



MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE EM UMA  
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

BUSINESS PROCESS MODELING: AN ANALYSIS IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Yara Maria Câmara Barbosa<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-6567-0126>

Renan Felinto de Farias Aires<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-9326-5371>

Recebido em: 07 nov. 2023

Aceito em: 07 dez. 2023

**Como citar este artigo:** BARBOSA, Y. M. C.; AIRES, R. F. de F. MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: UMA ANÁLISE EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: BUSINESS PROCESS MODELING: AN ANALYSIS IN A HIGHER EDUCATION INSTITUTION. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 2, p. e3312-e3312, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i2.3312. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3312>.

**Resumo:** As organizações estão inseridas em ambientes de negócios competitivos, complexos e imprevisíveis exigindo dos gestores agilidade para continuarem no mercado. Nesse contexto, o uso da gestão de processos de negócios vem aumentando por proporcionar as organizações adaptabilidade e eficiência operacional, sendo utilizado em entidades privadas e públicas. Diante disso, o presente estudo teve como objetivo analisar processos críticos pertencentes ao Departamento de Ciências Sociais aplicadas (DCSA) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA) seguindo a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN). Para isso, este estudo de caso, de caráter descritivo, teve como meios de investigação a pesquisa bibliográfica e documental, e entrevistas semiestruturadas com três gestores do setor. Como resultados, foram propostas melhorias em relação ao processo crítico da fiscalização rigorosa da observância do regime acadêmico e a execução dos programas e planos didáticos no âmbito do departamento, de forma a torná-lo mais eficaz. Por fim, também foram feitas inferências sobre a utilidade da perspectiva BPM e da notação BPMN.

**Palavras-Chave:** Melhoria de Processos. Gestão de Processos de Negócio – BPM. Modelagem de Processos de Negócios. Modelo de Processos de Negócios e Notação – BPMN.

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração. Departamento de Ciências Sociais Aplicadas. Universidade Federal Rural do Semi-Árido. E-mail: [yaramaria549@gmail.com](mailto:yaramaria549@gmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Administração. Departamento de Administração. Universidade Federal da Paraíba. E-mail: [renan.felinto@academico.ufpb.br](mailto:renan.felinto@academico.ufpb.br).

**Abstract:** Organizations are inserted in competitive, complex and unpredictable business environments requiring managers to be agile in order to remain in the market. In this context, the use of *Business Process Management* has been increasing as it provides organizations with adaptability and operational efficiency, being used in private and public entities. Therefore, the present study aimed to analyze critical processes belonging to the Department of Applied Social Sciences (DCSA) of the Federal Rural University of the Semi-arid (UFERSA) following the Business Process Model and Notation (BPMN). To this end, this case study, of a descriptive nature, used bibliographic and documentary research as its means of investigation, and semi-structured interviews with three managers in the sector. As a result, improvements were proposed in relation to the critical process of rigorous supervision of compliance with the academic regime and the execution of programs and teaching plans within the department, in order to make it more effective. Finally, inferences were also made about the usefulness of the BPM perspective and the BPMN notation.

**Keywords:** Process Improvement. *Business Process Management* – BPM. Business Process Modeling. Business Process Model and Notation – BPMN.

## INTRODUÇÃO

As organizações estão inseridas em cenários competitivos que exigem maior flexibilidade diante de um contexto de mudanças constantes e de instabilidade. Além disso, os avanços tecnológicos e era da digitalização requerem ainda que as organizações sejam ágeis e responsáveis (KIR; ERDOGAN, 2020).

Assim, com esse contexto de aumento da competição, de evolução tecnológica e de necessidade de adequação constante a mudanças (CALAZANS; KOSLOSKI; GUIMARÃES, 2016), o ambiente econômico foi alterado, de forma que o uso do *Business Process Management* (BPM) foi impulsionado, uma vez que oferece as organizações adaptabilidade e eficiência operacional (FISCHER et al., 2020).

De forma geral, o BPM apresenta métodos que identificam, analisam, otimizam e monitoram processos (FISCHER et al., 2020) visando melhorias no desempenho organizacional através da gestão desses e inclui desde uma visão de alto nível, até os detalhes, sendo considerado uma boa alternativa aos desafios impostos no ambiente organizacional (NASCIMENTO et al., 2019). Com isso, muitas organizações utilizam o BPM para aumentar o desempenho, otimizar os processos e melhorar os resultados (SCHMIEDEL; RECKER; BROCKE, 2020).

Sobre isso, a comunidade acadêmica e empresarial relata que existem inúmeros benefícios em relação ao uso do BPM, como a melhoria e contribuição nos resultados organizacionais, nos processos e na produtividade, no controle de custos, na melhor qualidade dos serviços, maior clareza na definição de funções e responsabilidades e na maior visibilidade dos resultados pessoais (NASCIMENTO et al., 2019).

