



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA EDUARDA DE SOUSA SABÓIA VALE

GESTÃO DE PROCESSOS E A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO PDCA COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO EM UMA
STARTUP DE SAÚDE E BEM ESTAR

FORTALEZA

2023

LETÍCIA EDUARDA DE SOUSA SABÓIA VALE

GESTÃO DE PROCESSOS E A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO PDCA COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP
DE SAÚDE E BEM ESTAR

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

FORTALEZA

2023

LETÍCIA EDUARDA DE SOUSA SABÓIA VALE

GESTÃO DE PROCESSOS E A UTILIZAÇÃO DO MÉTODO PDCA COMO
FERRAMENTA DE MELHORIA CONTÍNUA: ESTUDO DE CASO EM UMA STARTUP
DE SAÚDE E BEM ESTAR

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Graduação em Administração da
Faculdade de Economia, Administração,
Atuária e Contabilidade da Universidade
Federal do Ceará, como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharelado em
Administração.

Aprovada em 16/11/2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Cláudio Bezerra Leopoldino
Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

V243g Vale, Letícia Eduarda de Sousa Sabóia.

Gestão de processos e a utilização do método PDCA como ferramenta de melhoria contínua : estudo de caso em uma startup de saúde e bem estar / Letícia Eduarda de Sousa Sabóia Vale. – 2023.
59 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.
Orientação: Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima.

1. Gestão de Processos. 2. Melhoria Contínua. 3. Ciclo PDCA. I. Título.

CDD 658

A Deus, meus pais Aurenir e Harley, ao meu irmão Julio César,
família e incentivadores de todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me conceder a vida e os meios para alcançar os sonhos plantados em mim.

Aos meus pais, Aurenir e Harley, por me apresentarem o amor mais puro e todos seus princípios admiráveis. Obrigada pelo incentivo, apoio em todos os momentos da vida e por ressaltarem a importância de construir um legado com caráter e bondade.

Aos meus avós, maternos e paternos, por ser a representação de resiliência e carinho. Para sempre grata por ser neta de vocês. Com suas respectivas personalidades, é lindo ver como há um denominador comum: a resiliência. Espero ter 1% de cada.

Ao meu irmão, Julio César, pelo companheirismo, risadas e amizade. Poder participar do seu processo e contribuir com suas conquistas é gratificante. Obrigada por aguentar as madrugadas.

À minha família, pelas palavras de conforto e encorajamento, pela disposição em me dar o mundo e sempre acreditarem em mim.

À Amanda, pelo apoio incondicional, escuta e lembretes do valor dos altos e baixos na jornada. Nunca perca sua disposição em ajudar e a capacidade de se reerguer todos os dias. O essencial é invisível aos olhos.

Ao meu trio, Beatriz e Talyta, pela presença de todos os dias, por tornarem a rotina mais leve e agradável e suportarem comigo os momentos intensos que o processo trouxe. Por todas as risadas, saídas e aprendizado. A FEAAC nos uniu e quão gratificante é poder construir esse sonho com vocês. Contando os dias para poder conquistar o próximo com vocês!

Ao Bruno, meu professor orientador, por toda a paciência e pontuações valiosas para o atingimento de um trabalho coeso. Além disso, à minha banca, Diego e Cláudio, por terem aceitado contribuir com essa conquista.

À UFC, todos os professores e colaboradores da FEAAC por viabilizarem meu crescimento profissional e por continuarem firme no propósito de entregar um espaço de desenvolvimento humano e educação de qualidade.

RESUMO

Ao longo dos anos, o mercado competitivo transformou três áreas em seus viabilizadores: Estratégia, Processos e Pessoas. Sob esta ótica, a Gestão de Processos assumiu a responsabilidade de compilar as atividades, funções e *know-how* utilizados para transformar o propósito organizacional em um produto e/ou serviço focado na satisfação dos clientes e geração de lucro. A análise enfoca a importância das estruturas de processos nas organizações contemporâneas, explorando a dinâmica da gestão eficiente e eficaz. A pesquisa destaca a implementação do ciclo PDCA como uma ferramenta estratégica para a melhoria contínua, destacando suas etapas de Planejar, Executar, Verificar e Agir. A seção dedicada à análise de resultados revela uma correlação direta entre a aplicação diligente do ciclo PDCA e melhorias mensuráveis nos processos organizacionais. Conclui-se que a abordagem sistemática e reflexiva do PDCA não apenas corrige falhas, mas também impulsiona a inovação, fornecendo uma base sólida para a excelência operacional. Este estudo reforça a importância vital da gestão de processos e demonstra como a aplicação do ciclo PDCA emerge como um catalisador significativo para o sucesso e desenvolvimento sustentável das organizações.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Ciclo PDCA, Melhoria Contínua.

