

# NOVO OLHAR: UM ESTUDO DE CASO SOBRE ANÁLISE E REDESENHO DE PROCESSOS EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR

**Simone Pradella (UNISC)**

simonepr@unisc.br

**Karine Limberger (UNISC)**

kberger@unisc.br

**Aline Rowedder (UNISC)**

aline3@unisc.br

**Aline Ramos da Silva (UNISC)**

asilva3@unisc.br

**Debora Caroline Meyer (UNISC)**

deborameyer@unisc.br



*Bons processos de serviços não geram apenas clientes satisfeitos, mas também reduzem os custos, aumentam o valor agregado e fortalecem o desempenho organizacional. Assim, torna-se importante identificar, mapear e melhorar os processos. O presente trabalho explora o redesenho dos processos de serviços, etapa presente na metodologia de gestão de processos e imprescindível para a melhoria dos processos. Para tanto, propõe a aplicação de uma metodologia de redesenho de processos de serviços em um estudo de caso de uma instituição de ensino, destacando a fase de Análise e Redesenho de Processos. A metodologia proposta é fruto de uma pesquisa bibliográfica sobre o tema e da reflexão dos autores durante diversas aplicações de redesenho de serviços em processos educacionais. Este trabalho aponta as diferentes abordagens e especificidades para o mapeamento e redesenho de processos de serviços. Também assinala os principais métodos e ferramentas que podem ser utilizados nesta fase do ciclo de gestão de processos. Dos principais resultados encontrados destacamos que este estudo pretende auxiliar o iniciante no assunto, interessados no redesenho de processos de serviços que buscam uma maior agregação de valor e satisfação aos clientes, apresentando os passos de uma modelagem de processos.*

*Palavras-chaves: Documentação de processos, gestão de processos, melhoria, redesenho de processos.*

## 1. Introdução

Bons processos de serviços não geram apenas clientes satisfeitos, mas também reduzem os custos, aumentam o valor agregado e fortalecem o desempenho organizacional. Sendo assim, Johnston e Clark (2008) afirmam que se torna importante identificar, mapear e melhorar os processos, pois o atual cenário das organizações faz com que se busque mais agilidade, eficiência e também uma postura mais responsiva frente à sociedade contemporânea, complexa, diversificada e dinâmica. Esse momento está relacionado à busca pela sustentabilidade que requer o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os objetivos do mercado. Segundo Pradella (2009), essa situação destaca que os processos de mudança são inevitáveis para as organizações que pretendem continuar existindo.

Assim como está acontecendo no setor público, conforme citado por Lopes, Mota e Cruz (2007), a adoção de propostas de modernização deve considerar características específicas do setor, visto que essa realidade é bastante complexa no Brasil, onde essas medidas não se dão sem o enfrentamento de problemas relacionados com a burocratização, o formalismo, o corporativismo, a centralização e o distanciamento do cidadão.

Da mesma forma que no setor público, percebe-se também a mesma necessidade no setor privado, estando os exemplos disponíveis nos diversos meios de comunicação, e essa tendência não é diferente nas instituições de ensino comunitárias.

Nesse sentido, visando atender à necessidade cada vez maior de flexibilidade nos processos, às demandas internas dos diferentes níveis de ensino, às integrações com os demais sistemas legados da Instituição e ainda às diferentes legislações externas, a Instituição de Ensino Superior decidiu desenvolver um novo sistema que atendesse aos processos da dimensão ensino das quatro mantidas. Contudo, durante o levantamento das necessidades para esse desenvolvimento, foram identificadas várias situações que não seriam sanadas apenas com essa proposição.

Diante da percepção dessas problemáticas, foi constatada a necessidade de analisar os processos com a expectativa de melhorá-los antes do desenvolvimento de um sistema informatizado, pois segundo Cruz (2002, p. 97),

[...] só haverá sentido em investir-se em qualquer tecnologia se soubermos porque e para que iremos utilizá-la” e “... para dar significado aos grandes investimentos feitos em tecnologia da informação por qualquer tipo de organização só há uma forma: por meio de organização e melhoria de processos de negócio [...]

