



## **ANALISE DE PROCESSOS: PRÁTICA DE ENSINO EM ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS NO CEFET-RJ**

**Úrsula Maruyama** – maruyama.academic@hotmail.com

CEFET-RJ, Curso Técnico de Administração

Av. Maracanã 229

CEP 20.711-110– Rio de Janeiro – RJ

**Marcelo Maciel** – msdmaciel@gmail.com

CEFET-RJ, DIGES/Diretoria de Gestão Estratégica

Av. Maracanã 229

CEP 20.711-110– Rio de Janeiro – RJ

**Adrienny Balbino** – adrienny.balbino@gmail.com

**Adriano Júnior** – a.jrm12@hotmail.com

**Gisele Lopes** – gisele\_gi\_gi@hotmail.com

**Maria França** – mariassouzaf@yahoo.com.br

**Natália Mota** – natalia.mt.paes@hotmail.com

**Thais Mello** – taizinhafofiz@hotmail.com

***Resumo:** Num cenário de transformações, antes de iniciar o estudo sobre as organizações é necessário conhecer a sua estrutura e processos. Considerando a inexperiência profissional dos jovens ao ingressar no mercado de trabalho, torna-se um desafio apresentar tal conteúdo. O ensino de Organizações, Sistemas e Métodos, associado ao BPM ou Gerenciamento de Processos de Negócios para jovens que não possuem experiência no dia-a-dia das organizações torna-se um desafio aos educadores por sua especificidade e natureza complexa. Com o intuito de fornecer alternativas às práticas docentes, este estudo de caso pretendeu apresentar a experiência desenvolvida por estudantes no CEFET-RJ. Ao solicitar o desenvolvimento de um projeto foi observado que os mesmos desenvolveram a sua própria metodologia de pesquisa, a qual foi posteriormente discutida com a docente. Neste processo, os estudantes, além de desenvolverem técnicas típicas de pesquisa de iniciação científica, aprofundaram o conhecimento preliminarmente teórico na prática.*

***Palavras-chave:** Análise de Processos, OSM, Formação Profissional, Gerenciamento de Processos de Negócios.*

## 1. INTRODUÇÃO

A Organização, Sistemas e Métodos (OSM) pode ser definida como o estudo das organizações por meio da análise de suas atividades, com o objetivo de elaborar procedimentos que estejam interligados de forma sistêmica (CRUZ, 2002).

Ao iniciar o estudo sobre as organizações é necessário conhecer a sua estrutura e processos. Dentre as responsabilidades de OSM, estão definidas (CURY, 2007):

- Modelagem da empresa, definindo sua infraestrutura de funcionamento;
- Definição ou redefinição dos processos de trabalho;
- Renovação organizacional em sintonia com as demandas dos ambientes interno e externo.

O Guia CBOK (*Common Body of Knowledge*) – corpo comum de conhecimentos sobre BPM (*Business Process Management*) – e o Guia BABok (*Business Analysis Body of Knowledge*) – corpo de conhecimento sobre Análise de Negócios – auxiliam o gestor com base nas melhores práticas de processos de negócio (ABPMP, 2009; IIBA, 2011).

Considerando a inexperiência profissional dos jovens ao ingressar no mercado de trabalho, torna-se um desafio apresentar tal conteúdo no ensino técnico, portanto: Como facilitar a aprendizagem dos alunos de formação profissional do Ensino Médio no conteúdo sobre Organização, Sistemas e Métodos?

O ensino de Organizações, Sistemas e Métodos, associados ao BPM ou Gerenciamento de Processos de Negócios para jovens que não possuem experiência no dia-a-dia das organizações torna-se um desafio aos educadores por sua especificidade e natureza complexa. Solicitar que um estudante reproduza um fluxograma sem que este tenha noção da representatividade do processo, não só torna-se um entrave no aprendizado efetivo do conteúdo, como também gera um viés tendencioso ao descrédito do aluno quanto à relevância da disciplina.

Destarte, transformar o processo de aprendizagem numa atividade estimulante e motivadora apresenta-se como um desafio, especialmente aos docentes dedicados ao ensino profissionalizante do Ensino Médio. Com o intuito de fornecer alternativas às práticas docentes, este estudo de caso pretendeu apresentar a experiência desenvolvida pelos alunos do curso técnico de Administração no CEFET-RJ.

