de Iniciação Científica e Tecnológica e Salão de Extensão*.

PAINES, A. T.; CORONEL, D. A.; COSTA, V. M. F. Mapeamento de Processos um Estudo dos Gastos em Educação Continuada e Permanente da UFSM por meio do Sistema de Concessão de Diárias e Passagens. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, 5 (9), 2016.

PAULA, M.A.; MARTIN, V.V Mapeamento de Processos em Bibliotecas: Revisão de Literatura e apresentação de Metodologias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, 12 (3), 136-156, 2014.

PAULA, V. M. F. **O Gerenciamento por Processo na Administração Pública: O Caso da UFSCar. Repositório**, 2008. Disponível em :<
<https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/3578> >. Acesso em: 28 mar. 2017.

PEREIRA J, E.H. **Um método de Gestão por Processos para Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <
<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/166/Dissertacao.pdf>
>. Acesso em:28 mar.2017.

PAVANI, J. O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos-BPM**. São Paulo: Mbooks, 2011.

PEREIRA, M. F.; JACOBSEN, A. L.; BIANCHI, I. S.; MORITZ, G.O. Modelo de Produção de Material Didático: O Uso da Notação BPMN em Curso a Distância. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, 8 (4), 45-66, 2011.

PIMENTA J, A. O. Aplicação de Gestão de Processos (BPM) na produção de material digital para ambiente virtual. 2016. *In: Anais do 8º Congresso Acadêmico de Tecnologia e Informática (CATI 2016) Ciência da Computação – UNEMAT – Barra do Bugres.*

PRADELLA, S.; WENDT, D. J. A Modelagem de Processos como Fonte de Requisitos para o Desenvolvimento de Sistemas em uma IES: Um Estudo de Caso. *In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. 2011.

REICHERT, C.; BORGES, M. A. V.; VEIT, D.R. Estudo e Padronização dos Processos de Gestão das Secretárias da Pós-Graduação Lato Sensu em uma Instituição de Ensino Superior. *In: XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. 2011.

RIZZETTI, D. M. et al. Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. *In: XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*.2014.

ROCHA, C.; SOUZA, G.; SILVA, I.; ANDRADE, R.; CARVALHO, F. Proposta de Automação de Processos para Contratação de Docentes com ênfase em BPM (Business Process Management). Estudo de caso em instituição de ensino superior privada. **Revista Eletrônica Eng Tech Science**, 2(1),112-146, 2014.

ROSÁRIO, A. O. S. **Gerenciamento de Processos no Âmbito da Gestão dos Programas de Pós-Graduação: A Técnica de Modelagem para Documentação de Processos**. UNEB, 2013. Disponível em:<
<http://www.uneb.br/gestec/files/2013/06/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Aline-Ros%C3%A1rio1.pdf> >. Acesso em: 31 mar.2017.



Unahce
Unidade Acadêmica
de Humanidades,
Ciências e Educação



Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

SALGADO, A. G. et al. **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*, Natal, v. 1, p. 151-168, 2013.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F.F.; WALTER, F.; CONFESSOR, K. L. A. Gestão por Processos e Ferramentas da Qualidade: O Caso da Coordenação de um Curso de Graduação. *Revista Tekhne e Logos*, 4 (1), 30-44, 2013.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Systematic review studies: a guide for careful synthesis of the scientific evidence. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, São Carlos, v.11,n.1,p.7782,jan./fev.2007. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S141335552007000100013&script=sci_art tet>. Acesso em: 28 mar. 2017.

SAVALL, A. C. R.; HERMENEGILDO, J. L. S. Aplicação da Gestão Por Processos na Modalidade EAD. *Revista EntreVer*, 4 (6), 5-29, 2014.

SCHLOSSER, A. L. C.; CUNHA, D. E.; RIZZETTI, D. M. Mapeamento e Gestão de Processos Aplicados em uma Secretaria Pertencente a uma Pró-Reitoria de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira. *Revista Gestão Pública Práticas e Desafios*, 4 (2), 2014.

SEFFRIN, V.; MALANOVICZ, A. V. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de processos de negócio: uma revisão de estudos de caso na literatura. *In: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Anais. Salvador, 2009.

SOBREIRO, P.; BENTO, T.; ROCHA, R. S. Gestão de Processo de Negócios: Uma Abordagem ao Processo de Acreditação dos Cursos no Gabinete de Avaliação da Qualidade da Escola Superior de Desporto de Rio Maior IPS. *Revista da Unidade de Investigação do Instituto Politécnico de Santarém*, 1 (1), p. 338-351, 2013.

TEIXEIRA, P.A.S. Gestão por Processos numa Instituição do Ensino Superior. *Universidade Nova de Lisboa*. 2013. Disponível em: <https://run.unl.pt/bitstream/10362/10621/1/Teixeira_2013.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2017.

THOMAS, J. R.; NELSON, J. K.; SILVERMAN, S. J. **Métodos de pesquisa em atividade física**. 6. ed. Porto Alegre: Artmed, 2012.



CRIAR EDUCAÇÃO

Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação - UNESC



Unahce
Unidade Acadêmica
de Humanidades,
Ciências e Educação



Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Recebido agosto de 2018



CRIAR EDUCAÇÃO

Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação - UNESC



Unahce
Unidade Acadêmica
de Humanidades,
Ciências e Educação



Criar Educação, Criciúma, v. 9, nº1, jan/jul 2020.– PPGE – UNESC – ISSN 2317-2452

Aprovado novembro de 2019