



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, ECONOMIA E CONTABILIDADE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANNE LOPES CORREIA AGOSTINHO

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM REDE: UM ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS
DE EDUCAÇÃO BÁSICA NA CIDADE MACEIÓ - AL**

Maceió - Alagoas
2024

JULIANNE LOPES CORREIA AGOSTINHO

**PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS EM REDE: UM ESTUDO DE CASO NAS ESCOLAS
DE EDUCAÇÃO BÁSICA NA CIDADE MACEIÓ - AL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade Federal de Alagoas como requisito parcial para obtenção de título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Cláudia Maria Milito.

Maceió - Alagoas
2024

Catálogo na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

- A275p Agostinho, Julianne Lopes Correia.
Padronização de processos em rede : um estudo de caso nas escolas de educação básica na cidade Maceió - AL / Julianne Lopes Correia Agostinho. – 2024.
[59] f. : il.
- Orientadora: Cláudia Maria Milito.
Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.
- Bibliografia: f. 50-52.
Anexos: f. [53]-[59].
1. Gestão de processos. 2. Processos - Mapeamento. 3. Processos - Padronização. 4. Atendimento. 5. Educação - Maceió (AL). I. Título.

CDU: 658.012.2(813.5)

DEDICATÓRIA

À Deus, ao meu esposo, meus pais, irmã e
as amigas que fiz ao longo do curso.

AGRADECIMENTOS

Escrever este trabalho foi extremamente desafiador, pois ao decorrer da graduação muitas coisas aconteceram, nas quais, por vezes, me fizeram até pensar em desistir. A perda de uma gestação, logo após uma mãe hospitalizada na UTI, com uma doença rara, entre idas e vindas ao hospital, hoje, posso dizer que tenho um milagre em minha família, a vida da minha mãe.

Assim, como tenho o milagre em minha família, considero a finalização deste trabalho como mais um milagre. Por isso, sou eternamente grata ao meu Deus, que foi o meu sustento durante toda graduação, por ser minha força para não desistir.

Agradeço ao meu esposo, Mateus, que vivenciou toda minha trajetória na graduação e que esteve sempre ao meu lado, sendo o meu maior incentivador, companheiro e meu porto seguro nos momentos mais difíceis. A minha família, meus pais, Fernando e Júlia, e minha irmã, Rizzia, que sempre me incentivaram, me apoiaram e oraram para que eu alcançasse essa vitória, me auxiliando a concluir essa etapa em minha vida.

As minhas amigas que fiz durante o curso, Inara, Maria Isabel e Mayara, agradeço por toda a troca que tivemos, pelo aprendizado, pelas risadas e por sempre me incentivarem a continuar. Espero carregar a amizade de vocês por longos anos.

Agradeço aos meus professores da graduação, que dividiram seu conhecimento, agregando, em muito para minha vida profissional. Em especial a Professora Cláudia Maria Milito, que me incentivou, me auxiliando e dando todo o apoio que precisava para a realização deste trabalho.

EPÍGRAFE

“E sabemos que todas as coisas contribuem
juntamente para o bem daqueles que amam a Deus,
daqueles que são chamados segundo o seu propósito”.

Romanos 8:28

RESUMO

A Gestão de Processos é uma área estratégica que, quando aplicada de forma eficaz, possibilita melhorias significativas no desempenho organizacional. A padronização, a hierarquia clara de processos e as técnicas de mapeamento são essenciais para a eficiência e eficácia das operações. A implementação de plataformas BPM é crucial para a integração das atividades empresariais, promovendo uma cultura de melhoria contínua e alinhamento com as metas organizacionais. Diante disso, o presente trabalho propõe analisar, por meio do mapeamento (As Is), o processo de solicitações e requerimentos de uma Rede de Ensino com duas filiais, que executam este processo de forma distinta, identificando gargalos em sua execução. Na metodologia aplicada a este trabalho, de natureza qualitativa, a partir do estudo de caso, foram realizadas entrevistas e observação dos colaboradores que atuam na Secretaria das Escolas, para coleta de dados, e na fundamentação teórica, para aplicação das ferramentas BPM. Com os resultados obtidos na pesquisa, pretende-se a elaboração de um novo fluxo automatizado (To Be) e a criação de um planejamento para implementação e padronização do processo na Rede de Ensino.

Palavras Chaves: Gestão de processos; Mapeamento; Padronização; Atendimento; Educação.

ABSTRACT

Process Management is a strategic area that, when implemented applied, enables significant improvements in organizational performance. Standardization, clear process hierarchy, and mapping techniques are essential for operational efficiency and effectiveness. Implementing BPM platforms is crucial for integrating business activities, fostering a culture of continuous improvement, and aligning with organizational goals. This study aims to analyze, through (As Is) mapping, the request and requirement processes in an Educational Network with two branches that execute this process differently, identifying bottlenecks in its execution. The methodology, qualitative in nature, involves a case study with interviews and observations of staff in the schools' administrative offices for data collection, and theoretical research for BPM tool application. Based on the findings, the study seeks to develop a new automated flow (To Be) and create a plan to implement and standardize the process across the Education Network.

Keywords: Process management; mapping; standardization; service; education.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processos e Feedback	20
Figura 2: Transformação de Processos	20
Figura 3 - Categoria de Processos	22
Figura 4 - Exemplo dos símbolos de BPMN	27
Figura 5 - Fluxograma As Is Escola A	42
Figura 6 - Fluxograma As Is Escola B	43
Figura 7 - Fluxograma To Be Padronizado	44

LISTA DE QUADROS E TABELAS

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -Roteiro de Entrevista	31
Quadro 2: Serviço Ofertado pela Escola A	33
Quadro 3: Serviço Ofertado pela Escola B	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Árvore dos Processos de Atendimento Mapeados	36
Tabela 2 - Registro de Solicitações e Requerimentos	37
Tabela 3 - Andamento Interno da Solicitação e Requerimento	38
Tabela 4 - Como o cliente acompanha a solicitação	39
Tabela 5 - O prazo das solicitações são cumpridos	40
Tabela 6 - Após deferimento ou indeferimento, como é feita a devolutiva para o cliente	40
Tabela 7 - Projeto para Implantação do Novo Fluxo Automatizado	46

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM - Business Process Management

BPMS - Business Process Management Suite (ou System)

FNQ - Fundação Nacional de Qualidade

POP - Procedimento Operacional Padronizado

EJA - Educação de Jovens e Adultos

EM - Ensino Médio

EF - Ensino Fundamental

NAPED - Núcleo de Apoio Pedagógico ao Discente

SGE - Sistema de Gestão Escolar

TI - Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
1.2. Objetivo Geral.....	14
1.2.1. Objetivos Específicos.....	14
1.3. Justificativa.....	14
1.4. Contribuição do Trabalho.....	15
1.5. Organização do Trabalho.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1. Gestão de Processos.....	17
2.1.1. Processos.....	18
2.1.2. Categoria de Processos.....	21
2.1.3. Hierarquia de Processo.....	23
2.2 Mapeamento de Processos.....	24
2.3 Fluxograma.....	25
2.4 Padronização de Processos.....	27
3. METODOLOGIA.....	29
3.1 Tipo de Pesquisa.....	29
3.2. Método de Coleta de Dados.....	30
3.3. Tipo de Análise.....	31
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....	33
4.1 Identificação da Rede de Ensino de Educação Básica.....	33
4.2 Apresentação e análise dos dados e informações coletadas.....	35
4.3 Aplicabilidade da Ferramenta BPM.....	41
4.4 Projeto de Implantação do To Be.....	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48

1. INTRODUÇÃO

A gestão de processos vêm desempenhando um papel fundamental no cenário atual dos negócios, principalmente, devido à aceleração do movimento de transformação digital. E para as empresas se manterem competitivas, adaptar-se a este novo cenário de transformação digital, não deve ser apenas algo almejado, mas sim, essencial para sua sobrevivência.

Segundo Torres e Nunes (2019), adotar a gestão de processos, possibilita conhecer seus processos, identificando gargalos e propondo melhorias por meio de tecnologias digitais, com as ferramentas e *softwares* de automatização dos processos, para que possam continuar no mercado atual com êxito.

A Gestão de Processos de Negócios, ou Business Process Management (BPM) tem o objetivo de buscar a melhoria contínua dos processos organizacionais. Por isso, Carvalho (2024) defende que a Gestão de Processos de Negócios é a responsável pelo mapeamento das atividades, otimização durante sua execução e o melhor desempenho das áreas.

Na gestão escolar é essencial que as instituições de ensino tenham bem definidos seus processos pedagógicos, administrativos e de gestão de pessoas. Segundo Carvalho (2024), é fundamental conhecer cada fluxo e etapa do negócio, para identificar o que está funcionando bem e o que precisa ser aprimorado, adotando um modelo de otimização nos processos, desde o atendimento até o aprendizado na sala de aula, é importante mapear esses processos para melhorar a operação da escola.

A gestão administrativa é realizada pela secretaria escolar, posto que é o primeiro contato do cliente e um dos principais canais de comunicação entre a escola, o aluno e a família. Prestar um atendimento eficiente, poderá auxiliar na resolução de problemas e sanar dúvidas de forma rápida e eficaz, evitando frustrações, mal-entendidos e agregando o valor para marca (Pinto et. al 2022).

Uma Rede de Ensino, que possui duas escolas localizadas na cidade de Maceió-AL, com particularidades específicas no atendimento ofertado em cada escola,

como características de infraestrutura, quantidade de colaboradores e o perfil dos clientes. A Secretaria tende a executar seus processos de atendimento de forma distinta, prejudicando o vínculo do cliente com a marca, por não seguir uma padronização.

Atualmente o processo de solicitação é feito à secretaria escolar por meio de requerimentos de forma física. Mapear o fluxo realizado pelo *frontstage* e *backstage* de cada secretaria é fundamental para um atendimento mais eficiente, pois, com maior conhecimento do fluxo será possível propor a modelagem de um novo processo padronizado, com a definição de responsáveis e com melhorias na execução.

Tendo em vista o supracitado, o questionamento central deste trabalho é propor uma melhoria com a padronização no processo de atendimento da Rede de Ensino, com a elaboração de uma proposta com um nova modelagem no fluxo do processo (To Be) através do mapeamento do fluxo de solicitações e requerimentos (As Is) recebidos por meio do atendimento da Secretaria Escolar.

1.2. Objetivo Geral

Mapear o processo de solicitações por meio de requerimentos feito às secretarias das escolas da Rede de Ensino, para padronização do processo.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Realizar mapeamento as is no processo de solicitações e requerimentos feitos no atendimento das duas escolas;
- Listar processos de solicitação do atendimento da Secretária;
- Identificação de gargalos nas etapas do processo de solicitação e requerimento;
- Propor melhoria no fluxo, com a criação de um nova modelagem do processo padronizado (to be);
- Projetar a implantação do processo com a nova modelagem.

1.3. Justificativa

A qualidade do atendimento educacional é um fator que contribui para o desempenho dos alunos e para a satisfação de suas famílias. No entanto, a falta de

padronização nos processos de atendimento, como solicitações e requerimentos feito pelos clientes, podem vir a não atender às suas expectativas e necessidades. Propor melhorias no atendimento de uma secretaria escolar, pretende auxiliar a rede ensino neste processo.

Além disso, este trabalho pode contribuir para a área de estudo ao trazer novas perspectivas e soluções para o atendimento educacional, uma vez que a secretaria de uma escola é o primeiro ponto de contato com os clientes. A aplicação de ferramentas de gestão de processos na educação e no atendimento de unidades educacionais é um tema pouco explorado e este trabalho pode trazer novas ideias e propostas para a melhoria da gestão escolar.

1.4. Contribuição do Trabalho

A melhoria do atendimento educacional pode contribuir para o desenvolvimento dos alunos. Um atendimento de qualidade pode ajudar os alunos a alcançarem seu potencial na vida escolar e a desenvolverem habilidades importantes para o futuro. Além disso, um atendimento educacional de qualidade pode aumentar a satisfação das famílias, fortalecer a confiança na educação e valorização da marca para a Rede.

A aplicação de ferramentas de Gestão de Processos pode promover a melhoria contínua do atendimento educacional. Essas ferramentas podem ajudar as escolas a identificar áreas que precisam de melhorias e a implementar mudanças efetivas. Com isso, o atendimento pode se tornar cada vez melhor, beneficiando não apenas os alunos e suas famílias, mas também os professores e funcionários das escolas.