Ao solicitar o desenvolvimento de um projeto – baseado num problema – aos estudantes, foi observado que os mesmos desenvolveram a sua própria metodologia de pesquisa, a qual foi posteriormente discutida com a docente. Neste processo, os estudantes, além de desenvolverem técnicas típicas de pesquisa de iniciação científica, aprofundaram o conhecimento preliminarmente teórico na prática.

## 2. OSM E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Não existe apenas uma definição para processos. Nesta área de estudo, autores como Hammer e Champy (1994) e Davenport (1998) que apresentaram as suas diferentes perspectivas. Sob o enfoque administrativo, Hammer e Champy (1994)

enxergam o processo como atividades numa sequência lógica com o fim de produzir algum valor. Enquanto Davenport (1998) apresenta um viés baseado em projetos quando define processo como “ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas”.

A Organização, Sistemas e Métodos se une à Gestão de Processos ao considerar que é preciso estudar a evolução dos paradigmas para reter o que é fundamental ao alcance dos objetivos da empresa. O Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios. É composta por quatro pilares - valores, crenças, liderança e cultura – e nove áreas do conhecimento: Gerenciamento de Processos de Negócio; Modelagem de Processos; Análise de Processos; Desenho de Processos; Gerenciamento de Desempenho de Processos; Transferência de Processos; Organização de Gerenciamento de Processos Corporativos; Tecnologias de Gerenciamento de Processos de Negócios (ABPMP, 2009). Há ainda o conceito de ciclo de vida BPM, que é composto por um conjunto gradual e interativo de atividades: Planejamento; Desenho e Modelagem; Implementação; Monitoramento e Refinamento.

De acordo com Galbraith, Downey e Kates (2011), se qualquer um dos elementos: estratégia, estrutura, processos e competência lateral, sistemas de recompensa, sistema de pessoas, não se inserir no processo de projeto da organização, o resultado é o desalinhamento. Este esquema pode ser observado na Figura 1.

Figura 1 – O projeto de uma organização não alinhada.



Fonte: Galbraith, Downey e Kates (2011, p.27)



Os modelos de processos de negócios devem ter uma base formal, pois não deixam margem para a ambiguidade e aumentam o potencial para a sua análise. Assim, a notação para processos de negócios (BPMN – *Business Process Management Notation*) define um Diagrama de Processos de Trabalho (BPD – *Business Process Diagram*) baseado na técnica de diagrama de fluxo de trabalho (*flowchart*). O BPMN é desenhado para cobrir diferentes tipos de mapeamento de processos e permitir a criação de um processo de trabalho ponto-a-ponto (*end-to-end*). O BPMN também propõe três tipos básicos de mapeamento de processos (ABPMP, 2009):

- Processo de Negócio Interno (privado): representa um único processo de trabalho em que normalmente se mostra toda a sequência do processo.
- Processo de Negócio Abstrato (público): representa um processo de trabalho externo do qual é desconhecido o fluxo e as atividades.
- Processo de Negócio Colaborativo (global): representa a interação entre dois ou mais entidades de negócio, explicitadas pelas mensagens trocadas entre estas entidades.

A análise de processos incorpora várias técnicas e metodologias, de forma a facilitar as atividades dos envolvidos com a identificação do contexto e diagnóstico da situação do negócio. Dentre as possíveis técnicas indicadas para esta etapa estão: *brainstorming*, entrevista, análise de cenários, *survey* e 5W2H, sendo escolhida a entrevista para mapeamento do processo.

Este trabalho estará concentrado na área de Gerenciamento de Processos de Negócio, na fase do ciclo de vida BPM – onde há o objetivo de entender os atuais processos organizacionais, no contexto das metas e objetivos desejados – e considerando o tipo básico BPMN como interno.

### 3. O PROJETO DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS NO CEFET-RJ

Um dos maiores desafios para as organizações na atualidade é a gestão do seu conhecimento. Para apresentar esta questão João Amato Neto assegura que:

Dentre os vários fatores críticos de sucesso de qualquer organização que busque elevar o seu potencial competitivo em mercados dinâmicos, destaca-se aquele que se vincula fundamentalmente à inteligência (“capital intelectual”) no processo de tomada de decisões (NETO, 2005, p.27).