Apesar de muito utilizada, quando o BPM é aplicado no contexto público requer uma análise minuciosa que vá além de suas disfunções, considerando a complexidade de cada uma das atividades exercidas (NASCIMENTO et al., 2019). Em especial, as Instituições de Educação Superior (IES) brasileiras demonstram grande relevância por contribuírem com o desenvolvimento regional e processo de interiorização da educação pública (AGUIAR et al., 2020). Todavia, as IES têm enfrentado constantes desafios provocados por mudanças no ambiente (MEYER JÚNIOR; PASCUCCI; MANGOLIN, 2012).

Esse é o caso da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), cuja sede está localizada no município de Mossoró-RN, considerada capital do Oeste Potiguar (SILVA, 2015). Essa instituição desempenha um papel estratégico no processo de interiorização da educação pública do estado do Rio Grande do Norte e de cidades circunvizinhas de outros estados. Além disso, a UFERSA se mostra como um campo propício para estudos dessa natureza uma vez que conta com um escritório de processos voltado para à internalização da gestão de processos na instituição.

Assim, foi escolhido o Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA), vinculado ao Centro de Ciências Sociais Aplicadas e Humanas (CCSAH), para a modelagem dos seus processos primordiais, de forma a apresentar as principais etapas, as funções dos principais agentes envolvidos e analisar possíveis anomalias.

Estudos direcionados a aplicação de gestão de processo em instituições públicas são frequentes na literatura, destacando-se pesquisas como a de Salgado et al. (2013), de Pereira et al. (2011) e de Moura et al. (2019), que contribuem e reforçam a relevância dos estudos nessa área. O restante do artigo está estruturado da seguinte forma: em primeiro lugar tece breves considerações teóricas sobre BPM; em seguida são apresentados os aspectos metodológicos do estudo e a análise dos resultados; e, finalmente, tece a conclusão do estudo, sintetizando as principais inferências.

## ***BUSINESS PROCESS MANAGEMENT***

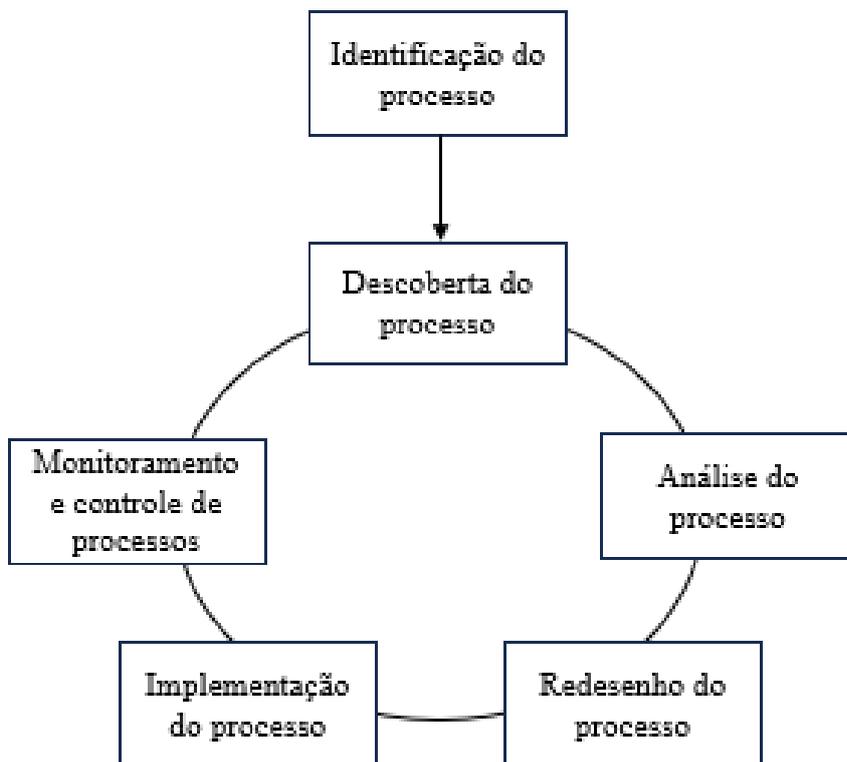
O cenário atual expõe as organizações a ambientes de negócios competitivos, complexos e imprevisíveis (LAMINE et al., 2020), sendo exigido dos gestores dinamismo e agilidade (KIR; ERDOGAN, 2021). Diante de constantes mudanças, avanços tecnológicos e aumento na competição, essas organizações buscam meios de continuarem no mercado (CALAZANS; KOSLOSKI; GUIMARÃES, 2016). Nesse cenário, o *Business Process Management* (BPM) tem demonstrado resultados satisfatórios na otimização de processos e aumento da eficiência dos serviços organizacionais, auxiliando a tomada de decisão (KIR; ERDOGAN, 2021).

