

REFLEXOS DA MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM UMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DE SEU ESTADO ATUAL

REFLEXES OF THE MODELING OF BUSINESS PROCESSES IN A PUBLIC INSTITUTION: ANALYSIS OF ITS CURRENT STATE

Luciana de Cassia Maranhato Dedes¹
José Manoel Souza das Neves²

RESUMO

O artigo aborda o Gerenciamento de Processos de Negócio, mais especificamente a Modelagem de Processos, analisando o estado atual (*As Is*) da Coordenadoria de Recursos Humanos de uma instituição pública de ensino. O objetivo do trabalho é conhecer os resultados e compreender os reflexos da modelagem de processos em seu estado atual na fase inicial de implantação do BPM na percepção dos colaboradores da coordenadoria. A pesquisa é descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando técnica de análise documental dos arquivos disponibilizados pela equipe do projeto BPM da referida instituição. Os resultados obtidos apontam que benefícios podem ser observados mesmo na fase inicial, sendo os mais perceptíveis relacionados à participação efetiva, oportunidade de visão, revisão e dimensão dos processos de trabalho, possibilitando visualizar melhorias.

Palavras-chaves: Sistemas Produtivos. BPM. Modelagem de Processos.

ABSTRACT

The paper discusses Business Process Management, more specifically Process Modeling, analyzing the current state (*As Is*) of the Human Resources Coordination of a public educational institution. The objective of this work is to know the results and to understand the reflexes of the process modeling in its current state in the initial phase of the BPM implementation in the perception of the coordinating employees. The research is descriptive, with a qualitative approach, using documental analysis technique of the files made available by the BPM project team of said institution. The results show that benefits can be observed even in the initial phase, being the most perceptible ones related to effective participation, opportunity of vision, revision and dimension of work processes, allowing to visualizing improvements.

Keywords: Productive Systems. BPM. Process Modeling.

¹ Mestranda em Sistemas Produtivos no Centro Paula Souza. E-mail: luciana.dedes@terra.com.br.

² Professor do programa de mestrado em Sistemas Produtivos do Centro Paula Souza. E-mail: jmneves.fatec@gmail.com.

1 INTRODUÇÃO

Do inglês *Business Process Management (BPM)* o Gerenciamento de Processos de Negócio é uma abordagem gerencial que conforme a *Association of Business Process Management Professionals (ABPMP)* constitui estratégias e objetivos da instituição com foco nos processos de ponta a ponta, ultrapassando as estruturas tradicionais, de modo que o fluxo de informações entre as partes interessadas seja perceptível, possibilitando a identificação de oportunidades de melhoria (ABPMP, 2013).

Capote (2012) enfatiza a importância de saber descrever o que se faz por meio de um processo, e afirma que conhecer e otimizar os processos é uma necessidade real a todas as organizações, sejam públicas ou privadas.

Teixeira Filho (2000) pontua o impacto que muitas organizações podem sofrer quando são surpreendidas pelo desconhecimento dos colaboradores sobre seus processos, em decorrência de fatores como: falta de documentação adequada de processos; alto índice de *turnover*; negligenciar a transmissão do conhecimento dos mais antigos para os recém-contratados ou por inovações tecnológicas que alterem a essência dos processos de negócio.

Neste sentido, a ABPMP (2013), cita que a implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio na organização requer comprometimento permanente e contínuo, o que demanda atividades como modelagem, análise, desenho, gerenciamento de desempenho e transformação de processos, possibilitando sua continuidade e permeando o ciclo de vida do processo, que sem ter o propósito de prescrevê-lo, aponta que num ciclo típico essas fases podem ser constituídas por planejamento; análise; desenho; implementação; monitoramento e controle e refinamento. Já Baldam *et al.* (2007), Valle e Oliveira (2016) consideram no ciclo de vida, etapas como: planejamento do BPM; modelagem e otimização de processos; execução de processos e controle e análise de dados. Dessas, iremos abordar a modelagem de processos em seu estado atual (*As Is*).

Diante desta temática, este trabalho objetiva conhecer os resultados e compreender os reflexos da modelagem de processos em seu estado atual na fase inicial de implantação do BPM na percepção dos colaboradores da coordenadoria de Recursos Humanos de uma instituição pública de ensino.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A ABPMP (2013) preconiza o gerenciamento da organização com uma visão horizontal, eliminando a visão tradicional, indo além das estruturas hierárquicas e fragmentadas, definida por setores e departamentos, mantendo o foco no cliente e nos processos ponta a ponta. Alinhado a esta prerrogativa, Andersson *et al.* (2018), apontam que no âmbito público a abordagem racionalista assumida pelo BPM, no que tange a formalização do trabalho e suas subdivisões em atividades menores, pode se tornar uma opção à desburocratização dos processos.