Neste sentido, sob o enfoque da participação em rede utilizada por Gulati (1999) para as organizações, onde o desenvolvimento de competências administrativas por parte de cada organização é envolvida, pode também ser aplicado às redes colaborativas educacionais. De acordo com sua visão, as competências podem ser acumuladas através da experiência (*learning by doing*): quanto maior for o número de experiências de trabalho cooperativo que uma organização possua, tanto maior será o desenvolvimento de práticas que a tornam um parceiro efetivo. Isso acaba por ter um efeito recursivo, na medida em que o desenvolvimento da imagem de ‘boa parceira’ torna a organização mais atrativa para futuras parcerias (NAKANO, 2005).



Outro aspecto também considerado foi a transferência do conhecimento tácito para explícito, quando se é capaz de transferir os fundamentos tácitos, ou seja, o conhecimento sobre ‘como fazer algo’, transformando em explícito, permitindo assim que seja compartilhado com a sua equipe (TAKEUCHI, NONAKA, 2008). Este foi o desafio apresentado a aproximadamente 40 estudantes de formação profissional do Ensino Médio no Centro Federal de Educação Tecnológica – Celso Suckow da Fonseca (CEFET-RJ), no primeiro semestre de 2013.

Foram realizadas pesquisas documental e exploratória. A entrevista em profundidade foi realizada com três servidores do CEFET-RJK, unidade Maracanã: um técnico administrativo, o coordenador da DIEMP (Divisão de Integração Empresarial) e o coordenador do curso técnico de Construção Civil. As perguntas foram elaboradas pelos próprios alunos e as respostas dos entrevistados foram gravadas em áudio, para posterior transcrição e análise.

O objetivo do projeto apresentado aos estudantes foi investigar como acontecem as relações entre alunos, servidores do CEFET e empresa durante o processo de estágio, considerando as normas e regulamentações a fim de que fosse estabelecido um mapeamento deste processo. Dentre os elementos necessários ao mapeamento do processo, foram identificados os documentos requeridos pela DIEMP:

- Termo de Convênio;
- Termo de Compromisso;
- Termo Aditivo;
- Carta de Rescisão;
- Plano de Estágio (curso técnico);
- Modelo de Relatório (curso técnico);
- Declaração de Carga Horária (curso técnico);
- Carta de Apresentação.

Os alunos estratificaram as atividades orientadas para os estudantes de formação profissional e de graduação. Dentre as orientações encontradas para o Ensino Técnico, estão:

- Caso a vaga não seja divulgada pela DIEMP, verificar se a empresa é conveniada;
- Solicitar, junto à empresa, a celebração do convênio caso haja necessidade;
- Após selecionado para a vaga, o estudante deve apresentar o Termo de Compromisso de Estágio (TCE), em três vias assinadas pela empresa, pelo aluno e pelo agente de integração, se houver;
- Levar junto com as vias assinadas pela DIEMP o Plano de Estágio;
- Levar Modelo de Relatório e Ficha de Frequência mediante apresentação do Plano de Estágio devidamente preenchido pelo supervisor aprovado pelo professor orientador da área;
- Trazer Termo Aditivo caso haja prorrogação da vigência prevista no Termo de Compromisso de Estágio ou qualquer alteração no texto original;
- Trazer Carta de Rescisão caso encerre o estágio antes da vigência prevista no Termo de Compromisso de Estágio;
- Ao final do estágio e totalização da carga horária obrigatória, o aluno deverá trazer a Ficha de Frequência, devidamente preenchida e o Relatório de Estágio avaliado pelo professor orientador da área;



- O aluno concluinte (devedor de carga horária de estágio) deverá renovar a matrícula até cumprir o período de estágio obrigatório, no prazo máximo de dois anos, de acordo com a Resolução nº01/2004 – CNE/CEB.
- Segundo a lei somente após seis meses de trabalho na área, comprovados na Carteira de Trabalho e com declaração da empresa em papel timbrado, o aluno poderá pedir isenção do estágio;
- O período máximo de permanência no estágio de acordo com a Resolução nco2/2009 do DEMET é de 18 meses.

