

O REGISTRO E CONTROLE DA MELHORIA DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

Autoria

Jéssica Weiland - jessie.weiland@hotmail.com

Outro (Administração) - Outra (Faculdade Integrada de Santa Maria)

Outro (Administração) - Outra (FISMA)

Leandro Dorneles dos Santos - leandro1902@gmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin/Centro de Ciências Sociais Humanas – PPGA/CCSH - Universidade Federal de Santa Maria

Resumo

As instituições de ensino estão aperfeiçoando cada vez mais seus processos organizacionais para garantir serviços de qualidade, buscando a melhoria contínua. No entanto, controlar estas melhorias pode ser um desafio para estas organizações. Assim, o objetivo desta pesquisa foi propor um método de trabalho para gerir o controle de qualidade dos processos organizacionais de uma IES. Para isso, o método utilizado caracterizou-se como pesquisa exploratória e descritiva, através de uma pesquisa-ação, pesquisa documental e bibliográfica, utilizando uma entrevista semiestruturada como técnica para coleta de dados. A análise de dados foi qualitativa por meio de entrevista e o tratamento deu-se através da técnica de análise de conteúdo. Como resultado, a partir das análises e estudos feitos, foi possível elaborar com êxito um método para gestão da melhoria dos processos organizacionais da IES, utilizando recursos existentes, como por exemplo, softwares e documentos padronizados.

O Registro E Controle Da Melhoria De Processos Em Uma Instituição De Ensino Superior

Resumo

As instituições de ensino estão aperfeiçoando cada vez mais seus processos organizacionais para garantir serviços de qualidade, buscando a melhoria contínua. No entanto, controlar estas melhorias pode ser um desafio para estas organizações. Assim, o objetivo desta pesquisa foi propor um método de trabalho para gerir o controle de qualidade dos processos organizacionais de uma IES. Para isso, o método utilizado caracterizou-se como pesquisa exploratória e descritiva, através de uma pesquisa-ação, pesquisa documental e bibliográfica, utilizando uma entrevista semiestruturada como técnica para coleta de dados. A análise de dados foi qualitativa por meio de entrevista e o tratamento deu-se através da técnica de análise de conteúdo. Como resultado, a partir das análises e estudos feitos, foi possível elaborar com êxito um método para gestão da melhoria dos processos organizacionais da IES, utilizando recursos existentes, como por exemplo, softwares e documentos padronizados.

Palavras-chave: Melhoria contínua; Qualidade; Mapeamento de processos; SCOPI; Bizagi.

1 INTRODUÇÃO

Conforme Corbucci, Kubota e Meira (2016), durante os anos de 2000 e 2010 houve uma ampliação no ambiente do Ensino Superior decorrente do Programa Universidade Para Todos (PROUNI) e do Fundo de Financiamento ao Estudante de Ensino Superior (FIES) e segundo o Censo (INEP, 2019), no período de 2008 até 2018, a rede de ensino privada aumentou 59,3%, e a rede pública cresceu 7,9%, obtendo uma ampliação de 44,6% no número de matrículas em cursos do Ensino Superior.

Diante dessa expansão, a competitividade no mercado se torna maior, gerando assim necessidade de os gestores buscarem diferenciais para seu negócio, bem como alguma ferramenta que auxilie na melhoria da qualidade dos serviços prestados. As ferramentas da qualidade são, para Silva e Torres (2018), um agrupamento de procedimentos que permite melhorias em todos os setores de uma organização a qual as utiliza. Com isso, a sua competitividade em relação ao mercado melhora e, portanto, é possível minimizar os gargalos (SILVA; TORRES, 2018).

Dentre algumas ferramentas de qualidade, pode-se citar o mapeamento de processos, que é utilizado para reconhecer os principais pontos que auxiliam no bom funcionamento do negócio (SEBRAE, 2017). Ainda conforme o autor, é importante que o profissional tenha conhecimento das vantagens de implantar ou aprimorar a gestão de processos em seu estabelecimento, pois, apesar de ser uma tarefa árdua, a gestão de processos realiza melhorias significativas na qualidade. Na visão de Carpinetti (2016), o objetivo do mapeamento é demonstrar de forma gráfica, a relação entre seus elementos e atividades.

Tendo em vista o impacto da realização do mapeamento de processos em uma organização, destaca-se que a melhoria da qualidade destes processos requer uma sistemática tão importante quanto, pois segundo Krogstie *et al.* (2008) uma das categorias principais de utilização do mapeamento de processos tem como propósito a melhoria de processos. Sendo assim, a presente pesquisa busca responder ao seguinte problema: Qual método de trabalho pode ser usado para melhorar a qualidade dos processos organizacionais em uma IES privada de Santa Maria - RS? Para responder a este problema, o objetivo desta pesquisa é desenvolver um método de trabalho para gerir o controle da qualidade dos processos organizacionais de uma IES.

Justifica-se a realização do trabalho, pois para a academia, a pesquisa proposta possibilitará a outros administradores, contato com o tema que é muito importante, tendo em vista o cenário atual que tem pressionado as organizações educacionais a investir em gestão e qualidade. Assim, o presente trabalho pretende ajudar a difundir conhecimento sobre mapeamento de processos, melhoria da qualidade, e *Business Process Model Notation* (BPMN) no ambiente da gestão organizacional de IES. Ainda, para a organização, o mesmo propõe um método de trabalho que poderá possibilitar avanço na gestão e no controle das melhorias dos processos internos, deixando para outros estudantes, novas oportunidades de estudos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de fundamentar o estudo, nesta seção será apresentado o referencial teórico, onde se encontram conceitos sobre Gestão da Qualidade, Mapeamento de processos e Instituições de Ensino Superior.

2.1 GESTÃO DA QUALIDADE EM SERVIÇOS

A importância da gestão da qualidade conduziu-se até o desenvolvimento de novas teorias e práticas, intitulada de Gestão da Qualidade Total ou *Total Quality Management* (TQM), baseada na premissa de melhoria contínua tendo em vista a superação das expectativas dos clientes (TOLEDO *et al.*, 2013). Dessa forma, uma gestão focada em qualidade e excelência, realizará trabalhos mais satisfatórios aos seus clientes, garantindo o atendimento da necessidade dos mesmos, gerando assim, uma qualidade nos serviços prestados.

