

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA *SERVICE BLUEPRINT* PARA O MAPEAMENTO
DE PROCESSOS EM UMA DIRETORIA PERTENCENTE A UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

ITUIUTABA

2020

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

APLICAÇÃO DA FERRAMENTA *SERVICE BLUEPRINT* PARA O MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA DIRETORIA PERTENCENTE A UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis, Engenharia de Produção e Serviço Social da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida.

ITUIUTABA

2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LUCAS GONÇALVES SILVA

**APLICAÇÃO DA FERRAMENTA *SERVICE BLUEPRINT* PARA O MAPEAMENTO
DE PROCESSOS EM UMA DIRETORIA PERTENCENTE A UMA INSTITUIÇÃO
DE ENSINO SUPERIOR PÚBLICA**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção, da Faculdade
de Administração, Ciências Contábeis,
Engenharia de Produção e Serviço Social da
Universidade Federal de Uberlândia, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Ituiutaba, 12 de Agosto de 2020.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Luís Fernando Magnanini de Almeida (Orientador)

Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Lúcio Abimael Medrano Castillo

Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Marcus Vinícius Ribeiro Machado

Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

A busca por excelência nas organizações para oferecer um serviço de qualidade aos seus clientes tem feito com que as mesmas procurem cada vez mais por melhorias, sendo essas auxiliadas por métodos, práticas e ferramentas de gestão voltadas para o estudo de seus processos internos. O mapeamento de processos é utilizado de maneira geral, pois entre seus pontos positivos destaca-se a praticidade, o auxílio a encontrar falhas, a melhoria da documentação e padronização contribuindo para facilitar o acesso à informação. O presente trabalho teve por finalidade o estudo da ferramenta de mapeamento Service Blueprint, no âmbito da diretoria de uma unidade acadêmica pertencente a uma universidade de ensino público. Buscou-se mapear e propor melhorias para os seguintes processos: Empréstimo Patrimonial, Baixa Patrimonial, Transferência Patrimonial, Manutenção de Equipamentos e Auditoria Patrimonial. O trabalho contribuiu para a melhoria do fluxo de informações, para a documentação dos processos e externalização do conhecimento, e para a sua melhor visualização e entendimento.

Palavras-chave: *Melhoria contínua, Mapeamento de Processos, Padronização, Service Blueprint.*

Abstract

The search for excellence in organizations in order to offer a quality service to their clients has made them search more and more for improvements, which are assisted by management methods, practices and tools aimed at the study of their internal processes. Process mapping is used in general, as among its positive points it stands out the practicality, the help to find flaws, the improvement of the documentation and standardization contributing to facilitate the access to the information. The purpose of this study was to study the mapping tool Service Blueprint, within the scope of the board of an academic unit belonging to a public education university. We sought to map and propose improvements for the following processes: Equity Loan, Equity Loan, Equity Transfer, Equipment Maintenance and Equity Audit. The work contributed to the improvement of the information flow, to the documentation of the processes and externalization of knowledge, and to its better visualization and understanding.

Keywords: *Continuous improvement, Process Mapping, Standardization, Service Blueprint.*

1. Introdução

A busca por excelência a qual o mercado tem imposto nos últimos tempos tem feito com que as organizações, públicas e privadas, invistam na reestruturação de seus processos. Como apontado por Hammer (1997), a base para o gerenciamento de um negócio é o gerenciamento de seus processos, pois esse garante que seu desempenho esteja de acordo com seu potencial, buscando por oportunidades de melhorá-los, traduzindo tais oportunidades em realidade.

Para que as organizações tenham excelência em seus serviços prestados, necessitam de constante eficiência na coordenação de seus processos. As facilidades ou dificuldades de coordená-los estão diretamente ligadas a maneira como essas atividades foram elaboradas, como serão gerenciadas e quais métodos serão pesquisados visando implementar melhorias que facilitem a gestão desses procedimentos no dia a dia (PAIM et al., 2009).

De um modo geral, uma boa estratégia de gestão direciona a organização pública à implementação de tecnologias de gerenciamento que fazem com que ela se afaste do modelo burocrático predominante no sistema público, enriquecendo o uso de recursos, proporcionando ferramentas de planejamento, participação, orçamento, transparência, entre outros (FARAH, 1997). O que é colocado em questão, portanto, é a estratégia de gestão que será conduzida pela máquina estatal, de modo que ela consiga atender ao interesse público orientado pelo dever conciliador do estado (PEREIRA, 2006).

Para melhor entender o tema, pode-se mencionar alguns objetivos da gestão de processos, dentre eles: fazer com que os procedimentos sejam mais eficientes, processos mais maleáveis e flexíveis conforme as necessidades do cliente ou da organização em si, facilitar a tomada de decisões, gerar uma redução de custos além de aumentar a eficácia dos resultados (HARRINGTON, 1993).

Segundo Oliveira (2006, ARAUJO, 2011), a gestão de processos deve ser contínua e precisa ser entendida de todas as formas possíveis com relação as atividades que fazem parte do cenário avaliado. Implementar uma gestão de processos eficiente requer a execução de atividades chaves como: identificar, moldar, executar, avaliar, controlar e realizar melhorias nos processos.

Quando a instituição ou empresa avaliada tem como uma de suas atividades a prestação de serviços, a base de estudos indica que a ferramenta mais adequada de mapeamento é o *Service Blueprint*, por ser baseado em um método investigativo, que examina e aprimora os

dados do processo de mapeamento (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004). Portanto o seguinte trabalho teve por objetivo utilizar o *service blueprint* para realizar o mapeamento dos processos das atividades relacionadas a gestão patrimonial em uma diretoria no âmbito de uma Instituição de Ensino Superior (IES) pública.

A Diretoria da Unidade Acadêmica em estudo, que pertence a uma instituição de ensino pública superior, tem uma particularidade de ter sido criada em junho de 2018, ou seja, na ocasião do estudo possuía cerca de um ano e buscava a sua estruturação. Além disso, como ela foi criada a partir da divisão de uma unidade maior, nesse primeiro momento, apresentava déficit de servidores, o que contribuía para a demanda por simplificação, eficiência e eficácia nos seus processos. Desse modo, surgiu a oportunidade de mapear os processos realizados para a sua documentação e, posteriormente, propor melhorias.

2. Referencial teórico

Na medida em que os espaços para ações de gerenciamento emergem, por alterações no marco legal ou por pressão social, a gestão pública se aperfeiçoa por meio de ferramentas, padrões, metodologias e procedimentos de caráter mais claros ou por mudanças mais amplas (TORRES, 2004).

Nesse contexto está inserido o presente trabalho, levando em consideração que os processos são a sustentação das operações nas organizações, especialmente aquelas com seus fundamentos mais burocráticos, em especial as instituições brasileiras.

Segundo estudos realizados, a Gestão de Processos vem sendo adotada como conceito para implementação de melhorias em organizações públicas e privadas (PEIXOTO, 2006; SENTANIN et al., 2008). O gerenciamento de processos tem o poder de influenciar diretamente sobre a eficácia dos serviços e o uso dos recursos públicos, de tal maneira que a organização que a implementa de forma adequada acaba indo ao encontro da prerrogativa constitucional imposta pelo princípio da eficiência, uma das exigências necessárias à boa administração (TCU, 2014).

A administração de processos deve abranger o planejamento, implantação e controle de políticas, regras, orientações, responsabilidades, processos e ferramentas que operam o gerenciamento de processos. Ela deve ser transparente e objetiva proporcionando uma estrutura de autoridade e um sistema de colaboração competente de controle de atividades ao longo da

organização, melhorando as tomadas de decisões referentes aos problemas do dia a dia e estabelecendo as atribuições de responsabilidades (ABPMP, 2013).

A proposta de solução aos problemas de gestão, que vem conjunto com o gerenciamento de processos, confere estruturação as organizações e arrasta cada vez mais adeptos. Tem como centro de suas ações, o principal elemento de sua existência, e para quem concebe seus valores: o cliente. O cliente, nessa abordagem, é o indivíduo mais importante na definição do processo, não se preocupando com a estrutura organizacional interna e as teorias gerenciais da organização, e sim, com os serviços e produtos que por ela são ofertados. O cliente tem foco no que lhe é entregue. Sendo assim, os processos são um conjunto de atividades que têm um ou mais tipos de entrada que cria uma saída de valor para o cliente final (HAMMER; CHAMPY, 1994, p. 24).

Uma das ideias por trás do gerenciamento de processos é a implantação de uma cultura que visa gerar valor para o cliente, seja em empresas privadas ou organizações públicas. Aliada à ideia de ser fundamental à adequação das empresas frente às necessidades de seus clientes, ainda segundo Hammer e Champy (1994), é muito difícil se deparar com uma organização que não demonstre interesse em tornar-se flexível o bastante para lidar com as mudanças e dificuldades do cenário em que estão inseridas, e que ao mesmo tempo, seja inovadora para manter-se tecnologicamente atualizada em seus produtos e serviços, entregando qualidade e fornecendo um excelente atendimento a seus clientes. Mediante este contexto, explica-se o motivo pelo qual as organizações públicas vêm se adaptando e melhorando seus processos internos, visando a desburocratização e eficiência na prestação de seus serviços.