Quanto às orientações encontradas para os estudantes de graduação, estão:

- O aluno deverá estar matriculado na disciplina Estágio Supervisionado, obedecendo ao Regulamento de Estágio da Graduação;
- Caso a vaga não seja divulgada pela DIEMP, verificar se a empresa é conveniada;
- Solicitar, junto à empresa, a celebração do convênio caso haja necessidade;
- Após selecionado para a vaga apresentar o Termo de Compromisso de Estágio (TCE), em três vias assinadas pela empresa, pelo aluno e pelo agente de integração, se houver;
- Trazer Termo Aditivo caso haja prorrogação da vigência prevista no Termo de Compromisso de Estágio ou alteração no texto original;
- Trazer Carta de Rescisão caso encerre o estágio antes da vigência prevista no Termo de Compromisso de Estágio;
- O aluno deverá comparecer ao Setor de Estágio Supervisionado (SESUP) munido de sua cópia do TCE, para cadastramento, supervisão, avaliação e finalização de seu estágio;
- O período máximo de permanência no estágio é de 24 meses.

Algumas informações foram categorizadas e listadas como importantes orientações:

- Todos os documentos têm prazo de 24 horas de expedição ou liberação;
- O CEFET/RJ é sempre o último a assinar os Termos, salvo (raras) exceções;
- Nos casos excepcionais em que a empresa assina por último os Termos (e.g. órgãos públicos), o aluno deve trazer impreterivelmente a via do CEFET/RJ;
- A carga horária permitida por lei é de no máximo seis horas diárias e 30 horas semanais;
- O Seguro Contra Acidentes Pessoais Obrigatório, previsto na Lei de Estágio nº 11.788/08 de 25/09/2008, não poderá de forma alguma ser de responsabilidade do aluno;
- O aluno deverá estar regularmente matriculado para entrar ou se manter no estágio;
- Para o estágio “não obrigatório” o aluno deverá cumprir as etapas equivalentes a formalização de convênio, termo de compromisso, termo aditivo e carta de rescisão; ciente de que não haverá contagem de carga horária.



Tabela 1 – Exigências para cumprimento de estágio: cursos técnicos

<b>Nível Técnico</b>	
<b>Cursos</b>	<b>Carga horária obrigatória de estágio</b>
Administração, Edificações, Eletrônica, Eletrotécnica, estradas, Mecânica, Meteorologia, Telecomunicações, Turismo	400 horas
Informática	300 horas
Segurança do Trabalho	460 horas

Tabela 2 - Exigências para cumprimento de estágio: cursos de graduação

<b>Graduação</b>		
<b>Curso</b>	<b>Mínimo de créditos concluídos para início do estágio</b>	<b>Carga horária obrigatória de estágio</b>
Administração Industrial	100 créditos	315 horas
Engenharia Civil	O acompanhamento e a avaliação se farão de acordo com as normas internas em vigor.	378 horas
Engenharia de Controle e Automação	160 créditos	01 semestre
Engenharia de Produção	154 créditos	01 semestre
Engenharia Elétrica de Eletrônica	160 créditos	01 semestre
Engenharia Elétrica de Eletrotécnica	160 créditos	01 semestre
Engenharia Elétrica de Telecomunicações	160 créditos	01 semestre
Engenharia Mecânica	O acompanhamento e a avaliação se farão de acordo com as normas internas em vigor.	360 horas

Os estudantes elaboraram as suas próprias perguntas que seriam utilizadas na pesquisa de campo com o intuito de mapeamento do processo. Tanto o número de questões como o teor apresentado nos questionamentos, identificou um alto grau de maturidade de análise dos jovens pesquisadores:

- 1- Qual o primeiro passo que um aluno deve tomar quando chega o momento de estagiar?
- 2- Quais são as normas e regulamentações que um aluno enfrenta desde o desejo/necessidade de estagiar até começar o estágio? Quais os documentos usados nesse processo? Os alunos menores de idade respondem a outras exigências?
- 3- Como se dá o relacionamento entre CEFET (servidores responsáveis pela formação do técnico e graduação), empresas e alunos? As empresas costumam expressar as necessidades/expectativas que querem o futuro estagiário preencha?



- 4- Como as empresas estabelecem parcerias com o CEFET? Há um departamento responsável por essa área?
- 5- Quando a oferta de estágio é menor que o número de alunos qual o critério adotado pelo CEFET para a seleção? Qual aluno tem prioridade?
- 6- Cada coordenador de curso (do técnico ou graduação) atua de que forma do processo de estágio?
- 7- Quem são as pessoas responsáveis pela organização da disponibilidade de tempo e horário de estágio dos alunos?
- 8- Os alunos que conseguem vaga numa empresa que não tem parceria com o CEFET passam por ações diferentes?
- 9- No geral as empresas se apresentam satisfeitas com os estagiários? Há pesquisas de satisfação também com os alunos?
- 10- Quais são as expectativas do CEFET em relação ao aluno-estagiário?
- 11- Você acha o sistema de estágio complexo levando-se em consideração o fato dos insumos serem os próprios alunos e o produto o trabalho gerado às empresas?
- 12- Qual a filosofia e objetivo do estágio?