Serviço, segundo Magalhães (2019), é uma atividade de satisfação de necessidades sem atribuir-se a forma de algum bem material, ou seja, envolve aspectos como sensações, atitudes e informações observadas pelos clientes. O autor ainda destaca que a prestação desses serviços é considerada um ciclo iniciando-se no reconhecimento da necessidade, na execução do serviço e na conclusão, quando a entrega agrada ao cliente (MAGALHÃES, 2019).

De acordo com Las Casas (2019), os serviços possuem como característica a intangibilidade, ou seja, são abstratos. Portanto, a qualidade da prestação de serviços só pode ser percebida através de pesquisas para avaliar os serviços, permitindo chegar a indicadores para realizar a melhoria no desempenho dos mesmos (MACHADO, 2001). Freitas (2005) ressalta que a prestação de serviços não está ligada apenas à venda, mas como também a pós-venda.

A qualidade é um fator que torna qualquer serviço em destaque, sendo essa, uma condição da empresa manter-se competitiva e para isso, a missão, visão e os valores devem estar alinhados e diretamente ligados com a qualidade prestada (MAGALHÃES, 2019). Para ajudar no entendimento da percepção da qualidade perante os clientes, Martins e Laugen (2005) definiram dez elementos, sendo eles: confiabilidade; cortesia; comunicação; capacidade de entender necessidades; fácil utilização; credibilidade; ser competente; segurança; rapidez na resposta e aspectos visíveis. Contudo, é importante que o profissional prestador de serviço, procure conhecer as perspectivas de seus clientes, a fim de garantir melhorias e percepções mais positivas visto que quem irá julgar a qualidade dos serviços é o cliente (SLACK *et al.*, 1996).

Toledo *et al.* (2017) traz em sua obra que todos os processos empresariais precisam ser constantemente avaliados e melhorados, tornando parte da rotina de atividades da empresa, sendo responsabilidade de todas as pessoas da organização. Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2008) salientam que a melhoria contínua deve ser realizada através de políticas e

objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e ações preventivas.

Ações corretivas possuem como objetivo a eliminação das causas que geram não conformidades, ocorridas de desacordos entre o previsto e o realizado para determinado processo, a fim de reduzir o problema (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2008). Os autores ainda informam que o procedimento de ações corretivas pode gerar ações preventivas, visto que, o objetivo da ação preventiva é evitar a ocorrência de não conformidades. Um exemplo de ferramenta para a melhoria contínua é o Ciclo PDCA, visto que é uma sequência de atividades a serem percorridas (*Plan* - Planejar; *Do* - Fazer; *Check* - Checar; *Action* - Agir), tornando-se um ciclo sem fim. Contudo, para obter-se uma melhoria contínua da qualidade, é fundamental que a organização pratique um bom gerenciamento dos processos.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Davenport (1994, *apud* Müller, 2003) conceitua processo como um conjunto formado e mensurável de atividades projetadas a fim de produzir saídas específicas para consumidores particulares ou mercados. Na moderna gestão, a empresa é uma agregação de processos correlacionados e a concepção de empresa perante o aspecto, é um quesito importante para o aprimoramento gerencial e adquirir a gestão de processos (MÜLLER, 2003).

A gestão de processos é a realização de gerenciar os processos presentes na organização, isto é, monitorar processos já mapeados, controlando se estão funcionando conforme programado (CAVALCANTI, 2017). O autor Usinoro (2015) complementa dizendo que além da “gestão de processos”, existe a “gestão por processos” na qual indica uma visão e cultura de atuação, buscando otimizar o processo efetuando análise e execução de ações na intenção de melhorar indicadores de desempenho.

Pinto (1993) comenta que o gerenciamento de processos abrange os departamentos e os processos, objetivando assegurar o andamento dos processos produtivos, atendendo as exigências dos clientes e buscando um maior valor agregado aos produtos, objetivando o contentamento do consumidor.

O gerenciamento de processos também pode ser chamado de *Business Process Management* (BPM) e que conforme Cruz (2008, p. 67) é um:

Conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócios integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

É, ainda, considerado um processo analítico que se baseia em trabalho de equipe multifuncional, buscando a melhoria contínua dos principais processos da organização (SIMPSON; KONDOULI, 1999).

Paim *et al.* (2009) finalizam ressaltando que esta gestão é compreendida como uma forma de redução de tempo entre identificar um problema e implementar as soluções necessárias. Entretanto, é necessário a completa estrutura das análises de processos e as ações de modelagem, permitindo um rápido diagnóstico e implantação em menor espaço de tempo e menor custo (PAIM *et al.*, 2009), o que pode ser alcançado por meio do mapeamento dos processos.

O mapeamento de processos foi desenvolvido e implementado pela General Electric como uma parte integrante das estratégias de melhorias de desempenho no qual era utilizado

para descrever cada passo de seus processos de negócio através de fluxogramas e textos de apoio (HUNT, 1996). Conforme Biazzo (2002, p. 42), o mapeamento consiste na “construção de um modelo que mostra os relacionamentos entre as atividades, pessoas, dados e objetos envolvidos na produção de uma saída específica”.

Na visão de Carpinetti (2016), pode ser compreendido como uma representação lógica do funcionamento real de uma organização, sendo seu principal objetivo a criação de um “mapa de processo”, apresentada de forma gráfica, a ligação entre seus elementos e suas atividades. Já na opinião de Villela (2000), é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação, com a intenção de melhorar os processos já existentes. Neste sentido, Hunt (1996) reforça que o mapeamento pode ser utilizado para identificar necessidades, requisitos e funções.

Conforme Scucuglia (2008), mapear vai além da lógica de entradas e saídas entre pessoas, cargos, departamentos, gerências ou áreas. O autor ainda ressalta que o mapeamento tem como objetivo retratar como ocorrem os trâmites internos, seus pontos fracos, onde estão suas inconformidades, quem são os responsáveis por cada etapa, e, sobretudo, quais são as entregas efetivas que constituem os produtos dos clientes internos das organizações, através de fluxogramas ou outras ferramentas existentes (SCUCUGLIA, 2008).

Hunt (1996) destaca que uma das principais etapas na realização de um mapeamento de processos é a elaboração de um diagrama de fluxo de trabalho, podendo ser realizado em um papel convencional ou por técnicas de computação gráfica, por meio de softwares como BIZAGI®, ARIS Express®, entre outros. Leal, Pinho e Corrêa (2005) corroboram com isso, quando afirmam que o gerenciamento de um processo deve compreender 3 fases, sendo que a primeira compreende o mapeamento do processo no qual é imprescindível o fluxograma de processo para realizar uma padronização e posteriormente, o entendimento dos mesmos.