O BPM é uma disciplina gerencial que supervisiona o trabalho organizacional, identificando oportunidades de melhorias no processo, com objetivo de alcançar melhores

resultados, corrigir defeitos e facilitar a inovação e criatividade (FISCHER et al., 2020). Logo, o BPM possibilita aos gestores um melhor monitoramento e execução dos processos em busca de uma otimização, o que desperta um grande interesse das empresas (WASZKOWSKI; NOWICKI, 2020). Portanto, com o BPM é possível controlar, implementar, melhorar e projetar os processos de negócios, tendo como finalidade o aumento da capacidade da organização para atingir um bom desempenho (LAMINE et al., 2020).

Os processos de negócios, quando bem projetados, podem ter seu gerenciamento simplificado e serem passíveis de aprimoramento e automatização, conduzindo as organizações à melhoria de desempenho (WASZKOWSKI; NOWICKI, 2020). De forma geral, para fins de implementação do BPM, há seis principais etapas, conforme apresentado na Figura 1.

**Figura 1** - Ciclo BPM



**Fonte:** Adaptado de Dumas et al. (2013)

Ademais, além de descrever fluxos de trabalho, sendo extremamente útil na detecção de erros e possíveis melhorias na eficiência da organização, o BPM vem se destacando pela flexibilidade (ENRÍQUEZ; TROYANO; ROMERO-MORENO, 2019) e se tornando relevante pela agilidade que proporciona às organizações (LAMINE et al., 2020). Em síntese, gerenciar e otimizar processos possibilita maior rapidez, eficiência e eficácia, sendo cada vez mais utilizada para facilitar a compreensão das necessidades organizacionais (CALAZANS; KOSLOSKI; GUIMARÃES, 2016).

Atualmente, existem muitos softwares que auxiliam os especialistas em BPM na implementação no ambiente organizacional (ENRÍQUEZ; TROYANO; ROMERO-MORENO, 2019), tendo em vista que esses proporcionam uma melhora significativa na gestão dos processos da empresa (RAMADHANI; ER, 2019). Com esses softwares, a modelagem é facilitada e as organizações podem otimizar suas estruturas e conseqüentemente sua eficiência para assegurar qualidade e consistência (KIR; ERDOGAN, 2021).

Por isso, a modelagem de processos de negócios vem se mostrando eficiente em ambientes administrativos (ERASMUS et al., 2020), ajudando a compreender melhor o processo, identificar e prevenir problemas. Tendo em vista que a modelagem de processos consiste no desenho dos processos de negócio através de uma visão gráfica do fluxo de trabalho no intuito de representar o processo atual da organização (DANI; FREITAS; THOM, 2019), esta além de ajudar na compreensão, traz mais qualidade, já que é considerada um atributo relacionado ao modelo de negócio (WANG et al., 2018).

Finalmente, para facilitar a compreensão, notações são utilizadas para evitar mal entendidos. O *Business Model Process and Notation* (BPMN) é uma das mais utilizadas, sobretudo na área de negócios e nela as atividades são representadas por um padrão internacional (DUMAS et al., 2013).

O BPMN é focado em melhorar a eficiência da organização otimizando tarefas (ENRÍQUEZ; TROYANO; ROMERO-MORENO, 2019), o que fez dessa notação uma das mais utilizadas na literatura científica. Estudos como os de Erasmus et al. (2020), Waszkowski e Nowicki (2020), Enríquez, Troyano e Romero-Moreno (2019) e Aires e Salgado (2016), são apenas alguns exemplos. Por fim, a revisão sistemática realizada por Dani, Freitas e Thom (2019) comprova o supracitado ao apontar que metade dos estudos analisados foram baseados no BPMN, o que ratifica sua relevância.

## ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa objetiva analisar os processos primordiais pertencentes ao Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) da UFERSA através da notação BPMN, apresentando suas principais etapas e definindo a função dos principais agentes envolvidos. Dessa forma, trata-se de uma pesquisa descritiva por ter como finalidade a descrição de algo, facilitando a sua compreensão (MALHOTRA, 2006). Além disso, por se tratar de uma investigação que descreve o contexto de determinada situação real, pode-se caracterizar a pesquisa como um estudo de caso (YIN, 2015).

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com objetivo de identificar informações relevantes em materiais já publicados e selecionar os adequados para o desenvolvimento da pesquisa (GIL, 2008). Além dessa, foram definidas outras três técnicas de

coletas de dados: a) pesquisa documental, onde foram analisados os documentos pertencentes ao DCSA, possibilitando identificar seus processos e extrair informações (SÁ-SILVA, ALMEIDA; GUINDANI, 2009); b) observação direta, no intuito de obter informações sobre a realidade por intermédio dos sentidos; c) entrevista semiestruturada, que possibilita ao entrevistador maior flexibilidade na coleta de dados e ao entrevistador maior liberdade (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Na pesquisa documental, foram analisados o regimento da Ufersa (UFERSA, 2020) e o manual dos chefes de departamento. Através desses documentos, foi possível fazer um levantamento prévio dos principais processos do DCSA, sendo este o principal subsídio para a elaboração do roteiro das entrevistas. Após essa primeira etapa, foram realizadas três entrevistas, sendo uma com a atual chefe do departamento e duas com ex-chefes. O intuito principal foi obter aprofundamento sobre os processos listados, priorização de processos críticos e definição de agentes envolvidos. A observação direta foi realizada simultaneamente as entrevistas visando identificar mais informações.