Foram realizadas entrevistas com o responsável pelo setor de estágio e mais três coordenadores de curso. As entrevistas foram realizadas aos pares de alunos para que houvesse triangulação das informações obtidas. Além disto, foram gravadas e transcritas pelos próprios estudantes, que categorizaram, de acordo com o referencial teórico solicitado pela docente. Os resultados obtidos com a análise das entrevistas e o processo mapeado pelos alunos como resultado final do projeto será apresentado na próxima seção.

#### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Após transcrição das entrevistas realizadas, os estudantes elaboraram um texto que contivesse as informações consideradas relevantes ao estudo do processo. A reprodução deste material é apresentada a seguir:

Elementos da entrevista realizada com o coordenador de Estágio:

*Um aluno que deseja estagiar numa empresa de sua escolha e que não tenha vínculo ao CEFET deve encaminhá-la ao convênio. Se o aluno for continuar na empresa além do tempo de seis meses ou um ano como determinado no termo de compromisso, pode ser feito um termo aditivo ou uma rescisão de contrato.*

*O critério de escolha dos alunos que irão ocupar a vaga é feita pela empresa e o CEFET funciona como 'uma ponte'. O CEFET interfere nos problemas que podem vir a ocorrer como atrasos de pagamento, desrespeitos à carga horária do estagiário ou desvios de função. Por isso a importância do aluno comunicar ao orientador de estágio os possíveis problemas o mais rápido possível.*

*As empresas se mostram muito satisfeitas com os alunos que enviamos. Normalmente, as empresas nos procuram para fazer um convênio na secretaria e, além disso, temos vários parceiros com que nos reunimos periodicamente e recebemos ofertas de vagas. No estágio interno (dentro do próprio CEFET) não há remuneração, mas conta como carga horária a partir do quinto período do técnico.*



*O estágio é um complemento à sua formação, quando o aluno vai para uma empresa passa por um período de experiência. Realizando a prática o aluno associa aos conhecimentos aprendidos em aula: muitas das vezes, o aluno começa a levar dúvidas do trabalho para a sala de aula, enriquecendo a aula do professor.*

Elementos extraídos da entrevista com o coordenador de Construção Civil:

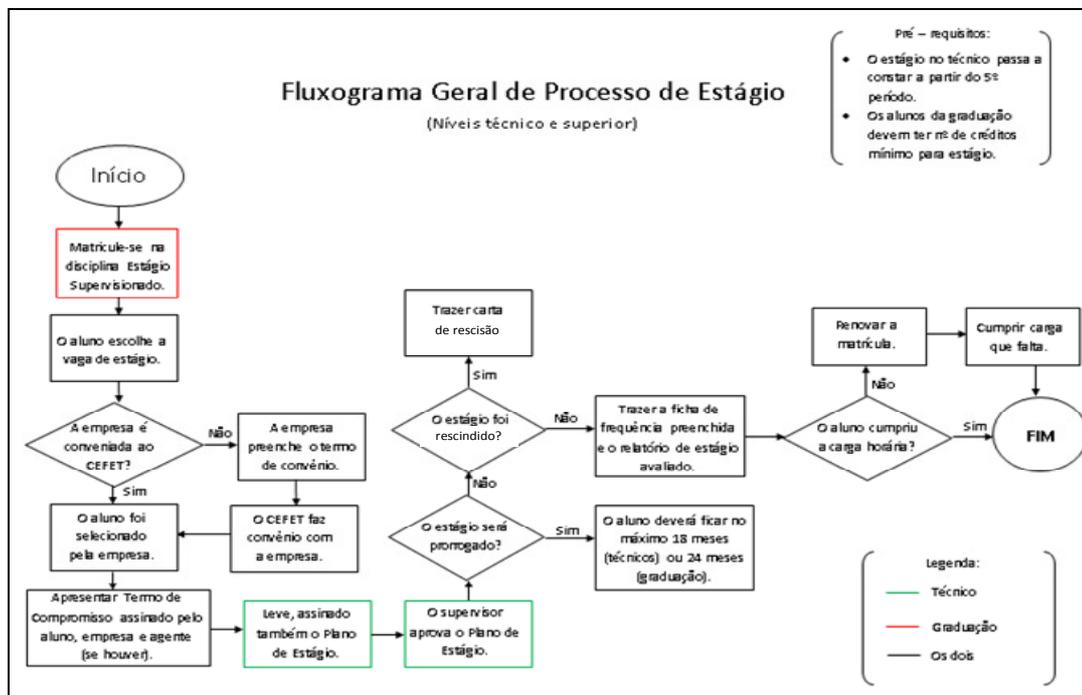
*Os primeiros passos que deve tomar um aluno quando deseja estagiar é verificar se a empresa é cadastrada na escola, procurar um professor pra ser seu orientador na própria coordenação do curso. Verificar se a empresa é cadastrada é importante porque enquanto o aluno não finaliza o estágio obrigatório, ele ainda tem vínculo com a escola, e esta deve zelar por sua integridade. O cadastro não é apenas uma formalidade de preenchimento de papéis: o CEFET visita o ambiente da empresa, verifica se é um ambiente salubre, apto aos futuros técnicos.*