ABSTRACT

Over the years, the competitive market has transformed three key areas into its enablers: Strategy, Processes, and People. From this perspective, Process Management has taken on the responsibility of compiling the activities, functions, and know-how used to translate organizational purpose into a product and/or service focused on customer satisfaction and profit generation. The analysis focuses on the importance of process structures in contemporary organizations, exploring the dynamics of efficient and effective management. The research highlights the implementation of the PDCA cycle as a strategic tool for continuous improvement, emphasizing its stages of Plan, Do, Check, and Act. The section dedicated to the analysis of results reveals a direct correlation between the diligent application of the PDCA cycle and measurable improvements in organizational processes. It is concluded that the systematic and reflective approach of the PDCA not only corrects flaws but also drives innovation, providing a solid foundation for operational excellence. This study underscores the vital importance of process management and demonstrates how the application of the PDCA cycle emerges as a significant catalyst for the success and sustainable development of organizations.

Keywords: Process Management, PDCA Cycle, Continuous Improvement.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Problema de Pesquisa.....	13
1.2	Objetivos do Trabalho.....	13
1.3	Justificativa da Escolha do Tema.....	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1	Processos.....	14
2.2	Gestão por processos.....	15
2.3	Ferramentas e estrutura de processo.....	17
2.4	Melhoria Contínua e o ciclo PDCA.....	20
3	MÉTODO DA PESQUISA.....	26
3.1	Classificação da pesquisa.....	26
3.2	Procedimento para execução da pesquisa.....	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
4.1	Mapeamento e desenho de processos da organização “X” e método de gerenciamento.....	33
4.2	Processos de negócio desempenhados pela área de operações.....	36
4.2.1	Macroprocesso da área de Operações.....	36
4.3	Acompanhamento de processos e desdobramentos iniciados pelo ciclo PDCA.....	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
	REFERÊNCIAS.....	53

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Fluxo Procedimental da Pesquisa.....	30
Figura 2 - Estrutura Departamental da Empresa “X”.....	33
Figura 3 - Subáreas de Operações.....	36
Figura 4 - BPMN 02 - Processo de Movimentação Cadastral.....	39
Figura 5 - Processo de Faturamento.....	40
Figura 6 - Subprocesso de Conferência de Faturas.....	40
Figura 7 - Subprocesso de Geração de Contas a Receber.....	41
Figura 8 - Processo de Gestão de Cobrança.....	41
Figura 9 - Estrutura da área de Operações.....	42
Figura 10 - HeatMap de Processos - Empresa “X”.....	44
Figura 11 - Brainstorming Processos de Cadastro - 0423.....	46
Figura 12 - Brainstorming Processo de Faturamento - 0423.....	48

QUADROS

Quadro 1 - Compilado de Conceitos de Processos.....	16
Quadro 2 - Ferramenta 5W2H.....	18
Quadro 3 - Roteiro DMAIC (<i>Lean Six Sigma</i>).....	21
Quadro 4 - Ações do Ciclo PDCA.....	22
Quadro 5 - Aspectos Metodológicos.....	26
Quadro 6 - Lista de Documentos Coletados.....	29
Quadro 7 - Verificação de Execução de Atribuições.....	37

Quadro 8 - Levantamento de Ações Mapeadas.....	45
--	----

1 INTRODUÇÃO

A área de processos, historicamente, assumiu a responsabilidade de compilar as atividades, funções e *know-how* utilizados para transformar o propósito organizacional em um produto e/ou serviço focado na satisfação dos clientes e geração de lucro. Ademais, ao combiná-la a conceitos estratégicos e pessoas, têm-se o impulsionamento de ideias inovadoras, soluções criativas e uma percepção de valor mais ampla por parte do cliente. Assim, a gestão dos processos de negócio traz à luz a otimização operacional e, para tanto, precisam de formalização, modelagem e método de execução, pois o conhecimento dos processos internos e das práticas externas pode levar a melhores decisões (Bittici et al., 2000). Aprofundando esse tema, ao longo de sua carreira, Peter Drucker (2006) estabeleceu que a existência de processos nasce da ideia de adição de valor, e não de criação de burocracia. Por esse motivo, a chave para a melhoria é entender o todo e os mecanismos de interligação, e não apenas as atividades isoladas, além de estipular a imprescindibilidade da simplificação na hora do mapeamento e desenho dos processos, a fim de obter melhores resultados. Os principais ganhos ao estabelecer uma gestão de processos são a melhoria da eficácia e eficiência, a redução de desperdícios, a otimização de recursos, o aumento da produtividade e a colocação do cliente no centro das entregas, garantindo a melhor experiência possível. Um estudo de caso feito por Júnior, Júnior, Santos e Pádua (2022), identificou dentro dos feedbacks dos entrevistados como o desenho de processos forneceu uma visão de prioridades e gerou um “passo a passo” para alavancamento do *core business*.