Os dados foram analisados qualitativamente, tendo em vista a finalidade de identificação, interpretação e caracterização de determinado fenômeno ou população (CRESWELL, 2007). Para isso, os processos foram modelados através do software *Bizagi Process Modeler*, que é apontado como a principal ferramenta para modelagem de processos com uso da notação BPMN (CHINOSI; TROMBETTA, 2012), e a análise foi feita a partir dos modelos gerados.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a análise dos resultados, optou-se por estruturá-la da seguinte forma: inicialmente são descritos os processos que envolvem o DCSA da organização em estudo; depois é apresentado o modelo do processo crítico com a notação BPMN, detalhando os aspectos fundamentais; em seguida, são apresentados os principais participantes incluídos no processo; e por último, são feitas considerações sobre o departamento e sobre comportamentos que podem ser adquiridos, proporcionando melhorias na realização desse processo.

Conforme obtido pela análise documental, os principais processos do DCSA são:

- a) Participar das reuniões de centro;
- b) Propor, anualmente, a aquisição de material pedagógico e equipamento de laboratórios;
- c) Coordenar o trabalho dos professores das respectivas disciplinas vinculadas ao Departamento, visando a unidade e a eficiência do ensino, em todas as fases de planejamento, execução e avaliação;
- d) Convocar e presidir as reuniões da Assembleia Departamental;

- e) Fiscalizar a rigorosa observância do regime acadêmico e a execução dos programas e planos didáticos no âmbito do seu Departamento;
- f) Designar os docentes responsáveis pelas disciplinas do Departamento;
- g) Informar oficialmente ao(à) Diretor(a) de Centro, casos de descumprimento da legislação e normas vigentes, por parte do pessoal docente lotado no departamento;
- h) Encaminhar ao(à) Diretor(a) de Centro as deliberações da Assembleia Departamental;
- i) Zelar pelo cumprimento do regime de trabalho dos docentes;
- j) Zelar pela eficiência das atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- k) Administrar e superintender as atividades do Departamento;
- l) Cumprir e fazer cumprir as determinações dos órgãos da administração superior;
- m) Aprovar (ad referendum) os projetos de ensino, grupos e projetos pesquisa, programas, projetos e ações de extensão e cultura que envolvam a participação de docentes do Departamento exclusivamente nos casos de necessidade de aprovação do Departamento para fins de cadastro ou submissão às agências de fomento;
- n) Tornar público os documentos e atos do Departamento;
- o) Exercer as demais atribuições que lhe forem conferidas pela legislação vigente, pelo Estatuto, por este Regimento e pelas Resoluções da UFERSA;
- p) Elaborar o Relatório Anual das Atividades do Departamento, submetendo-o para apreciação e deliberação da Assembleia Departamental, e encaminhar para a Direção de Centro para compor o Relatório Anual de Atividades do Centro;
- q) Gerir e atualizar o site do departamento;
- r) Alterar e remover turmas;
- s) Criar turmas;
- t) Transferir alunos entre turmas;
- u) Gerenciar solicitações de turmas.

Com base nos processos supracitados, os entrevistados foram questionados sobre qual dos processos era considerado o mais crítico, tendo em vista as suas experiências no DCSA e em termos de dificuldade de realização e grau de necessidade.