2.1 Gerenciamento de processos na administração pública e privada

Para melhor entendimento do tema deve-se fazer uma comparação entre a administração pública e a administração privada. Nesta linha de pensamento, Marume, Jukenkanda e Namusi (2016) citam que a administração pública e a administração de empresas possuem um vasto conteúdo a ser compartilhado entre elas, sem que uma sufoque a outra.

Henry Fayol, Lyndall Urwick, Mary Parker Follett, entre outros, compõem um grupo de pensadores que levam em consideração não haver distinção entre as organizações de administração pública e as organizações relacionadas a empresas privadas. As duas necessitam das mesmas funções essenciais de organização, planejamento, gestão e domínio, para que

ambas possam funcionar de maneira adequada precisam estar atentas aos mesmos princípios gerais. (MARUME; JUBENKANDA; NAMUSI, 2016).

Já Siffin (1962), faz questão de descrever algumas diferenças entre a administração pública e a administração de empresas, e seguindo esta linha cita os objetivos e a racionalidade. Ao passo que a administração pública é vista como sendo mais burocrática e a administração de empresas tem uma postura mais racional, com propósitos mais concretos, admitindo coerência e controle, medida em termos de perdas e ganhos. Embora os dois sistemas possam ter suas diferenças (OLIVEIRA, 2009, p. 7) faz-se necessária uma observação do cenário atual no qual as organizações estão inseridas, existindo um redirecionamento de estrutura de poder, em que o foco está voltado para o cliente, que se encontra na ponta do processo, de modo a provocar uma maior preocupação entre as organizações em realizar uma mudança de cultura visando a estruturação seus processos na busca por melhores resultados.

A estruturação e implementação do gerenciamento de processos é um recurso chave muito importante para a mudança de mentalidade de qualquer organização, reconhecendo que os processos, quando bem definidos, são de grande importância para atingir um nível de excelência no planejamento da empresa. Logo, pode-se alcançar assim resultados significativos e satisfatórios aos olhos de uma excelente gestão (BRITTO; 2012).

O gerenciamento de processos aplicado a organizações públicas precisa observar as características do sistema público, levando em consideração que os ganhos que serão obtidos não são de natureza monetária, de eficácia ou rendimento, mas em valor atribuído pelos cidadãos na qualidade de clientes dos processos de interesse público, percebido como lucro social (GULLEDGE JUNIOR; SOMMER, 2002).

2.2 Gerenciamento de Processos de Negócio

Processo pode ser visto como um fluxo de atividades, com uma lógica de tarefas definidas desencadeadas em sequencias, de forma a depender uma atividade da outra. Com começo, meio e fim de forma a entregar resultados ao cliente. (HAMMER e CHAMPY, 1994; SOLIMAN, 1999; GONÇALVES, 2000).

Detoro e McCabe (1997) definiram Gestão por Processos como um sistema de gerenciamento orientado a processos em que os gestores e agentes são também pensadores que

inspecionam os resultados e refazem os sistemas, se assim necessário, procurando por melhoria nos resultados.

Os passos da gestão de processos são: Identificar e analisar o processo, propor melhorias e metas, utilizar a avaliação por resultados, padronização das etapas conforme sua evolução (MELO, 2000). Esses passos têm como objetivo reduzir custos, deixá-lo mais rápido, reduzir ativos, realizar as atividades com maior exatidão além de manter a instituição funcional e integrada (SMITH E FINGER, 2007; PAIN, 2009; HAMMER, 2010).

Os processos de negócio podem ser considerados como sendo os ativos da empresa, da mesma maneira que os recursos humanos, os financeiros, as facilidades a disposição e as informações, passando a ser um meio de sincronização dos outros recursos relacionados ao aspecto da mudança, sendo o conhecimento o principal facilitador para ajustes da evolução de cada um dos demais recursos relacionados a gestão de processos (BURLTON, 2001).

De acordo com Minonne e Turner (2012), a abordagem de Gerenciamento de Processos de Negócio surgiu em meados dos anos 1990, em conjunto ao emprego da expressão Reengenharia de Processos de Negócio, que descreveu uma visão mais otimizada do processo como um trabalho geral na organização com o intuito de gerar valor ao cliente. Neste sentido, o foco passou a ser a reestruturação dos processos, com o intuito de promover melhorias na qualidade, custo, serviço e tempo de ciclo.

A geração seguinte faz referência à Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM), que consiste em uma metodologia de apoio para as organizações no planejamento de seus processos, objetivando uma maior maturidade no seu desenvolvimento. Nesta perspectiva, o BPM envolve a análise, modelagem, implementação, execução, monitoramento ou controle e melhoria contínua da gestão de processos (MINONNE; TURNER, 2012).

Segundo Cruz (2009) quando uma organização decide fazer o uso da metodologia BPM, o primeiro passo que se deve levar em consideração é o mapeamento de seus processos, para que seja possível uma definição do escopo do projeto, devendo-se escolher uma ferramenta de mapeamento que se adeque a realidade do estudo em questão, só assim é possível que se inicie as fases da metodologia BPM.

Para Leite e Rezende (2007), o BPM envolve o monitoramento dos processos enquanto executados e uma integração de ponta a ponta, englobando as atividades humanas e as

operações automatizadas. Adesola e Baines (2005) descrevem o BPM como uma metodologia descrita em 7 passos: (1) entender a necessidade do negócio, (2) assimilar o processo, (3) analisar e (4) modelar o processo, (5) reestruturação do novo processo, (6) implantação do novo processo e (7) metodologia de revisão do processo.

O BPM CBOK (2013) descreve que o gerenciamento de processos de negócio vai além de uma ferramenta de melhoria de processos, esta definição é restritiva a sua dimensão. Como destaca o guia, o BPM se trata de uma metodologia que tem o objetivo de integrar estratégias e objetivos de uma determinada organização às expectativas e necessidades dos clientes, através da transformação de seus processos e cultura. Baldam et al. (2009) complementa que o BPM envolve a descoberta, planejamento e entrega de processos de negócios e inclui o controle executivo, administrativo e supervisorio destes processos.

Segundo Minonne e Turner (2012), muitas organizações ainda não exploram totalmente o potencial da metodologia BPM, e conforme as crescentes mudanças do mundo globalizado, os processos precisam ser redesenhados e automatizados, visando manter as organizações em alto nível de excelência, o que provoca a inovação contínua dos processos de negócio. Ainda na visão de Minonne Turner (2012), o uso da tecnologia aliado a ferramentas de gestão pode trazer grande capacidade de inovação na estruturação e reestruturação de processos, além de facilitar o seu controle. Neste contexto, o Gerenciamento de Processos de Negócio apresenta uma grande oportunidade para as organizações, sejam elas públicas ou privadas, em termos de melhorias de processos e eficácia na prestação de serviços ou produtos.

2.2.1 Gestão de processos na área de prestação de serviços

Para melhor entendimento sobre o tema de prestação de serviços, faz-se necessário compreender de forma clara e objetiva a definição de serviços. Conforme citado por (FERNANDO, MACHADO e QUEIROZ, 2006) serviços são apresentados como “atividades que, sem criar objetos materiais, se destinam direta ou indiretamente a satisfazer necessidades humanas”.

A prestação de serviço trata-se de um trabalho a ser oferecido ou contratado. Da mesma forma que produtos a prestação de serviço também possui um ciclo de vida relacionado com as mudanças que ocorrem no meio ambiente ao qual estão inseridos e alterações específicas com

relação ao seu público-alvo. Tais mudanças demandam algumas modificações que devem ser realizadas durante a execução de alguma atividade do serviço prestado (MORAIS et al., 2017).

As características principais intrínsecas aos serviços são: a intangibilidade, a indispensabilidade do cliente no processo e prestação do serviço, a circunstância de sincronia na produção e consumo dos serviços, o obstáculo da avaliação do serviço por seu contratante e a impossibilidade de estocagem dos serviços (GIANESI; CORRÊA, 1994).

O aspecto da sincronia na produção e consumo dos serviços, influencia no que diz respeito à gestão da qualidade, pois elimina a oportunidade da intervenção do controle de qualidade enquanto inspeção final (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Outra condição relativa a simultaneidade na produção e consumo é a impossibilidade de estocar serviços, não podendo haver assim uma maneira de reposição imediata, onde por ventura, o cliente venha a perceber falhas na prestação final, o que deixa a atividade em serviços mais confusa, pois não se pode contornar a incerteza da demanda mantendo estoques, assim como acontece em uma indústria (GIANESI; CORRÊA, 1994).

Compreender a lógica envolvida na prestação de serviços ajuda a melhorar sua qualidade, que é observada pelos clientes fazendo uma comparação com suas necessidades e expectativas. Sendo assim, quando os mesmos não são contemplados com relação ao que esperam, simplesmente trocam de fornecedores, podendo não recomendá-los a outras pessoas (BARÇANTE E CASTRO, 1999). Desse modo, tendo uma avaliação positiva dos clientes a imagem da empresa é melhorada perante eles, aumentando as chances de fidelização (NASCIMENTO e MOTTA, 2008).