Assim, a Reitoria da Instituição de Ensino Superior aprovou o projeto Novo Olhar que tem como objetivos a implantação da gestão de processos e a modelagem dos processos da dimensão ensino, para que então sejam desenvolvidos os sistemas aderentes aos processos já redesenhados da Instituição.

Para tanto, buscou-se uma metodologia de modelagem de processos que atenda às novas necessidades. A partir disso, foi criada pela Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (DO) da Instituição de Ensino a metodologia Novo Olhar, cujo embasamento está na metodologia DOMP – Documentação, Organização e Melhoria de Processos, proposta por Cruz (2003), na notação BPMN – *Business Process Modeling Notation* e nas práticas adotadas pelo próprio DO que, desde a sua criação em 1994, utilizava para a modelagem dos processos os diagramas definidos por Cury (2000) como descritivos e/ou com símbolos e outros documentos não estruturados, como, por exemplo, atas e relatórios que detalhavam as regras de negócio.

Foram frases de Albert Einstein que inspiraram o nome do projeto e da metodologia quando esse autor afirma que "Nenhum problema pode ser resolvido a partir da mesma consciência que o criou. É necessário aprender a ver o mundo de uma maneira nova e revigorada". E é com um novo olhar que os processos da IES estão sendo mapeados, analisados e redesenhados.

Diante disso, o objetivo geral deste artigo é apresentar os resultados parciais da segunda etapa, Análise e Redesenho, do projeto Novo Olhar.

## 2. Metodologia

Em relação aos seus objetivos, a pesquisa desenvolvida tem caráter de pesquisa exploratória, e, segundo Gil (1991), visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito. Envolveu levantamento bibliográfico, definição da metodologia de gestão de processos e da aplicabilidade da metodologia escolhida na Instituição. Sobre isso Yin (2005) se manifesta acrescentando que, o método de pesquisa adotado também é classificado como estudo de caso. A organização onde a pesquisa se realiza é uma Instituição de Ensino Superior (IES), localizada na região sul do Brasil, tendo como uma das políticas institucionais a gestão de processos, destacada no seu Projeto Político-Pedagógico Institucional - PPI, 2008.

## 3. Gestão de processos na IES

Gonçalves (2000) comenta que apesar da discussão sobre processos não ser algo recente, estando originalmente associada à tradição da engenharia industrial e aos estudos dos sistemas sociotécnicos, percebe-se que não existe uma interpretação consensual do termo, o que acaba por gerar confusão quanto à aplicação do conceito em diferentes contextos e disciplinas

O Guia BPM CBOK (2009) define a gestão de processos de negócio ou BPM – *Business Process Modeling* como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Essa nova forma de gestão, conforme Patching, citado por Laurindo e Rotondaro (2006):

pode ser entendida como um enfoque de desenvolvimento organizacional que tipicamente objetiva alcançar melhorias qualitativas de desempenho nos processos, tomando uma visão objetiva e sistêmica das atividades, estruturas e recursos necessários para cumprir os objetivos críticos do negócio.

Dessa forma e de acordo com Laurindo e Rotondaro (2006), a gestão de processos na IES é conceituada como o enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas e emergentes e sob uma postura para a qualidade, objetivando a entrega de valor ao usuário.

Assim, a análise da organização deixa um pouco de lado o ponto de vista funcional, que é baseado no organograma como modelo primordial do negócio, para uma visão horizontalizada, do ponto de vista dos processos, que enfoca o próprio trabalho a fim de gerenciá-lo. Essa visão identifica os principais elementos do trabalho que os funcionários precisam executar para que a instituição funcione e possa cumprir com a sua missão. Para Thieves (2001), a estruturação da Instituição em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional, cujo enfoque estava no gerenciamento de

como as atividades são executadas individualmente para uma visão global e dinâmica de toda a Instituição. Dessa forma, possibilita a compreensão de como os processos são executados, permitindo, assim, uma visão holística da Instituição, com vistas a uma melhor compreensão do todo organizacional. Porém, a gestão de processos é uma mudança paradigmática. Ela deve ser incorporada pela cultura organizacional, e a cultura se constrói de forma gradativa, o que gera conflito com as visões de curto prazo dos gestores.