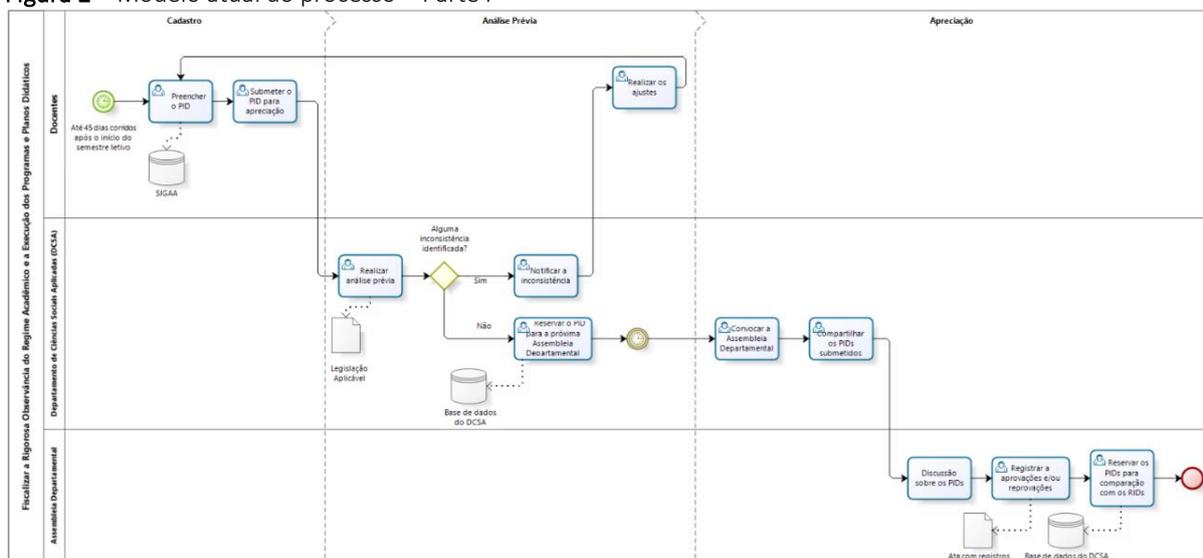
Conforme apontado pelos entrevistados, o processo crítico do DCSA se refere a fiscalização rigorosa da observância do regime acadêmico e a execução dos programas e planos didáticos no âmbito do departamento. De acordo com o entrevistado 2, por exemplo, a maior dificuldade encontrada é a ausência de um instrumento que auxilie na fiscalização, porque apesar de ser obrigatório os professores responderem os PIDs/RIDs, trata-se de um processo

auto declaratório, impossibilitando a interferência na dinâmica da docência do professor.

Sobre isso, cabe esclarecer que no âmbito da UFERSA, a carga horária de ensino do professor do Magistério Superior, bem como as demais atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão institucional devem ser registradas no Plano Individual Docente (PID) no SIGAA (UFERSA, 2019). O Relatório Individual Docente (RID), por sua vez, é o documento de prestação de contas das atividades acadêmicas dos docentes num referido semestre letivo. Logo, é a partir desses dois registros que a chefia departamental tenta cumprir o processo de fiscalizar antes de submeter para aprovação dos pares na assembleia departamental.

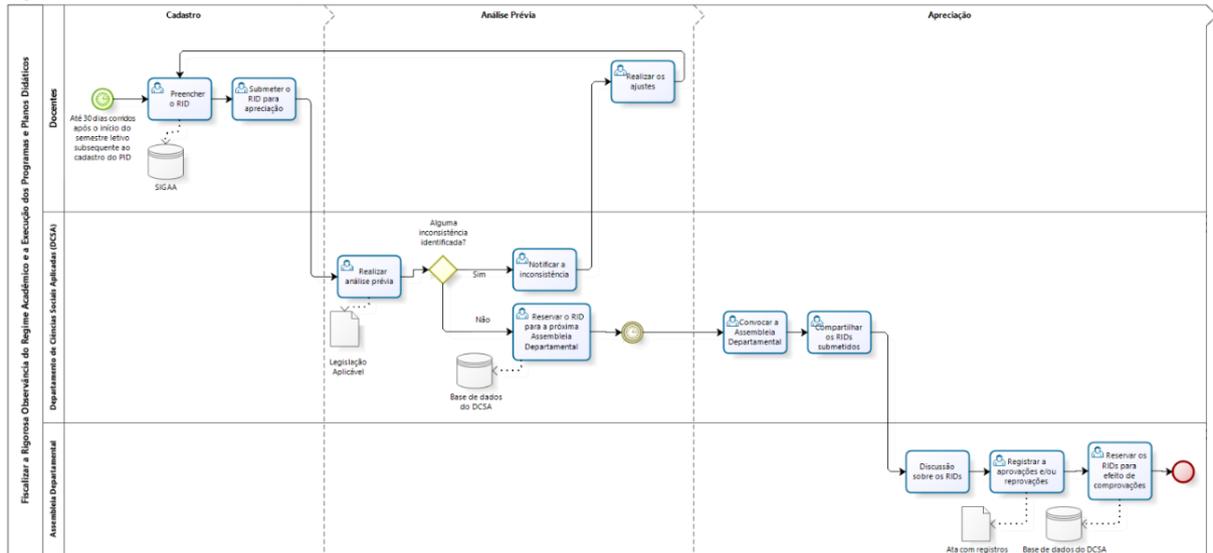
No entanto, como o próprio entrevistado complementa, é muito difícil fazer algum outro tipo de análise pela falta de indicadores, restando apenas a fiscalização mais simples, pelos PIDs e RIDs e pelos indicadores que a própria legislação estabelece por meio de normativas institucionais. Com base no exposto, o processo atual de fiscalizar a rigorosa observância do regime acadêmico e a execução dos programas e planos didáticos no âmbito do seu departamento foi modelado e é apresentado nas Figuras 2 e 3.