Devido a isso, a melhoria no atendimento educacional pode ter um impacto positivo na sociedade como um todo. A educação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de uma sociedade e um atendimento educacional de qualidade pode contribuir para infraestrutura, crescimento e desenvolvimento de Escolas, onde, conseqüentemente, com escolas e com educação melhores, poderão contribuir para formação de cidadãos mais críticos, conscientes e capacitados para enfrentar os desafios futuros.

1.5. Organização do Trabalho

O estudo será dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta a introdução do tema. O segundo capítulo é uma revisão da literatura sobre o tema. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada na pesquisa. O quarto capítulo aborda a análise dos dados obtidos, apresentando a implantação da nova modelagem do processo de solicitações. Por fim, o quinto capítulo apresenta as conclusões do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo tem como objetivo mapear o processo de atendimento das Secretárias de uma Rede Ensino de Educação Básica, por meio da identificação e padronização de seus processos de solicitações e requerimentos. Para apoiar os objetivos da pesquisa, a fundamentação teórica apresenta os conceitos essenciais para seu desenvolvimento, abordando aspectos relevantes como a Gestão de Processos, além de ferramentas de mapeamento, desenho e padronização de processo, no qual terá sua base na análise de livros, artigos e publicações acadêmicas voltados à área de estudo, para desenvolvimento do trabalho.

2.1. Gestão de Processos

A Gestão de Processos é um dos segmentos da Administração, que por meio do seu estudo e aplicação pode ser utilizada como uma ferramenta estratégica, visando auxiliar na identificação dos seus processos e no fluxo das suas etapas, analisando o desempenho de execução e como podem estar integrados na organização.

O gerenciamento possibilita a visão horizontal dos processos, trazendo uma visão completa, conforme exposto pelos autores Bueno, Maculan, Aganette (2019), o gerenciamento de processos proporciona aos setores da empresa que estejam unificados à sua estratégia, organizando suas atividades de maneira mais clara e interligada aos objetivos estratégicos e organizacionais. Entender o funcionamento e interações da organização, com intuito de buscar constantes melhorias, se dá por intermédio de uma boa gestão estratégica, o que pode garantir a execução dos processos de forma eficiente.

As organizações que ideiam por melhoria contínua, como parte de sua estratégia de crescimento, podem alcançar isso através da gestão eficaz de seus processos. Segundo Torres e Nunes (2019), a gestão implica em documentar os processos, compreender o seu fluxo, designar responsabilidades gerenciais, aprimorar as métricas desses processos e implementá-los de maneira a assegurar a efetividade no desempenho dos serviços.

Posto isto, Amorim (2021) explora na literatura a aplicação de técnicas que visam identificar, atribuir e monitorar as atividades de negócios e seus departamentos. Atribuindo o objetivo da ferramenta BPM, sendo esse, melhorar o desempenho não apenas de setores, de forma individualizada, mas para a aplicação da ferramenta a toda organização, entendendo seus processos de ponta a ponta.

Com a finalidade de integrá-los, a ferramenta BPM visa gerenciar os processos dos setores, convergindo-os para a obtenção de seus propósitos. Por esta razão, Santos (2023) argumenta que a gestão de processos vê as organizações como organismos vivos compostos por subsistemas dependentes entre si, isso permite um controle mais eficaz das melhorias em todos os níveis e ajuda a superar a divisão vertical, que costuma prejudicar as organizações.

Para Oliveira (2023), as técnicas de BPM incorporam diferentes perspectivas ao gerenciamento processual, possibilitando a gestão de indicadores fundamentais na busca por qualidade, excelência e conformidade. A implementação de métricas apropriadas para medir o desempenho dos processos é vital para a melhoria contínua e a tomada de decisões mais informadas.

2.1.1. Processos

As organizações são compostas por processos, os quais representam a essência de sua estrutura funcional e operacional. Por meio da gestão eficaz desses processos, as empresas podem adquirir uma visão sistêmica de suas operações e setores, promovendo um entendimento mais profundo das interações e da comunicação interna.

É essencial entender o que é um “processo” e sua importância, criar uma sequência organizada e clara dos seus procedimentos, garantindo que diferentes áreas dentro das organizações estejam integradas. Isso assegura um padrão na execução das atividades, o que influencia diretamente a qualidade do serviço ou produto ofertado (REIS, et al., 2021). O conhecimento dos processos possibilita à organização compreender seu funcionamento como um todo, pois com essa percepção poderá propor melhorias para sua execução.

Essa perspectiva facilita a identificação de gargalos operacionais e a aplicação de correções necessárias, permitindo que a organização execute seus processos de forma mais eficiente. Assim, os processos podem ser desmembrados em etapas que compõem a organização, onde as entradas e tarefas realizadas culminam na oferta de valor ao cliente, seja na forma de produtos ou serviços.

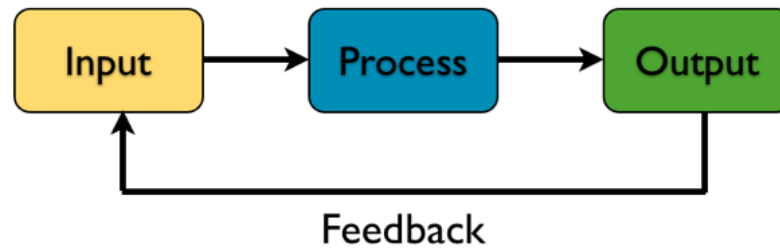
Sendo assim, não existe um produto ou serviço ofertado por uma empresa sem que haja um processo para o desenvolvimento do mesmo. Da mesma forma que não existe um processo dentro de uma empresa que não forneça um produto ou um serviço como resultado (Torres e Nunes, 2019, p. 6).

Os processos são um conjunto de ações ou tarefas de rotina sequenciadas e inter-relacionadas, que possuem *inputs*, que são as entradas dos fornecedores, no qual, durante a execução das tarefas dentro do fluxo do processo, convertem em *outputs*, ou seja, saídas de serviços ou produtos que geram valor para o cliente final (FNQ, 2018).

Para Ripardo (2021) analisar de forma estratégica o desempenho das atividades e propor melhorias nas etapas do processo, é necessário o uso de métricas que mensuram a evolução e desempenho destes, para que possam ser identificados pontos de aprimoramento. Com o retorno do *feedback*, poderá proporcionar à organização identificar os resultados fornecidos pelo cliente e criar um plano de ação de melhoria ou correção do processo.

Um fluxo de um processo é formado por entradas, processos, saídas e *feedback*, podendo ser representado graficamente como um "modelo de sistemas" (Systems, 2021). As entradas são elementos essenciais, no âmbito do atendimento de uma escola teríamos solicitações de 2ª via de documentos, como um histórico escolar, enquanto os processos incluem ações de como elaborar e emitir o histórico escolar. As saídas são os resultados, como a entrega do documento ao cliente e o feedback consiste em mecanismos que monitoram e ajustam o fluxo, como pesquisa de satisfação ao cliente, garantindo o funcionamento eficiente do processo com a conformidade no documento entregue.

Figura 1 - Processos e Feedback

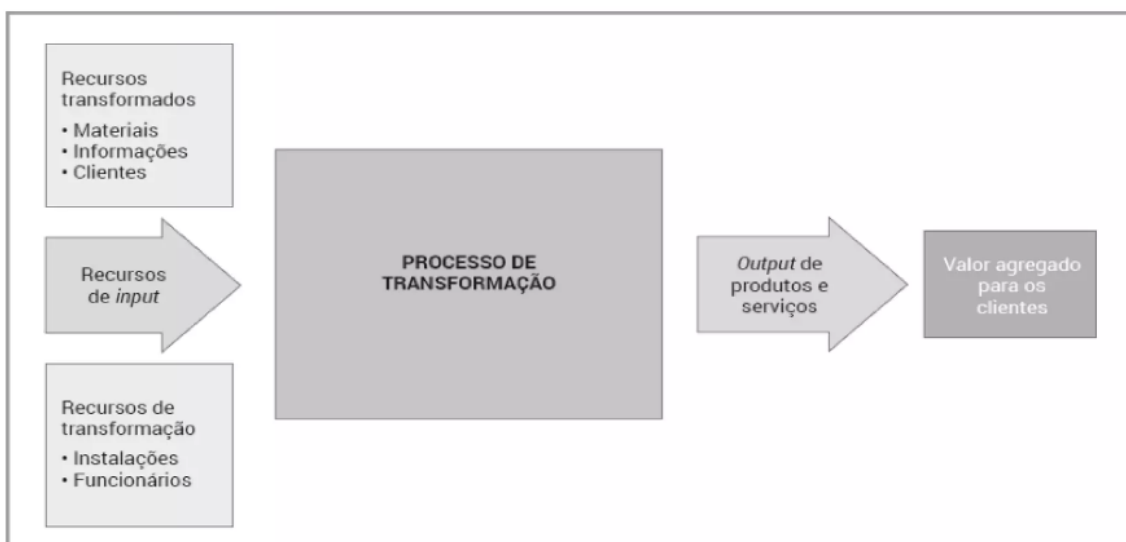


Fonte: Systems (2021, p.1)

Para os processos de atendimento é fundamental que seja coletada informações de todo o fluxo, principalmente da entrega e o retorno do cliente quanto ao serviço ofertado, possibilitando a identificação de falhas e correções, para melhorias contínuas no fluxo, visando obter uma maior satisfação por parte do cliente.

Segundo Torres e Nunes (2019, p.7) “todos os processos existem para produzir bens ou serviços, vale lembrar que ambos necessitam passar por um processo de transformação para poderem estar disponíveis aos seus clientes”. A execução da operação para oferta dos serviços, será obtido apenas com um processo de transformação de cada etapa que compõe o fluxo, com a entrada de recursos, a execução das atividades, que resultarão na saída do bem ou serviço, sendo estas, a entrega do serviço ao cliente final, como demonstrado na figura 2.

Figura 2 - Processo de Transformação de Processos



Fonte: Slack et al., (2018, p. 52)

As entradas do processo se dividem em duas categorias, conforme descrito por Slack, et al., (2018) os recursos a serem transformados e os recursos de transformação. Os recursos a serem transformados referem-se àqueles que passarão pelo processo de tratamento, sendo convertidos ou transformados em algo novo. Exemplos incluem pessoas, fornecedores, materiais e informações. Por outro lado, uma outra entrada no processo está dividida na categoria dos recursos de transformação são aqueles que atuam sobre os recursos a serem transformados. Exemplos desses recursos são as instalações e as equipes de trabalho.

2.1.2. Categoria de Processos

Uma organização é um conjunto de processos que a compõem de acordo com sua finalidade e objetivo para execução dos seus negócios, assim, para gerenciá-los é necessário utilizar ferramentas que auxiliem. Para Salomão (2024) a cadeia de valor e o mapeamento de processo são ferramentas essenciais para otimização da eficiência e gestão organizacional dos processos.

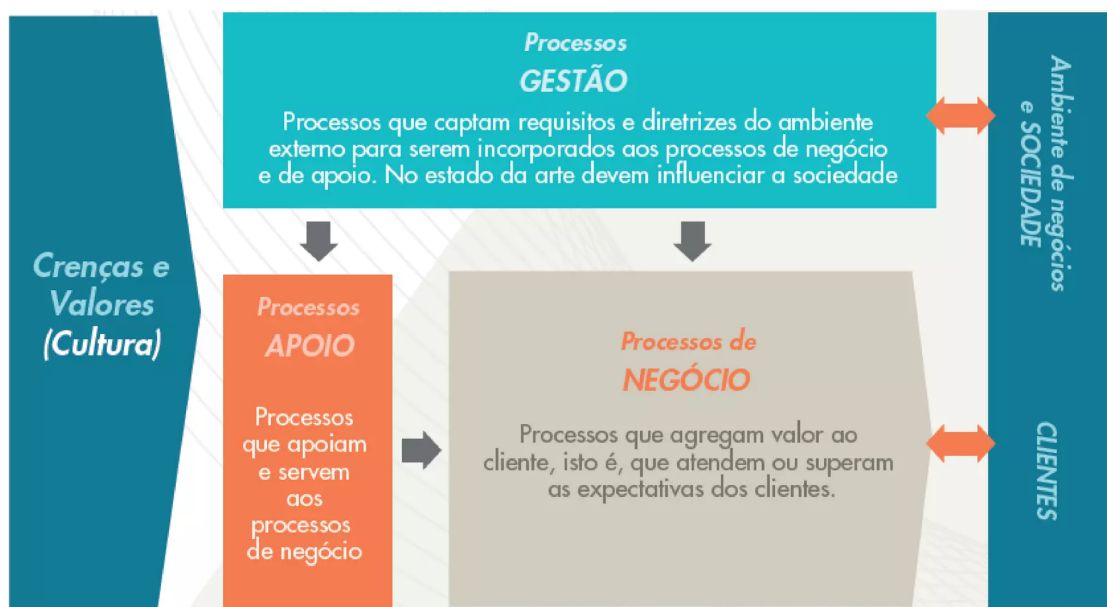
A cadeia de valor, proposta por Michael Porter, concentra-se em atividades que agregam valor ao produto final, enquanto o mapeamento de processos detalha etapas específicas de um processo, permitindo identificar ineficiências (Salomão 2024). A compreensão dessas diferenças e a integração dessas abordagens proporcionam às empresas uma visão sistêmica que pode maximizar a vantagem competitiva e a eficiência operacional.