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2003) descrevem ainda alguns parâmetros que fazem os clientes optarem por determinado prestador de serviço, entre eles estão disponibilidade, conveniência, credibilidade, personalização, custo, qualidade, segurança e agilidade. Barçante e Castro (1999) também fazem questão de destacar que os clientes quando recebem um serviço de má qualidade, costumam trocar de fornecedor, podendo ainda não recomendar a empresa a outras pessoas.

2.2.2 Gestão de processos na administração pública

Segundo Bresser (2008), administração pública gerencial dita mudanças culturais, estruturais e de gestão, demandando uma nova visão para os interesses da sociedade.

A introdução da gestão por negócios em organizações públicas no Brasil cresce por vários motivos: pela necessidade de melhorar o modelo de gestão atual das organizações públicas, como consequência da introdução do *New Public Management* (NPM), pela exigência crescente de respostas mais eficazes as demandas públicas. Corrobora a relevância do presente estudo, pois Gerenciamento de processos de Negócio ou Gestão de processos de Negócio (BPM) é uma forte opção de melhoria na qualidade da gestão pública (SILVA, 2014).

O BPM pode ser descrito como uma metodologia de gestão que proporciona a melhoria do desempenho e resultado nas instituições privadas que, apesar de sujeitas a burocracias internas, possuem menos dificuldades para resolvê-las, ao passo que nas organizações públicas, onde os procedimentos administrativos e burocráticos são comuns, os resultados obtidos podem ser de grande importância (SILVA, 2014).

É de grande relevância ficar claro e ter em mente que não importa qual seja o objetivo da organização, se tem fins lucrativos ou não, se é pública ou privada, se é uma empresa de grande ou pequeno porte, o ideal principal de uma empresa é criar valor para o seu cliente baseado na qualidade de seus produtos ou serviços prestados (BPM CBOK, 2013).

A implementação da gestão de processos é uma técnica que visa gerar valor para o cliente final, seja uma empresa pública ou privada. Como afirmam Hammer e Champy (1994) é raro alguma organização que não queira ser flexível o suficiente para se adaptar as necessidades e mudanças do cotidiano, melhorar a qualidade de atendimento aos seus clientes e tornar os processos simples e fáceis de serem executados.

Realizar a gestão de processos é importante para que as instituições públicas possam manter seus sistemas de prestação de serviços eficientes, agilizando e facilitando o trabalho. É uma responsabilidade da gestão procurar por melhorias e fazer com que toda o sistema possa trazer benefícios, visando fazer mais com menos recursos possíveis (DAVENPORT; 1994).

2.3 Mapeamento de Processos

Para que a gestão de processos seja eficiente e cumpra com seu objetivo, o ambiente precisa ser favorável e respeitar alguns requisitos, como por exemplo: Planejamento organizacional, investimento em qualidade total, logística, comprometimento dos colaboradores, entre outros (MELO, 2000).

Além desses, é necessário conhecer tanto as atividades e recursos quanto a sua ordem e os seus responsáveis. Para isso, o mapeamento de processos é um importante aliado, sendo, uma ferramenta de cunho gerencial para análise de dados, que pode melhorar os processos já existentes ou complementar com uma nova estrutura (VILLELA apud. HUNT, 1996).

Deste modo, o mapeamento de processos tem fundamental importância como uma ferramenta de planejamento, implementação de melhorias e fácil visualização do processo, voltada a alcançar melhores resultados onde quer que seja aplicado. Essa atividade está incorporada à área de gestão ligado a processos de melhorias para que a instituição possa atingir seus resultados (CUNHA, 2012).

Seu estudo mais aprofundado possibilita, redução nos custos, avanço e desenvolvimento nos projetos de produtos ou prestação de serviços, possibilita melhorias entre os processos reduzindo o número de falhas e conseqüentemente proporciona avanços para a organização (Villela apud Hunt, 1996). Também ajuda na estruturação das informações e tem como um de seus principais benefícios oferecer o entendimento mais claro do papel representado por cada indivíduo envolvido, do início ao fim (JOHNSTON e CLARK, 2002).

Melo (2011) cita as principais etapas do mapeamento de processos, sendo elas: definir qual processo e ferramenta de mapeamento será utilizado demarcando os limites do processo, definir o ciclo (início e fim), entradas e saídas, definir qual será o nível de detalhamento e informações que são prioritárias para dar início ao mapeamento, garantir que o processo não tenha nenhum tipo de erro e que represente fielmente ao dia a dia do processo em estudo.

Segundo Kettinger et al. (1997), existem diversas técnicas para representar e construir um modelo de mapeamento de processos. Independente de qual seja o método utilizado, o mapeamento de processos segue algumas diretrizes, apontadas por Biazzo (2000):

1. Determinar fronteiras e clientes do processo, entradas e saídas e definir quem são agentes envolvidos no processo;
2. Entrevistas com os responsáveis por suas respectivas atividades relacionadas ao processo além de reunir toda a documentação disponível para ser estudada;
3. Garantir que o modelo esteja baseado nas informações coletadas e revisadas conforme o ciclo “*autho-reader*” (neste caso “*reader*” pode ser tanto aqueles que estão participando do processo como também os possíveis usuários do modelo).

Ainda de acordo com o próprio autor, o mapeamento de processos é descrito como uma ferramenta poderosa para reconstruir ações organizacionais, com um foco próprio para análise, porém, os processos são montados por meio de entrevistas e com o auxílio do “*autho-reader*” fundamentado em informações cedidas pelos agentes, que muitas vezes são especialistas em suas áreas de atuação. A análise tem como foco a estrutura do sistema de atividades, ou seja, onde os agentes operam, por esse motivo o mapeamento precisa mostrar de forma clara a relação que existe entre as atividades, os agentes, informações e os propósitos que estão envolvidos em um fluxo de trabalho (BIAZZO, 2000).

Segundo (CAMPOS, 1992; HARRINGTON, 1996) base para a maior parte dos métodos de mapeamento de processos, os fluxogramas podem ser descritos da seguinte maneira: Tem como início a entrada de matéria-prima ou informação, segue para as operações e em seguida a saída do produto. Se for a prestação de um serviço, tem as atividades descritas em sequência do início ao fim. O fluxograma é importante pois documenta e padroniza a forma como o processo é operacionalizado, facilita o entendimento do fluxo das atividades de uma forma clara e objetiva. Além disso, facilita a implementação de melhorias, pois destaca os pontos críticos das atividades que são descritas por meio de linhas, símbolos e palavras.

De acordo com Oliveira (2013), o fluxograma é baseado em uma ferramenta com descrição gráfica das atividades, representado por diversas formas geométricas e que mostra a sequenciamento das tarefas de maneira analítica, deixando explícito cada operação, os agentes responsáveis e as unidades organizacionais. Deve explicar todas as etapas de forma sucinta e clara, além de ajudar na identificação de gargalos facilitando a proposição de pontos de melhoria.

Logo, é uma ferramenta que pode variar conforme a nomenclatura, pode assumir formas e possuir detalhes peculiares sem perder a identidade principal da técnica, que é o ato de desenhar o fluxo conforme sequenciamento das atividades (CRUZ, 2013). Para Campos (1992), é essencial para parte de documentação e entendimento dos processos. Melhora de forma significativa a visualização e identificação dos produtos de uma linha de produção, dos pontos de melhoria, clientes e fornecedores além de expor os pontos críticos.

Uma das várias técnicas de mapeamento de processos que se pode citar é o *service blueprint*, que tem como proposta apresentar o fluxograma das transações de atividades de prestação de serviço. Segundo Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998), o *Service Blueprint* separa

por campos as atividades, onde o cliente pode ter acesso e entender como funcionam as atividades denominadas processo de retaguarda, atividades que não são presenciadas.

O *Service Blueprint* também é indicado como a ferramenta mais adequada para o mapeamento de serviços, sendo um método investigativo, que examina e aprimora os dados do processo de mapeamento (FLIEB e KLEINALTENKAMP, 2004).

2.4.1 Service Blueprint

Em 1984 um executivo publicou um tema relacionado ao fluxograma de processos industriais, o mesmo denominado *Service Blueprint*, foi um dos primeiros métodos de mapeamento de processos de serviços a serem abordados, correspondente a falta de um recurso sistemático referente a projeto e controle, destacando-se dos outros métodos de fluxograma por manter uma relação de interação com o cliente (SHOSTACK, 1984).

De forma particular, o *Service Blueprint* representa em detalhes todos os estágios de entrega de um serviço, levando em consideração as atividades de linha de frente (*front office*), e as atividades de retaguarda (*back office*), separados pela chamada linha de visibilidade (FITZSIMMONS e FITZSIMMONS, 2000).