*A maioria dos cursos técnicos tem carga horária obrigatória de 400 horas. A filosofia do estágio é promover a inserção dos alunos no mercado de trabalho, além de testar o conhecimento que foi adquirido e ter uma experiência que geralmente não se ensina nas disciplinas, que é o relacionamento humano, saber como lidar com os pares, outros técnicos e profissionais com outros graus de instrução. Os alunos aprendem a ter uma visão do conjunto e como se articulam os graus de hierarquia. Os alunos que irão trabalhar em grupo, muitas vezes são liderados, mas também muitas vezes estão liderando.*

*O processo de estágio é complexo devido à responsabilidade que o CEFET ainda mantém com os alunos, porque estes são pessoas sem experiência profissional, porém com capacidade de solucionar bem os problemas. O estagiário tem muito que aprender, porém já houve casos de alunos que assumiram responsabilidade de mestre de obra (no caso do técnico de edificações), que são absurdamente ilegais, isto porque estes alunos eram tão bons que o dono da empresa o colocava em tal função, assim o CEFET-RJ precisou interferir. Aqui nós tentamos coibir os absurdos.*

Após a análise das entrevistas e leitura dos documentos disponibilizados (e.g. leis, normas e formulários), os estudantes iniciaram a elaboração da sua interpretação do mapeamento de processos, a qual é apresentada na Figura 2.

Figura 2 – Fluxograma geral do processo elaborado pelos alunos



As correções quanto à formatação e redação do texto (e.g. deixar no imperativo os comandos das atividades) foram orientadas aos alunos após a elaboração do material, pois o intuito era que os mesmos conseguissem enxergar as dificuldades e detalhamentos do processo na prática.

Neste sentido, o BPM contribui na elaboração do projeto, uma vez que considera as etapas que os estudantes precisaram passar, desde o mapeamento (reconhecimento do ambiente e atividades) até a elaboração do desenho do processo (fluxograma). O passo seguinte, como atividade de sala de aula, seria a proposição de melhoria no processo, seguindo os conceitos de diagnóstico AS IS (como está o processo) para TO BE (desenho do nosso processo projetado).

Pelo fato das atividades serem realizadas pelos próprios alunos, do início ao final do material, representou uma experiência válida para compartilhamento com pesquisadores do meio acadêmico a fim de que outras contribuições possam aprimorar modelos de processos no âmbito educacional com foco no seu espaço dentro das organizações.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O excelente desempenho de um grupo de estudantes de formação profissional de Ensino Médio motivou a docente a convidá-los à divulgação científica sobre as suas experiências de trabalho em equipe. O objetivo deste estudo de caso foi transformar esta experiência em um elemento capaz de estimular o tema como objeto de estudo a futuras pesquisas que possam:

- Analisar semelhante atividade comparativamente com outras disciplinas do ensino técnico ou de engenharias;
- Realizar pesquisas que possam verificar quantitativamente o resultado deste desempenho;
- Pesquisar longitudinalmente experiências de práticas em sala de aula que utilizem ferramentas semelhantes a fim de aprofundar as considerações sobre o assunto.