Sendo assim, é importante que, além de formas de gerir os processos, as organizações estipulem metodologias de retroalimentação e melhoria dos mesmos, para que os *gaps* e ações possam ser melhor gerenciados, sem gerar a “perda” do estímulo de aprimoramento, nem acúmulo de demandas e falta de priorização. Nesse sentido, podemos perceber a ascensão das metodologias ágeis e a modernização do ciclo PDCA, criado em 1930 por E. Deming e W. Shewhart. O ciclo PDCA é a ferramenta mais utilizada, uma vez que mapeia o planejamento das ações, controle, garantia e melhoria dos processos (Werkema, 1995).

Ao confrontar a importância da melhoria com a realidade, percebe-se que uma das principais dificuldades da área de processos é a alocação das novas ações de melhoria geradas e correta priorização das mesmas, além da conscientização da equipe e gerenciamento do senso de urgência desenvolvido por parte dos donos do processo (Andrade, 2003). Podemos ainda conectar esse ponto ao levantamento realizado pela Boston Consulting Group (BCG) (2023), que identificou que a falha em traduzir a estratégia em processos práticos e claros tem

um impacto negativo na saúde do negócio, na cultura organizacional e na adaptabilidade diante dos desafios.

Vale salientar que também é de suma importância examinar, detalhar e expandir a discussão sobre o tema para entender como os componentes, previamente citados, atuam no sucesso organizacional e como os desafios trazidos pela ascensão da competitividade e da inovação dos modelos de negócio podem ser superados. Exemplos claros são a diminuição do período de maturação e retroalimentação de processos, advinda da agilidade do mercado contemporâneo. Entretanto, o estudo acerca do grau de interseção e transformação entre os pilares de processos e melhoria contínua ainda não foi plenamente desenvolvido, principalmente quando analisamos o gap entre o desenho, a execução das rotinas diárias e os projetos de melhorias. Dessa forma, a pesquisa visa entender como a organização se adapta às transformações de mercado, modela as funções ao passo que constrói planos de melhoria a partir do feedback dos clientes internos e externos.

Para possibilitar o alcance do objetivo proposto, este trabalho partiu de uma análise qualitativa, com estudo documental - sendo composto por quatorze documentos - e observação participante, que segundo Marconi e Lakatos (2010), é estruturada para coletar dados de uma forma mais ativa. No que diz respeito ao tempo de aplicação, escolheu-se o estudo transversal, que segundo Luna (1998), garante uma informação limitada no tempo e registrada pontualmente. Os dados foram coletados simultaneamente, no espaço temporal de Novembro de 2022 a Maio de 2023 (6 meses). Como objeto, utilizou-se uma StartUp cearense, que desenvolve multiplataformas no ramo de saúde e bem estar.

A pesquisa foi estruturada em cinco seções, apresentando, durante a introdução, as principais informações referentes à composição e conteúdo. Logo após, uma revisão teórica sobre gestão de processos e a ferramenta PDCA foi feita, a fim de resgatar conceitos e embasar as descobertas futuras. É a partir desse levantamento que os materiais coletados são entendidos como divergentes ou convergentes ao modelo encontrado na unidade de análise. Em seguida, a seção de Metodologia detalhou as características do estudo e explanou os procedimentos adotados para a organização dos resultados. Com o método determinado, a seção de Análise dos Resultados elencou as evidências, os formatos encontrados na empresa estudada e traçou comparativos entre a teoria da Gestão de Processos e a realidade corporativa. Por fim, a seção de Considerações Finais apontou possíveis melhorias e dificuldades encontradas durante a execução.

1.1 Problema de Pesquisa

Como a gestão de processos e a metodologia PDCA aplicados a uma multiplataforma de saúde e bem-estar, contribuem para o fluxo de melhoria contínua?

1.2 Objetivos do Trabalho

- **Objetivo geral:** Analisar o alinhamento entre a Gestão de Processos, o fluxo de Melhoria Contínua e a metodologia PDCA na área de Operações de uma organização do ramo de saúde e bem estar.