De acordo com Jorge e Miyake (2016), o *Service Blueprint* é desenvolvido através de cinco faixas horizontais, que apresentam os seguintes dados:

1. **Ações do consumidor:** parte que apresenta as ações realizadas pelo consumidor e revela seu grau de envolvimento com a organização para atingir os resultados esperados;
2. **Ações da linha de frente (*Onstage*):** São ações que retratam os procedimentos realizados pela empresa prestadora de serviço. Estas ações também mostram a comunicação entre cliente e funcionário. A linha de interação separa as ações do cliente com as ações do funcionário da empresa (BOUGHNIM e YANNOU, 2005);
3. **Ações da retaguarda (*Backstage*):** São atividades realizadas pela empresa prestadora de serviço, porém são atividades que não estão à vista e não tem relação direta com o consumidor. A linha de visibilidade separa as ações que são visíveis ao cliente e as que não são visíveis (BOUGHNIM e YANNOU, 2005);
4. **Processos de suporte:** representa as ações de apoio que a organização disponibiliza. Este apoio representa as áreas de suporte ao processo mapeado nas quais são desenvolvidas pelo “*Blueprint*”. A linha interna de interação corresponde a separação da execução dos serviços

de frente da organização e os serviços de suporte, também conhecidas por “*Front Office*” e “*Back Office*”, na devida ordem;

5. **Evidências físicas:** Retrata os elementos ou itens que são visíveis aos olhos do cliente. São esses elementos e itens que fazem parte da experiência do serviço vivenciado pelo cliente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (1998) apontam algumas das características do *Service Blueprint*, dentre elas: Possibilita identificar pontos de falha no processo, gargalos, custos, tempo de execução das atividades, possibilita a execução e planejamento de melhorias, maior visibilidade do processo, identifica os processos críticos. O *Service blueprint* é uma ferramenta ideal para o mapeamento de prestação de serviços (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 1998).

Na mesma linha, Corrêa e Caon (2008) fazem uma análise sobre o comportamento de processos em serviços empregando como ferramenta o *service blueprint*, ressaltando que ele proporciona várias vantagens e possibilidades resultantes, dentre eles: A evolução de novos serviços, a análise e implementação de melhorias nos serviços já existentes; reorganização de processos nos serviços; Melhoria no tempo e aumento de eficiência operacional ao prestar esses serviços; Avaliação entre as diferenças dos serviços, processos e normas; Análise de hipóteses para identificar falhas e consecutivamente, trabalhar esses possíveis erros.

3 Procedimentos Metodológicos

Para o desenvolvimento deste trabalho foi necessária uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos científicos relacionados ao tema de mapeamento de processos, dando ênfase a ferramenta *Service Blueprint* que foi utilizada para o mapeamento dos processos.

Foi utilizada a metodologia de estudo de caso, baseando-se em uma abordagem qualitativa para a coleta de dados. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa dedica-se ao universo dos significados, causas, aspirações, concepções, valores e atitudes, que é relacionado a um espaço mais específico das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Moreira (2002) aborda as características básicas da metodologia de pesquisa qualitativa. Segundo ele, a pesquisa qualitativa é constituída por 5 itens:

- 1) A interpretação como foco. Nesta perspectiva, há um interesse em interpretar a situação em estudo sob a visão dos próprios participantes;

- 2) A subjetividade é destacada. Assim, o foco de interesse é a perspectiva dos informantes;
- 3) A versatilidade na conduta do estudo. Não há uma definição a priori das situações;
- 4) O interesse é no processo e não no resultado. Segue-se uma orientação que objetiva entender a situação em análise;
- 5) O enredo como intimamente conectado a conduta das pessoas na formação da experiência;

3.1 Etapas de pesquisa e Procedimento de coleta de dados

O presente trabalho teve como objetivo realizar o mapeamento dos processos das atividades realizadas relacionadas a gestão patrimonial em uma diretoria no âmbito de uma IES. A base para realização do estudo foi dividida em algumas etapas:

Etapas 1: A primeira etapa foi baseada na análise e entendimento do tema estudado para desenvolvimento deste trabalho, toda a pesquisa inicial foi realizada através de buscas em artigos, trabalhos de conclusão de curso e bibliografias relacionadas aos temas de mapeamento de processos, BPM - Gerenciamento de Processos de Negócio, princípios de gestão, estudo da ferramenta *Service Blueprint*, gestão de processos na área de prestação de serviços e gestão de processos na administração pública.

Etapas 2: A segunda etapa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com a secretária e técnico da diretoria da unidade acadêmica objeto de estudo, nas quais foi possível realizar toda a coleta necessária para montar a base de dados dos processos em estudo. Todo o material foi coletado através de digitação na ferramenta Microsoft Word®, anotações em papel, além de gravações de áudio no celular durante as reuniões, com o intuito de facilitar a análise de dados para a realização deste trabalho. Vale ressaltar que também foram consultadas as normativas internas, regimentos e documentos administrativos a fim de verificar e garantir que os processos cumprissem todas as normas vigentes.

Para facilitar a coleta de informações dos processos, algumas perguntas foram estruturadas de acordo com a ferramenta *Service Blueprint* e aplicadas durante as entrevistas, sendo elas:

- Existe algum documento enviado por e-mail ou procedente como evidência física do processo?
- O cliente (aquele que dá início ao processo) precisou assinar ou preencher algum documento?
- O cliente precisou se deslocar até algum local para levar algum documento ou item?
- Algum sistema de gestão específico foi utilizado para facilitar o processo?

Etapa 3: A terceira etapa foi repassar todos os dados coletados para a metodologia *Service Blueprint* e a ferramenta utilizada para essa atividade foi o *Bizagi Process Modeler*® (ferramenta de modelagem de processos). As principais atividades mapeadas e analisadas para a realização deste trabalho foram:

- Auditoria Patrimonial.
- Empréstimo Patrimonial.
- Baixa Patrimonial.
- Manutenção Patrimonial.
- Transferência Patrimonial.

Etapa 4: A última etapa foi validar os dados coletados com os responsáveis dos processos, assim como verificar sua compatibilidade com as normas e procedimentos vigentes e divulgar os resultados.

4 Resultados

Nesta seção são apresentados maiores detalhes sobre o caso estudado, assim como abordado em profundidade o mapeamento dos processos alvo.

4.1 Estudo de caso

A unidade acadêmica estudada foi criada a partir de unidade maior e depois desta divisão ficou responsável pela coordenação de 4 cursos, possuindo caráter inter e multidisciplinar. A direção tem como responsabilidade fomentar todo o planejamento, organização e meios

necessários para desempenhar as atividades e realizar as funções fundamentais ao desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão relacionado a cada curso sob sua supervisão.

Tratava-se de uma unidade ainda em fase de evolução, na qual muitos processos necessitavam de uma atenção especial, focando em melhorias e simplificação dos dados. Os itens aqui mapeados são de suma importância para aumento da eficácia da gestão patrimonial e visam auxiliar discentes e docentes que necessitem tirar suas dúvidas com relação ao tramite de cada processo, assim, agilizando as tomadas de decisões por parte dos mesmos e ajudando a enxugar o fluxo de trabalho da Diretoria. Vale destacar que os processos aqui mapeados foram escolhidos pela diretoria devido a sua urgência e criticidade.

A diretoria em estudo é constituída por uma diretora responsável e uma secretária. A diretora tem como responsabilidades: administrar os recursos financeiros e materiais; coordenar e implementar a política dos recursos humanos; supervisionar as atividades de ensino, pesquisa e extensão; entre outras atividades. Já a secretária tem como responsabilidades: registrar e controlar a tramitação de processos, a utilização de fundos; coletar e organizar os dados e informações necessários à elaboração da proposta orçamentária; auxiliar a diretora no encaminhamento e solução de problemas administrativos; acompanhar a conferência de bens patrimoniais programada por curso; entre outras atividades.

Para que seja necessário gerenciar todo o tramite do fluxo de dados de maneira prática e ágil a direção utiliza alguns sistemas de informação e comunicação, sendo eles: Sistema Eletrônico de Informação (SEI); Sistema de Transferência Patrimonial (STP); Sistema de Gestão (SG) e Ordem de Serviços (OS).

4.2 Mapeamento de processos com *Service Blueprint*

Após uma sequência de reuniões para discussão sobre os processos, anotações e coletas de todas as informações necessárias, as respectivas áreas foram analisadas e estruturadas em cada etapa, para sucessivamente aplicar a construção do mapeamento através da ferramenta *Service Blueprint*.

Mais uma vez ressaltando, os processos mapeados foram: auditoria patrimonial, empréstimo patrimonial, baixa patrimonial, manutenção de equipamentos de TI e transferência patrimonial. Os quais serão todos apresentados logo a seguir:

4.2.1 Auditoria patrimonial

A auditoria patrimonial se trata da fiscalização que é realizada pela direção para saber se todos os itens sob sua responsabilidade estão em boas condições de uso e devidamente localizados na unidade, visando prevenir também riscos de extravio.

É responsabilidade da diretoria fazer a solicitação de que cada coordenação dos cursos fique responsável por realizar a conferência dos bens patrimoniais que estão sob sua responsabilidade. Uma vez realizada a solicitação os coordenadores de cada curso ficam responsáveis por designarem algum responsável que irá fazer a lista relacionando todos os bens, podendo ser um docente ou técnico administrativo.