Isso é o que confirma Davenport (1994), quando coloca que a estrutura orientada a processos é diferente das estruturas mais hierárquicas e verticais. Enquanto a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, sua estrutura de processo é uma visão mais dinâmica da forma pela qual a organização produz valor aos clientes.

Com isso, a gestão de processos introduz uma visão sistêmica e integrada do trabalho e mostra a interdependência existente entre fornecedores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais, situação não presente em uma estrutura funcional. Nesse sentido, os funcionários passam a ter uma visão ampliada de seus respectivos papéis funcionais na organização. Ao invés de trabalharem com uma lista de atividades, passam a trabalhar com processos documentados e padronizados permitindo-lhes o conhecimento explícito de todos os seus elementos (objetivos, metas, medição de desempenho, entradas, saídas, clientes a serem atendidos, entre outros).

Hammer (1998) acrescenta ainda que a mudança de uma organização tradicional para processos é muito difícil, pois os indivíduos têm que aprender a pensar de uma maneira nova e revigorada, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe. A cultura organizacional relaciona-se com os processos porque influencia e é influenciada pelo comportamento das equipes de trabalho. Em síntese, é necessário que haja participação, envolvimento e comprometimento de todos para com os objetivos da organização na busca da satisfação do cliente e no conseqüente aumento da competitividade sustentável em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico.

Vale ressaltar que a adoção de uma Tecnologia da Informação - TI adequada não promove a disseminação do conhecimento, sem um projeto de mudança na cultura da organização. Essa é uma das razões para que no modelo de gestão de processos sejam consideradas tanto a participação das pessoas quanto a cultura organizacional. Com isso, a IES adotou o método PEC, Participação, Envolvimento e Comprometimento que é constituído de ações como: reuniões para definição de indicadores de melhoria, reuniões de redesenho do processo com a participação de todos os envolvidos no processo, capacitações na modalidade presencial e a distância sobre gestão de projetos com foco em planejamento, gestão de processos e comunicação e negociação. E isso tem confirmado que as pessoas, normalmente, são convencidas pelos resultados e não pelos processos.

Nesse contexto, é necessário considerar que as pessoas são os elementos-chave na administração de estratégias competitivas, podendo-se falar em modelo empresarial centrado nas pessoas. Dentre os vários recursos empregados num sistema produtivo, as pessoas são as únicas que efetivamente podem promover mudanças que visam ao incremento da competitividade.

### **3.1 Modelagem de processos**

Entende-se por modelagem de processos a identificação, o mapeamento, a análise e o redesenho dos processos. O objetivo da modelagem de processos pode ser definido como: melhor compreender como uma organização funciona; usar e explicitar o conhecimento

adquirido e a experiência para usos futuros (lições aprendidas); otimizar o fluxo de informações; reestruturar a organização (aspecto funcional, comportamental, estrutural, etc.), controlando-a e coordenando-a.

A modelagem de processos ganha importância pela sua função de registro, pela padronização e documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados.

Dessa forma, o aprendizado é dependente dos mecanismos institucionais usados para reter o conhecimento e a memória dos indivíduos (por exemplo, políticas, estratégias), pois a organização não pode arriscar-se a perder lições e experiências conseguidas, uma vez que as pessoas migram de um emprego para outro.

A gestão do conhecimento organizacional, de acordo com Angeloni (2003), é um conjunto de processos que governa a criação, a disseminação e a utilização de conhecimento no âmbito das organizações. Uma organização do conhecimento é aquela em que o repertório dos saberes individuais e dos socialmente compartilhados pela equipe é tratado como um ativo valioso, capaz de entender e vencer as contingências ambientais. Nessa organização se observa uma forte ênfase na criação de condições ambientais, sociais e tecnológicas que viabilizem a geração, a disponibilização e a internalização de conhecimentos por parte dos indivíduos, com o propósito de subsidiar as tomadas de decisões.