A prática de se dividir um processo em inúmeras ações, em algumas situações, se torna demasiada, causando o pouco acréscimo de informações pertinentes. Em contrapartida, quando o processo é amplo e sem muitas divisões, priva-se de oportunidades para melhorar. Para isso, Villela (2000) comenta que é fundamental saber que os processos constituem uma estrutura organizacional por meio de uma hierarquia, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - A hierarquia dos processos.

Hierarquia dos Processos	
Macroprocesso	É um processo que geralmente envolve mais que uma função na estrutura organizacional, e a sua operação tem um impacto significativo no modo como a organização funciona.
Processo	É um conjunto de atividades sequenciais (conectadas), relacionadas e lógicas que tomam um input (entrada) com um fornecedor, acrescentam valor a este e produzem um output (saída) para um consumidor.
Subprocesso	É a parte que, inter relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste.
Atividades	Ocorrem no decorrer do processo ou subprocesso. São geralmente desempenhadas por uma unidade (pessoa ou departamento) para produzir um resultado particular. Elas constituem a maior parte dos fluxogramas.
Tarefas	É uma parte específica do trabalho, podendo ser um único elemento e/ou um subconjunto de uma atividade. Geralmente, está relacionada a como um item desempenha uma missão específica.

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Villela (2000).

A segunda fase proposta por Leal, Pinho e Corrêa (2005), refere-se à análise do processo que permite um cuidado contínuo com todos os níveis da organização e com o mercado externo e com base nisso, avaliar alternativas e propostas para solução de problemas. A última fase sugerida por Leal, Pinho e Corrêa (2005) é a fase de melhoria do processo,

avaliando a atual situação e promovendo propostas de melhorias, a fim de garantir que possíveis falhas sejam solucionadas, o que é objeto de estudo neste trabalho. Seus resultados devem ser regularmente discutidos com intenção de se moldar às expectativas dos clientes (LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005).

Assim, entende-se que o mapeamento de processos em uma organização proporciona benefícios como a redução nos custos de desenvolvimento de produtos e serviços, redução de falhas e maior entendimento dos processos e operações (HUNT, 1996). Uma das técnicas utilizadas para mapear processos organizacionais é o BPMN, que será apresentado a seguir.

2.3 BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)

De acordo com Campos (2014), uma notação possui um sistema com padrões e regras de forma que seja possível registrar e expressar ideias referente ao domínio de um conhecimento. Existem algumas notações para a realização de modelagem de processos, entretanto, para a realização deste trabalho foi escolhida a notação BPMN por ser considerada o modelo padrão para modelagem de processos de negócios.

Em 2002, segundo Campos (2014), o grupo *Business Process Management Initiative* (BPMI) desenvolveu uma notação gráfica para a representação dos processos de negócio que ganhou o nome de *Business Process Modeling Notation* (BPMN). No ano de 2004, foi anunciada como a notação padrão para a realização de modelagem de processos de negócios (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

BPMN é um padrão desenvolvido objetivando oferecer uma notação mais facilmente entendida e usada pelos envolvidos em processos de negócio (VALLE; OLIVEIRA, 2013). Conforme o autor, é uma técnica ampla que oferece recursos para os mais diversos tipos de processos, podendo ser utilizada para a modelagem de diversos tipos e naturezas como: administrativos, financeiros, operacionais etc.

A notação BPMN possui diversos elementos e símbolos. Conforme Cruz (2008), esses símbolos permitem a criação de diagramas do processo, chamado *Business Process Diagrams* (BPD), tendo como objetivo permitir o mapeamento de processos simples e complexos e fazer serem entendidos por todos. Ainda, segundo o autor, o BPMN, além de simples, é comum a qualquer analista de processos de negócios, visto que é constituído por elementos do fluxograma (CRUZ, 2008).

Essa notação possibilita a criação de processos do início ao fim. Brocke e Rosemann (2013) dizem que os elementos permitem uma diferenciação de seções utilizando-se de grupos, *pools* (piscinas) ou raias. Ainda conforme os autores existem submodelos de BPMN sendo eles: processos de negócios privados (internos), processos abstratos (públicos) e processos de colaboração (globais). Ainda, Rodrigues (2014) destaca que os processos são modelados a fim de conquistar melhorias contínuas, permitindo uma representação mais compreensível, definida e detalhada.

3 MÉTODO

Para a realização do presente trabalho, o estudo caracterizou-se como uma pesquisa exploratória, pois buscou entender melhor os procedimentos de mapeamento dos processos e o gerenciamento da melhoria dos mesmos dentro de um Escritório de Processos de uma Instituição de Ensino Superior. Segundo Gil (2010), o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover uma maior proximidade com o problema de pesquisa. Além disso, caracterizou-se também como pesquisa descritiva que, de acordo com o mesmo autor, possui como objetivo descrever características de determinado fenômeno.

No que tange aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi executada por meio de uma pesquisa-ação a qual possui base empírica, realizada em associação com a resolução de um problema coletivo onde os pesquisadores estão envolvidos de uma forma cooperativa ou participativa (THIOLLENT, 2005). Destaca-se que, por ser a técnica principal da presente pesquisa, ela será abordada no item 3.1.

Foi realizada uma pesquisa documental na medida em que foram consultados documentos sobre o mapeamento de processos existentes, manuais de procedimentos, normativas, regulamentos e outros, necessários para a realização da pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2018), a pesquisa documental é uma fonte de dados mais restrita a apenas documentos, sejam eles escritos ou não, mais conhecidos como fontes primárias. Ainda, foram analisados softwares existentes para controle de documentação, a fim de verificar a aderência à proposta apresentada pela pesquisadora.

Além disso, o estudo contou com uma pesquisa bibliográfica que está delineada no item 2 REFERENCIAL TEÓRICO deste trabalho, a qual, segundo Gil (2018), é elaborada com apoio à materiais já publicados seja impresso ou disponibilizado pela internet como livros, teses, dissertações, anais em eventos científicos, entre outros.

Para a coleta de dados, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o chefe do Escritório de Processos da IES, contendo um roteiro pré-definido com perguntas abrangentes ao objetivo da pesquisa. Lakatos e Marconi (2017) comentam que as entrevistas podem ser classificadas como: padronizadas ou estruturadas, despadronizadas ou semiestruturadas. Na entrevista semiestruturada, o entrevistador pode aprimorar o tema estudado com uma maior autonomia na discussão de ideias com o entrevistado, obtendo assim uma apropriação exploratória maior do objeto de estudo (LAKATOS; MARCONI, 2017).