Capote (2012) aponta que devemos pensar em BPM como uma grande mudança de mentalidade que permeia a organização por intermédio de seus colaboradores, até alcançar a sociedade.

Anteriormente, Teixeira Filho (2000) já indicava que para uma instituição o conhecimento sobre seus processos é tão importante quanto as informações dos seus concorrentes, clientes e novas tecnologias.

Neste sentido, Costa *et al.* (2018) afirmam que o gerenciamento de processos é uma das ferramentas que auxilia a implementação de uma gestão pública alicerçada em princípios de governança pública (liderança, estratégia e controle), viabilizando sua efetividade.

Segundo a ABPMP (2013), o processo deve ser representado de forma bem estruturada de modo a garantir visibilidade e detalhamento, onde as tratativas de BPM vão muito além de como o trabalho é realizado, devendo ser considerada todas as demais abordagens (o que; onde; quando; por que e por quem) possibilitando e facilitando uma compreensão mais abrangente e contextualizada, adequando-se ao propósito do processo e ao seu uso considerando as necessidades do público-alvo. O Quadro 1 mostra essas tratativas.

Quadro 1 - Tratativas BPM

| Trabalho | |
|----------|-------------|
| O que | É realizado |
| Onde | |
| Quando | |
| Por que | |
| Como | |
| Por quem | |

Fonte: ABPMP (2013)

2.1 BPM e a mudança organizacional

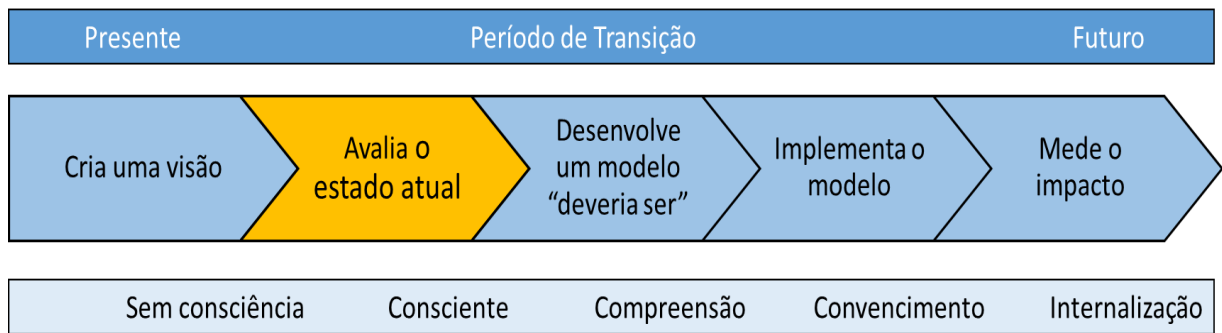
O BPM traz consigo um conjunto de mudanças necessárias à sua efetiva implantação. Um dos principais problemas que se apresenta é a oposição a estas mudanças pelas partes envolvidas, que poderá ser de forma ativa (resistência) ou passiva (indiferença). Considerando que são inevitáveis, compreender os motivos das mudanças tira os envolvidos da estagnação que compromete o desenvolvimento futuro da instituição (ABPMP, 2013).

Neste sentido, Andersson *et al.* (2018), afirmam que a excessiva resistência à mudança é encontrada predominantemente em instituições públicas, podendo dificultar o mapeamento, o redesenho e a implantação dos processos.

Nonaka e Takeuchi (2008) apontam o capital humano como fator fundamental para o sucesso das organizações que, quando estimulados adequadamente, são fonte inesgotável de conhecimento.

É preciso compreender quão essencial é o conhecimento que cada pessoa possui e, que muitas vezes o executor da tarefa é a única fonte confiável, não podendo este conhecimento ser encontrado em nenhum outro lugar da instituição. Como se pode observar na Figura 1, é na avaliação do estado atual que se começa a ter consciência da mudança, portanto, a comunicação adequada e o envolvimento das pessoas são fundamentais para viabilizar o trabalho como um todo (ABPMP, 2013).