- **Objetivos específicos:**

- i. Apresentar o mapeamento e desenho de processos na organização e seu método de gerenciamento.
- ii. Descrever os processos de negócio desempenhados pela área de Operações.
- iii. Analisar o acompanhamento dos processos e os desdobramentos gerados pelas ações de melhoria contínua, através da metodologia PDCA.

1.3 Justificativa

O presente trabalho justifica-se pelo entendimento de processos como um ativo organizacional, responsável por nortear as atividades cotidianas e entregar o produto/serviço final ao cliente da melhor maneira possível e, pelo fato de unir observação em campo à análise documental foi possível averiguar como a dinâmica de gestão de processos está estruturada no mercado, mais especificamente em uma organização que se enquadra em um modelo “*startup*” inovador. Ademais, ao incluir os princípios de qualidade e melhoria contínua, a partir da aplicabilidade do ciclo PDCA, garante que a área estratégica também seja explorada e fornece um material que pode ser utilizado em múltiplos campos de pesquisa.

O mapeamento dos processos de negócio e a aplicação de uma metodologia de gestão é preciso para que as ações geradas sejam propriamente executadas, entretanto, este processo muitas vezes é esquecido e a “reação” assume o lugar do que deveria ser o planejamento. Sendo assim, é essencial que a organização detenha ferramentas e métodos para atingir seus objetivos e retroalimentar os processos em paralelo. Com o objetivo de atrair visibilidade para o tema, o trabalho resgatou as contribuições acadêmicas, a fim de confrontá-las com as perspectivas de mercado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A presente seção tem como objetivo resgatar as contribuições teóricas existentes na área de processos e melhoria contínua. O referencial teórico é essencial para embasar o tema escolhido e nortear a pesquisa durante a análise de resultados, traçando pontos de conexão ou divergência com a realidade da gestão. Mais especificamente, serão abordados os temas de gestão de processos, melhoria contínua e estruturação do ciclo PDCA.

2.1 Processos

A fim de viabilizar o propósito organizacional, os processos surgem como atividades inter-relacionadas, executadas com o objetivo de transformar um conjunto de *inputs* (insumos) em um resultado, produto ou serviço final. O gerenciamento deste componente é de extrema importância para que as organizações encontrem oportunidades de melhoria e eliminem ineficiências, uma vez que não existe a entrega de um produto ou serviço sem um processo empresarial (Gonçalves, 2000). A ideia de processo parte da idealização de fluxo de trabalho, ou seja, possui *inputs* e *outputs* claramente definidos e tarefas sequenciadas.

Por tanto, o processo é uma unidade fundamental de trabalho que viabiliza os objetivos estratégicos e operacionais e, desta forma, um negócio não existe sem que haja um processo por trás. Já a gestão de processos engloba o entendimento, mapeamento e a aplicação de ferramentas de melhoria contínua ao longo de toda a cadeia organizacional (UNISC, 2020). Na área fabril, por exemplo, é fácil identificar períodos de bom funcionamento, desperdícios e retrabalho, além de alocar fisicamente tarefas que são próximas. Estes *insights* partem da análise do como e porquê as atividades são feitas e embasadas no estudo do processo em si. Entretanto, quando analisamos os cenários de escritórios, torna-se mais complicado, uma vez que trazem a complexidade de múltiplos usuários-chave, tecnologia, geração de novos métodos e inovação (Lipnack e Stamps, 1997).

Sendo assim, para conseguir mais assertividade na análise, os teóricos segmentam o conceito em três classes básicas de processos e alteraram a análise de gestão de processos para uma visão baseada na cadeia de valor, possibilitando o conhecimento de todos os fluxos (visão holística), alinhamento entre atividades e objetivos estratégicos, otimização e correção de falhas, mensuração e acompanhamento de resultados e indicadores, além de fornecer ao colaborador um senso de pertencimento e entendimento de suas atribuições (Porter; Kramer, 2011). Esses processos de negócio demonstram a atividade realizada, como deve ser feita e quem será responsável, possuindo características próprias e sendo classificados como

Primários, de Suporte ou de Gerenciamento. Apesar de alocados em diferentes níveis, são imprescindíveis para a geração de valor ao cliente final.