Figura 2 – Modelo atual do processo – Parte I



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 3 – Modelo atual do processo – Parte II



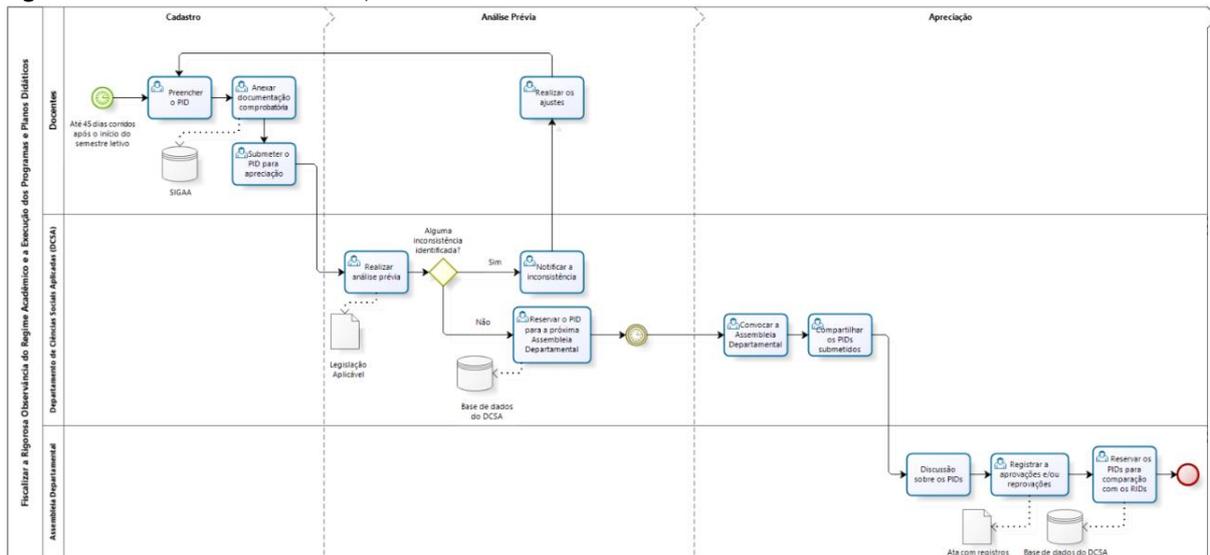
Fonte: Elaborada pelos autores

Através da observação das Figuras 2 e 3 é possível notar quais são os atores envolvidos no processo em questão: DCSA – Responsável por fiscalizar e gerenciar o andamento do processo; Docentes – responsáveis pelos envios dos PIDs e RIDs, bem como pela avaliação dos pares; Assembleia Departamental – Entidade em que são discutidos e avaliados os PIDs e RIDs.

A partir dos modelos gerados e das discussões realizadas com os entrevistados, foi possível perceber um ponto passível de melhoria que poderia ser realizado. Trata-se da inclusão de documentos comprobatórios para ambas as etapas, como já é comum em outras instituições de ensino superior brasileiras. Dessa forma, seria possível apresentar documentos prévios de planejamento, quanto ao PID, e certificadorios, quanto ao RID.

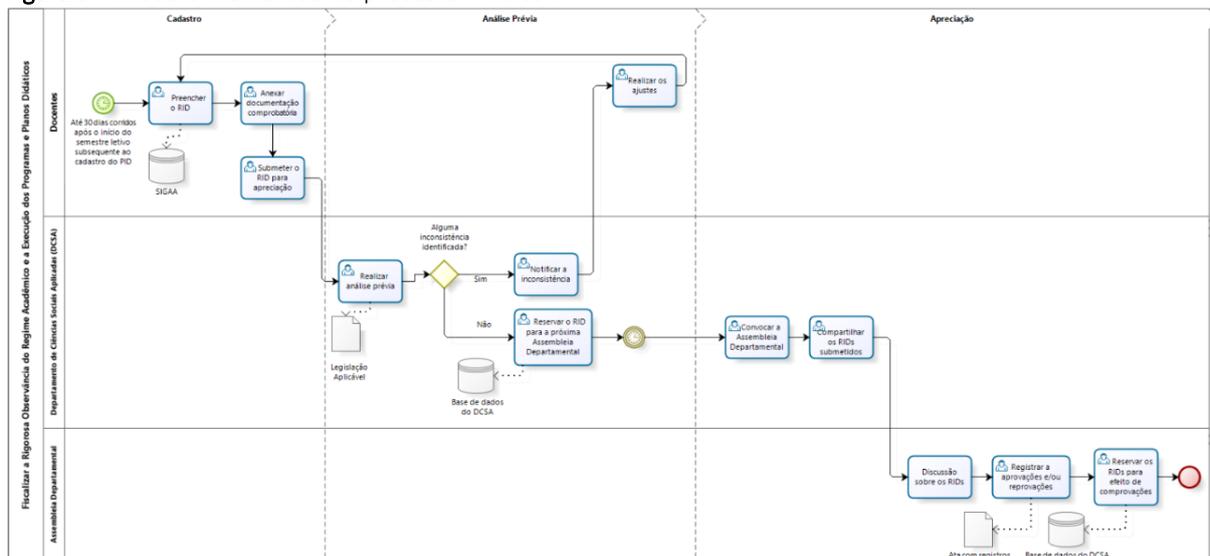
Essa simples exigência poderia facilitar o trabalho realizado pela chefia departamental e traria mais credibilidade ao processo, sem gerar nenhuma interferência na dinâmica do professor. Em termos de processo, as Figuras 4 e 5 apresentam as modificações sugeridas.