Figura 1 - Da imobilização à internalização da mudança



Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

2.2 Modelagem de Processos (*As Is*)

Modelagem de Processos são atividades que possibilitam a representação do processo em seu estado atual (*As Is*) ou futuro (*To Be*), numa perspectiva ponta a ponta ou parcial dos processos primários, de modo completo e preciso do seu funcionamento (ABPMP, 2013).

Para Costa *et al.* (2018), a etapa inicial é o mapeamento de processos, que corresponde à identificação de atividades e normas com posterior desenho do processo atual, viabilizando a construção de algo novo ou melhoria do existente.

Baldam *et al.* (2007), Capote (2012), Valle e Oliveira (2016) pontuam a necessidade de compreender e valorizar os métodos de trabalho existentes na organização através da modelagem dos processos em seu estado atual (*As Is*), para que num segundo momento seja realizada a otimização e modelagem de processos para o estado futuro (*To Be*).

Neste sentido, Sordi (2018) aponta que níveis de detalhamento são criados ao realizar a decomposição do processo, podendo ser denominado como macroprocesso os que estão no topo ou no início da decomposição, seguidos dos processos e seus subprocessos, que são compostos por atividades. Este diagrama de decomposição possibilita analisar ou modelar desde o seu aspecto geral até os específicos. Baldam *et al.* (2007) definem este recurso como o que possibilita uma visão global de processos.

Costa *et al.* (2018) apontam que o mapeamento de processos fortalece a impessoalidade, um dos princípios da administração pública, considerando que o detalhamento das atividades viabiliza o trâmite do processo de modo apropriado, assegurando o cumprimento das etapas sem qualquer obstrução.

Valle e Oliveira (2016) citam que as principais técnicas utilizadas para o levantamento de processos são: entrevista, questionário, *workshop* e observação, sendo a entrevista a mais utilizada, podendo se valer de inúmeras ferramentas, que segundo a ABPMP (2013) podem ser: quadro branco, *flip-chart* ou notas autoadesivas e até ferramentas computadorizadas que possibilitam desenhar, visualizar e alterar o modelo em discussão no momento de sua construção.

Já dentre as metodologias de notações de modelagem que mais se destacam, segundo Baldam *et al.* (2007), são: o BPMN - *Business Processes Modeling Notation* que possibilita representar processos complexos de forma simples e intuitiva, apoiando o uso do BPM, sendo uma das mais utilizadas na gestão pública, segundo Costa *et al.* (2018) e o EPC - *Event-driven Processes Chains*, muito consistente e objetiva, tendo sido apoiada pelo software ARIS, que

segundo a ABPMP (2013) é útil para que complexos conjuntos de processos sejam modelados.

A ABPMP (2013) apresenta três abordagens especializadas para modelagem de processos:

- a) Cadeia de Valor: que visa capturar processos que adicionam valor ao produto ou serviço;
- b) SIPOC – *Supplier, Input, Process, Output e Customer*: técnica utilizada para descrever Fornecedor, Entrada, Processo, Saída e Cliente, permitindo verificar se as entradas ou saídas de um processo correspondem respectivamente às saídas e às entradas de outros processos); e,
- c) Dinâmica de Sistemas: diagramas frequentemente utilizados com enfoque no desempenho geral da organização, objetivando modelagem completa.

Segundo Baldam *et al.* (2007) a modelagem do estado atual deve resultar em: modelo do processo em uso; métricas para embasar melhorias de processos e do desempenho atual do processo; documentação do que está adequado e o que precisa melhorar; identificação do que é mais significativo e que pode ser rapidamente implementado e um relatório da modelagem que pode compreender, por exemplo, custo e tempo da atividade; sistemas utilizados; itens de controle; conceitos e termos adotados no processo.

Neste sentido, Valle e Oliveira (2016) apontam que a modelagem objetiva repensar a organização para alcançar uma visão única entre todos os envolvidos na proposta de transformação.

3 MÉTODO

Foi realizada uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, utilizando técnica de análise documental dos arquivos disponibilizados pela Equipe de Projeto BPM de uma determinada instituição pública de ensino.

Dos arquivos disponibilizados pela equipe do projeto, foram utilizados neste trabalho o “Plano de Projeto”, o material utilizado nas apresentações do 1º e 2º encontros com os colaboradores da coordenadoria de RH, bem como, a 1ª pesquisa realizada com parte dos servidores que participaram da etapa de mapeamento de processos, portanto, o exposto é decorrente da análise dos registros constantes nesses arquivos.