As empresas buscam uma cadeia de processos bem organizados e definidos para integrar suas áreas, garantindo que padrões sejam seguidos, e, assim, melhorando a qualidade dos serviços ou produtos. (REIS, et al., 2021). No macroprocesso de atendimento, que abrange toda a cadeia do processo, de ponta a ponta, da produção a entrega. Um bom atendimento é essencial para garantir a fidelização do cliente e promover uma percepção ao consumidor de uma entrega de valor.

Cada empresa possui sua proposta de valor e seus processos estarão voltados a esses objetivos, no qual podem ser organizados em três categorias principais, sendo essas, os processos de apoio, que fornecem o suporte a operação do Negócio; os

processos de gestão, que atuam como mediadores e controle dos processos de Negócio, sendo este último o processo, o finalístico, o processo de Negócio é o que gera valor ao cliente final (Oliveira, 2023). Essa organização é essencial para que haja padrões na execução das atividades, o que, por sua vez, impacta diretamente a qualidade dos serviços ofertados ao consumidor.

Figura 3 - Categoria de Processos



Fonte: Site da Fundação Nacional da Qualidade - FNQ (2018)

Oliveira (2023) ao percorrer um estudo, no qual analisou autores, propondo entender as principais definições em que os processos se caracterizam, explicitando nos próximos três parágrafos a seguir.

Os processos de gerenciamento são responsáveis pela medição, monitoramento e controle, visando garantir a integridade do negócio e agregar valor a outros processos. Envolvem na categoria gerencial macroprocessos e processos, não operacionais, e, sim estratégicos, que orientam decisões e fornecem insumos para atingir objetivos, além de focar na eficácia operacional e no bem-estar organizacional, de acordo com sua estratégia, valores e objetivos.

Os processos de apoio são aqueles que prestam suporte a outros processos, agregando valor a eles, mas não diretamente ao cliente. Os processos de apoio servem

como base para os processos principais, estando relacionados ao funcionamento básico da instituição, são primordiais para o suporte às atividades principais da organização.

Os processos de Negócio, abrangem todo o ciclo de entrega de valor ao cliente, estando focados na geração de bens ou serviços, agregando valor diretamente ao consumidor. Esses processos são fundamentais para o cumprimento dos objetivos estratégicos da empresa, gerando valor para o cliente final, apoiados pelos outros processos da organização.

É necessário compreender que cada organização tem uma proposta de valor, que inclui as vantagens de seus produtos e serviços em comparação à concorrência, os problemas que busca resolver para seus clientes, buscando sua satisfação, sendo seu diferencial. E esse valor é percebido pelo cliente (Salomão 2024). No setor educacional, a proposta de valor é focada em atender de maneira abrangente as necessidades do seu público, seu cliente principal, Responsáveis e alunos.

2.1.3. Hierarquia de Processo

Os processos dentro de uma organização são organizados em uma estrutura hierárquica, que pode ser classificada em distintas categorias. O que facilita a visualização do desdobramento dos processos desde uma visão ampla, representada pela cadeia de processos, até detalhes operacionais, como fluxogramas e procedimentos.

Conforme descrito por Torres e Nunes (2019), os processos são divididos por meio de uma Cadeia de Valor, em macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas, permitindo uma melhor definição do que e como fazer em cada nível. A gestão eficiente dessa hierarquia é crucial para a definição, execução e monitoramento dos processos, sendo a base fundamental para compreender a cadeia de valor.

Na hierarquia, composta por níveis de processos, esses são classificados em diferentes níveis, de macroprocessos até as tarefas, descritos abaixo:

- Macroprocessos, que englobam diversos processos, sendo processos mais amplos que abrangem toda a organização ou grande parte dela;

- Processos, no qual cada macroprocesso é dividido em processos específicos que têm um objetivo claro e são interconectados;
- Subprocessos, que envolvem conjuntos de atividades que compõem um processo maior, sendo subdivisões dos processos;
- Atividades, que são um conjunto de ações dentro de um processo ou subprocesso, que representam ações específicas que precisam ser executadas para alcançar um resultado;
- Tarefas, representam o detalhamento, que são as menores unidades de trabalho e podem ser atribuídas a indivíduos ou grupos.

A compreensão dessa hierarquia é fundamental, pois permite visualizar a organização desde uma perspectiva macro até detalhes operacionais, facilitando uma abordagem sistemática na gestão e análise de processos, favorecendo a identificação de áreas que precisam de melhorias e a sincronização das atividades.

2.2 Mapeamento de Processos

A partir do mapeamento de processos, que será o ponto inicial, no qual poderá entender os processos de ponta a ponta da organização. É por meio dele que será identificadas as entradas, quais os fornecedores, as operações, os prazos, tempo de execução das tarefas e as saídas, do produto final ou serviço para o cliente, seja este interno ou externo.

Conforme Amorim (2021), a partir do mapeamento será possível realizar o desenho de um processo, para entender o cenário atual em que as etapas estão sendo executadas, por meio da ferramenta “As Is”. E propor melhorias com o desenho de um novo processo, “To Be”. Sendo, o mapeamento, uma ferramenta administrativa para gestão, agregando maior valor aos processos, de forma a agrupar as atividades da organização, visando obter maior fluidez e eficiência, otimizando os recursos organizacionais.

O mapeamento de processos é uma ferramenta administrativa, que permite a visualização clara e representativa das operações dentro de uma organização de forma estratégica. Segundo Bueno et al. (2019), o mapeamento permite que as empresas

documentem, analisem e aprimorem seus processos, alinhando-os aos objetivos estratégicos. Esta prática não apenas ajuda a visualização dos fluxos de trabalho, mas também possibilita a identificação de ineficiências e oportunidades de melhorias.

Ainda de acordo com os autores Bueno, Maculan, Aganette (2019), as organizações precisam conhecer as atividades que desenvolvem e, para isso, é necessário o mapeamento de processos. Iniciando com um bom diagnóstico, a organização consegue resultados satisfatórios. Os mesmos autores citam que esse mapeamento é realizado através da representação de dados, textos e símbolos, organizando de forma que o processo decisório se torne visível e claro.

Para realização do mapeamento e desenho, serão divididos em fases, conforme citados por BPM CBOK, 2020, apud Amorim, 2021, p. 24. A primeira fase será por meio de entrevista aos responsáveis e os envolvidos no processo que é uma ferramenta vital para a coleta de informações, permitindo interações com os responsáveis pelos processos e partes interessadas em diversas etapas da metodologia de BPM. A modelagem de processos envolve a elaboração de um modelo do estado atual, chamado As Is, e demanda habilidades profissionais que ajudem na compreensão e gestão dos principais elementos .

Após a coleta de informações, deverá ser realizada a análise do estado atual do processo, o “As Is”. Essa prática permite à equipe de processos remodelar o processo de maneira mais alinhada aos objetivos da organização, medindo o tempo do processo para reduzir o tempo de ciclo, analisando possíveis falhas para prevenir impactos negativos. O desenho futuro do processo, ou "To Be", poderá ser envolvido o uso de softwares de modelagem, como as suítes de gerenciamento de processos de negócio (BPMS), para promover a automação do processo, elevando seu nível de execução e o bom funcionamento do novo processo.

2.3 Fluxograma

O início do Fluxograma foi introduzido em 1921 por Frank Gilberth, um engenheiro mecânico, no qual utilizou um desenho para explicar um processo, com o objetivo de descrever o fluxo da atividade, aumentando a produtividade na indústria (Castro, 2023).

Desde então, passou a ser utilizada como uma ferramenta simples e eficaz para descrever e entender os processos, permitindo fácil atualização e compreensão. Além disso, é amplamente utilizado devido à sua base simples de símbolos para operações e decisões.

Ainda segundo Castro (2023), o uso de um fluxograma facilita a compreensão do fluxo de atividades, identificando os fornecedores e clientes do processo, mapeia os erros e problemas durante sua execução, propondo melhorias para as áreas envolvidas. Além disso, define procedimentos e responsabilidades, documentando o processo, garantindo que a qualidade do trabalho se mantenha mesmo na ausência de um membro da equipe.

A descrição visual do processo, por meio de símbolos pode se dar por algumas ferramentas, o fluxograma é uma destas ferramentas, que traz de forma visual as etapas do processo desde o seu início, com as entregas e fornecedores, até o seu fim, com as saídas e entrega do serviço ou produto ao cliente final (Oliveira, 2023).

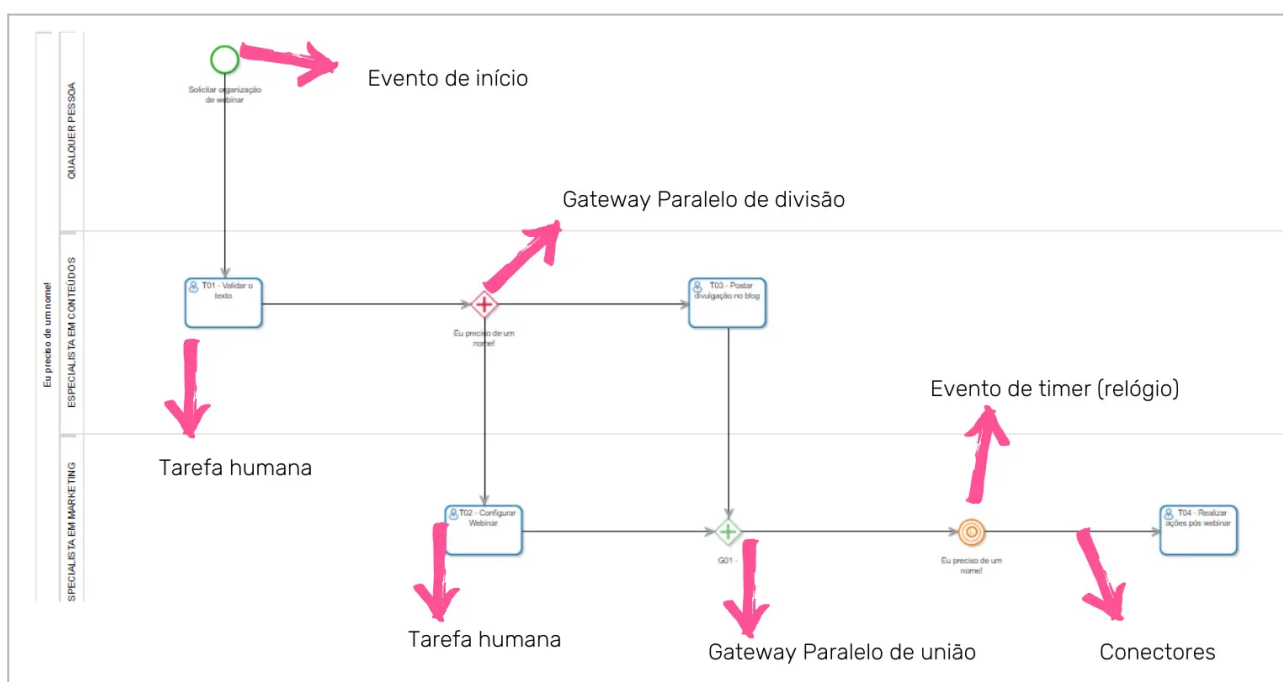
O mapeamento de um processo é frequentemente realizado através de representações gráficas, como fluxogramas, que organizam informações sobre etapas e interações entre processos. O uso de fluxogramas, como menciona Bueno et al. (2019), é uma técnica eficaz porque fornece uma representação visual que pode ser facilmente compreendida por todas as partes interessadas, auxiliando na tomada de decisões informadas.