O responsável após terminar as relações dos itens, elabora uma lista a qual envia para a diretoria fazer a avaliação final. A diretoria fica responsável por fiscalizar todo o documento a fim de dar baixa nos equipamentos que não tem mais conserto ou realizar pedido de algum novo material. Caso algum item não seja encontrado é aberto um processo de busca desses itens.

Assim como mostrado na figura 1, relacionada ao mapeamento do processo. Toda a tramitação é realizada através do SEI - Sistema Eletrônico de Informação e via e-mail.

4.2.2 Empréstimo patrimonial

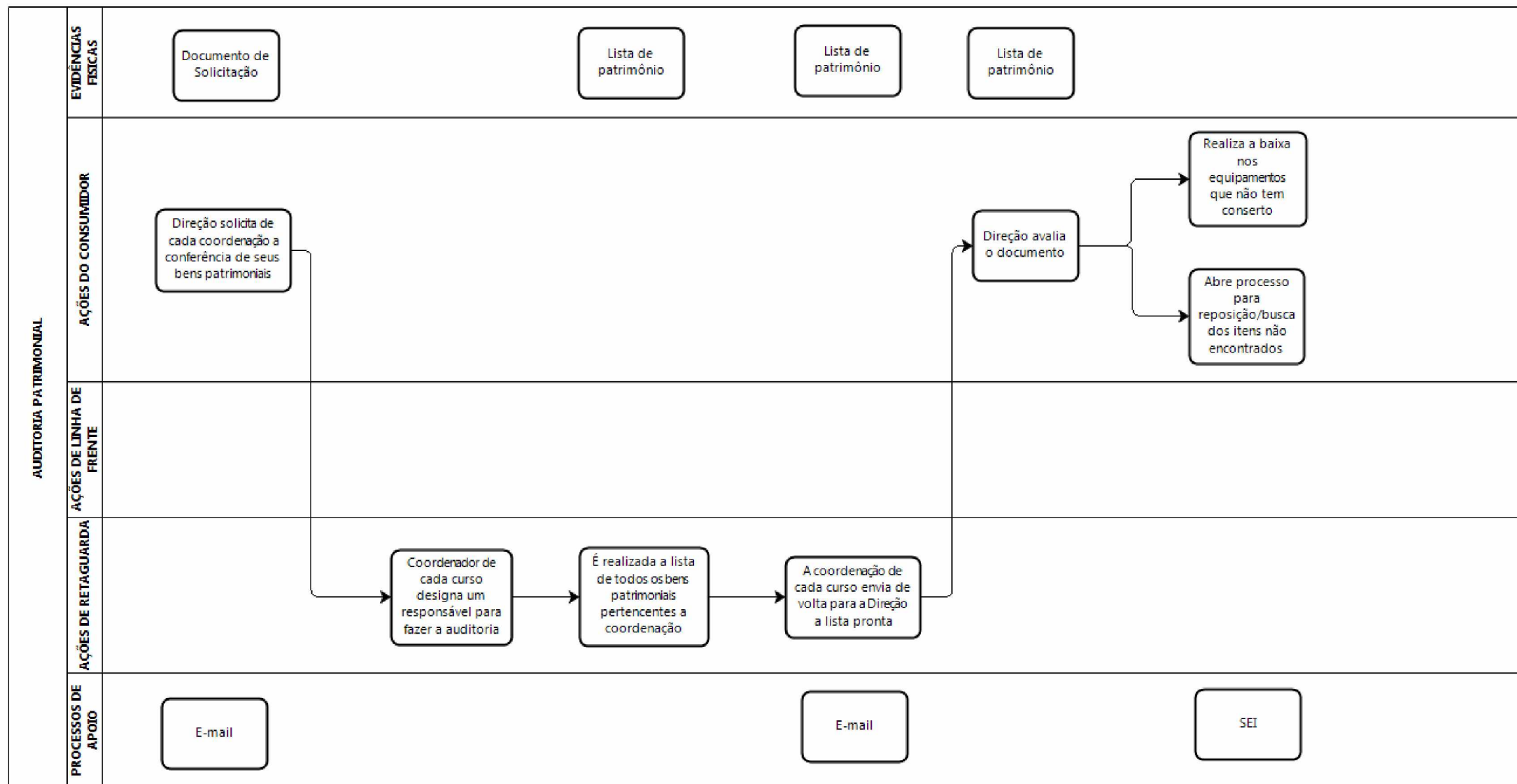
O empréstimo patrimonial ocorre quando algum discente, técnico ou docente faz a solicitação de determinado item que é de responsabilidade da IES, para uso por um tempo definido.

Esta solicitação deve ser feita à coordenação de seu respectivo curso via e-mail que então inicia um termo de empréstimo de bem patrimonial e todo o tramite é realizado via SEI.

Assim que disponível a coordenação avisa o cliente via e-mail que o processo está disponibilizado para assinatura na área do sistema reservada à Unidade Organizacional (UORG). O termo é então assinado digitalmente pelo cliente solicitante e pela coordenação que remete o mesmo de volta a UORG da direção.

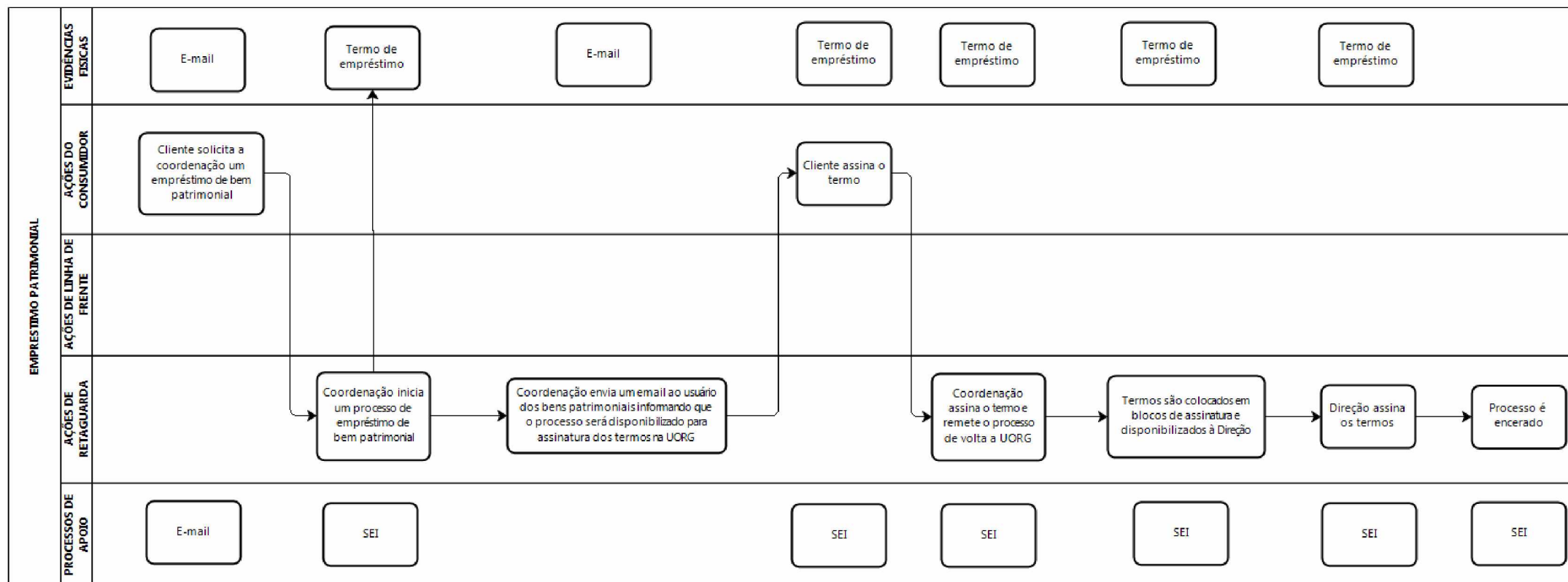
O termo é colocado em bloco de assinatura e disponibilizado à Direção que assina o termo e o processo é encerrado, liberando o cliente para retirar o item assim que disponível. Todo o processo é descrito no modelo do *service blueprint* na figura 2.

Figura 1: *Blueprint* Auditoria Patrimonial.



Fonte: Autoria própria (2020)

Figura 2: *Blueprint* Empréstimo Patrimonial



Fonte: Autoria própria (2020)

4.2.3 Baixa patrimonial

O procedimento de baixa patrimonial aqui mapeado é válido quando o cliente realiza a devolução do bem patrimonial, ao qual havia retirado por empréstimo.

É importante ressaltar a necessidade de realizar este controle patrimonial sob os bens da IES, que quando aplicado e fiscalizado de forma eficiente, garante os privilégios normalmente unidos a qualquer programa de controle, como também visa evitar as penalidades que são aplicadas aos gestores que se abstenham dessa obrigação.