Os processos primários estão ligados às atividades essenciais e geram diretamente valor ao cliente final e são percebidos por este. Na cadeia, estão geralmente alocados nos níveis operacionais e impactam diretamente a experiência do consumidor. Em paralelo, os processos de suporte viabilizam a execução dos primários, aumentando sua capacidade. Aqui abordamos a facilidade, otimização e gestão de recursos. Por fim, os processos de gerenciamento mensuram, monitoram e controlam as atividades que acontecem dentro da organização, servindo de elo entre estratégia, tático e operação (EUAX Consulting, 2018).

Para embasar a qualidade final, é necessário que o conceito seja replicado por toda a cadeia de processos, sendo um trabalho conjunto à melhoria contínua. Para tanto, a abordagem de *Total Quality Management* consiste numa abordagem prática e adoção de uma filosofia que busca atingir a máxima qualidade possível (Correia, 2019). Assim, o desenvolvimento de práticas e programas de excelência são impulsionados pela análise de informações geradas pela execução dos processos e uso de ferramentas de gestão da qualidade, guiando os resultados orientados ao cliente (Ho, 2018). A partir do entendimento da importância da área de processos e excelência, é possível estabelecer alternativas e planos de ação para a implantação desta. No cotidiano empresarial, é comum encontrarmos baixo nível de maturidade do conceito, causando desconexões de gestão como, por exemplo, ineficiência, burocratização, *leads* longos, distanciamento dos cargos de liderança da operação, dentre outros.

Quando analisamos sob a ótica da gestão de serviços, a gestão de processos torna-se mais crítica devido a intangibilidade, subjetividade das entregas e pelo alto nível de incerteza e dependência do cliente (Salgado, 2005). Em paralelo, a excelência surge como suplemento destas atividades, uma vez que a identificação, maturação e adaptação das demandas necessita de um olhar mais focado, muitas vezes impossível de ser desenvolvido por quem de fato executa a operação, seja pelo volume de atividades ou capacitação ofertada ao usuário.

2.2 Gestão por processos

O estudo da gestão por processos está fundamentado na Teoria Sistêmica, que aborda a auto regulação regenerativa dos sistemas. Apesar de ser desenvolvido no meio científico das ciências da natureza, este conceito é analisado sob ótica administrativa uma vez que considera o cenário externo e a complexidade da dinâmica do mercado com a entidade, que desde 1920 é levada em consideração nas análises estratégicas (De Sordi, 2017). Assim, o funcionamento

de uma organização é resultado de uma combinação de múltiplas ações que se combinam, respondem a estímulos internos e externos e necessitam de dinamicidade e são desdobrados em sub áreas que, hoje, entendemos como unidades básicas de gerenciamento.

Para a gestão por processo, o objeto de interesse torna-se o processo de negócio em si, constituído por diversas etapas produtivas e atividades que dão suporte ao resultado final, estruturadas em sequência lógica. O quadro um compila as principais conceituações encontradas ao longo dos anos.

Quadro 1 - Compilado de Conceitos de Processos

AUTOR	CONCEITO
Hammer;Champy, 1997	“[Processo de Negócio é] um conjunto de atividades cuja operação conjunta produz um resultado de valor para o cliente”
Rummler;Brache, 1994	“(…) Série de etapas criadas para produzir um produto ou serviço, incluindo várias funções e preenchendo as lacunas existentes entre as diversas áreas organizacionais, objetivando com isto estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.”
Davenport, 1994	“uma organização de atividades de trabalho, com início, fim e com entradas e saídas claramente definidas.”
De Sordi, 2017	“Processos de negócio são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final.”

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Analisando os conceitos explanados, é fácil encontrar uma ideia em comum: agregação de valor ao cliente. Por isso, as empresas gerenciadas a partir de processos priorizam, principalmente, o cliente final, além de garantir responsabilidade individual aos usuários-chave e combater diretamente as interferências de comunicação, perdas funcionais entre as unidades básicas e hierarquias.

Para Smith e Fingar (2003), os processos de negócio possuem aspectos básicos como:

- a) **Dinamicidade:** serem extremamente dinâmicos e necessitar de agilidade frente às adaptações;
- b) **Distribuídos e Segmentados:** são subdivididos em partes menores e distribuídos dentro das unidades de gerenciamento. Além disso, podem ser segmentados nas plataformas e ferramentas utilizadas para atingir o final de cada etapa;
- c) **Duradouros:** mesmo os mais simples, precisam de um período de tempo definido para acontecer;

- d) **Possibilidade de Automação:** apesar de existir processos que não devem ser automatizados, a grande maioria podem ser executados por computadores e softwares;
- e) **Depende de um Usuário:** até mesmo àqueles automatizados, necessitam de pessoas que julguem os resultados gerados e consigam extrair decisões deles;
- f) **Difícil Compreensão:** na prática, muitas empresas trabalham sem a documentação de seus processos e sem o completo entendimento por parte de quem o executa.