#### 4. Resultados e Discussão

A gestão da IES apresenta um ciclo que compreende (1) a modelagem dos processos (identificação, mapeamento, análise e redesenho); (2) a implantação dos processos redesenhados; e (3) o monitoramento dos processos.

Para entender a gestão de processos (BPM), é necessário entender o que são os processos de negócio. Segundo o Guia BPM CBOK (2009),

[...] um processo é uma lista definida de atividades ou comportamentos desempenhados por pessoas ou máquinas e tem um ou mais resultados que podem finalizar no encerramento do processo ou em uma entrega para outro processo, com o propósito de atingir uma ou mais metas.

Para Cruz (2003) “processo de negócio é o conjunto de atividades que tem por objetivo transformar insumos (entradas), adicionando-lhes valor por meio de procedimentos, em bens ou serviços (saídas) que serão entregues e devem atender aos clientes”.

Na IES, processo representa o conjunto de atividades que, automatizadas ou não, integram pessoas e sistemas diversos, com vistas a obter um objetivo comum e institucional.

Com base em pesquisas conduzidas em uma empresa de telecomunicação, Belmiro e Reche<sup>16</sup> relatam que o ganho mais importante em uma mudança para processos seria a quebra de barreiras por meio do estabelecimento da integração dos processos de comunicação internos, obedecendo ao processo de negócio.

Para tanto, foi criado o portal Processos na *intranet* da IES, onde está disponível para consulta a documentação dos processos (diagramas e descrição dos elementos dos processos e das atividades) e as perguntas e respostas mais frequentes, além da possibilidade de envio de sugestões e dúvidas sobre os processos e também de consulta à documentação do projeto e da metodologia da gestão de processos.

Na adoção da gestão de processos, cada integrante da equipe deve entender claramente seu papel na distribuição de suas responsabilidades de forma a garantir o sucesso do modelo. A cultura de uma equipe é o seu aprendizado acumulado e o processo de mudança inicia quando

um ou mais membros dessa equipe se transformam em líderes e esses incorporam e praticam a gestão de processos, motivando e inspirando as pessoas em relação aos objetivos e estabelecendo a visão de equipe.

A seguir será descrito o passo a passo da metodologia da 2ª fase – Análise e Redesenho de Processos.

#### 4.1 Análise e Redesenho de Processos – 2ª Fase

O primeiro passo ao estabelecer um novo processo ou atualizar um processo existente é criar um entendimento comum pela equipe do estado atual do processo e seu alinhamento com os objetivos do negócio. A criação desse entendimento comum pode ocorrer pela análise do processo.

A partir da 1ª fase de Identificação e Mapeamento de Processos, que possui como resultados o diagrama, a descrição dos elementos do processo “Macrofluxo” e a descrição das atividades que estão documentadas em uma única base de conhecimento, denominada Sistema de Gestão de Processos – SGP, é iniciada a 2ª fase do Ciclo de Gestão de Processos, ou seja, a Análise e Redesenho dos Processos.

A fase de Análise e Redesenho busca atender à dinâmica de melhoria dos processos, representada na Figura 1. Essa dinâmica proporciona a participação, o envolvimento e o comprometimento das pessoas, para que os processos sejam redesenhados atendendo às suas expectativas.