Figura 4 – Modelo melhorado do processo – Parte I



Fonte: Elaborada pelos autores

Figura 5 – Modelo melhorado do processo – Parte II



Fonte: Elaborada pelos autores

Como pode ser percebido pelas Figuras 3 e 4, a única mudança em ambos modelos foi a inclusão de uma atividade de anexar documentação comprobatória. Portanto, conforme apontado na literatura, o maior benefício da modelagem de processos é permitir o entendimento dos processos, e que as mudanças, por menores que sejam, são relevantes para a eficácia dos mesmos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como finalidade analisar os principais processos do Departamento

de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) da UFERSA através da notação BPMN visando identificar possíveis melhorias nos processos identificados. Com base nos resultados encontrados foram apresentadas propostas de melhorias para o processo identificado.

Em síntese, foi verificado que o emprego da modelagem com notação BPMN para a análise dos processos do DCSA do presente estudo permitiu um espaço de melhor entendimento desta. Criou-se uma oportunidade de mudança para o DCSA, aumentando a conscientização sobre a lógica de processos, o que é tão importante quanto os modelos de processos gerados. Portanto, o objetivo desse estudo foi alcançado.

Ademais, estudos como os de Salgado et al. (2013), Pascoal, Aires e Salgado (2022) reforçam a importância da utilização do BPM em organizações públicas fortalecendo a ideia de Calazans, Kosloski e Guimaraes (2016) de que a utilização do BPM não é restrita às organizações privadas. Por fim, para estudos futuros sugere-se a aplicação desse estudo em outros departamentos e unidades desta instituição visando o fortalecimento do uso da modelagem BPM em instituições públicas.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, M. R. V.; KOCOUREK, S.; OLIVEIRA, J. L.; RODRIGUES, A. C. Desenvolvimento regional e a contribuição universitária: uma análise das publicações nacionais e internacionais de 2008 a 2016. **Interações (Campo Grande)**, v. 21, n. 2, p. 305-316, 2020. DOI: <https://doi.org/10.20435/inter.v21i1.1952>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/S9R43nKKZFQWdLZ5zmFJg7P/?lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2021.
- AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R. Modelagem de Processos de Negócio para a Melhoria do Processo Produtivo de uma Metalúrgica. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 3, p. 3-15, 2016. DOI: [tps://doi.org/10.21714/](https://doi.org/10.21714/). Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1003>. Acesso em: 16 set. 2021.
- CALAZANS, A. T. S.; KOSLOSKI, R. A. D.; GUIMARÃES, F. A. Proposta de Modelo de Medições para Contratação do Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM - *Business Process Management*). **Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 13, n. 2, p. 275-300, 2016. DOI: <https://doi.org/10.4301/S1807-17752016000200007>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/jistm/a/JrQ6xYqKchBHy7msCfjdhNq/?lang=pt>. Acesso em: 17 set. 2021.
- CHINOSI, M.; TROMBETTA, A. BPMN: An introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, v. 34, n. 1, p. 124-134, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2011.06.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0920548911000766>. Acesso em: 10 set. 2021.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DANI, V. S.; FREITAS, C. M. d. S.; THOM, L. H. Ten years of visualization of business process models: a systematic literature review. **Computer Standards & Interfaces**, v. 66, p. 103347-103368, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.csi.2019.04.006>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0920548918303295>. Acesso em: 10 set. 2021.

DUMAS, M.; ROSA, M. L.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer, 2013.

ENRÍQUEZ, F.; TROYANO, J. A.; ROMERO-MORENO, L. M. Using a *Business Process Management* system to model dynamic teaching methods. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 3, p. 275-291, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.07.002>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868716301664>. Acesso em: 12 set. 2021.

ERASMUS, J.; VANDERFEESTEN, I.; TRAGANOS, K.; GREFEN, P. Using business process models for the specification of manufacturing operations. **Computers in Industry**, v. 123, p. 103297-103218, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103297>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166361520305315>. Acesso em: 11 set. 2021.