Assim a forma pela qual foi comprovada que manter processos mapeados com BPM ajuda ao entendimento do conhecimento das organizações, está representada pelo desenvolvimento do projeto pelos estudantes que relataram, ao final da atividade, desconhecer a maior parte das atividades pesquisadas. Portanto, ao coletar os dados e entrevistar os especialistas, os jovens tiveram a oportunidade de reconhecer na prática, elementos que serão importantes no seu cotidiano laboral.

Esta apresentação não intencionou exaurir a temática que se apresenta cada vez mais relevante, considerando o aspecto dinâmico das organizações que requerem profissionais com perfil de análise crítica, porém igualmente pragmática. Não obstante as limitações do trabalho realizado pelos estudantes, tais como: tempo, duração, tamanho da amostra e conhecimento dos pesquisadores, não extingue o reconhecimento de sua contribuição ao meio acadêmico, uma vez que direciona o docente para a possibilidade de realização de novas práticas que agreguem valor à formação profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP: Association of Business Process Management Professionals. CBoK 2.0. Versão em português. 3 ed. 2009. Disponível em: [http://www.abpmp-br.org/CBOK/CBOK\\_v2.0\\_Portuguese\\_Edition\\_Thrid\\_Release\\_Look\\_Inside.pdf](http://www.abpmp-br.org/CBOK/CBOK_v2.0_Portuguese_Edition_Thrid_Release_Look_Inside.pdf)  
Acessado em 02/05/2013.

ALVES FILHO, B. Processos organizacionais: simplificação e racionalização. São Paulo: Atlas, 2011.

IIBA: International Institute of Business Analysis. BABoK 2.0: Guia para o Corpo de Conhecimento para Análise de Negócio. Versão em português. 2011. Disponível em: <http://bit.ly/babok2br>. Acessado em 08/05/2013.

BECKER, J.; ROSEMANN, M.; UTHMANN, C. Guidelines of Business Process Modeling. *Business Process Management*. Lecture Notes in Computer Science. v. 1806, pp. 30-49, 2000.

CEFET-RJ. Regulamento para Estágio. Portal CEFET/RJ. Disponível em: [http://portal.cefetrij.br/files/alunos/outros/regulamentos\\_estagio\\_2010\\_2.pdf](http://portal.cefetrij.br/files/alunos/outros/regulamentos_estagio_2010_2.pdf) Acessado em: 30/04/2013.

CRUZ, T. Sistemas, Organização & Métodos. São Paulo: Atlas, 2002.

CURY, A. Organização e Métodos, uma visão holística. 8ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GALBRAITH, J.; DOWNEY, D.; KATES, A. Projeto de organizações dinâmicas: um guia prático para líderes de todos os níveis. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GULATI, R. Network location and learning: the influence of network resources and firm capabilities on alliance formation. *Strategic Management Journal*, v. 20, p.397-420, 1999.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. Reengineering The Corporation. New York: HarperBusiness, 1994.

NETO, J. Redes dinâmicas de cooperação e organizações virtuais. In: NETO, J. (org.) Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. pp.17-38.

NAKANO, D. Fluxos de conhecimento em redes interorganizacionais: conceitos e fatores de influência. In: NETO, J. (org.) Redes entre Organizações: domínio do conhecimento e da eficácia operacional. São Paulo: Atlas, 2005. pp.54-67.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. Gestão do Conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.

## **PROCESS ANALYSIS: ORGANIZATIONS, SYSTEMS & METHODS TEACHING PRACTICES AT CEFET-RJ**

**Abstract:** *Once corporations must deal with continuous change and dynamism, before studying organizational environment is necessary to know its structure and processes. Considering the inexperience of young people entering the labor market, it becomes a challenge to introduce such content. Teaching Organizations, Systems and Methods associated with BPM (Business Process Management) for young people who have no experience in the day-to-day organizations becomes a challenge to educators for their specificity and complex nature. In order to provide alternative teaching practices, this case study intended to present the experience gained by students in CEFET-RJ. When requesting the development of a project it was observed that they developed their own research methodology, which was subsequently discussed with the teacher. In this process, students showed typical develop research techniques, deepened the preliminary theoretical knowledge in practice.*

**Key-words:** *Process Analysis, OSM, Professional Education, Business Process Management.*