Desta forma, é necessário que, além de estar relacionada à operação do negócio e perspectivas de crescimento, a gestão por processos possua atividades de mapeamento e documentação, crie horizontalidade e pontos de comunicação dentro das áreas de negócio, aloque sistemas de informação e registro das ações, a fim de garantir disciplina e consistência, haja mensuração de desempenho, seja moldável às mudanças de mercado e culturais e julgue boas práticas de execução (De Sordi, 2017).

2.3 Ferramentas e estrutura de processo

Além da ideia de entrada e saída, um processo tem, em torno dele, uma série de conceitos que ajudam durante a execução. Em uma primeira análise, há uma característica base em todo processo organizacional e gerencial: sua amplitude (vertical e horizontal). Processos verticais tratam de planejamento e custos orçamentários, relacionando recursos escassos (financeiro e de capacidade intelectual) e, por isso, são desenvolvidos por cargos de alta hierarquia. Já os processos horizontais explicitam o fluxo de trabalho (Gonçalves, 2000). Independente da direção, múltiplas ferramentas podem ser combinadas a fim de mapear e garantir a eficiência, são elas: Análise SWOT, Metodologia 5W2H, matriz GUT, Reuniões de *Brainstorming*, matriz SIPOC e modelagem BPMN.

Na etapa de levantamento, o objetivo de coletar o máximo de informação e traçar as primeiras ações para correção, implantação ou melhorias. É através desta que gargalos são identificados, as funções e responsabilidades são mais assertivas e delimitadas, maior previsibilidade de custos e controle de recursos são garantidos e a otimização torna-se mais concreta (Sydle, 2023).

Assim, a Análise SWOT - formulada com o intuito de avaliar a situação atual de uma empresa, serviço, produto ou projeto - busca, nos ambientes externo e interno, componentes de quatro raízes: *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A partir destas, é possível identificar as melhores estratégias de ação e

posicionamento no mercado (Barboza; Rojo, 2015). Por este motivo, a ferramenta é o ponto de partida das ações de levantamento, trazendo a visão macro do negócio. No que diz respeito ao BPM, a realidade interna é destrinchada e a externa analisada, garantido que, ao final, os insumos necessários para o estabelecimento das estratégias são identificados. Partindo disso, as Reuniões de *Brainstorming* servem de embasamento para que a equipe cite dificuldades, gargalos e perspectivas de melhoria. Ao final desta fase deve-se compilar as informações para que as ideias nas próximas fases possam ser geradas (Sydle, 2023).

Posteriormente, a ferramenta 5W2H mapeia as oportunidades de melhoria e necessidades de mudanças propostas e tangibiliza as ações. As perguntas norteadoras são “O que?”, “Por que?”, “Onde?”, “Quem?”, “Quando?”, “Como?” e “Quanto?”. O quadro dois explana o método de construção.

Quadro 2 - Ferramenta 5W2H

	Questionamento	Resposta
5W	“O que?” - Descrição do problema em uma sentença única	“O problema é...”
	“Por que?” - O que ocasionou o problema?	“O problema foi gerado porque...”
	“Onde?” - Localização (física ou na cadeia de processo), Circunstância específica, Tempo	“O problema foi encontrado no(a)...”
	“Quem?” - Quais participantes são impactados pelo problema	“O problema impacta área (...), por causa de (...) e o cliente, por causa de (...)”
	“Quando?” - Primeiro contato com o problema	“O problema foi encontrado primeiramente...”
2H	“Como?” - Qual será a tratativa aplicada	“O problema será tratado a partir...”
	“Quanto?” - Despesa Financeira	“Qual será o gasto para resolução? Quanto será perdido por conta do problema?”

Fonte: Pacaiova (2015).

Assim, o objetivo principal da ferramenta é, não apenas identificar a causa raiz de um problema em curso, mas também estipular ações corretivas e preventivas (Pacaiova, 2015). Além disso, pode assumir o papel de organizar o redesenho de ações, implantação de novas áreas de negócio, projetos de curto prazo, entre outros. Sob ótica do BPM, a ferramenta responderá todas as perguntas que norteiam o processo e trará maior transparência.