Quando se trata de devolução, o cliente (em posse do item) deve informar por e-mail a coordenação de seu respectivo curso que pretende devolver o bem, a coordenação então inicia um processo de encerramento de empréstimo abrindo um termo de entrega de bem patrimonial.

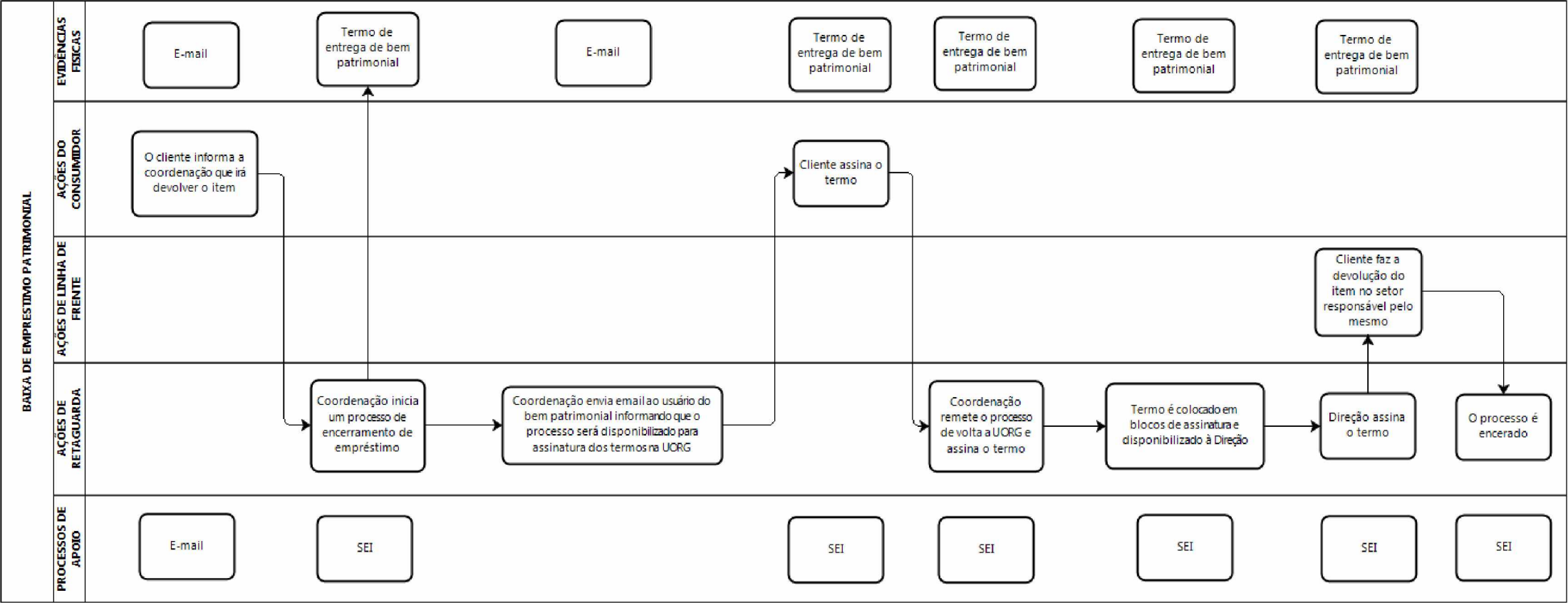
A coordenação envia um e-mail ao cliente informando que o processo será disponibilizado para assinatura dos termos na UORG. O cliente deve assinar o termo e logo após a coordenação também assina e remete o processo de volta a UORG, sendo ele colocado em blocos de assinatura e disponibilizado à Direção que assina o termo de devolução de bem patrimonial, o cliente faz a devolução do bem e o processo é encerrado. Assim como descrito na figura 3.

4.2.4 Manutenção de equipamentos de TI

O cliente precisa abrir um chamado no site do Centro de Tecnologia da Informação (CTI) explicando os problemas relativo ao equipamento. Após isso deve levar o equipamento até o CTI e quando for deixá-lo deve pegar um comprovante de entrega de bem patrimonial.

Vale ressaltar que a manutenção computacional por parte do CTI se limita apenas ao suporte técnico relacionado a aplicativos, programas e softwares, portanto se nenhum desses itens citados forem o problema do equipamento, o CTI fica responsável por emitir um laudo ao cliente em conjunto a Ordem de Serviço (OS) aberta no site na qual explica a situação e que este tipo de manutenção é realizado apenas pela unidade sede, devendo-se então realizar um novo procedimento fora do escopo do presente estudo.

Figura 3: *Blueprint* Baixa Patrimonial.



Fonte: Autoria própria. (2020)

Se o equipamento ficar na unidade filial o CTI avalia se é possível de realizar o reparo. Caso seja constatado que não é viável ou possível o conserto o CTI deve avisar o cliente via e-mail e fazer o encerramento da OS. Caso seja possível o conserto o CTI o realiza e informa ao cliente quando estiver concluído, realizando o encerramento da OS.

O cliente solicitante é responsável por ir buscar o equipamento. Assim como explicado anteriormente, se o equipamento tiver que ser encaminhando para unidade sede para conserto, o CTI deve emitir uma OS explicativa ao cliente em conjunto ao laudo do problema verificado, em posse da OS e laudo o cliente deve enviar um e-mail para a coordenação de seu respectivo curso para checar se o mesmo possui recursos para o conserto do item fora da unidade filial.

Caso a coordenação não tenha recurso disponível ela avisa o cliente via e-mail e a OS é encerrada. Porém, se a coordenação possuir recursos disponíveis e autorizar o conserto, ela deve enviar um e-mail para a direção com OS e o laudo explicando o caso.

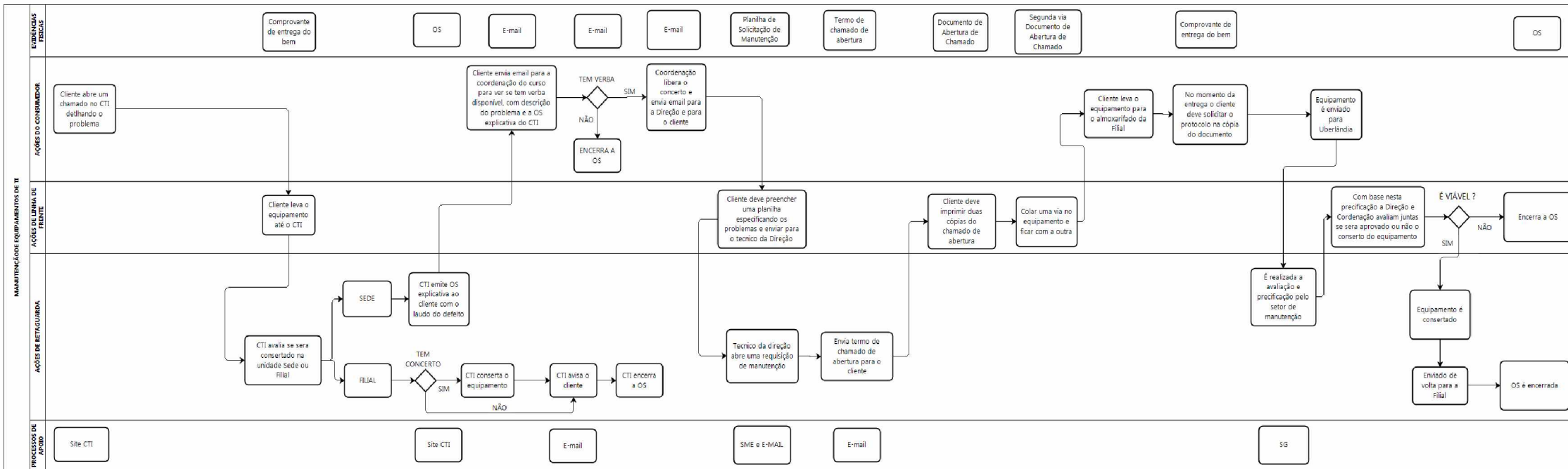
Cabe a Direção autorizar o pedido e liberar os recursos, sendo que para isso o cliente deve preencher uma planilha (planilha de solicitação de manutenção) elaborada pelo técnico da direção, na qual constam os seguintes dados: Nome; E-mail; SIAPE; Telefone; Número do patrimônio; Descrição do bem e especificar todos os problemas relativos ao equipamento.

Após o preenchimento desta planilha o cliente deve encaminhar para o técnico, que assim que receber o e-mail irá abrir uma requisição de manutenção via SME e enviar um termo de chamado para o cliente, também via e-mail. O cliente deve imprimir duas vias, colar uma via no equipamento e ficar com a outra.

O cliente solicitante é responsável por levar o equipamento para o almoxarifado e no momento da entrega deve solicitar o protocolo na cópia do documento. O equipamento é então enviado para a unidade Sede onde vai para o setor de manutenção que fica responsável pela avaliação e sua precificação, o preço é repassado para a Direção da unidade filial que em conjunto a coordenação deve realizar uma análise de viabilidade para liberar o conserto do equipamento.