Para este trabalho foi utilizado o resultado da pesquisa descrita acima. O questionário tinha três perguntas e foi enviado a 31 colaboradores, sendo o retorno de 25 respondentes.

A ferramenta utilizada pela equipe de projeto para análise das respostas foi o *Net Promoter Score – NPS* (nota média de indicação), metodologia criada por Reichheld (2003) com a proposta de avaliar satisfação e lealdade do cliente. Em síntese, o NPS objetiva identificar por meio de uma escala simples (0 – 10), a probabilidade de um cliente recomendar a empresa a um amigo ou colega (REICHHELD, 2003). Esse questionamento é adaptado ao que se deseja analisar, como empresa, produto, projeto e por meio das respostas é possível calcular e identificar clientes promotores, passivos e detratores.

Utilizando a classificação de 0 a 10, é realizado o enquadramento, indicando como promotores os que atribuíram notas entre 9 e 10; como passivamente satisfeito quando a nota

for 7 ou 8 e como detratores os que pontuaram de 0 a 6. Tendo obtido estas porcentagens deve-se subtrair o percentual de detratores do de promotores para calcular o NPS (REICHHELD, 2003).

Com objetivo de orientar as empresas a analisar o resultado obtido (*score*), Duarte (2018) aponta que em 2013, a empresa Tracksale.co criou 4 zonas de classificação, denominadas de: zona de excelência (NPS de 76 a 100) – alto índice de promotores; zona de qualidade (NPS de 51 a 75) – mais neutros e promotores; zona de aperfeiçoamento (NPS de 1 a 50) – equilíbrio entre promotores e detratores e zona crítica (NPS de -100 a 0) – alto índice de detratores.

Com base nestes conceitos a equipe de Projeto BPM, denominou como promotores os que tiveram uma ótima experiência com o mapeamento de processos e incentivam os amigos a se envolver nas atividades de BPM; neutros ou passivos os que tiveram uma boa experiência, mas nada além das expectativas e, portanto, não depõem a favor ou contra e os detratores são os que não tiveram uma boa experiência com as atividades propostas e irão expor os problemas ao público em geral. Quanto às zonas de classificação a equipe as utilizou para demonstrar o nível de satisfação dos participantes com o projeto BPM.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados que serão apresentados e discutidos nesta seção são decorrentes da análise dos registros disponibilizados pela Equipe de Projetos BPM.

O contexto apresentado envolve: crescimento desordenado da instituição e das demandas da coordenação de RH; carência no desenvolvimento de competências técnicas, comportamentais e gerenciais para novas demandas e necessidade de mapear e documentar fluxos de processos com foco em gestão, otimização e automatização.

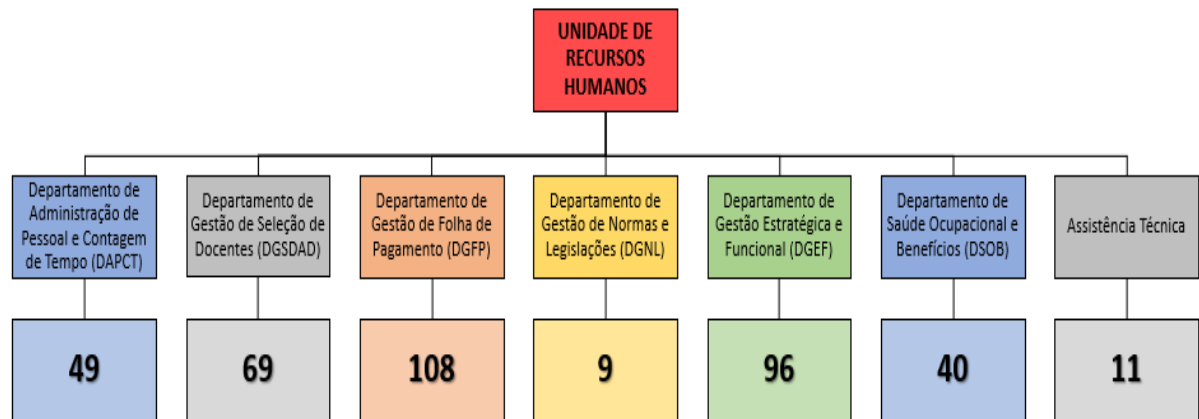
A abordagem técnica para o projeto compreende cinco fases: mapeamento de processos; análise crítica; implementação das propostas de melhorias; remodelagem de processos e monitoramento e encerramento.