Para a análise dos dados, o método utilizado foi o qualitativo, o qual analisa e interpreta os fatores mais profundos, fornecendo uma análise mais específica sobre investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento e outros (MARCONI; LAKATOS, 2004). Os pesquisadores que procuram utilizar uma pesquisa qualitativa, buscam esclarecer o porquê das coisas a fim de expor o que convém ser feito (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para o tratamento dos dados, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (2016, p. 37) conceitua a análise de conteúdo como um “conjunto de técnicas de análise das comunicações”, sendo utilizada, neste caso, a técnica de descrição analítica. Bourscheidt (2007) reforça que o pesquisador deve estar interessado em resolver determinado problema por meio de uma ação. Assim, no tópico que segue são apresentadas de maneira detalhada as características e fases da pesquisa-ação implementada.

3.1 PESQUISA-AÇÃO

O método de pesquisa-ação, de acordo com Thiollent (2011), consiste em esclarecer problemas técnicos e sociais, através de grupos em que se deparam pesquisadores, membros da situação-problema e outros a fim de solucionar problemas abordados. Este método determina que exista uma ligação entre os pesquisadores e as pessoas da situação a ser investigada, onde os pesquisadores visam exercer uma atitude ativa perante a própria realidade das ocorrências encontradas (THIOLLENT, 2011). Ainda segundo o autor, tem como objetivo a proposta de soluções e expandir o conhecimento no que se refere à existência de soluções e empecilhos.

O planejamento de uma pesquisa-ação, no dizer de Thiollent (2011), é considerado flexível, pois não segue uma sequência de fases de forma rígida. Conforme o autor, as fases intermediárias não possuem uma sequência pré-definida, as únicas fases que possuem uma

ordem específica são a “fase exploratória”, encontrada no início e a “divulgação dos resultados”, sendo essa a última fase. A seguir, são citadas as fases da presente pesquisa-ação.

3.1.1 Fase exploratória

Esta fase consiste em encontrar o campo de pesquisa, os interessados e as suas expectativas, com o propósito de estabelecer um primeiro “diagnóstico” da situação. No Quadro 2, são apresentadas estas informações.

Quadro 2 - Descrição da fase exploratória.

Pressupostos da pesquisa-ação
Nesta fase, foi definido o campo de pesquisa (gestão da melhoria contínua) e os interessados (pesquisadora e IES). Foram verificadas as expectativas do interessado (IES), e foi efetuado um levantamento ou diagnóstico da situação atual, dos problemas prioritários, culminando em eventuais ações necessárias.
Procedimentos adotados para o estudo
Definiu-se o tema a ser estudado, a partir do conhecimento prévio adquirido em estágio acadêmico não obrigatório junto ao Escritório de Processos da IES. Posteriormente, definiram-se os problemas prioritários, possíveis objetivos, a justificativa, os atores diretos e indiretos e o método a ser trabalhado na pesquisa.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisadores; Ator indireto: Chefe do Escritório de Processos da IES; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas semi estruturadas, reuniões; Variáveis de pesquisa: mapeamento de processos; Delineamento metodológico: pesquisa exploratória, qualitativa, utilizando-se como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e a pesquisa-ação.

Fonte: Os autores, adaptado de Thiollent (2011).

3.1.2 Formulação do problema

Nesta fase, foi definido o problema de pesquisa e os procedimentos a serem adotados, conforme detalhado no Quadro 3.

Quadro 3 - Descrição da fase de formulação do problema.

Pressupostos da pesquisa-ação
Consistiu em definir uma problemática sobre o tema, que se apresentou como principal dentre outras.
Procedimentos adotados para o estudo
Definiu-se o problema: Como melhorar a qualidade dos processos organizacionais em uma IES privada de Santa Maria - RS?
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisadores; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas semi estruturadas, reuniões; Atividades executadas: definição e escrita no projeto de TCC I.

Fonte: Os autores, adaptado de Thiollent (2011).

3.1.3 Seminário

Os seminários compõem uma fase que acompanha todo o trabalho da pesquisadora, do projeto do TCC I até a avaliação final do TCC II, conforme descrito no Quadro 4.

Quadro 4 - Descrição da fase de seminários.

Pressupostos da pesquisa-ação
Consistiu em reunir os interessados na pesquisa para discutir o andamento do trabalho de investigação e o processo de pesquisa como um todo.
Procedimentos adotados para o estudo
Consistiu em reunir a pesquisadora com o orientador do projeto de TCC I e o Chefe do Escritório de Processos da IES, a fim de discutir o andamento do trabalho até a finalização do mesmo.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisadores; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevistas semi estruturadas, reuniões; Atividades executadas: reuniões da pesquisadora com o orientador e o chefe do escritório de processos.

Fonte: Os autores, adaptado de Thiollent (2011).

3.1.4 Coleta de dados

Nesta fase, são descritos os procedimentos de escolha do método de coleta de dados, bem como a ferramenta utilizada para tal, de acordo com o Quadro 5.

Quadro 5 - Descrição da fase de coleta de dados.

Pressupostos da pesquisa-ação
Consistiu em definir o método de coleta dos dados e em elaborar a ferramenta escolhida para tal procedimento.
Procedimentos adotados para o estudo
Foi escolhida a entrevista semiestruturada para a realização de coleta de dados. Foi utilizado um smartphone para a gravação da entrevista e posteriormente, realizado a transcrição da conversa. Foram verificados documentos relacionados ao mapeamento dos processos existentes na IES. Foram analisados softwares existentes para controle de documentação, verificando a aderência ao projeto que foi proposto pela pesquisadora.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisadores; Ator indireto: Chefe do Escritório de Processos da IES; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa documental, entrevista semiestruturada, reuniões; Atividades executadas: escolha da entrevista semiestruturada para a coleta de dados. Aplicação, gravação e transcrição da entrevista; verificação de documentos relacionados ao mapeamento de processos já existentes na IES e análise dos softwares existentes.

Fonte: A autora, adaptado de Thiollent (2011).

3.1.5 Plano de ação

Nesta fase, são descritos os procedimentos para o plano de ação, bem como a ferramenta utilizada para tal, de acordo com o Quadro 6.