Essa técnica permite a representação lógica e sequencial das tarefas operacionais de um negócio, possibilitando a identificação dos papéis. Segundo Castro (2023), para criação da modelagem é necessário que o desenho contenha a sequência dos seguintes símbolos:

- Inicia-se com um evento representado por círculo;
- Existem três tipos de eventos, o inicial, círculo vazio, intermediário, círculo dentro do outro, e final, círculo com borda em negrito, que sinalizam diferentes estágios do processo;
- As atividades são divididas em tarefas e subprocessos, simbolizadas por retângulos que representam ações executadas por pessoas ou sistemas;

- Os gateways, que são losangos, indicam decisões e a divisão do fluxo, permitindo a convergência ou divergência de caminhos;
- Por fim, conectores, as "flechas" que ligam os elementos, são essenciais para a interligação dos objetos de fluxo.

Figura 4 - Exemplo dos símbolos de BPMN



Fonte: Castro (2022)

2.4 Padronização de Processos

A padronização de processos é um aspecto fundamental na Gestão de Processos para a organização, pois estabelece diretrizes e normas que permitem a execução consistente de atividades. Além disso, fornecem informações sobre procedimentos e serviços, contribuindo para tomada de decisões. Como afirmam Torres e Nunes (2019), a documentação e a padronização não apenas apoiam a eficiência, mas também garantem a continuidade e a qualidade dos processos.

A implementação da Gestão de Processos contribui para a compreensão dos processos, a partir do uso de suas ferramentas, como a modelagem e o desenho, pois permite a sua padronização. A falta de processos padronizados dificulta a tomada de decisões do gestor, da mesma forma que impede que qualquer colaborador execute a tarefa na ausência do responsável pelo processo, o que compromete a qualidade do

serviço prestado e pode causar falhas no fluxo do processo e nas informações, resultando em retrabalho (Torres e Nunes, 2019).

Com a crescente expansão de empresas, no mercado atual, muitas optam pela abertura de novas filiais ou franquias, visando manter a mesma qualidade em sua rede é fundamental que se mantenha um padrão na execução da oferta dos seus serviços ou produtos. Para Salomão (2024), à medida que empresas globais e redes de franquias se expandem, a padronização se torna um desafio indispensável para evitar discrepâncias operacionais que possam afetar a reputação e o desempenho da marca.

Na Rede de Ensino a padronização é necessária para que os processos possam ser executados de forma uniforme em suas filiais, seguindo procedimentos estabelecidos e mantendo os mesmos padrões no serviço ofertado, tornando perceptível ao cliente que terá o mesmo valor de entrega, independente da filial que esteja sendo atendido.

Para isso, é necessário estabelecer normas e procedimentos operacionais padronizados (POP), que devem ser diretrizes para a operação das filiais, e, também, ter o acompanhamento da matriz no cumprimento desses padrões com métricas da qualidade do serviço. Salomão (2024) ainda aborda, que para padronização entre filiais, é necessário a aplicação de alguns pontos:

- A definição de processos e procedimentos, como criação de manuais ou POPs, que descrevam de forma clara as etapas, tarefas e prazos do processo;
- Treinamento e capacitação periodicamente, a partir da explanação detalhada do fluxo do processo, para que cada responsável entenda seu papel e o execute de forma eficiente, sanando dúvidas e retrabalho;
- Workshops e reuniões entre filiais, permitindo que os colaboradores troquem informações, experiências e aprendam com os desafios de outras unidades;
- Ferramentas tecnológicas para gestão de filiais, possibilitando padronizar e automatizar processos executados de forma manual;
- Comunicação entre matriz e filiais, a redução de ruídos e uma comunicação clara é fundamental para padronização;
- Monitoramento e avaliação contínuos, acompanhando a execução dos processos, identificando falhas e medindo a eficiência com indicadores de desempenho.

3. METODOLOGIA

Na metodologia, são apresentados os métodos e técnicas que embasaram a produção deste estudo. Sendo divididos em três seções, a primeira aborda o tipo de pesquisa de acordo com suas especificidades. Já a segunda seção, aborda o método de coleta e análise, que tem como objetivo apresentar o método utilizado para coleta dos dados e informações, como também, descrever a análise dos dados coletados. E, por fim, a terceira seção, que irá abordar o tipo de análise, fundamentado nas informações obtidas, como os dados serão tratados e analisados.

3.1 Tipo de Pesquisa

No tema escolhido, com viés no atendimento prestado pelas escolas da rede de ensino, teve a finalidade de entender as especificidades das solicitações e requerimentos feitos pelos clientes à secretaria. Além da proposta de padronizar esse processo, pode-se obter com a pesquisa, a observação das ações do ator/objeto do estudo, seus procedimentos, papéis e sua natureza. Com o intuito de analisar o comportamento dos envolvidos, o que corroborou para a proposta de melhoria no atendimento da Rede.

O presente estudo foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, que envolve não apenas a fundamentação teórica, mas também a observação direta e a condução de entrevistas. Sendo o objetivo da pesquisa descritivo, uma vez que o seu foco não está apenas na generalização do assunto, e sim, também, dentro da temática, buscar entender suas especificidades e seu comportamento dentro do seu nicho.

O procedimento utilizado na pesquisa foi o estudo de caso, a partir do mapeamento e modelagem que serviu como base para a criação dos fluxogramas e para a proposta de padronização do processo de solicitações e requerimentos. Segundo Pereira et al. (2018), essa abordagem permite descrever e analisar detalhadamente um caso, organização ou fenômeno com características únicas.

O trabalho consiste em uma pesquisa aplicada, conduzida por meio de um roteiro de entrevista, para obter o conhecimento adequado do processo, identificando os pontos de gargalos e a proposta de melhorias no fluxo de solicitações, com a utilização de ferramentas de gestão de processo.

3.2. Método de Coleta de Dados

A pesquisa aplicada, com o procedimento utilizado de estudo de caso, coletou as informações do fluxo do processo de atendimento por meio de dados primários, com os atores envolvidos no macroprocesso de atendimento, mapeando o processo de requerimento solicitado a secretaria das Escolas A e B da Rede de Ensino, sendo esse o universo da pesquisa.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio do mapeamento descritivo do processo, envolvendo os principais atores deste contexto, de cada filial, com a observação de suas atividades durante as etapas do fluxo e uma escuta ativa seguindo um roteiro de entrevista.

O objetivo foi coletar e registrar as informações a partir do mapeamento do fluxo das escolas "As Is", que permitiu, posteriormente, uma análise aprofundada desses dois fluxos e para elaboração do novo fluxo, o "To Be", com a definição de melhorias, novas etapas, papéis e tecnologias fundamentais.

Um dos processos de coleta dos dados foi conduzido por meio da aplicação de um roteiro de entrevista, no qual teve como fundamentação para sua elaboração o referencial teórico deste estudo. As seis perguntas elaboradas pelo autor foram direcionadas aos agentes internos, que atuam no atendimento da secretaria, apresentadas no quadro 1. Utilizadas para subsidiar a realização do mapeamento específico do processo de atendimento executado na secretaria das escolas.

Quadro 1 - Perguntas realizadas na etapa das entrevistas

1.Quais são os atendimentos realizados na secretaria?
2.Como é feito o registro da solicitação de requerimento?
3.Qual o andamento interno da solicitação?
4.Como o cliente acompanha a solicitação?
5.O prazo das solicitações são cumpridos?
6.Após deferimento ou indeferimento, como é feita a devolutiva para o cliente?

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Para a realização da coleta dos dados, foram realizadas visitas às duas filiais, nas quais foram entrevistados usuários-chave no atendimento da secretaria, que atuam no *frontstage* e no *backstage*, sendo esses, secretárias escolares, os seus assistentes e auxiliares administrativos. Também foi utilizado o método de observação da execução do processo, por todos os atores. Essas informações constituem a fonte primária, para a verificação e diagnóstico da situação das informações obtidas.

A obtenção de dados para este estudo foi realizada através de técnicas de coleta de dados com as entrevistas seguindo o roteiro de perguntas, onde o pesquisador atuou apenas como observador, sem interferir nos processos.

Assim, a pesquisa conduzida neste trabalho foi de natureza descritiva, com o objetivo de detalhar as particularidades dos processos de solicitações e requerimentos, identificando as especificidades de cada filial na execução. Para isso, foi escolhido apenas um único subprocesso para a realização do fluxo, o que facilitou a identificação de falhas e melhorias. A partir dessas análises, foi possível elaborar uma proposta para um novo processo padronizado.

3.3. Tipo de Análise

Com base nas informações obtidas, os dados são tratados e analisados com o objetivo de compreender a dinâmica do processo e realizar um estudo qualitativo da pesquisa. Essa análise é fundamentada tanto nas informações coletadas quanto na observação do universo da pesquisa, que abrange as escolas e os colaboradores

envolvidos, o foco está no macroprocesso de Gerenciar o relacionamento com o cliente da educação básica da Rede de Ensino.

Durante o mapeamento se buscou a identificação da hierarquia dos processos dentro da cadeia de valor, compreendendo o objetivo estratégico para o relacionamento que a rede busca manter com seus clientes, para isso, está sendo utilizada a árvore de processos, a fim de definir a hierarquia dos processos do atendimento ofertado.

Após o mapeamento dos processos de solicitações e abertura de requerimentos, apenas um processo foi escolhido, para representação e elaboração do fluxo “As Is”, detalhando todas as etapas, facilitando a identificação dos gargalos e ineficiências durante sua execução, por meio da ferramenta de modelagem e fluxograma, descrevendo as entradas, etapas e saídas durante a execução do processo.

Pretende-se com este mapeamento a criação de um novo fluxo e a padronização do serviço ofertado pela rede para as duas escolas, para isso, foi elaborada uma proposta de projeto para implantação do novo fluxo do processo, por meio do “To Be”, com melhorias e automatizações, a fim de propor um maior valor na percepção do cliente do serviço ofertado.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Os dados da rede de ensino serão apresentados inicialmente, enfatizando as características de cada escola e seu organograma. Em seguida, serão expostos os fluxos mapeados a partir das entrevistas e observações realizadas nas escolas, com o objetivo de padronizar o processo de requerimento na rede. Com os resultados do mapeamento, poderão ser identificadas áreas para melhoria, detectar falhas no processo e automatizar algumas etapas.

4.1 Identificação da Rede de Ensino de Educação Básica

Uma Rede de ensino da Educação Básica, com duas filiais localizadas em Maceió-AL, ofertante das etapas de Ensino Fundamental Anos Finais, Ensino Médio, Na Escola A e B e, apenas, na Escola B, ofertante ainda das etapas de Educação de Jovens e Adultos - Ensino Fundamental e Ensino Médio, sendo a rede, referência de ensino com a metodologia de ensino *steam*, uma abordagem educacional que integra os campos do conhecimento, de Ciência, Tecnologia, Engenharia, Artes e Matemática.

A Escola A, possui uma particularidade, está compartilhando seu espaço de atendimento ao cliente por meio da secretaria escolar com uma outra Unidade de Ensino Profissional, que está localizada junto a sua infraestrutura. Porém, as demandas para a Secretária advém dos dois tipos de serviços ofertados. O serviço ofertado pela Escola A, segmentado pela Educação Básica Regular, está descrito no quadro 2, com o detalhamento do curso, turno e anos/séries ofertados.

Quadro 2 - Serviço Ofertado pela Escola A

Curso	Turno	Ano/Série
Ensino Fundamental - Anos iniciais	Manhã e Tarde	6º ao 9º ano
Novo Ensino Médio	Manhã e Tarde	1ª a 3ª Série

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A Secretaria é composta por 13 colaboradores, sendo estes, 1 Secretário Escolar, 2 Assistentes Administrativos, 9 Auxiliares Administrativos e 1 Estagiário, para atender em

média 2.000 alunos matriculados na Educação Básica e seus familiares e 1.000 alunos matriculados na Educação Profissional.

A Escola B, além de prestar o serviço de Educação Básica, também oferta ensino de Educação para Jovens e Adultos - EJA, apenas no turno da noite, dentro da sua infraestrutura. As demandas para a Secretaria são destinadas aos dois tipos de serviços ofertados descritos no quadro 3, com o detalhamento do curso, turno e anos/séries ofertados.