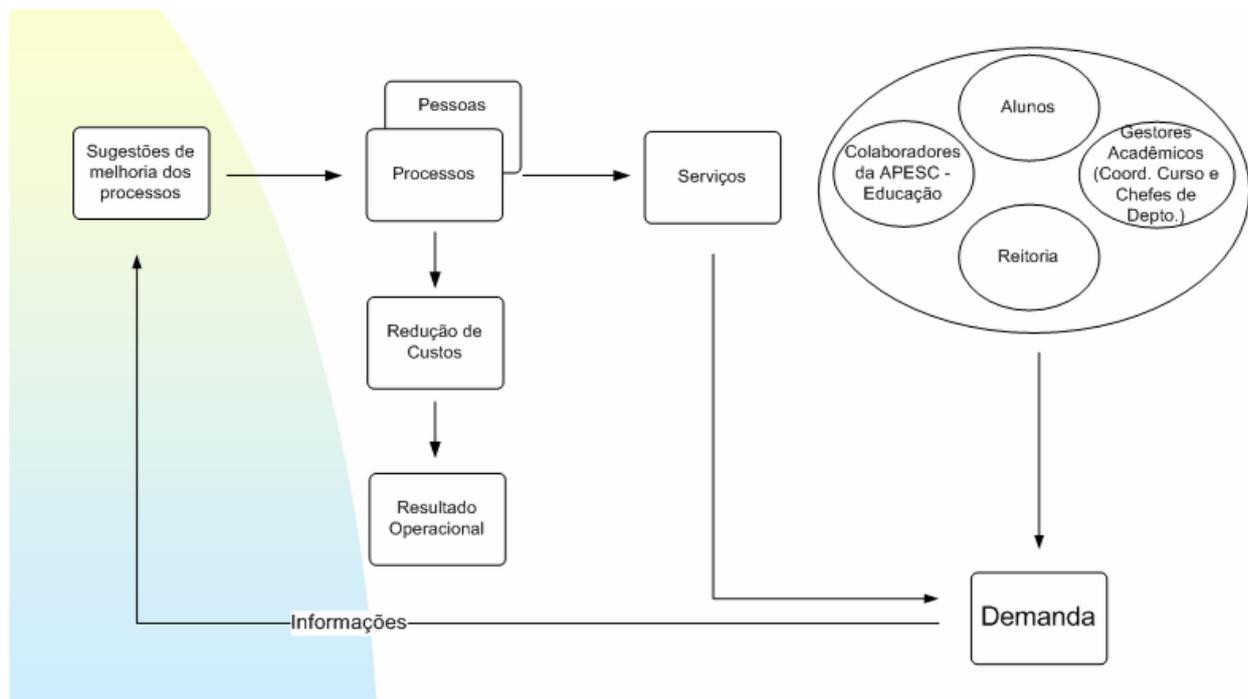


Figura 1 - Dinâmica da melhoria dos processos  
 Fonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (2010)

As sugestões de melhoria devem ser coletadas dos clientes internos e externos. Para isso, podem ser utilizadas as técnicas de entrevista com questionário estruturado – a ser aplicado pessoalmente, por e-mail ou por empresas especializadas em pesquisas de opinião, e em entrevistas em grupo. Outra forma de coletar as sugestões é durante o redesenho do processo, envolvendo os clientes internos e externos para a identificação das melhorias, com base no mapeamento (diagrama) da realidade atual do processo.

Para a definição das sugestões de melhoria a serem viabilizadas, são reunidos os principais envolvidos, desde o superior imediato, o gerente do processo, até as pessoas que influenciam os processos, os clientes internos que não foram escopo das pesquisas e, ainda, a critério do gerente do processo, os responsáveis por atividades. Para Kotter (2002), a grande dificuldade em uma mudança organizacional reside na complexidade da tarefa de convencer todo um coletivo de indivíduos a acreditar nos benefícios da mudança e conseguir retirá-lo de sua zona de conforto para uma outra lógica de atuação de novos valores, propósitos, processos, sistemas e conhecimentos. Nesse sentido, o papel funcional do analista de desenvolvimento humano é importante para apoiar o gerente do processo na identificação e no planejamento das necessidades de desenvolvimento para a gestão da mudança e, também, assessorar os analistas de processos para a atividade de condução de reuniões de análise e de redesenho dos processos.

A dinâmica para a definição das sugestões se dá através de reuniões com os clientes citados anteriormente, sob a condução do analista de processo. O analista, quando possui retorno da aplicação das pesquisas, utiliza o resultado sistematizado no instrumento denominado “Sugestões de Melhoria dos Processos”. Após apresenta esses dados, para que os envolvidos possam analisar e repensar seus processos e, assim, sugerir as melhorias necessárias para atendimento, tanto dos usuários internos, quanto dos externos. E, no caso de não ter havido pesquisa estruturada, o analista de processos, tendo como base o diagrama – realidade atual – faz a leitura de cada atividade do processo, coleta as sugestões e inicia o redesenho do processo (diagrama) imediatamente.