Quadro 6 - Descrição da fase do plano de ação.

Pressupostos da pesquisa-ação
Consiste em documentar as ações planejadas a fim de responder aos objetivos da pesquisa.
Procedimentos adotados para o estudo
Foram descritos quatro planos de ação, um para cada objetivo do trabalho, no formato 5W2H.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisadores; Aspectos metodológicos e técnicos: 5W2H; Atividades executadas: construção dos planos de ação.

Fonte: Os autores, adaptado de Thiollent (2011).

3.1.6 Divulgação externa

Nesta fase, são descritos os procedimentos para a realização da divulgação externa, de acordo com o Quadro 7.

Quadro 7 - Descrição da fase de divulgação externa.

Pressupostos da pesquisa-ação
Consiste em divulgar a informação externamente em diferentes setores interessados, como congressos, conferências, livros, entre outros que surgirem como interesse da pesquisadora.
Procedimentos a serem adotados para o estudo
O trabalho de pesquisa, após aprovação em banca avaliadora, será disponibilizado ao Escritório de Processos da IES, publicado em eventos, revista e livro.
Mecanismos de controle e execução de atividades
Atores diretos: pesquisadores; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, entrevista semiestruturada, reuniões; Atividades a serem executadas: disponibilização do trabalho de pesquisa ao EP, publicação em eventos, revista e livro.

Fonte: Os autores, adaptado de Thiollent (2011).

A partir da exposição das fases que compreendem a pesquisa-ação proposta, acredita-se que os objetivos específicos deverão ser alcançados, conforme a sequência do trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico são apresentados os resultados contemplando o mapeamento de processos da IES, a análise das ferramentas existentes no Escritório de Processos, a proposta de método para gestão da melhoria dos processos e a apresentação do método, conforme segue.

4.1 MAPEAMENTO DE PROCESSOS DA IES

Conforme informações prestadas pelo Chefe do Escritório de Processos (*Chief Process Officer* - CPO) da IES, em julho de 2018, a direção da instituição definiu como uma de suas prioridades, implementar o mapeamento dos processos internos, a fim de trabalhar a melhoria da qualidade. Para isso, foi criado o Escritório de Processos, chefiado por um professor administrador. Através da entrevista realizada com o mesmo, constatou-se que é utilizado o BPMN como método de mapeamento (já conceituado no tópico 2.2.1 *Business*

Process Modeling Notation (BPMN)). Este método é o mais utilizado no mundo e está sendo desenvolvido juntamente com documentações padronizadas com base em documentos utilizados pelo Ministério Público Federal (MPF).

Segundo o entrevistado,

Hoje é realizado um trabalho onde produzimos 4 documentos para cada processo. Um deles é o mapeamento de processos, o outro é o alinhamento estratégico, o detalhamento das atividades e o diagrama do processo. A partir desses 4 elementos, monta-se ainda o Manual de Operações, onde agrupamos todos os processos que fazem parte de um mesmo macroprocesso (ENTREVISTADO, 2020).

A análise documental proporcionou o entendimento sobre a finalidade de cada um dos documentos citados pelo entrevistado. O documento Mapeamento de Processos reúne dados relacionados à equipe, as principais atividades do processo, os agentes básicos, os indicadores do processo, um glossário e o cronograma das etapas da modelagem do processo. Já o Alinhamento Estratégico reúne dados relativos ao alinhamento com o MEG e SWOT, justificativa do processo e o cronograma das etapas da modelagem do processo. Ainda, o Detalhamento das Atividades contém informações de cada atividade quanto à descrição, fornecedores, entradas e saídas, clientes, indicador, área responsável e observações. Por fim, o Diagrama do processo compreende como um desenho de todo o passo a passo do processo de forma detalhada.

Após a entrevista, foi providenciada a liberação do acesso a estes documentos para a confirmação das informações. Ao verificar esses documentos, observou-se que existem outros que norteiam a realização do mapeamento, mais especificamente, as Instruções Normativas, que compreendem roteiros para o mapeamento dos processos, codificação de documentos, codificação de processos, roteiro para arquivamento de documentos e normas de formatação. Para a execução das ações relacionadas ao mapeamento dos processos no Escritório de Processos, outros recursos são utilizados, além das documentações citadas, destacando algumas ferramentas tecnológicas que são descritas no tópico a seguir.

4.2 ANÁLISE DAS FERRAMENTAS EXISTENTES NO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Segundo Mariani (2005), para gerenciar os processos e tomar decisões com maior exatidão é necessário possuir dados gerados e, para isso, dá-se a importância para a utilização de diversas ferramentas que propiciem coleta, processamento e distribuição de informações de forma clara. Assim, por meio da entrevista, verificou-se a utilização das seguintes ferramentas no EP: BIZAGI Modeler©, Google Apps e Scopi.

O BIZAGI Modeler© está disponível com aplicativo gratuito para desktop e com ele é possível mapear e documentar de forma rápida e fácil os processos organizacionais além de publicar a documentação em formatos como MS Word©, PDF, Web (HTML) e Wiki (BIZAGI, 2020). Ainda conforme o site da plataforma, pode-se armazenar modelos como arquivos locais ou também optar por armazená-los diretamente na nuvem (em estrutura de pastas) assinando o Modeler Services, o qual é um conjunto de serviços que seus usuários podem acessar de qualquer local a fim de gerenciar e colaborar os modelos de processos na Web.

Outro recurso utilizado compreende o pacote de aplicativos do Google, mais especificamente, Documentos Google, Planilhas Google e Formulários Google. O Documentos Google é um editor de textos, parecido com o MS Word©, onde é possível criar, formatar e compartilhar um documento de texto para edição colaborativa entre diversos usuários, além de possuir um histórico infinito de versões. O Tabelas Google é uma planilha eletrônica também muito parecida com o MS Excel©, sendo possível a utilização de diversas

funções como por exemplo as tabelas dinâmicas, podendo-se também trabalhar de forma colaborativa.

Do mesmo modo, o Formulários Google possibilita o desenvolvimento de formulários personalizados para pesquisas e questionários com a opção de personalizar valores a cada pergunta, sendo ainda, capaz de captar imagens e vídeos nas perguntas criadas em um questionário. Os dados obtidos através do formulário podem ser extraídos para o Planilhas Google. Ressalta-se que todos os aplicativos Google possuem salvamento automático na nuvem e proporcionam a experiência de trabalhar de forma colaborativa, além de oferecerem opções de segurança ao proprietário do documento, já que este pode configurar o acesso de terceiros para edição, visualização ou apenas acesso para cópia.