A partir das respostas coletadas nas ferramentas supracitadas, a Matriz GUT surge como explicadora das prioridades e possibilita que a gestão tenha clareza do esforço necessário e, assim, consiga alocar da melhor maneira os recursos que possui. Nesta, três

categorias aparecem: **Gravidade** (avaliação dos riscos e prejuízos dos problemas), **Urgência** (grau de importância da resolução, ou seja, avalia se há possibilidade de ser postergado ou precisa de imediatismo), **Tendência** (se puder ser postergado, qual a tendência do problema? agravamento ou estabilização?). Cada uma é analisada por uma escala de 5 e, ao final, o resultado da multiplicação das notas dadas a cada critério, a prioridade de atuação (Sydle, 2023).

Com estas informações, a etapa de mapeamento entra em ação para exposição de componentes, padronização, tradução mais simplificada, documentação e transformação (status presente - status futuro). O SIPOC é a ferramenta mais completa para descrever qualquer processo de negócio. Nele há segmentação de cinco partes:

- a) Fornecedores (S):** Quais os fornecedores das entradas do processo analisado. Podem protagonizar esta categoria tanto atores externos à empresa, quanto outros setores;
- b) Input (I):** As entradas que serão convertidas em saídas através do processo;
- c) Processo (P):** Mapeamento do que será feito, o que precisa ser realizado para atingir o objetivo final do processo;
- d) Output (O):** O resultado gerado pela execução;
- e) Cliente (C):** Os clientes que recebem as saídas, sejam eles os clientes finais ou internos.

Por fim, a diagramação de processos surge para dar uma visão mais simples e gráfica do que está sendo proposto. O CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio criado pela ABPMP International elenca uma série de boas práticas de gerenciamento, modelagem, análise, desenho, monitoramento de desempenho, transformação/adaptação e tecnologias que utilizados por profissionais para alavancar a área (Sydle, 2022). A partir disso, verifica-se o recolhimento de progressos como a gestão por competências, dimensionamento da força de trabalho, precisão de dados e otimização de tempo (Figueiredo et al., 2017).

Para tanto, a BPM é consagrada mundialmente como a metodologia de trabalho e é resultado do aprimoramento dos ciclos de melhoria contínua propostos durante a segunda guerra mundial, a criação do sistema de produção toyotista e o surgimento do conceito de gerenciamento através de processos (Zeev, 2017). O diagrama possui cinco elementos chave para o desenho:

- a) Objetos de Fluxo:** Definem como fluxo acontecerá (tarefas, desvios, eventos e marcadores);

- b) Objetos de Conexão:** Interligação entre as etapas do processo e subprocesso;
- c) Raias de Piscina:** Delimitação de responsabilidade da execução;
- d) Artefatos:** Informações relevantes ao modelo, mas não aos elementos individuais do processo;
- e) Dados:** Insumos para execução ou gerados pela etapa.

A existência da notação é de extrema importância para que os profissionais da área de processos consigam transmitir as informações e a variabilidade causada pelo estilo de trabalho individual seja a menor possível. Além disso, a comunicação torna-se mais assertiva e os donos do processo podem entender mais facilmente o que é proposto (Sydle, 2022). Sendo assim, outros componentes que regem processos são: Riscos e Oportunidades, *Key Performance Indicators (KPIs)*, Melhorias, Recursos, Responsabilidades e Autoridades e Mudanças.

2.4 Melhoria contínua e o ciclo PDCA

A melhoria contínua consiste em técnicas de gestão de processos de negócio que resultam na identificação ágil de falhas e gargalos, trazendo à tona maneiras de resolvê-los e garantindo maior qualidade às entregas. A adição do conceito de qualidade aos processos entra como impulsionadora das práticas de melhoria e alcance da excelência organizacional. Sydle (2021) propõe cinco etapas para o ciclo de vida do BPM, que inicia a partir do planejamento estratégico (de longo a curto prazo). É de extrema necessidade que haja alinhamento entre a área de processos e o que é estipulado pela alta gestão, uma vez que o desdobramento traz a melhor maneira de resolver os desafios, as metas gerais, ferramentas a serem utilizadas e o modo de operacionalizar. Em seguida, a fase de modelagem tem como principal *output* o detalhamento do conjunto de atividades que compõem os processos. Com as informações em mãos, a implantação destes mapeamentos começam a ocorrer, sendo aplicados através de treinamentos e acompanhamentos na rotina diária. Logo após, o monitoramento e controle define o tempo de maturação que determinado processo tem, sendo particular e dependente do nível de complexidade e desempenho do usuário-chave. Aqui a gestão acompanha os indicadores de desempenho e conseguem enxergar de perto os ganhos, perdas e melhorias.