Esse é o momento do estudo minucioso do processo, visando à melhoria de longo prazo. É com esse “novo olhar” que o processo pode ser melhorado e otimizado. Para tanto, o “gerente do processo”, que é o responsável por todo o processo e possui a atribuição de zelar para que a qualidade seja constantemente atingida e melhorada, deve refletir sobre o seu processo.

De acordo com Cruz (2003), todas as ações dentro de um processo são realizadas por meio de suas atividades, portanto é fundamental descobrir, analisar e melhorar nas atividades os problemas e as melhorias necessárias para o redesenho. Nesse sentido, em cada atividade é preciso avaliar os custos e tempos envolvidos, os papéis funcionais e as competências profissionais, as regras de execução (tarefas e procedimentos) e os planos de contingência.

Dentre os itens do roteiro de análise das atividades, a regra do negócio é um dos elementos mais relevantes, pois é por meio dela que se tornam explícitas as tarefas e os procedimentos.

O objetivo da análise dos processos é subsidiar o trabalho de desenvolvimento e de implantação de padronização e melhorias de processos. Além do fato de que “sem padronização não existe gestão de processos”, pode-se ressaltar a importância da padronização para:

- Estabelecer claramente as responsabilidades e autoridades;
- Estabilizar os processos;
- Constituir base para a melhoria contínua e, portanto, aumentar a produtividade;
- Assegurar a qualidade;
- Acumular o conhecimento da empresa.

O processo de Análise e Redesenho proposto para essa metodologia pode ser visualizado na Figura 2.