Outro sistema utilizado é o Scopi. Ele é um software on-line que integra ferramentas que facilitam a criação, a execução e o controle do planejamento estratégico (SCOPI, 2020). O sistema trabalha com a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) onde é possível determinar perspectivas, temas e objetivos estratégicos, os quais apresentam links para projetos, processos e indicadores de resultado, sendo possível desenvolver todo o planejamento estratégico para diferentes empresas, recurso que o sistema chama de “PLANOS”.

A partir da gestão de indicadores de resultado, gestão de projetos, gestão de tarefas e gestão de processos, é possível realizar análises e diagnósticos estratégicos. O sistema conta ainda com a possibilidade de desenvolver o modelo do negócio por meio do *Business Model Canvas* e do Mapa de Empatia, assim como a Matriz SWOT (acrônimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), para o diagnóstico de fatores internos e externos e PESTAL, que é o acrônimo das forças Política, Econômica, Social, Tecnológica, Ambiental e Legal, que influenciam o macroambiente.

Além disso, o sistema Scopi possui como segurança, um controle para determinar quais usuários possuem acesso a determinadas ferramentas, além de uma comunicação entre esses usuários através de comentários e e-mails enviados automaticamente pelo sistema. A partir desta análise, foi possível estudar e definir uma proposta para a IES, como pode ser verificada a seguir.

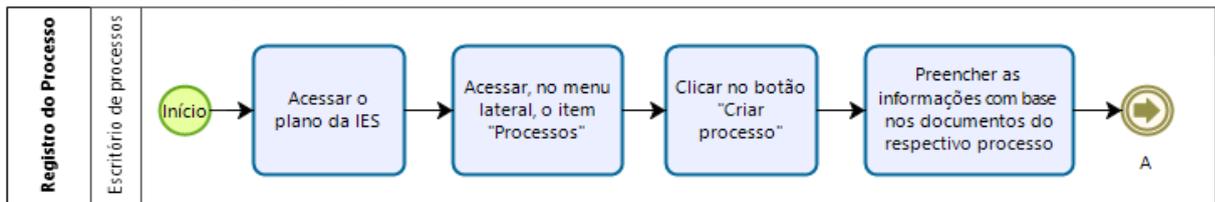
4.3 PROPOSTA DE MÉTODO PARA GESTÃO DA MELHORIA DOS PROCESSOS

Uma das questões existentes na entrevista referia-se a existência de um processo para controle e acompanhamento da melhoria dos processos. Em resposta, o entrevistado mencionou que ainda não havia sido desenvolvida esta questão no fluxo de trabalho do escritório de processos.

Sendo assim, após a análise das ferramentas utilizadas no EP para o mapeamento dos processos e do método utilizado para tal trabalho, desenvolveu-se a proposta de um método para a gestão da melhoria dos processos, utilizando-se o software Scopi, que já é disseminado entre os colaboradores dos setores administrativos da IES. De acordo com Merli (1993, *apud* ZAMPINI, 2008), a melhoria contínua se torna satisfatória quando tratada com prioridade, contando com o envolvimento de todos os colaboradores. O método proposto segue os seguintes passos, divididos em registro do processo, planejamento e acompanhamento da melhoria:

Observa-se que as figuras a seguir estão separadas por departamento, sendo na Figura 1 atividades relacionadas ao Escritório de processos, na Figura 2 as atividades são relacionadas à equipe de melhoria (definida e específica para cada processo) e por último, na Figura 3 as atividades são referentes à equipe de melhoria e o gerente do processo (definido e específico para cada processo).

Figura 1 - Fluxo de registro do processo.

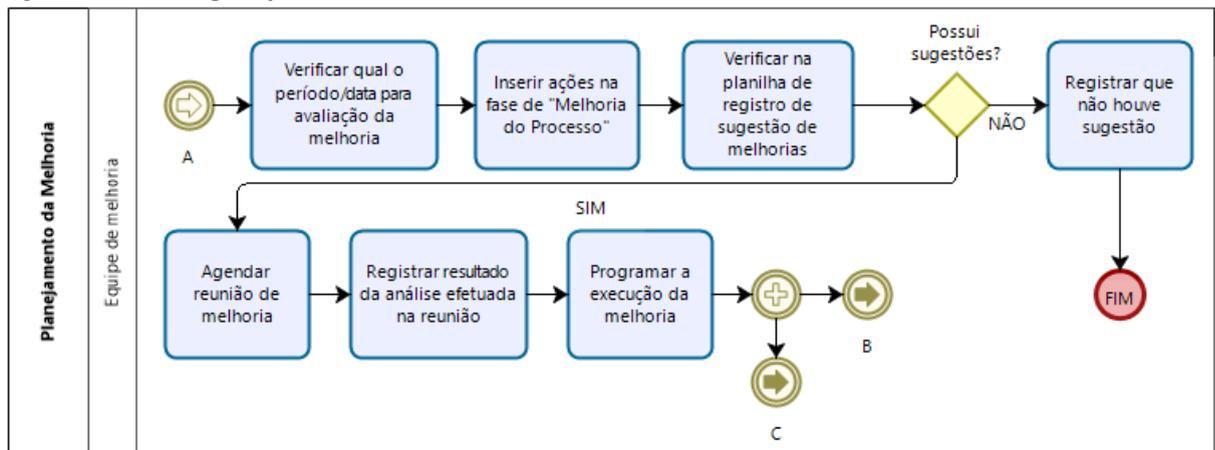


Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Conforme a Figura 1, primeiramente, o usuário do Escritório de Processos deverá acessar, no canto superior esquerdo da tela do sistema Scopi, o plano da Instituição. Após este acesso, no menu lateral esquerdo, deverá acessar o item “Processos” e clicar no botão “Criar processo” no canto direito da tela. Em seguida, o usuário necessitará preencher os campos com as informações pertinentes, tendo como base os documentos do respectivo processo.

Quanto ao planejamento da melhoria, o processo a ser seguido compreende o que está ilustrado na Figura 2, partindo do pressuposto que o processo ainda está sendo registrado no Scopi.

Figura 2 - Fluxo de planejamento da melhoria.



Fonte: Elaborado pelos autores (2020).