Se não for viável o cliente é informado e a OS é encerrada. Se for viável o processo é liberado via SG, o setor de manutenção da unidade Sede realiza os reparos necessários e assim que pronto o equipamento é enviado de volta para a unidade Filial sendo a OS encerrada. Todo este procedimento é descrito no mapeamento logo abaixo nos moldes da metodologia *servisse blueprint*, figura 4.

Figura 4: *Blueprint* Manutenção de Equipamentos de TI.



Fonte: Autoria própria. (2020)

4.2.5 Transferência Patrimonial

A transferência patrimonial abordada em questão se trata de quando algum item dentro da unidade acadêmica é transferido para o nome de uma pessoa, ou da responsabilidade de uma pessoa para a outra. Como exemplo pode-se citar a transferência de um bem patrimonial que esteja no nome de um determinado docente para um outro docente responsável.

O cliente deve enviar um e-mail para a coordenação de seu respectivo curso fazendo a solicitação de um determinado item, a coordenação verifica se precisa comprar ou se já possui este item disponível na unidade. Se o item estiver disponível para transferência a coordenação deve solicitar a direção um pedido de transferência, via STP (Sistema de Transferência Patrimonial).

Para isso, o técnico faz uma solicitação de transferência de bem para o atual gestor responsável. Gestor que foi solicitado (aquele que está em posse do item), entra no sistema e aprova a transferência de bem para o novo usuário. O técnico imprime o termo de autorização no STP e coleta a assinatura da Direção, depois envia o termo para a unidade sede via SEI e MALOTE.

O setor de patrimônio faz a transferência no sistema. Assim que disponível o cliente pode fazer a retirada do item na unidade filial. Se o item solicitado pelo cliente não existir na unidade é analisado a viabilidade de compra, se for viável financeiramente é realizada a compra. Se não for viável o cliente é informado que não poderá ser realizada a compra e o processo então é encerrado. Assim como mostrado na descrição do processo na figura 5.

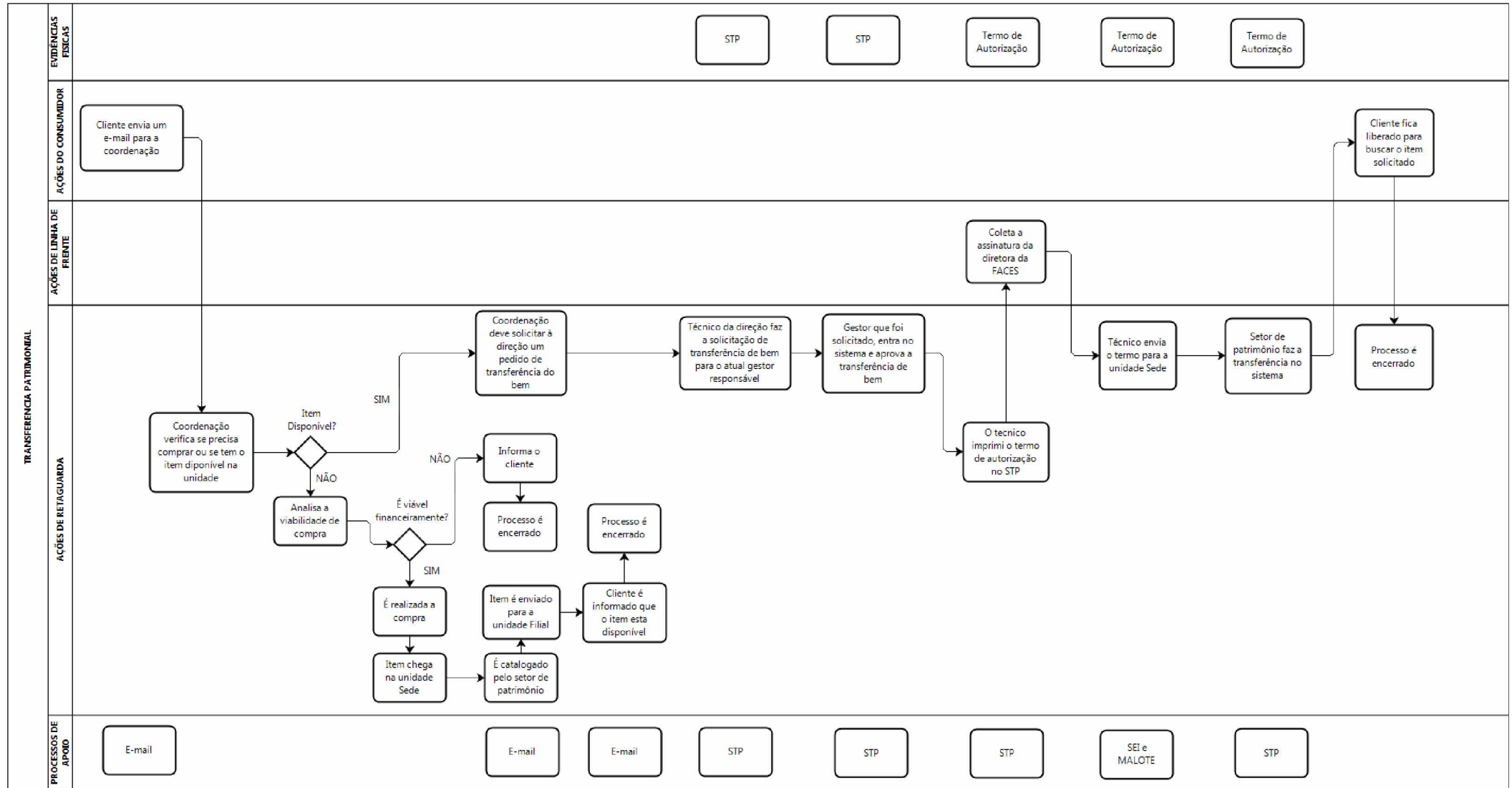
O *service blueprint*, ferramenta utilizada para os mapeamentos mostra de forma clara dois itens muito importantes para uma análise detalhada. Os processos de apoio e evidências físicas, que formam a base de dados durante todos os processos. As evidências físicas utilizadas neste processo foram:

- STP – Sistema de Transferência Patrimonial.
- Termo de Autorização.

Assim como também os processos de apoio:

- STP - Sistema de Transferência Patrimonial.
- SEI - Sistema Eletrônico de Informação.
- E-mail.

Figura 5: *Blueprint* Transferência Patrimonial.



Fonte: Autoria Própria. (2020)

5. Conclusão

A partir da realização deste trabalho foi possível estudar, entender e detalhar os processos de auditoria patrimonial, empréstimo patrimonial, baixa patrimonial, manutenção patrimonial e transferência patrimonial relacionados a uma Direção pertencente a uma IES. A ferramenta utilizada para realização dos mapeamentos foi o *Service Blueprint*, os mesmos irão auxiliar discentes e docentes que necessitarem entender a forma como decorrem os processos aqui mapeados, também será de fundamental importância para a Direção ter esses processos detalhados e organizados.

Os mapeamentos aqui descritos possibilitaram um melhor entendimento dos processos, deixando mais visível as alternativas para proposições de melhorias em estudos futuros, além de deixar explícito e facilitar a retirada de atividades desnecessárias. E neste caso vem como uma forma de auxiliar a Direção, os discentes, docentes e as coordenações a tirarem suas dúvidas relacionadas ao que fazer durante cada procedimento, contribuindo também para a gestão do conhecimento, externalizando as práticas e permitindo seu uso para disseminar, por meio do site institucional ou outros meios de comunicação. Além de servir como material de apoio a treinamentos de servidores que venham a atuar com esses processos futuramente.

Os clientes aqui citados, ou seja, aqueles que solicitam o serviço, em sua grande maioria é um grupo composto por discentes, técnicos e docentes. As ações de retaguarda geralmente são executadas pela coordenação referente ao curso do cliente e por técnicos responsáveis. As ações de linha de frente usualmente são realizadas por discentes e docentes, podendo também envolver a coordenação em alguns casos. As evidências físicas são documentos que comprovam o andamento do processo, como: Ordem de serviço; E-mail; Chamado de abertura; Lista de patrimônio; Termo de entrega de bem patrimonial; Termo de empréstimo. Os processos de apoio se referem aos sistemas que são utilizados durante os trâmites dos processos visando torná-los mais rápidos e práticos. Como exemplos podemos citar: E-mail; STP; SG; OS; SEI; SME; Site CTI.

Uma das sugestões de melhoria é que este mapeamento tenha um fácil acesso e que fique disponível no site da instituição, sendo assim sempre que necessário utilizar qualquer um destes processos aqui mapeados o cliente pode ter rápido e fácil acesso à informação. Deste modo, com as informações mais acessíveis, também é proposto que a Auditoria Patrimonial seja uma prática anual, seguindo a normatização já existente da Instituição Pública, e ainda,

seja uma prática realizada nas mudanças/alterações dos responsáveis pelo patrimônio de cada Coordenação e Direção.