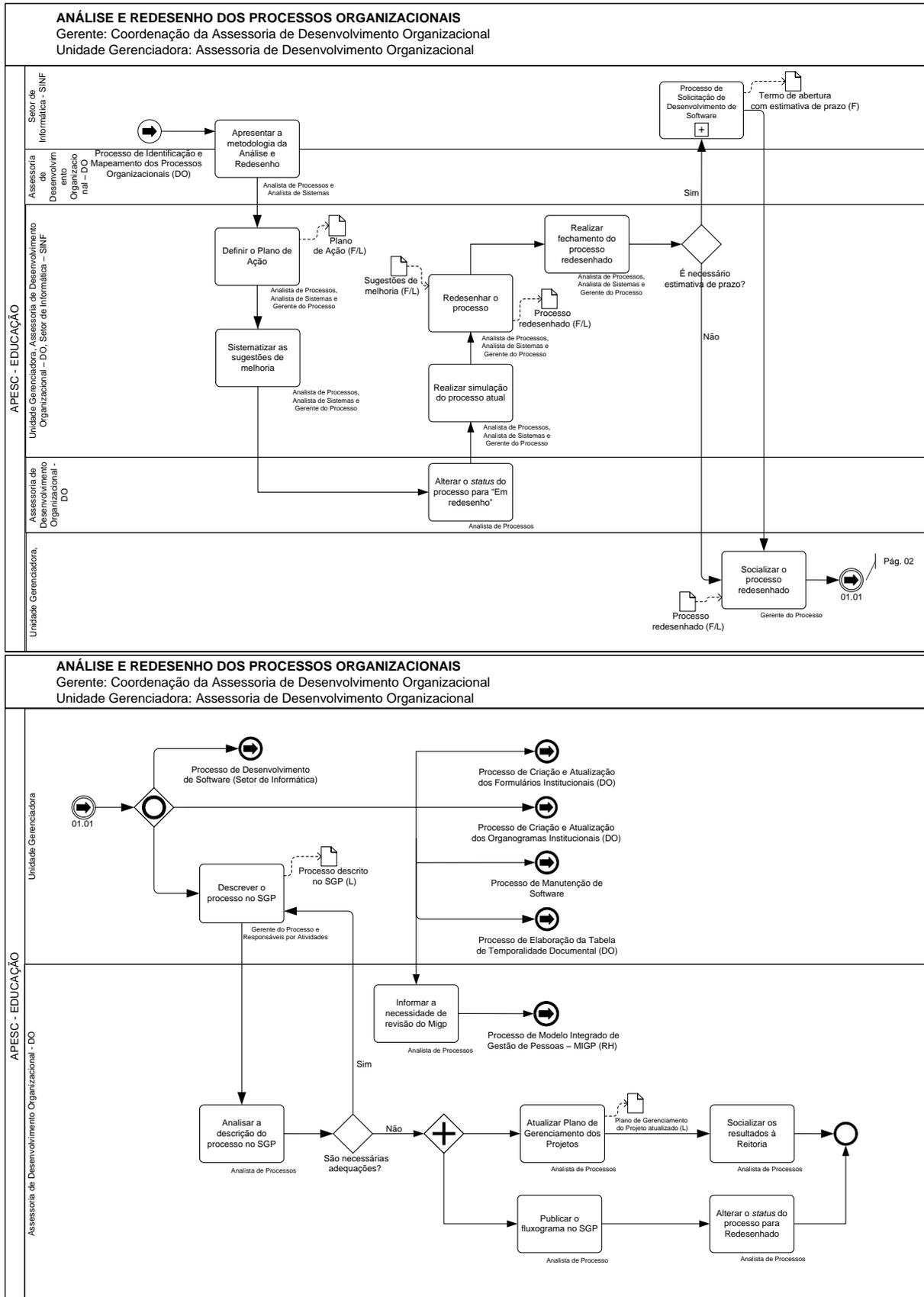


Figura 2 - Diagrama do Processo de Análise e Redesenho de Processos Organizacionais  
 Fonte: Assessoria de Desenvolvimento Organizacional (2010)

Para realizar o desenho dos diagramas é utilizado o BPMN (2009), que é uma notação gráfica que tem por objetivo prover instrumentos para mapear, de uma maneira padrão, todos os elementos dos processos de negócio da organização.

Após a validação do redesenho do processo é necessário atualizar a documentação do processo que compreende a descrição do macrofluxo, que é o conjunto resumido de informações sobre um processo, permitindo sua visão macro, bem como a descrição dos elementos das atividades.

A partir da análise e do preenchimento desses documentos pelo gerente do processo é finalizada pelo analista de processos a revisão da descrição dos elementos dos processos e das atividades no Sistema de Gestão de Processos – SGP. O analista de desenvolvimento humano, em conjunto com o gerente do processo, quando necessário, define ou redefine os papéis funcionais dos responsáveis pelas atividades para a atualização dos Mapas de Avaliação de Desempenho. Como resultado da etapa de redesenho podemos mencionar: a diminuição da visão fragmentada, que levou vários processos a transformarem-se em um único; a redução de 65% das atividades manuais para informatizadas em um único processo; o aumento de 38% das atividades informatizadas e o incremento de atividades automatizadas nesse mesmo processo. Com isso, obteve-se a redução de custos, de retrabalho e conseqüentemente o aumento da produtividade. Além disso, para facilitar o gerenciamento de todos os documentos gerados pelos processos está sendo utilizado o *software* de Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED e a Tabela de Temporalidade Documental, sendo avaliados todos os documentos físicos ou lógicos.

## 5. Considerações

Para modelar os processos, não deixamos de pensar nas pessoas que os conduzem. Por isso, analistas de desenvolvimento humano planejam e executam ações para minimizar os impactos causados nas pessoas em função da mudança nos processos. Pensando nisso, este estudo de caso baseou a construção coletiva da modelagem de processos – fase de Análise e Redesenho de processos, da identificação dos problemas e das desconexões, originando-se, como consequência, a sensibilização para a necessidade de mudança cultural. Essa maneira de conduzir o projeto permitiu o entendimento compartilhado de todas as etapas do processo como era (*as is*) para como deveria ser (*to be*), além de promover o debate e a troca de ideias.