Para um melhor resultado na implementação desta proposta, sugere-se a criação de um campo adicional no documento “Alinhamento Estratégico”, chamado de período da análise de melhoria, o qual inexistente na versão atual do documento. Alguns processos exigem revisão de tempos em tempos a fim de verificar possíveis melhorias e para isso, é essencial a definição em cada processo de um período para realizar análises dessas melhorias.

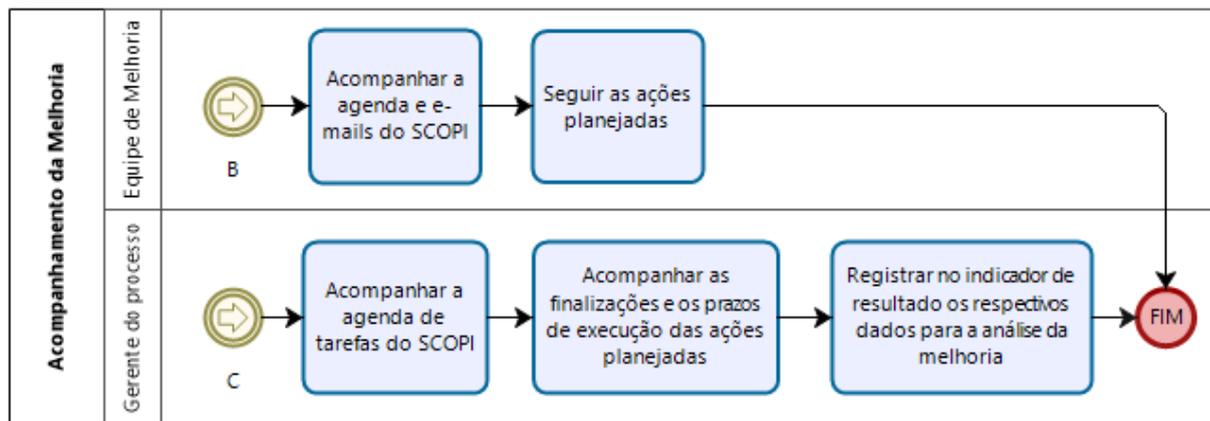
Destaca-se que para que seja possível a participação de todos na melhoria contínua dos processos, conforme já salientado por Merli (1993, *apud* ZAMPINI, 2008), foi desenvolvido um formulário para coleta de sugestões de melhorias para os processos, nominado como “Formulário para sugestão de melhoria para um processo”, o qual será preenchido por qualquer colaborador interessado em contribuir com a melhoria dos processos, onde agregará todas as sugestões em uma planilha eletrônica do Google, denominada “Planilha de registro de sugestão de melhorias”.

Assim, conforme a Figura 3, a equipe de melhoria deverá verificar qual o período/data para avaliação da melhoria através do documento “Alinhamento Estratégico”, inserir as ações na fase de “Melhoria do Processo” e logo após, verificar na Planilha de registro de sugestões de melhoria se existe alguma sugestão. Se não houver sugestões, registrar no Scopi a inexistência. Se houver, agendar reunião de melhoria e posteriormente a

sua realização, registrar (através de ata) o resultado da análise efetuada na reunião, anexando a ata na respectiva ação do processo de melhoria no Scopi, além de programar a execução da melhoria definida.

Observa-se que é de suma importância que seja criado um indicador de resultado para realizar o registro de cada melhoria de processo efetuada, a fim de que possa acontecer o acompanhamento da eficácia da melhoria implementada. A partir desta orientação, demonstra-se na Figura 3 a última etapa do método proposto.

Figura 3 - Fluxo de acompanhamento da melhoria.



Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Nesta etapa, então, a equipe de melhoria (que é definida e específica para cada processo) deverá acompanhar a agenda e e-mails do Scopi e seguir as ações planejadas, sendo que, simultaneamente, o gerente do processo (definido e específico para cada processo) também deverá acompanhar a agenda de tarefas do sistema, assim como, as finalizações e os prazos de execução das ações planejadas anteriormente. Independentemente se houver ou não melhorias, o mesmo terá de imputar as informações no indicador de resultado para chegar a sua respectiva conclusão em um próximo ciclo de melhoria.

Conforme pode-se verificar nas explicações anteriores, a implementação da proposta para a gestão da melhoria dos processos requer uma readequação da rotina dos integrantes do Escritório de Processos, bem como, uma eficiente comunicação sobre o novo processo aos colaboradores da IES, incluindo treinamentos, reuniões e notícias internas para sua correta disseminação. Também, faz-se necessária uma revisão em todos os processos já mapeados quanto aos componentes das respectivas equipes de melhoria, nas datas agendadas para o processo de melhoria (verificando planilha de sugestão e reuniões de análise), e na efetividade dos indicadores de resultado já definidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como ponto de partida resolver um problema relacionado à melhoria da qualidade que era: Qual método de trabalho pode ser usado para melhorar a qualidade dos processos organizacionais em uma IES privada de Santa Maria - RS? Para resolvê-lo, definiu-se o objetivo geral, que foi definir um método de trabalho para gerir o controle de qualidade dos processos organizacionais de uma IES.

Para alcançá-lo, no entanto, foi necessário estudar com mais profundidade sobre Gestão da Qualidade, mapeamento de processos e Instituições de Ensino Superior, já que esses assuntos permeiam a temática da presente pesquisa. Dentre diversos conceitos e relações entre eles, destacam-se os seguintes.

Quando uma organização atua com gestão da qualidade, pode-se afirmar que ela está preocupada em entender e satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes, pois busca isso por meio de confiabilidade, comunicação, credibilidade, competência, entre outros fatores já citados por Martins e Laugeni (2005).

Outro aspecto a ser destacado, relaciona-se ao mapeamento dos processos que, quando realizados em suas três fases, conforme orientam Leal, Pinho e Corrêa (2005) - mapeamento, análise e melhoria do processo - permitem a melhoria contínua, já citada por Rodrigues (2014). Ainda nesta seara, o conhecimento sobre a notação padrão para modelagem de um processo, destacada por Brocke e Rosemann (2013), permite a um analista a criação de processos de diferentes setores de forma completa e com fácil entendimento (VALLE; OLIVEIRA, 2013; CRUZ, 2008).

A partir da escrita do referencial teórico, foi possível definir o método para aplicação e desenvolvimento da pesquisa, a qual foi caracterizada como exploratória e descritiva, utilizando técnicas bibliográficas, documentais e pesquisa-ação, que está configurada em seis fases, descritas no item 3.1 Pesquisa-ação deste trabalho.