As principais atividades na fase de mapeamento de processos compreendem o levantamento do número de processos, entrevistas com os donos dos processos, desenho dos diagramas de processos e o agrupamento em macroprocessos. As entregas definidas para esta etapa são: lista nominal dos processos; relatório dos macroprocessos com seus respectivos processos e subprocessos e o desenho dos processos.

A fase denominada de mapeamento de processos pela equipe de projeto se equipara a fase modelagem de processos apresentada no referencial teórico deste artigo.

No levantamento inicial, os diretores de departamento apresentaram 382 processos, conforme apresentado na Figura 2, que traz o quantitativo dos processos mapeados em cada departamento. O mapeamento foi iniciado priorizando 52 processos indicados pelos diretores, considerando critérios para atendimento do e-Social e sistemas de informática que estavam em desenvolvimento. Para conclusão desta etapa, foram realizadas 382 entrevistas com 73 colaboradores.

Figura 2 - Quantitativo dos processos mapeados



Fonte: Equipe do Projeto BPM

A abordagem utilizada para a modelagem do processo em seu estado atual (*As Is*) foi SIPOC (*Supplier – Fornecedor, Input – Entrada, Process – Processo, Output – Saída e Customer - Cliente*), tendo a entrevista se estruturado com base no apresentado no Quadro 2 e para que os colaboradores se familiarizassem com a ferramenta e esta nova proposta, utilizou-se notas autoadesivas nas folhas de *flip-chart*, facilitando alterações sem constrangimentos e possibilitando melhor visualização e interação entre a equipe de projeto e os colaboradores. A ferramenta utilizada para a modelagem foi o BPMN (*Business Process Model and Notation*), conforme preconizado pela ABPMP (2013), por meio do software Bizagi Modeler.

Quadro 2 - SIPOC

| S | I | P | O | C |
|---------------------------------------|--|--|---|-----------------------------------|
| Supplier | Input | Process | Output | Customer |
| Quem são os fornecedores do processo? | Quando o processo inicia? | Quais são os processos? | Quando o processo acaba, quais os resultados esperados? | Quem são os clientes do processo? |
| Quais são as restrições? | Quais são os eventos que iniciam o processo? | Quem é o dono do processo (responsável pelo processo)? | Quando o processo termina? | Quem são as partes interessadas? |

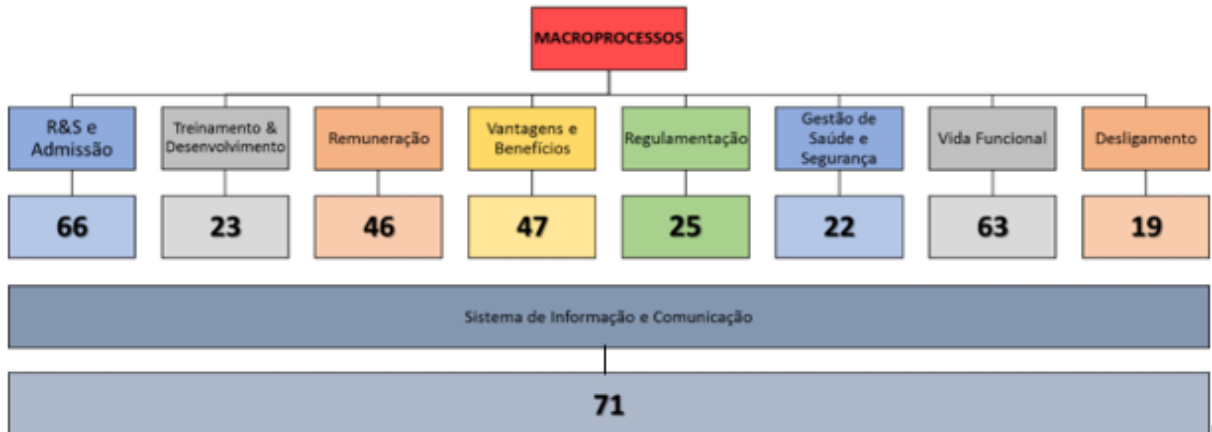
| | | | | |
|------------------------|---|--|---|---|
| Quais são os riscos? | Quais são os recursos necessários para a execução do processo? | Quais são as funções de negócios (áreas ou departamentos) que estão envolvidas com o processo? | Quais os objetivos? | Quais são as principais interfaces com outros processos? |
| Quais são os gargalos? | Quais são os sistemas informatizados ou aplicações que dão suporte ao processo? | Quais são as principais atividades? | Quais são as metas do processo? | Quando se faz contato com o cliente? |
| | Quais são as regras, normas e procedimentos para execução do processo? | Quem executa essas atividades? | Quais são os indicadores de desempenho? | Quando as informações desse processo interagem com outro sistema? |
| | Onde o processo é executado? | Por que este processo existe? | Quais são as métricas? | |
| | Como o processo é planejado? | Como o processo é executado? | Quais são os documentos associados ao processo? | |