Quadro 3 - Serviço Ofertado pela Escola B

Curso	Turno	Ano/Série
Ensino Fundamental - Anos iniciais	Manhã e Tarde	6º ao 9º ano
Novo Ensino Médio - Itinerário Formativo de Ciências da Natureza	Manhã e Tarde	1ª a 3ª Série
Educação de Jovens e Adultos - Ensino Fundamental	Noturno	1º ao 9º ano
Educação de Jovens e Adultos - Ensino Médio	Noturno	1ª a 3ª Série

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

A secretaria é composta por 5 colaboradores, sendo estes, 1 Secretário Escolar, 1 Assistente Administrativo e 2 Auxiliares Administrativos e 1 Estagiário, para atender em média 1.100 alunos matriculados na Educação Básica e seus familiares e para 200 alunos da EJA.

A secretaria das escolas desempenham um papel fundamental, sendo o primeiro ponto de contato com os clientes. Além de ser a mediadora pela comunicação entre os diferentes setores, alunos e responsáveis, este setor é o responsável por receber e gerenciar grande parte das informações. Assim, a secretaria atua como um elo de comunicação, facilitando a interlocução e a gestão tanto das informações físicas, quanto das verbais.

Dessa forma, sempre que o cliente tiver uma necessidade, ele buscará inicialmente a secretaria da escola, para ser atendido. O registro dessa comunicação se dará por meio da abertura de requerimentos feitos à secretaria, que é responsável por receber essas solicitações, registrá-las e buscar a resolução, quando estiverem ao seu alcance, ou ainda intermediar com outros setores para a resolução. Posteriormente, a secretaria deve comunicar ao cliente a devolutiva informando o deferimento ou indeferimento da solicitação. Nesse processo a secretaria é encarregada por sua gestão.

4.2 Apresentação e análise dos dados e informações coletadas

Visando tornar a experiência do cliente com a Rede de Ensino, cada vez mais satisfatória com o atendimento da Secretaria, que é a responsável pelo contato inicial, foi feito o mapeamento e a modelagem do processo, para que venha a ser executado sem variações, com a definição dos responsáveis e identificando falhas no decorrer das etapas, para que se tenha um maior controle no resultado esperado.

Com o objetivo de mapear o processo de solicitações por meio de requerimentos feito às secretarias das escolas, propondo, por meio do BPM, a melhoria e padronização deste processo. Inicialmente, foram realizadas visitas às duas filiais, onde foram realizadas entrevistas para a Secretária, sendo a responsável pelo macroprocesso de Gerenciar Atendimento da Educação Básica e alguns colaboradores que atuam no atendimento.

Conforme levantamento realizado na entrevista e observação da execução do atendimento, presencialmente, em cada escola, foram identificados dentro do macroprocesso de atendimento, quais serviços eram realizados pela secretaria escolar listados na tabela 1. No qual, a partir da primeira pergunta elaborada para o roteiro de entrevista, as respostas foram classificadas em uma árvore de processos, conforme fundamentação teórica da hierarquia e categorização dos processos. Assim, foi feita definição da hierarquia dos processos mapeados e se necessitavam da abertura de requerimento.

Tabela 1 - Árvore dos Processos de Atendimento Mapeados

Macroprocesso	Processo	Subprocessos	Abertura de Requerimento
Gerenciar Atendimento da Educação Básica	Matrícula	Matrícula - Cadastro do aluno e Matrícula na Turma e em Disciplinas	Não
		Rematrícula	Não
	Emissão de Documentos	Certificado e Histórico Escolar	Sim
		2ª via de Certificado e Histórico Escolar	Sim
		Ficha Individual	Sim
		Boletim Escolar	Não
		Declaração de Matrícula	Não
		Declaração de Conclusão	Sim
		Formulário de Cadastro/Recadastro para Carteira Estudantil de Transporte Público	Não
		Emissão de Nota Fiscal Eletrônica – Nfe	Sim
		Declaração de Imposto de Renda	Não
	Transferência e Cancelamento	Externa/Cancelamento	Sim
		Interna - Turma	Sim
		Interna - Turno	Sim
		Interna Turno/Itinerário (EM)	Sim
	Atualização Contratual e Cadastro	Alterar Responsável Financeiro	Sim
		Alterar Responsável Acadêmico	Sim
		Inserção de Nome Social	Sim
		Alterar data de vencimento	Sim
		Atualização de dados	Não
		Solicitação de Desconto/Convênio	Sim

	Financeiro	Reembolso/Estorno	Sim
		Recebimento do Pagamento Parcelas	Não
		2ª via de Parcela	Não
		Recebimento do Pagamento de Acordo de Débitos Abertos	Não
	Rendimento e Comportamento do Aluno	Encaminhamento para Direção Escolar e ao NAPED	Não

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Para entender, como se dava a continuação do fluxo do atendimento, a segunda etapa do mapeamento era acompanhar como o atendente do *frontstage* executava o registro da demanda do cliente, que necessitavam a abertura de requerimento, a partir da sua solicitação. Com isso foi perguntado como era feito o registro da solicitação e requerimento feito pelo cliente, no qual obteve-se a identificação dessa etapa na tabela 2.

Tabela 2 - Registro de Solicitações e Requerimentos

Filial	Como é feito o registro de Solicitações e Requerimentos	Entregue canhoto ao cliente
Escola A	O requerimento é preenchido por meio de um formulário on-line pelo atendente da secretaria, com as informações e solicitações do cliente, que preenche um Requerimento online com um canhoto e uma planilha de acompanhamento de solicitações de forma automática. Antes da impressão é verificado com o cliente se o texto digitado corresponde ao que deseja. Após a confirmação, o requerimento é impresso para a assinatura do cliente. Esse documento é digitalizado e anexo no dossiê do aluno.	Sim
Escola B	O requerimento é preenchido e assinado manualmente pelo cliente. Esse documento é digitalizado e anexo no dossiê do aluno.	Não

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

A partir da etapa de registro, as filiais começam a executar seus processos de forma distinta. A Escola A, executando partes do processo automatizadas, porém com algumas ações humanas. E a Escola B, com um processo totalmente manual e executado

pelo cliente. Analisando a etapa nos processos das duas escolas, é notório o risco de falhas humanas.

Após o registro da solicitação, o subprocesso se desdobra na próxima etapa, na execução das atividades, no qual é necessário entender como se dará o andamento interno da solicitação do cliente, no qual, está descrito na tabela 3, tendo a atuação do atendente *backstage* da secretaria e atores de de outros setores, caso necessário.

Tabela 3 - Andamento Interno da Solicitação e Requerimento

Filial	Qual o andamento interno da solicitação	Como é a interlocução com outros setores
Escola A	O requerimento é encaminhado para o setor responsável para deferimento ou indeferimento ou solucionado na secretaria. Após, é devolvido à secretaria para que seja realizada a solicitação. Caso a solicitação do cliente independa de deferimento, após a solicitação, a secretaria já dá andamento a solicitação.	Acompanhamento da planilha interna do registro de solicitações e requerimento, e-mail e ligação.
Escola B	Ao receber o requerimento, dependendo da demanda é executado na secretaria ou é encaminhado para o setor responsável e depois de deferido ou indeferido a solicitação, após finalizado é arquivado na pasta do aluno.	E-mail e ligação.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Os processos permanecem com desdobramentos distintos para as duas filiais. A Escola A, consegue acompanhar o andamento do processo por meio de uma planilha com as solicitações e requerimentos registrados (anexo 1), no qual é feito o registro do andamento, status, datas e atual responsável pelo requerimento. Porém, na Escola B o acompanhamento é feito de forma manual.

Durante a execução do processo de emissão de documentos, muitos deles são extraídos diretamente de um Sistema de Gestão Escolar (SGE), enquanto outros documentos o atendente retira apenas as informações do sistema para elaboração de forma manual. Foi possível identificar que a Rede dispõe de um sistema que centraliza as

informações dos clientes e alunos para realizar sua gestão, como dados cadastrais, contratos, matrícula, além do registro de notas e frequência do aluno. Porém, é notório que esse sistema pode estar sendo subutilizado. Pois, parte dessas informações podem ser acessadas pelo Responsável do aluno, no portal do Cliente.

Após a abertura do requerimento o cliente fica no aguardo, com relação ao retorno da escola se sua solicitação foi deferida ou indeferida. Dessa forma, buscou-se entender como o cliente consegue acompanhar o andamento de sua solicitação. Em que, se pode obter a percepção do cliente no acompanhamento do processo descrito na tabela 4.

Tabela 4 - Como o cliente acompanha a solicitação

Filial	Como o cliente acompanha a solicitação	É informado um prazo	O cliente entra em contato durante a solicitação
Escola A	No ato da solicitação é informado o prazo para o atendimento da solicitação e o cliente recebe um canhoto, onde informa o prazo da solicitação. Quando a solicitação é concluída, entramos em contato para informar ao cliente. Caso seja um caso atípico e necessite de mais algum prazo, também entramos em contato. Sempre damos um retorno ao cliente referente à solicitação.	Sim	Em alguns casos sim, para acompanhar o status, principalmente quando ultrapassa o prazo estabelecido.
Escola B	O cliente é informado ao solicitar qual será o andamento, saindo já com a resposta. Quando não é possível, ele deve aguardar o prazo informado para que seja dada a devolutiva. Ao finalizar a solicitação é dado o retorno ao cliente.	Sim	Em alguns casos sim, para acompanhar o status, principalmente quando ultrapassa o prazo estabelecido.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Nesta etapa do processo, ambas as escolas operam de maneira semelhante. No entanto, é notório identificar pela tabela 5 que os clientes desejam acompanhar o progresso do processo dentro do prazo estabelecido. Dessa forma, a falta de

transparência para monitorar o status não agrega valor ao processo aos olhos do cliente. De fato, alguns clientes procuram a escola para verificar o status de suas solicitações.

Tabela 5 - O prazo das solicitações são cumpridos

Filial	O prazo das solicitações são cumpridos	Motivo
Escola A	Sim, na maioria das vezes.	Normalmente é cumprido os prazos, embora possam ocorrer eventualidades. Especificamente para os históricos escolares no final do ano letivo, a alta demanda pode resultar em atrasos na entrega, devido ao grande número de solicitações de alunos concluintes e transferidos.
Escola B	Sim, na maioria das vezes.	Exceção em casos isolados que dependa de outras pessoas ou setores.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Embora as solicitações, normalmente, sejam atendidas dentro do prazo, existem exceções onde o prazo informado ao cliente não é cumprido. Isso pode prejudicar a reputação da escola, pois a relação com o cliente se torna delicada devido à falta de transparência no acompanhamento do processo. E o não cumprimento do prazo estabelecido, pode acentuar a situação e prejudicar a relação da escola com o cliente. Na tabela 6, buscou-se entender como estava sendo realizada a devolutiva do fim do processo ao cliente.

Tabela 6 - Como é feita a devolutiva para o cliente

Filial	Após deferimento ou indeferimento, como é feita a devolutiva para o cliente
Escola A	Através de ligação, mensagem no whatsapp e e-mail. Entramos em contato com o responsável para dar a devolutiva, tanto do indeferimento (e o porque foi indeferido) quanto se foi deferido, informando quando ou até quando a solicitação será atendida.
Escola B	Pessoalmente, por ligação e e-mail, para o Responsável financeiro e acadêmico.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Na finalização do processo é executado de forma distinta pelas duas filiais, a Escola A, informa ao cliente apenas pelos canais de comunicação digitais, sejam eles,

ligação, mensagem por WhatsApp e ainda E-mail. No entanto, a Escola B, utiliza da comunicação física, devolvendo ao cliente presencialmente no ato da solicitação ou por canais de comunicação digitais, sejam por ligação ou e-mail.

É possível identificar, após o mapeamento, que o subprocesso de solicitações, que necessitam da abertura de requerimento, estão sendo executados, na maior parte de suas etapas, de forma distinta pelas duas escolas. Isso pode resultar em uma falta de padronização no processo em toda a rede, afetando a percepção de valor que o cliente atribui à marca. Além disso, foram identificadas falhas ao longo do processo, como a ausência de registro da solicitação, falta de transparência para o cliente durante a execução do processo e a maneira como a devolutiva é fornecida ao cliente sobre a finalização de sua solicitação.