Neste sentido, a partir do exposto, entende-se que o mesmo foi atingido, pois conforme pode ser verificado no item 4.4 PROPOSTA DE MÉTODO PARA GESTÃO DA MELHORIA DOS PROCESSOS, uma proposta de método de trabalho foi construída e apresentada como diagrama de processo dentro das especificações do BPMN, realizando o aproveitamento de recursos tecnológicos, documentais e de pessoal já existentes na IES.

Portanto, a partir deste entendimento, algumas conclusões podem ser relacionadas. É visível a importância do entendimento de todas as ferramentas disponíveis dentro de uma organização para o melhor aproveitamento dos esforços já despendidos pelos profissionais da mesma, principalmente quando a intenção é buscar excelência e melhoria contínua em seus processos.

Ainda, a utilização de uma notação padronizada para os diagramas, como o BPMN, se mostrou muito importante, pois é facilmente entendida por todos da organização, oferecendo diversos recursos e tornando assim, um processo mais claro e propício a melhorias contínuas. Além disso, percebeu-se a relevância da junção de todos os processos em um mesmo sistema de gestão estratégica como o Scopi, contando sempre com a colaboração de todos os funcionários para obtenção de resultados cada vez melhores, tornando uma melhoria contínua satisfatória.

O estudo de todas as áreas da Administração é imprescindível para entender o funcionamento dos softwares utilizados (já que eles trabalham com diferentes ferramentas e conceitos relacionados à gestão), bem como para desenvolver a visão sistêmica que um mapeamento de processos exige.

6 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

Como limitações deste estudo, salienta-se o fato de que a pandemia do Covid-19, que momentaneamente assola a todos, fez com que novas reuniões e análise de documentos precisassem acontecer de forma remota, o que não apresenta o mesmo resultado quando comparado as mesmas atividades presenciais, principalmente pela precariedade da rede de internet disponibilizada aos consumidores brasileiros.

Quanto à sugestão para novos estudos, entende-se que seria de grande valia pesquisas relacionadas à análise do processo de implantação de um escritório de processos em uma IES, análise das resistências à mudança por parte dos colaboradores de uma organização frente às mudanças impostas por um mapeamento de processos e aprimorações da sugestão do presente trabalho.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BIAZZO, S. **Process mapping techniques and organisational analysis: Lessons from sociotechnical system theory**. Business Process Management Journal, v. 8, p. 42-52, 2002.
- BIZAGI. **Welcome to the Bizagi Modeler and Modeler Services documentation**. Disponível em: http://help.bizagi.com/process-modeler/en/index.html?intro_welcome.htm. Acesso em: 2 maio 2020.
- BOURSCHEIDT, Luís. **Pesquisa-ação: uma alternativa para a pesquisa em educação musical no Brasil**. In: Congresso da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Música, XVII, São Paulo, 2007
- BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CAMPOS, André L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade: conceitos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- CORBUCCI, P. R.; KUBOTA, L. C.; MEIRA, A. P. B. **Evolução da Educação Superior privada no Brasil: Da Reforma Universitária de 1968 à década de 2010**, 2016.
- CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Management Systems**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- FREITAS, André Luís. **A qualidade em serviços no contexto da competitividade**. Revista Produção Online, Florianópolis, v. 5, n. 1, jun. 2005.
- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1996.
- KROGSTIE, John et al. **Integrated Goal, Data and Process Modeling: From TEMPORA to Model-Generated Work-Places**. In: JOHANNESSEN, P.; SODERTROM, E. (org.). **Information Systems Engineering, from Data Analysis to Process Networks**. Hershey, PA: IGI Publishing, p. 43-65, 2008.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade Total em Serviços: Conceitos, Exercícios, Casos Práticos**. 7. ed. [S. l.]: Atlas, 2019.
- LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre Ferreira de; CORRÊA, Carlos Eduardo Souza. **Análise comparativa de técnicas de mapeamento de processos aplicadas a uma célula de manufatura**. Anais In: Simpósio de Engenharia de Produção, XII, Bauru - SP, 2005.
- MACHADO, Vera Lúcia de Sá. **Qualitividade no Serviço Hospitalar: Uma metodologia para avaliação**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2001.
- MAGALHÃES, Marcos Felipe. **Qualidade na prestação de serviços: agregando valor às organizações**. 1. ed. São Paulo: Senac, 2019.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

- MARIANI, Celso Antonio. **Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso.** RAI-Revista de Administração e Inovação, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.
- MARTINS, P.; LAUGENI, F. **Administração da produção.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MÜLLER, Cláudio José. **Modelo de Gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender.** 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PINTO, Jane Lucia Gaspar Coelho. **Gerenciamento de processos na indústria de móveis.** 1993. Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1993.
- RODRIGUES, R. **Porque usar a Notação BPMN?** 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/porque-usar-a-notacao-bpmn>. Acesso em: 21 nov. 2019.
- SCOPI. **É hora de planejar e ampliar o controle,** 2020. Disponível em: <https://www.scopi.com.br/>. Acesso em: 11 maio 2020.
- SCUCUGLIA, Rafael. **Como mapear seus processos.** Boletim de Informações Gerenciais da Justiça Federal – Ano II, n. 16, ago. 2008.
- SEBRAE. **Processos Planejados: A importância do equilíbrio na gestão de processos,** 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-do-equilibrio-na-gestao-de-processos,e7203ea344900610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 set. 2019.
- SILVA, Allan Krysthian Johnnier; TORRES, Manoel Gerônimo Lino. **Ferramentas da qualidade aplicadas à gestão de estoque: Estudo de caso em um Centro Universitário na cidade de Marechal Deodoro-AL,** 2018.
- SIMPSON, Mike; KONDOULI, Dimitra; WAI, Pui Hang. **From Benchmarking to business process re-engineering: a case study.** Total Quality Management, Vol. 10, Sheffield, 1999.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1996.
- THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.
- TOLEDO, J. C. de; BORRÁS, M. Á. A.; MERGULHÃO, R. C.; MENDES, G. H. S. **Qualidade - Gestão e Métodos.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013. 420 p.
- VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócios: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- VILLELA, Cristiane Da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional.** Dissertação (Mestre em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.
- ZAMPINI, Carla Simão. **Proposta para estruturação da gestão da melhoria contínua em uma fabricante de bebidas.** Dissertação de Mestrado (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos, 2008.