Mesmo que a Instituição Pública já tenha iniciado o mapeamento de atividades essenciais de um modo geral, pode-se notar que ainda existem muitos processos que necessitam serem mapeados e estudados, pois a Direção em estudo vem cada vez mais desenvolvendo e organizando os seus processos internos. Como já citado anteriormente, tal medida visa desburocratizar e facilitar o progresso das atividades no dia a dia.

Sendo assim, fica claro a importância de se ter processos bem definidos e estruturados com o objetivo de manter o controle, justamente por meio do estudo e utilização de métodos padronizados, de maneira que o corpo do patrimônio público reflita, de forma exata, a real situação patrimonial física.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADESOLA, S.; BAINES, T. **Developing and evaluating a methodology for business process improvement. Business Process management Journal**, v.11, n.1, p. 37-46, 2005.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BALDAM, R; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL., V. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2º Ed. São Paulo: Érica, 2009.

BALTZAN, Paige. **Tecnologia orientada para gestão**. 6. ed. Rio de Janeiro: McGraw Hill Education Brasil, 2016.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. São Paulo: Edgard Blücher, 6ª ed., 1982.

Batista, G. R.; Lima, M. C. C.; Gonçalves, V. S. B. & Souto, M. S. M. L. (2006). **Análise do processo produtivo: um estudo comparativo dos recursos esquemáticos**. Anais do Encontro Nacional de engenharia de Produção, XXVI, Fortaleza-CE.

BIAZZO, S., **Approaches to business process analysis: a review. Business Process Management Journal**, Vol.6 Nº2, 2000, pp.99-112.

BRESSER, L. C. P. **Burocracia pública na construção do Brasil**. Versão de junho de 2008. Disponível em: <<http://www.bresserpereira.org.br>>. Acesso em: 04 junho 2020.

BOUGHNIM, Nabil; YANNOU, Bernard. **Using Blueprinting Method For Developing Product-Service Systems**. Artigo publicado na International Conference On Engineering Design Iced 05, Melbourne, August 15-18, 2005.

BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento** – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013. BRITTO, Gart Capote de. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Florianópolis: Bookess, 2012.

BURLTON, Roger. **Business process management: profiting from process**. 1st ed. Indianapolis: Pearson Education, 2001.

CAMPOS, V. F. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni; Bloch Editores, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 9 ed. Nova Lima, MG: Editora Falconi, 2014.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos. Estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento**. São Paulo: Atlas, 2013.

CRUZ, Tadeu **BPM&BPMS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & BUSINESS MANAGEMENT Systems**. Rio de Janeiro 2009 2ª edição.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. FERNANDES, J. **Técnicas de estudo e pesquisa**. 3. ed. Goiânia: Kelps, 2001. 49 p.

CUNHA, A. U. N. **Mapeamento de Processos Organizacionais da Unb: caso Centro de Documentação da Unb – CEDOC**. Brasília: UNB, 2012.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos**. São Paulo: Campus, 1994.

DE MORAIS, Márcia Gomes; DA SILVA, Abraão Ramos; FORTE, Paulo Ricardo Almeida. **A gestão da qualidade na prestação de serviços: Um estudo de caso em um restaurante localizado em São Luís-MA**. Novas Edições Acadêmicas, 2017.

DETORO, Irving; MCCABE, Thomas. How to stay flexible and elude fads. **Quality Progress**, v. 30, n. 3, p. 55, 1997.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Gestão pública e cidadania: iniciativas inovadoras na administração subnacional no Brasil**. Revista de Administração Pública, v. 31, n. 4, p. 126-156, 1997.

FERNANDO, M.; MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R. **Mensuração da qualidade de serviço empresas da fast food. Gest. e Prod.** São Carlos, v. 13, n. 2, p. 261-270, 2006.

FERNANDO, M.; MACHADO, M. D.; QUEIROZ, T. R. **Mensuração da qualidade de serviço empresas da fast food. Gest. e Prod.** São Carlos, v. 13, n. 2, p. 261-270, 2006.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. - **Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. Porto alegre - RS: 2a ed., Bookman, 2000.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação**, São Paulo: Bookman, 2003.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

FLIEB, Sabine; KLEINALTENKAMP, Michael. **Blueprinting the service company: Managing service processes efficiently**. Journal of Business research, v. 57, n. 4, p. 392-404, 2004.

GULLEDGE JUNIOR, Thomas; SOMMER, Rainer. **Business process management: Public sector implications**. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 4, p. 364-376, 2002. GIANESI, Irineu G. N.; CORRÊA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente**, 1994.

HAMMER, M. **What is Business Process Management?** In: BROCKE, J. V; ROSEMAN, M. (Eds). Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems. Springer Publish, 2010.

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

HAMMER, Michael. **Além de reengenharia**. Rio de Janeiro: Campos, 1997.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: revolucionando a empresa**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994. 197 p.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1996.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de operações de serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

JORGE, Gabriela Andre; MIYAKEA, Dario Ikuo. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processos de serviço**. Production, v. 26, n. 3, p. 590-613, 2016.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Administração Pública no Brasil: crises e mudanças de paradigmas**. 2. ed. São Paulo: Annablume, 2007.

KETTINGER, William, TENG, James T. C., GUHA, Subashish. **Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools**. MIS Quarterly. USA, v.21, n. 1, p. 55-80, march, 1997.

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A. **Gestão corporativa por processos na administração pública municipal: estudo de caso da implantação de BPM no Instituto Curitiba de Informática**, In: **ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO**, 1., 2007, Florianópolis: ENADI, 2007.

MARUME, S. B. M.; JUBENKANDA, R. R.; NAMUSI, C. W. **Similarities and differences between Public Administration and Business Administration**. **International Journal of Scientific Engineering and Research**, v. 4, n. 1, p. 41-44, jan. 2016.

MARTINHÃO FILHO, O.; SOUZA, L.G.M. **Restrições técnicas associadas a um sistema integrado de gestão: estudo de caso em uma empresa**. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 26, Fortaleza, CE, 2006.

MELLO, C.H.P. et al. **ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviço**, São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, A. E. N. S. **Aplicação do Mapeamento de Processo e da simulação no desenvolvimento de projetos UNB de processos produtivos**. Itajubá: UNIFEI, 2011.

MELO, Marcio Helder. **A Gestão da Qualidade Total e as perspectivas dessa tendência nos serviços públicos**. 2000. f.125 Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Contabilidade, Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINONNE, C.; TURNER, G. **Business process management – are you ready for the future? Knowledge and Process Management**, v. 19, p. 111-120, 2012.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

NASCIMENTO, D. R. L.; MOTTA, G. S. **Qualidade em serviços de atendimento ao consumidor**. In: Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 5., 2008, Anais. São Paulo: 2008.

OLIVEIRA, Djalma Pinto de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, R. P. D. **Sistemas, organização e métodos**. São Paulo: Atlas, 2013.

PAIN, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PEIXOTO, L.J.S. (2006) **Implementação do modelo de gestão por processos utilizando equipes autogeridas em uma agência da previdência social: estudo de caso**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 103p, São Paulo.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser; SPINK, Peter. **Reforma do Estado e administração pública gerencial**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

RASIS, Dana; GITLOW, Howard S.; POOVICH, Edward. **Paper organizers international: a fictitious Six Sigma Green Belt case study**. I. Quality Engineering. v. 15, n. 1, p. 127-145, 2002-03.

ROTHER, M; SHOOK, J. **Learning to See: the lean enterprise institute**. USA: MA, 2000.

SENTANIN, O.F.; SANTOS, F.C.A.; JABBOUR, C.J.C. (2008), **Business Process Management in a brazilian public research centre**. *Business Process Management Journal*. N.4, v.14, p. 483-496.

SHOSTACK, G. L. **Designing services that deliver**. Harvard Business Review, Jan/Fev, 1984.

SIFFIN, W.J. **Business administration ≠ public administration**. *Business Horizons*, v. 5, n. 4, p. 69-76, 1962

SILVA; Jorge Gonçalves. **Gestão por processo em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do mapeamento de processo em organizações públicas**. 2014. 88 f. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <http://bit.ly/gestao_processos_silva_J_G>. Acesso em: 03 mar. 2020.

SILVA, J. G. **Gestão Por Processos Em Organizações Públicas: Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. 2014. 127f. 2014. PhD Thesis. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas-FGV, Rio de Janeiro, RJ.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan- Kiffer Press, 2003.

SMITH, H.; FINGER, P. **Business Process Management (BPM): The Third Wave**, Meghan-Kiffer Press; 1st edition, 2007.

SOLIMAN, F. **Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering**. International Journal of Operations Production Management, p. 810-816, 1999.

SPANYI, A. **Business Process Management is a Team Sport**. Tampa: Ancote Press, 2003. VENKATRAMAN, N. IT induced business reconfiguration. In: VENKATRAMAN, N. **The corporation of the 1990s**. New York: Oxford University Press, p. 122-158, 1993.

TORRES, Marcelo Douglas de Figueiredo. **Estado, democracia e administração pública no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004

TCU. **Governança Pública: referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da Administração Pública e ações indutoras de melhoria**. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/GqwX6H>>. Acesso em: 7 out. 2016.

VILLELA, Cristiane S. S., **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.