4.3 Aplicabilidade da Ferramenta BPM

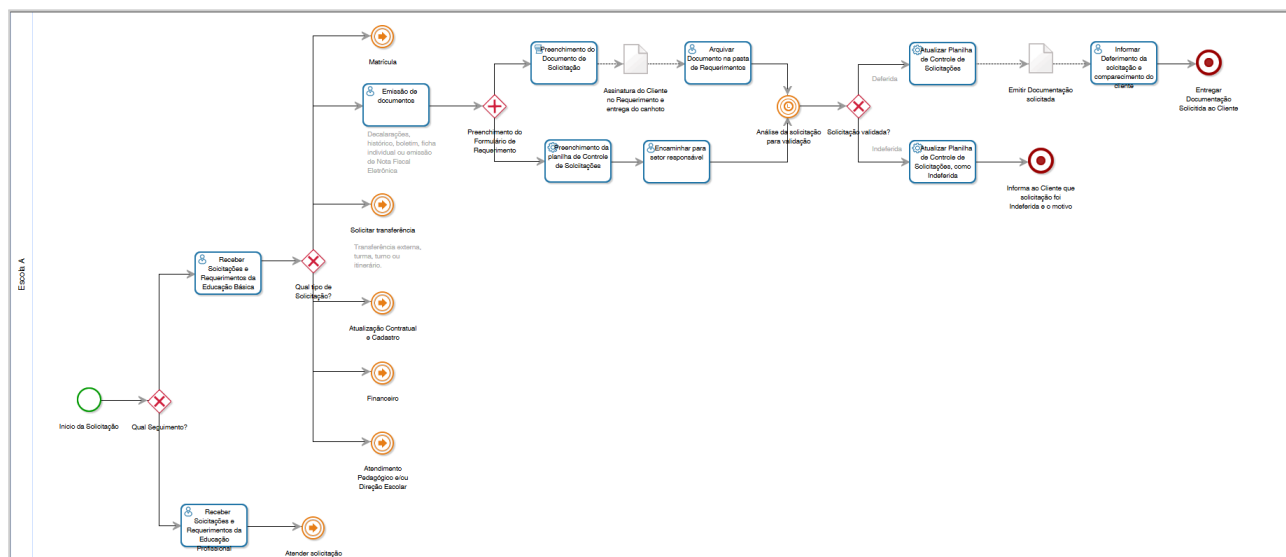
Após o mapeamento detalhado do processo, a partir da entrevista aos atendentes da secretaria e da observação na execução do processo. Foi elaborado o desenho do fluxo As Is conforme as orientações descritas no referencial teórico, com a observação, escuta dos atores envolvidos, identificação de falhas e para modelagem do processo, por meio do fluxograma. No qual foi escolhido apenas um subprocesso do atendimento que necessite de abertura de requerimento, para realizar o desenho As Is de cada filial.

Durante a entrevista, no mapeamento, o subprocesso de emissão de histórico escolar, que faz parte do processo de emissão de documentos, foi apontado como um dos subprocessos que podem representar um risco significativo na percepção do desgaste da relação com o cliente, além da má reputação para a Rede de Ensino. Pois, dependendo do período em que é solicitado, pode ocorrer, que exceda ao prazo estabelecido.

Dessa forma, esse subprocesso foi escolhido para realização do fluxograma, de maneira a detalhar suas etapas, para que de forma visual possa ter maior compreensão e identificação de falhas em sua execução, com o objetivo de mitigar gargalos no relacionamento com o cliente.

Como os processos são executados com etapas distintas, foi desenhado, inicialmente, o fluxograma do processo As Is da Escola A, buscando entender o cenário atual do processo, descrito na Figura 5 e no Anexo 2.

Figura 5 - Fluxograma As Is Escola A



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

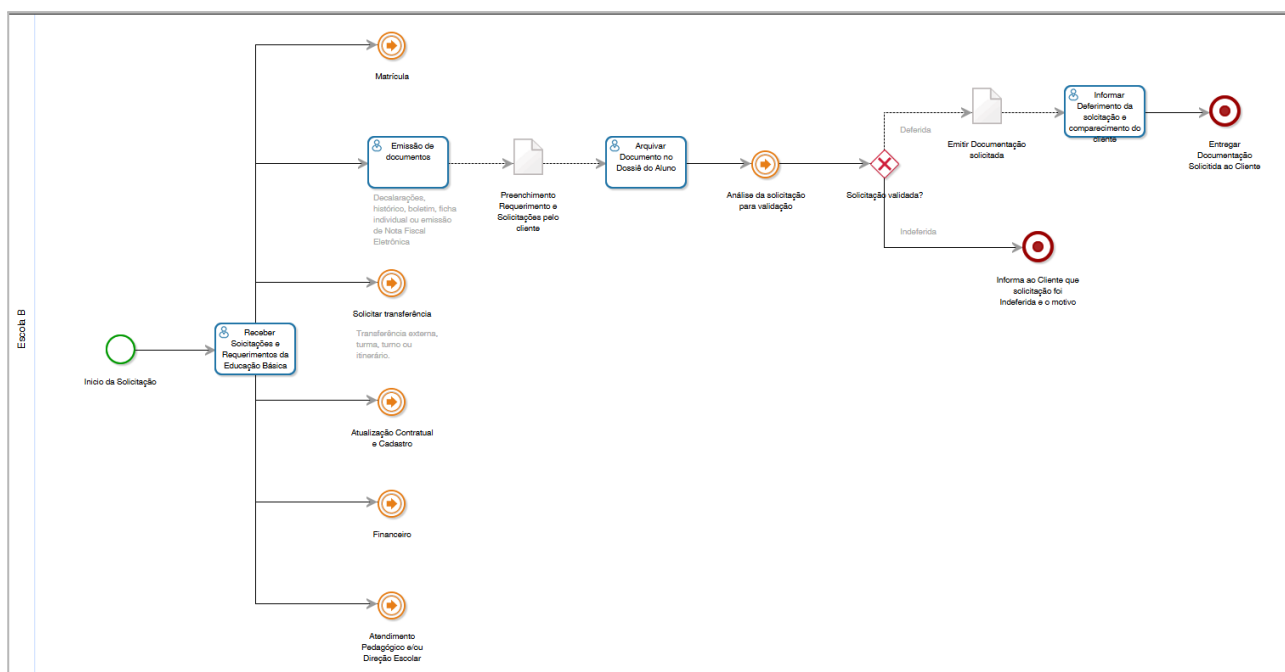
O processo executado pela Escola A, na abertura de requerimento envolve diversas etapas, algumas das quais estão automatizadas, porém ainda dependem de ações manuais, o que pode ocasionar erros em sua execução. Quando o cliente se dirige à Escola para apresentar sua demanda, o atendente analisa a solicitação para identificar se é necessário abrir um requerimento. Se a abertura for requerida, o atendente preenche um formulário (anexo 4) com os dados do responsável, do aluno e da solicitação. Em seguida, as informações são validadas com o responsável para que o formulário seja impresso e assinado. Ao preencher o formulário, o documento de requerimento (Anexo 5) é automaticamente gerado com as informações fornecidas, juntamente com o canhoto correspondente, para entrega ao cliente. Além disso, essas informações também preenchem de forma automática a planilha de controle de solicitações e requerimentos (Anexo 1).

Após essa etapa, o cliente recebe um canhoto que contém informações sobre o requerimento, a data da solicitação e o prazo estimado. O processo passará por uma análise pela secretaria ou setor responsável, notificando o setor para que acompanhe a

solicitação para resolução. Todo o acompanhamento e status atual são alimentados na planilha de acompanhamento de requerimento. Se o requerimento for indeferido, a secretaria entrará em contato com o cliente para informar a devolutiva. Caso seja deferido, a secretaria irá proceder com a emissão do documento, e informar ao cliente, agendando a entrega do mesmo.

Para entender a execução do processo executado pela Escola B, foi desenhado o fluxograma do processo As Is, buscando entender o cenário atual do processo, descrito na Figura 6 e no Anexo 3.

Figura 6 - Fluxograma As Is Escola B



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

O processo executado pela Escola B na abertura de requerimento envolve etapas que dependem, unicamente, de ações manuais, o que pode ocasionar em erros na sua execução. Quando o cliente se dirige à Escola para apresentar sua demanda, assim como, na Escola A, o atendente analisa a solicitação para identificar se é necessário abrir um requerimento. Se a abertura for requerida, o atendente entrega o requerimento (Anexo 6) para que o cliente preencha, com os seus dados, do aluno e da solicitação.

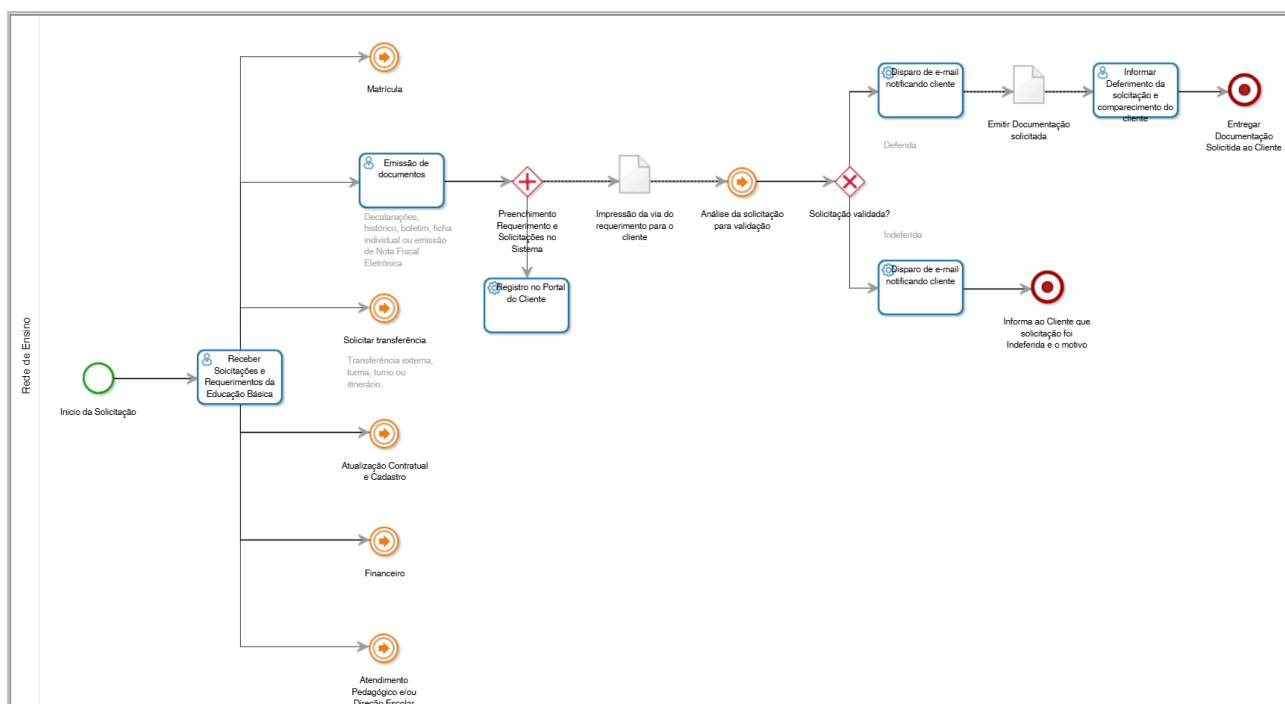
Após essa etapa, o processo passará por uma análise pela secretaria ou setor responsável, notificando o setor para que acompanhe a solicitação para resolução. Todo o

acompanhamento é feito pela secretaria de forma manual. Se o requerimento for indeferido, a secretaria entrará em contato com o cliente para informar a devolutiva. Caso seja deferido, a secretaria irá proceder com a emissão do documento, e informar ao cliente, agendando a entrega do mesmo.

Ao realizar o detalhamento da forma que o processo é executado em cada filial, pode-se perceber a ausência de padronização nas atividades da secretaria das escolas. Além disso, foram identificadas falhas em ambos os processos, como a falta de transparência para os clientes e erros humanos na execução, que resultam em perda de informações e a conclusão dos processos fora do prazo estabelecido. Também foi notada a subutilização do Sistema de Gestão Escolar com o Portal do Cliente.

Diante do exposto, do mapeamento e da observação do processo atual, foi realizada uma análise, para elaboração de um novo fluxo, o To Be, apresentado na figura 7 e anexo 7. No qual, foi elaborado levando em consideração os erros e possíveis falhas, com o objetivo de mitigá-los. Assim, foram apresentadas melhorias aplicadas ao novo desenho, para que seja proposta a implantação da execução do fluxo pelas duas filiais, de forma padronizada.

Figura 7 - Fluxograma To Be Padronizado



Fonte: Elaborado pelo autor, 2024

Na proposta do novo fluxo, ao abrir um requerimento, o atendente registra a solicitação diretamente no Sistema de Gestão Escolar (SGE), que contém todas as informações e dados referentes ao aluno, seus responsáveis, matrículas e contratos. Ao realizar a solicitação pelo SGE, um relatório será gerado para impressão e entrega ao cliente, além de que, todas as informações registradas poderão estar disponíveis no Portal do Cliente, de forma automatizada.