FISCHER, M.; IMGRUND, F.; JANIESCH, C.; WINKELMANN, A. Strategy archetypes for digital transformation: defining meta objectives using *Business Process Management*. **Information & Management**, v. 57, n. 5, p. 103262-103275, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103262>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720618303197>. Acesso em: 17 set. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KIR, H.; ERDOGAN, N. A knowledge-intensive adaptive *Business Process Management* framework. **Information Systems**, v. 95, p. 101639-101655, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.is.2020.101639>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030643792030106X>. Acesso em: 17 set. 2021.

LAMINE, E.; THABET, R.; SIENOU, A.; BORK, D.; FONTANILI, F.; PINGAUD, H. BPRIM: An Integrated Framework for *Business Process Management* and Risk Management. **Computers in Industry**, v. 117, p. 103199-103216, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compind.2020.103199>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166361520300890>. Acesso em: 14 set. 2021.

LAVILLE, C.; Dionne, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MEYER JR, V.; PASCUCCI, L.; MANGOLIN, L. Gestão estratégica: um exame de práticas em universidades privadas. **Revista de Administração Pública**, v. 46, n. 1, p. 49-70, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000100004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/Nn6Hkd4vyqt3d4c4cpCKScd/>. Acesso em: 16 set. 2021.

MOURA, A. G.; VASCONCELOS, A. P. V.; SILVA, S. V.; SILVA, L. A. S. Uma proposta de melhoria de processos de negócio para os Institutos Federais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 4, p. 239-270, 2019. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1444>. Acesso em: 15 set. 2021.

NASCIMENTO, A. R. D.; BALDAM, R. L.; COSTA, L.; COELHO JUNIOR, T. P. Applications of Business Governance and the Unified BPM Cycle in Public Credit Recovery Activities. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 312-330, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2017-0317>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-11-2017-0317/full/html>. Acesso em: 17 set. 2021.

PASCOAL, C. F. S.; AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R. Contributions to Organizational Process Improvements: Analysis Based on Process Modeling in a Public Institution. **Revista de Administração Unimep - RAU**, v. 19, n. 7, p. 74-91, 2022.

PEREIRA, M. F. Modelo de produção de material didático: O uso da notação BPMN em curso a distância. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 4, p. 45-66, 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79237>. Acesso em: 14 set. 2021.

RAMADHANI, F.; ER, M. A Conceptual Model for the Use of Social Software in *Business Process Management* and Knowledge Management. **Procedia Computer Science**, v. 161, p. 1131-1138, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.225>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919319362>. Acesso em: 13 set. 2021.

SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. D. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. D. 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**, v. 1, n. 29, p. 151-169, 2013. DOI: <https://doi.org/10.15628/holos.2013.1034>. Disponível em: <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1034>. Acesso em: 16 set. 2021.

SÁ-SILVA, J. R.; DE ALMEIDA, C. D.; GUINDANI, J. F. Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas. **Revista brasileira de história & ciências sociais**, v. 1, n. 1, 2009. Disponível em: <https://www.periodicos.furg.br/rbhcscs/article/view/10351>. Acesso em: 15 set. 2021.

SCHMIEDEL, T.; RECKER, J.; VOM BROCKE, J. The relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. **Information & Management**, v. 57, n. 2, p. 103175, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>.

Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720618302805>. Acesso em: 17 set. 2021.

SILVA, R. R. T. A importância de Mossoró para o Contexto Econômico Potiguar. **Runpetro**, v. 3, n. 2, p. 53-63, 2015. Disponível em: <https://repositorio.unp.br/index.php/runpetro/article/view/1119>. Acesso em: 12 set. 2021.

UFERSA - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão. Resolução nº 001/2019, de 13 de março de 2019**. Dispõe sobre regime de trabalho e distribuição de carga horária de professor do Magistério Superior. Mossoró: Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, 2019. Disponível em: [https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2019/03/001\\_2019-1.pdf](https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2019/03/001_2019-1.pdf) . Acesso em: 24 set. 2021.

UFERSA - UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO. **Regimento da Universidade Federal Rural do Semi-Árido**. Mossoró: Conselho Universitário, 2020. Disponível em: <https://documentos.ufersa.edu.br/wp-content/uploads/sites/79/2023/08/Regimento-UFERSA-2020-1-1.pdf-alterado-pela-Resolucao-no-63-de-28.7.2023-do-Consuni-da-Ufersa-1.pdf>. Acesso em: 25 set. 2021.

WANG, X.; ZHANG, X.; LI, T.; LIU, J.; CHEN, Q. Correctness of aspect-oriented business process modeling. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 537-566, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1108/BPMJ-04-2016-0083>. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BPMJ-04-2016-0083/full/html>. Acesso em: 14 set. 2021.

WASZKOWSKI, R.; NOWICKI, T. Efficiency investigation and optimization of contract management business processes in a workwear rental and laundry service company. **Procedia Manufacturing**, v. 44, p. 551-558, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.02.256>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S235197892030843X>. Acesso em: 12 set. 2021.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.