Fonte: Adaptado do disponibilizado pela equipe do Projeto BPM.

Alinhado ao proposto por Baldam *et al.* (2007), após a decomposição dos processos estes foram compilados em conjuntos de processos de trabalho (macroprocessos) pelos quais a Coordenadoria de Recursos Humanos cumpre sua missão. Conforme se pode observar na Figura 3, os macroprocessos foram nomeados de: Recrutamento, Seleção e Admissão; Treinamento e Desenvolvimento; Remuneração; Vantagens e Benefícios; Regulamentação; Gestão de Saúde e Segurança; Vida Funcional e Desligamento sendo todos esses amparados pelo macroprocesso Sistema de Informação e Comunicação.

A etapa do mapeamento de processos foi realizada de 14 de fevereiro a 26 de setembro de 2018, totalizando 161 dias úteis de trabalho.

Figura 3 - Identificação dos macroprocessos e seus quantitativos

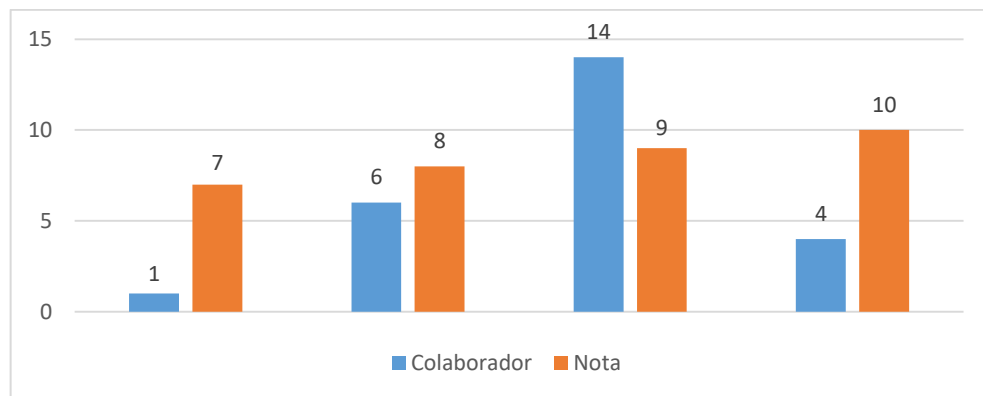


Fonte: Equipe do Projeto BPM

Nos dias 17 e 18 de maio de 2018 foi direcionada pesquisa para 31 colaboradores que participaram das entrevistas na etapa de mapeamento de processos. Desses, 25 responderam o questionário, o que representa 81% do total.

Neste questionário o respondente deveria avaliar sua experiência em participar do mapeamento de processos, atribuindo uma nota de 0 a 10, onde os resultados podem ser observados no Gráfico 1, bem como, justificar a nota atribuída e, caso tivesse atribuído nota igual ou inferior a 6, deveria informar o que lhe faria aumentar a nota em ao menos 1 ponto.

Gráfico 1 - Avaliação da participação do mapeamento de processos



Fonte: Equipe do Projeto BPM

Diante destes dados, utilizou-se a ferramenta NPS, que classificou os colaboradores como promotores (72%), neutros ou passivos (28%) e detratores (0%), considerando que para obtenção do NPS se faz necessário subtrair o percentual de detratores do percentual de promotores, o NPS resultante é de 72% o que possibilita enquadrar o projeto numa zona de qualidade.

Considerando que no referido questionário foi ainda solicitado ao respondente que justificasse a nota atribuída, de um modo genérico, sintetizou-se no Quadro 3 a percepção dos participantes.