Em seguida, o processo será analisado pela secretaria ou pelo setor responsável, que deverá ser notificado para acompanhar a solicitação até sua resolução. O acompanhamento e o status atual do requerimento serão atualizados diretamente no sistema legado, refletindo as informações no Portal do Cliente, onde este, poderá monitorar o progresso e execução do seu pedido.

Se o requerimento for indeferido, a secretaria escolar entrará em contato com o cliente para fornecer a devolutiva, como também será disparado um e-mail automático pelo sistema, informando o status final da solicitação. Por outro lado, caso o requerimento seja deferido, a secretaria procederá com a emissão do documento, notificando o cliente e agendando a entrega do mesmo. Além disso, também será disparado um e-mail confirmando a conclusão do requerimento.

Essa proposta, de um novo fluxo, tem como base, ofertar uma melhor experiência para o cliente, tornando o processo transparente. Fortalecendo assim, sua relação com a escola. Da mesma forma, que o novo fluxo poderá mitigar as chances de possíveis erros e falhas humanas, como também, a redução de retrabalho, otimizando assim a operação das secretarias da Rede de forma eficiente e com um processo padronizado.

4.4 Projeto de Implantação do To Be

Após a criação do novo fluxo, a partir do mapeamento do processo de atendimento é preciso definir as etapas fundamentais para sua implementação, nas duas filiais. Esse projeto envolverá diversas fases, sendo necessário para implantação deste novo desenho na Rede de Ensino, sejam projetadas as etapas para sua execução nas Escolas, desde a automação do processo no sistema legado, como treinamento com as filiais.

- **Análise e Planejamento:** deverá ser realizada uma análise no impacto do novo fluxo em cada filial. O planejamento deve incluir a definição de recursos necessários e responsáveis por cada etapa;
- **Desenvolvimento da Automação:** A segunda etapa será a automação do processo no sistema legado. No qual, deverá ser parametrizado o sistema com o novo fluxo, a criação de relatórios automatizados e a integração do sistema com o Portal do Cliente;
- **Testes e Validação:** Antes da implementação na produção, deverão ser realizados testes em uma base de homologação do sistema. Com a validação do fluxo automatizado, emissão dos relatórios e a confirmação da integração entre o sistema legado e o Portal do Cliente;
- **Treinamento das Equipes:** Após a realização dos testes, deverão ser feitos treinamentos com as equipes de ambas as filiais e o repasse de um procedimento operacional padrão (POP) com o novo fluxo de atendimento e o uso do sistema automatizado e os procedimentos que deverão ser seguidos para o uso do sistema;
- **Implantação e Acompanhamento:** Após a implantação do novo fluxo é fundamental o acompanhamento e monitoramento da execução do novo fluxo, prestando o suporte contínuo às equipes que utilizarão o novo desenho do processo.
- **Avaliação e Melhoria Contínua:** Com o uso do novo processo é necessário a avaliação da eficácia na execução do processo, principalmente, em termos de satisfação do cliente, redução de erros e melhorias no tempo de atendimento. Os resultados dessa avaliação servirão de base para futuras melhorias e ajustes no sistema.

A partir das etapas descritas para a implementação do novo fluxo, é preciso realizar um planejamento para execução do projeto, com as ações necessárias, os prazos e respectivos responsáveis. Para esse planejamento, está sendo proposto um cronograma de implantação com o prazo de três meses e com os seus possíveis responsáveis, sendo o setor de Tecnologia da Informação e a Gestão da Rede (Gestor educacional, coordenador educacional e Analista de Processo), descritos na tabela 7.

Essa proposta foi fundamentada com base no mapeamento realizado, obtido nas entrevistas e observações da execução do processo de atendimento.

Tabela 7 - Projeto para Implantação do Novo Fluxo Automatizado

Mês	1º mês				2º mês				3º mês				Responsável
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Análise dos Impactos em Cada Filial	x	x											Gestão da Rede
Planejamento de Implantação		x											Gestão da Rede e Tecnologia da Informação
Desenvolvimento da Automação			x	x	x	x							Tecnologia da Informação
Testes em Homologação							x	x					Tecnologia da Informação
Treinamento das Escolas								x	x				Gestão da Rede e Tecnologia da Informação
Implantação em Produção									x				Tecnologia da Informação
Acompanhamento e Suporte									x	x	x	x	Gestão da Rede e Tecnologia da Informação
Avaliação da Eficácia										x	x	x	Gestão da Rede

Fonte: Elaborado pelo autor, 2024.

Assim, a implementação desse novo fluxo automatizado não apenas poderá possibilitar a redução de erros e retrabalho, mas também, a padronização do processo de atendimento, fortalecendo a relação das filiais da Rede com os clientes e proporcionando uma experiência mais transparente, eficiente e agregando valor à marca da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que os clientes estão cada vez mais seletivos e exigentes com o seu consumo e o como as empresas desempenham o seu papel na oferta de serviços ou produtos. Prestar um atendimento com qualidade, pode proporcionar para a instituição de ensino uma maior satisfação do cliente e como consequência um aumento no índice de recomendação da marca.

À vista da importância do atendimento realizado por uma escola, é fundamental desenvolver propostas para melhorias. Para isso, mapear de ponta a ponta o modo que a instituição recebe suas solicitações e as executa de forma eficaz e, a partir daí padronizar o seu processo de atendimento com vistas a garantir o cumprimento dos prazos requeridos pelo cliente.

Neste sentido, foi realizada a listagem dos principais processos de atendimento executados nas secretarias das duas escolas. Essa listagem levou em consideração a hierarquia dos processos de atendimento de forma a facilitar a visualização do alcance operacional das ações envolvidas. Foi escolhido para o presente trabalho, um dos processos para exemplificar como a dinâmica de trabalho foi realizada.

Assim, foi realizado nas duas escolas da mesma Rede, que obedecem às mesmas diretrizes, o mapeamento de um único processo escolhido. Apesar disso, foi possível verificar que a execução era feita de forma distinta. Ambas executam de forma correta, porém não está estabelecido um padrão para a Rede.

Durante esse mapeamento foram identificadas falhas na execução do processo em ambas as Escolas, principalmente em relação a ausência de transparência no processo para o cliente. Um outro ponto identificado foi a operação de forma manual, deixando margens para erros e atrasos nos prazos estabelecidos.

Com base na identificação dos gargalos, foi possível criar um nova modelagem do processo de padronização (To Be), com a perspectiva de que este novo padrão seja utilizado por ambas as Escolas da Rede de Ensino, com a possibilidade de automatização no processo de atendimento, para abertura de solicitações e requerimento. Essa nova modelagem de proposta, considerou os pontos fortes e pontos fracos identificados em ambos os processos (As Is).

A partir da nova modelagem, com a automatização e melhorias propostas ao processo, foi elaborado um projeto de implantação, no qual foi estabelecido um cronograma e mobilização dos atores envolvidos no processo. Espera-se que ao final do período as melhorias propostas venham a ser incorporadas na rotina diária da operação.

Com o intuito de verificar a efetividade da proposta a ser executada, é interessante considerar uma análise da situação após seis meses da implantação do projeto. Essa verificação será relevante para calibrar o padrão do processo estabelecido, com os ajustes que sejam identificados como necessários.

Com o mapeamento, foi possível obter importantes ganhos para a instituição, como a identificação dos subprocessos e sua execução, a definição dos responsáveis, além da percepção de gargalos e falhas. Com isso, a elaborou-se uma proposta de melhoria no processo, com um novo desenho mais eficiente. É fundamental que a Rede de Ensino mantenha a perspectiva de realizar o mapeamento de outros processos no futuro, visando a identificação de falhas, propostas de melhorias e a padronização de seus processos.

Desta forma é perceptível que o trabalho poderá agregar na operação da Escola de forma significativa, com a proposta estabelecida, o cliente poderá perceber valor na sua relação com a Escola. Além disso, em termos teóricos esse estudo evidencia uma aplicação da teoria, corroborando com princípios relevantes na área de padronização de processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, R.G.M. **Gestão de Processos como intenção estratégica: um Estudo de Caso na Federação das Indústrias do Estado de Alagoas**. Universidade Federal de Alagoas - UFAL - Maceió, 2021.

BUENO, R.V., MACULAN, B. C. M. S., AGANETTE, E. C. **Mapeamento de Processos e Gestão por Processos: Revisão Sistemática de Literatura**. Revista Múltiplos Olhares em Ciência da Informação • Vol.9, Nº 2, Ano 2019.

CARVALHO, Leonardo. HOSYDLE. **Gestão de processos na educação: entenda a importância**. 2024. Disponível em: <<https://www.sydle.com/br/blog/gestao-de-processos-educacao-626c2a0361423f655c608217>>. Acesso em: 13/05/2024.

CASTRO, B. A. ZEE. **O que é um fluxograma: Guia completo com passo a passo e ferramenta**. 2023. Disponível em: <<https://blog.zeev.it/5-passos-para-criacao-de-um-fluxograma/>> Acessado em: 19/10/2024.

CASTRO, B. A. ZEE. **BPMN: o que é e como usar os símbolos da notação**. 2022. pereiraDisponível em: <<https://zeev.it/blog/o-que-significa-bpmn/>> Acessado em: 19/10/2024.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE - FNQ. **Saiba como estruturar os processos da sua organização**. 2018. Disponível em: <<https://adm.fnq.org.br/informe-se/noticias/saiba-como-estruturar-os-processos-da-sua-organizacao>>. Acesso em: 06/04/2023.

OLIVEIRA, L. R. **Implementação da Gestão de Processos na Seção de Gestão de Contratos da Procuradoria Regional do Trabalho da 19ª Região.** Universidade Federal de Alagoas - UFAL - Maceió, 2023.

PEREIRA, A. S. et al. **Metodologia da Pesquisa Científica.** Santa Maria, RS: UFSM, 2018. Disponível em: <[https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/LicComputação Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/LicComputação%20Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1)>. Acesso em: 04 jun. 2021.

PINTO, A. R. FASSIONI, G. H. S., MARTENS, C. D. P., NASSIF, V. M. J. **Melhorias na qualidade dos serviços de atendimento de secretaria: Intervenção e resultados em uma instituição de ensino superior.** International Journal of Business & Marketing (JB MKT), Vol. 7, Nº. 1, Ano 2022.

REIS, M. F., FONSECA, L. M. MACHADO, R. C., VIEIRA, D. S. **Proposta de melhoria no processo de atendimento ao cliente em uma empresa de telefonia.** Associação Educacional Dom Bosco-AEDB, 2021.

RIPARDO, Y. F. **Uma Abordagem Prática da Padronização de Processos sob a Ótica do Blueprint de Serviços e do BPMN em um Posto de Gasolina.** Centro Universitário Fametro – FAMETRO Fortaleza, 2021.

SALOMÃO, L. ZEEV By Stoque. **Cadeia de valor e mapeamento de processos: Qual a diferença?** 2024. Disponível em: <<https://zeev.it/blog/cadeia-valor-mapeamento-processos/>> Acessado em: 23/10/2024.

SALOMÃO, L. ZEEV By Stoque. **Como padronizar fluxo de trabalho entre filiais.** 2024. Disponível em: <<https://zeev.it/blog/como-padronizar-fluxos-trabalho/>> Acessado em: 24/10/2024.

SANTOS, V. F. M. FM2S Educação e Consultoria. **Gestão de Processos: O que é? Como planejar na sua empresa?** 2023. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/blog/gestao-por-processos>> Acessado em: 29/03/2023.

SLACK, N. JONES, A. B. JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 8ª Edição. Atlas, 2018.

SYSTEMS. **Entradas, processos, saídas e feedback**. 2021. Disponível em: <<http://systemsmrthomas.weebly.com/inputoutput.html>> Acessado em: 05/04/2023.