Além disso, nessa etapa de redesenho, os benefícios constatados foram:

- A integração entre os envolvidos para o planejamento das melhorias dos processos, construindo uma cultura de compartilhamento de uma visão comum e padronizada;
- A diminuição da visão fragmentada;
- O planejamento do redesenho visando à entrega de valor aos usuários, apoiando a tomada de decisão da organização.

Por fim, o projeto Novo Olhar busca contribuir não somente com a qualificação dos processos, mas também das pessoas responsáveis por executá-los. Por isso, é de fundamental importância a participação de todos os envolvidos nas etapas do ciclo da gestão de processos, para que tenhamos o envolvimento e, conseqüentemente, o comprometimento de todos com as mudanças necessárias, obtendo-se com isso a entrega de valor, ou seja, aquilo que os clientes gostariam que acontecesse – o atendimento de suas expectativas. E, para dar suporte aos processos, está sendo desenvolvido o novo Sistema de Ensino totalmente aderente aos processos redesenhados. O desenvolvimento do sistema, a partir dos processos, traz vantagens como a prevenção de sistemas redundantes, a utilização de bases integradas e a maior eficiência nos processos.

Como qualquer iniciativa que tenha por base a mudança organizacional, é um consenso entre as pesquisas analisadas que a implantação de BPM é um processo longo, complexo e repleto de dificuldades. Entretanto, a gestão de processos tem como objetivo aprender como agregar cada vez mais valor aos consumidores. Assim, o estudo deste projeto continua com a Análise e o Redesenho, visando à melhoria dos processos para atender às expectativas dos clientes. Arie De Geus afirma que aprender mais rápido que os concorrentes é a única forma de criar vantagens competitivas.

## 6. Referências

- ANGELONI, M. T. (Coordenadora). *Organizações do Conhecimento – Infraestrutura, Pessoas e Tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- Assessoria de Desenvolvimento Organizacional – DO. *Metodologia de Gestão de Processos – Novo Olhar*. Disponível em: <<http://www.intra.unisc.br/processos>>. Acesso em: 15 dez. 2010.
- BELMIRO, T. R.; RECHE, J. R. F. *O desafio de uma gestão por processos sob a ótica de uma telecom*. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, V.38. N. 3. 2003.
- BPM CBOK. *Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. Versão 2.0. Disponível em: [www.abmp.org](http://www.abmp.org). 2009. Acesso em: 15 dez. 2010.
- BPMN. *Business Process Management Notation*. Disponível em: [www.bpmn.org](http://www.bpmn.org). 2009. Acesso em: 15 dez. 2010.
- CRUZ, T. *Sistemas, Métodos & Processos – Estudo Integrado das Novas Tecnologias da Informação e Introdução à Gerência do Conteúdo e do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CRUZ, T. *Sistemas, Métodos & Processos – Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios*. São Paulo: Atlas, 2003.
- CURY, A. *Organização & Métodos – Uma visão holística*. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos - Como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. 5 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, J. E. L. *Processo, que processo?* Revista de Adm. Empresas, V. 40, N.4, Out/Dez, 2000.
- HAMMER, M. *Empresa voltada para processos*. HSM Management, N. 9. Ano 2, Jul/Ago. 1998.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. *Service Operations Management*. Prentice Hall, 2008.
- KOTTER, John. *O coração da mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- LAURINDO, J. B. F., ROTONDARO, G. R. *Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação*. São Paulo: Atlas, 2006.
- LOPES, D. P. T.; MOTA, N. R.; CRUZ, R. C. *Gestão por processos: repensando a entrega de valor para o cliente em uma empresa pública de Minas Gerais*. Publicado em XIV SIMPEP – Simpósio de Engenharia da Produção, 2007.
- PRADELLA, S. *Um novo olhar*. In: Revista Document Management. São Paulo: Editora Guia de Fornecedores Ltda, N. 15, Dez. 40p. 2009.
- THIEVES, J. J. *Workflow - Uma tecnologia para transformação do conhecimento nas organizações - Estudo de caso no Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina – CEEE*. SC, 2 Ed. Rev., Florianópolis: Insular, 2001.
- YIN, R. *Estudo de Casos: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.