Quadro 3 - Síntese das justificativas às notas atribuídas

| Nota | Justificativa |
|------|--|
| 10 | Participação efetiva da etapa de mapeamento do processo |
| | Oportunidade de visão, revisão e dimensão dos processos de trabalho |
| 9 | Experiência nova |
| | Recepção e orientação da equipe do projeto |
| | Falha na linguagem utilizada entre os membros da equipe do projeto |
| | Divergências entre o que foi mapeado e o que foi apresentado para validação |
| 8 | Possibilidade de visualizar melhorias |
| 7 | Falta de clareza nos prazos para entrega e validação dos processos modelados |

Fonte: Equipe de Projeto BPM

Por meio destes resultados observa-se que houve grande envolvimento dos participantes com o projeto e com a equipe que o coordena; valorização das oportunidades oriundas do BPM e reconhecimento da importância do projeto para melhoria dos processos organizacionais, o que reforça o preconizado pela ABPMP (2013), quanto ao estado de consciência a ser conquistado nesta fase do BPM.

De um modo geral, os resultados apresentados no Quadro 3 demonstram que os reflexos do BPM são positivos, contudo a Comunicação deve ser vista com mais atenção pela Equipe do Projeto, considerando que as justificativas relativas à falha na linguagem entre os membros da equipe; divergência entre o mapeado e o apresentado para validação e falta de clareza nos prazos evidenciam alguma dificuldade que envolve essa questão e, conforme preconizado pela ABPMP (2013), a adequada comunicação é um dos itens fundamentais para viabilizar o trabalho como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do referencial teórico buscou-se apresentar a importância da modelagem de processos em seu estado atual, não apenas para aprendizado, mas para apresentação de resultados a serem alcançados. Numa análise comparativa é possível observar que para essa fase, a instituição tem atendido o preconizado na literatura para o mapeamento de seus processos.

Por meio da percepção do colaborador que avaliou sua experiência em participar da fase de mapeamento de processos, foi possível perceber de modo concreto, efetiva entrega e

comprometimento. Considerando a classificação NPS utilizada na instituição, o nível de satisfação dos participantes com o projeto BPM foi enquadrado numa zona de qualidade, considerando que há mais neutros e promotores, demonstrando que de um modo geral, os colaboradores tiveram boa ou ótima experiência.

Os resultados obtidos apontam que os colaboradores da instituição além de sentirem-se parte do processo, conseguiram ter uma visão diferenciada sobre o fluxo do trabalho com base na decomposição realizada e já visualizam as melhorias do processo, ponto extremamente relevante para as fases de análise crítica e de modelagem de processos de negócio em estado futuro (*to be*).

Assim, o BPM refletiu positivamente nos colaboradores permitindo a participação efetiva; visão e compreensão ponta a ponta dos processos em seu estado atual (*as is*) e reconhecimento e valorização das melhorias que advindas do BPM.

Contudo, a Equipe do Projeto deve atentar-se as dificuldades apresentadas na justificativa às notas atribuídas pelos respondentes da pesquisa, sendo as mais frequentes relativas à Comunicação.

Considerando que o mapeamento de processos é a primeira etapa do projeto, é oportuno salientar que as dificuldades encontradas devem ser tratadas de modo que não reflitam nas próximas fases, minimizando ou eliminando sentimentos que possam desmotivar os colaboradores.

Mudanças não são apenas carregadas de incertezas, mas também de grandes expectativas, o que aumenta a responsabilidade da equipe do projeto BPM, bem como, dos gestores da instituição que precisam apoiar todas as fases do processo para que as expectativas dos colaboradores sejam convertidas em esforços para concretização do BPM.

6 REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento – (BPM CBOK®). Versão 3.0. 2013.

ANDERSSON, R. *et al.* Improvement in public administration services: a case of business registration process. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, n. 2, p. 109-120, 2018.

BALDAM, R. de L. *et al.* **Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM** – business process management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva, e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.

COSTA, A. C. P. da *et al.* Process management alignment with Brazilian State Audit Cort (TCU) public governance model mechanisms: a case study in a East Amazon Federal University. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n.3, p. 741-771, jul./set. 2018

DUARTE, T. Zonas de Resultados do NPS. **LinkedIn**. mai. 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/zonas-de-resultados-do-nps-tom%C3%A1s-duarte>>. Acesso em: 01 jul. 2019.

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

REICHHELD, F. F. The one number you need to grow. **Harvard Business Review**, p. 1-11, dez. 2003.

SORDI, José O. de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando Conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio**: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2016.