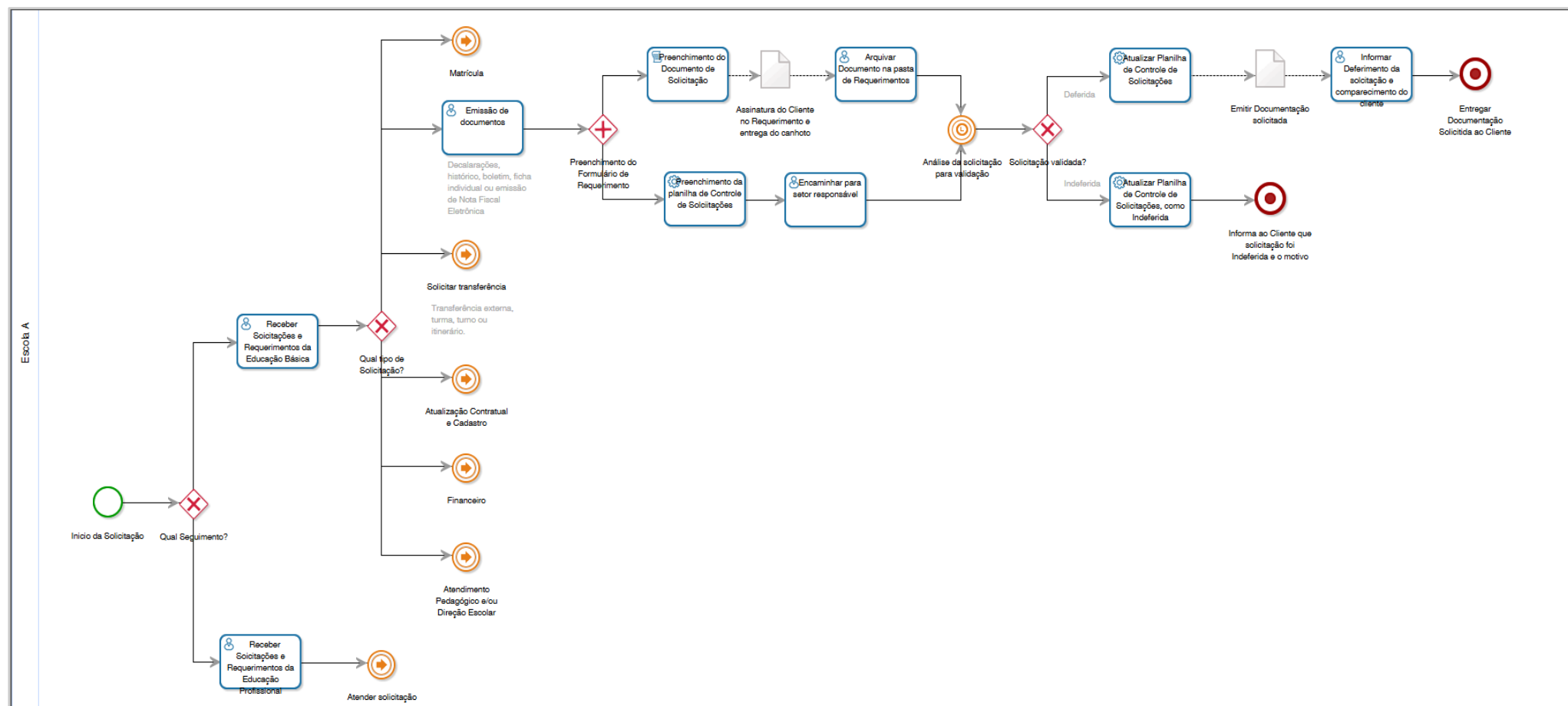
TORRES, I. L. G., NUNES, M.L.B. **Utilização do mapeamento de processos para estruturação dos processos da coordenação de um curso de graduação**. Universidade Federal de Uberlândia - Ituiutaba, 2019.

ANEXOS

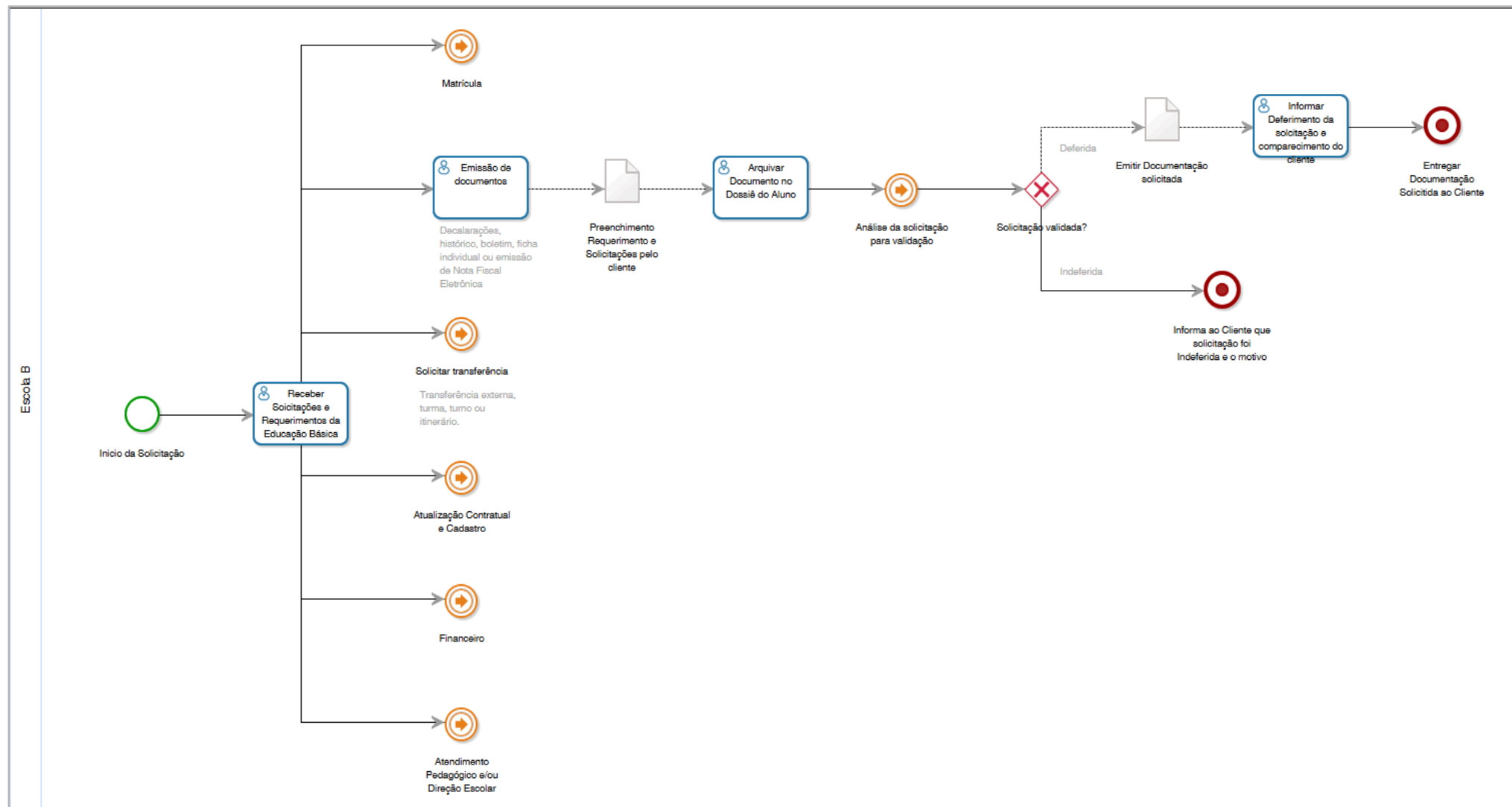
Anexo 1 - Planilha de Acompanhamento de Solicitações e Requerimento - Escola A

[illegible]

Anexo 2 - Fluxo As Is da Escola A



Anexo 3 - Fluxo As Is da Escola B



Anexo 4 - Formulário para abertura de Requerimento e Solicitações da Escola A

* Obrigatória

1
NOME DO ALUNO *

Insira sua resposta

2
CPF DO ALUNO *

O valor deve ser um número

3
NOME DO RESPONSÁVEL

Insira sua resposta

4
CPF DO RESPONSÁVEL

O valor deve ser um número

5
TELEFONE *

O valor deve ser um número

6
E-MAIL *

Insira sua resposta

7
TURMA/CURSO *

Insira sua resposta

8
REQUERIMENTO *

☐ Declaração de Matrícula

☐ Declaração de Frequência

☐ 2ª chamada de Prova

☐ Mudança de Turma

☐ Histórico Escolar

☐ Ficha Individual – Autenticação SEE/AL

☐ Declaração de Conclusão de Curso

☐ Certificado / Diploma

☐ 2ª via de Certificado / Diploma

☐ Declaração de Transferência

☐ Declaração de Quitação

☐ Declaração de Imposto de Renda

☐ Emissão de Nota Fiscal Eletrônica – Nfe

☐ Pedido de Restituição de Valor Pago

☐ Cancelamento de Matrícula

☐ Outros

9
JUSTIFICATIVA

Insira sua resposta

Anexo 5 - Requerimento e Canhoto Escola A

	Escola A	ID: «ID»
		«DATA_ABERTURA»

Nome do Aluno:	«NOME_ALUNO»			CPF do Aluno:	«CPF_ALUNO»
Nome do Responsável:	«NOME_RESPONSAVEL»			CPF do Responsável:	«CPF_RESPONSAVEL»
E-mail:	«EMAIL»	Telefone:	«TELEFONE»	Curso/Turma:	«CURSOTURMA»

Requerimento:	«TIPO_REQUERIMIENTO»	Atendente:	«ATENDENTE»
---------------	----------------------	------------	-------------

Justificativa:	
«JUSTIFICATIVA»	

Observações:	
--------------	--

Assinatura Aluno/Responsável:	
----------------------------------	--

PARECER: ____/____/____	DEFERIDO ()	_____ RESPONSÁVEL
	INDEFERIDO ()	

PRAZOS PARA ENTREGA DE DOCUMENTOS	
24 horas	Declarações: Matrícula / Frequência / Quitação / Imposto de Renda
24 horas	Mudança de Curso/Turma – caso gere novo Contrato Educacional
48 horas	Declarações: Transferência / Conclusão
72 horas	Emissão de Nota Fiscal Eletrônica – NFe
15 Dias	Ficha Individual – Autenticação SEE/AL
90 dias	1ª via Histórico Escolar / Certificado / Diploma
90 dias	2ª via Histórico Escolar
30 dias	2ª via Certificado / Diploma

PROTOCOLO DE REQUERIMENTO							
ID:	«ID»	Data:	«DATA_ABERTURA»	Prazo:		Atendente:	«ATENDENTE»
Solicitação:	«TIPO_REQUERIMENTO»						

FORMULÁRIO										Código INS-EF/EM-001	
Título: REQUERIMENTO DE DOCUMENTOS										Rev. 05	Pág. 1/1
ESCOLA B											
Nome do (a) Aluno (a) _____										Número da Matrícula _____	
Ano _____	Curso _____	Turno _____	Turma _____	Ano Letivo _____			Telefones _____				
Dados do Responsável _____			Endereço _____				Nº DO CONTRATO _____				
E-mail _____											
Setor Administrativo / Financeiro						Setor Pedagógico					
☐ Declaração de Quitação ☐ Declaração para Imposto de Renda - IRPF ☐ Mudança de endereço ☐ Mudança de responsável financeiro ☐ Emissão de Nota Fiscal Eletrônica ☐ Pedido de restituição de valor pago (anexar comprovante do valor pago e dados bancários) ☐ Cancelamento de Matrícula 2022 ☐ Outros: _____						☐ Correção de Notas ☐ Declaração de Matrícula ☐ Solicitação de Transferência e Declaração de Conclusão ☐ Cancelamento de <u>Matrícula 2022</u> ☐ Mudança de Turma ☐ Histórico Escolar (1ª via) ☐ Histórico Escolar (2ª via) ☐ Ficha Individual (Autenticação SEE/AL) ☐ 2ª chamada de prova					
Prazos para entrega de Documentos 48 horas Declaração de Transferência/Conclusão 72 horas Emissão de Nota Fiscal Eletrônica 15 dias Ficha Individual 90 dias 2ª Via do Histórico Escolar / Certificado de Conclusão 90 dias 1ª Via do Histórico Escolar / Certificado de Conclusão											
Nestes termos: Pede deferimento.											
Maceió-AL, _____ Assinatura do responsável pela matrícula (Contratante) Celular _____											
Motivo do Pedido										Observações	
Responsável pelo atendimento										PARECER	
CHECK LIST OPERACIONAL	ARQUIVO		BIBLIOTECA		PORTAL SESI		SCAE		ADIMPLENTE		
	Documentos		Pendências		Cadastro						
	SIM	NÃO	SIM	NÃO	INC	EXC	INC	EXC	SIM	NÃO	
										☐ DEFERIDO ☐ INDEFERIDO	
Data: ____ / ____ / ____											

Anexo 7 - Fluxo To Be - Processo Padronizado