Por fim, no refinamento, os diagramas de processos são confrontados, identificando os momentos anterior e atual (“AS-IS”), além de serem avaliados mais profundamente, a fim de propor melhorias para o futuro (“TO-BE”) (Nascimento, 2022).

Uma metodologia existente que pode ser utilizada é a *Lean Six Sigma*, pois possui um roteiro estruturado para projetos de melhoria, combinando esforços para remoção de falhas e redução de variação. O roteiro é estruturado em cinco fases gerais, sendo elas: Definição, Mensuração, Análise, Implementação e Controle e cada uma possui *roadmap* e ferramentas de auxílio. O quadro três elenca as principais características de cada fase e o benefício agregado.

Quadro 3 - Roteiro DMAIC (*Lean Six Sigma*)

Fase	Características	Ganhos
Definição	Alinhamento entre patrocinador e equipe de melhoria; definição do processo e variáveis.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do SIPOC (visão macro processual); - Definição de variáveis e indicadores iniciais; - Árvore CTC e Voz do Cliente.
Mensuração	Desenho do fluxo do processo; envolvimento dos usuários-chave; definição do banco de dados e taxas de melhoria.	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeamento dos processos; - Análise dos procedimentos; - Coleta de dados; - Análise da distribuição; - Estabilidade; - Capabilidade e divulgação.
Análise	Desenvolvimento do plano de mudança; correlacionamento de dados; ferramentas de análise de processo x de análise de dados.	<ul style="list-style-type: none"> - Análise do banco de dados; - Crítica aos pontos encontrados (investigação); - Formalização das mudanças (ponto de controle do progresso).
Implementação	Aprimoramento da alternativa escolhida; implantação das ações.	<ul style="list-style-type: none"> - Ciclo PDCA.
Controle	Estabilização da mudança; padronização, documentação e replicação.	<ul style="list-style-type: none"> - Plano de ação (5W2H); - Gestão de documentos; - Divulgação de novas práticas; - Treinamento e acompanhamento da equipe.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Lean Six Sigma - Yellow Belt - FM2S Consultoria (2023).

A partir do exposto e alinhado à ideia de que o valor gerado ao cliente, sob ótica da qualidade, diz respeito à otimização dos processos e melhoria, sem aumento de custos, é possível avaliar as funções existentes em uma empresa não por sua potencialidade ou características, mas por sua contribuição efetiva para a qualidade final do serviço (Palhares, 2017). É por isso que, com base na ênfase de cada etapa e objetivando o mapeamento de múltiplas entregas, é importante ressaltar que a metodologia DMAIC é utilizada para melhorar processos já existentes.

Ademais, formulado em 1930 por William Deming, o Ciclo PDCA nasceu com o intuito principal de direcionar as melhorias de processos, com retroalimentação do processo executado e planejamento de uma série de ações para solucionar problemas com causa

desconhecida ou com pouca clareza. Assim, junto à liderança, a equipe é incentivada a assumir um papel colaborativo na busca pela qualidade dos processos. Atualmente é a ferramenta mais popularizada. Os quatro pilares são:

- a) Planejamento (P)** - Após a identificação e análise do problema, é estipulado um planejamento de curto, médio ou longo prazo para solução;
- b) Execução (D)** - Cumprimento das ações definidas;
- c) Checagem (C)** - Prestação de contas com os responsáveis por cada ação; Feedback da equipe;
- d) Ação (A)** - Padronização e finalização do ciclo de melhoria.

O intuito é conseguir direcionar esforços para conseguir encontrar gargalos e executar as melhorias sem “atropelar” o andamento de outras ações. Partindo dos macro objetivos listados acima, podemos estipular as ações específicas de cada fase, compiladas no quadro quatro:

Quadro 4 - Ações do Ciclo PDCA

Fase	Micro Objetivos
Planejamento	Definição dos objetivos e metas; Desenvolvimento de um plano de ação, com detalhamento e responsabilidades; Identificar riscos e contingências; Estabelecimento de um sistema de monitoramento e medição.
Ação	Implementação do Plano de Ação definido na etapa anterior; Treinamento da equipe; Monitoramento e medição do progresso, com <i>reports</i> periódicos; Identificação e correção dos problemas encontrados no caminho; Documentar os resultados.
Checagem	Verificar se os objetivos foram alcançados; Analisar os dados de monitoramento e medição para embasar os resultados; Averiguar a eficácia das ações de contingência; Obter o feedback das partes interessadas; Em caso de falha, reiniciar o processo.
Agir	Analisar os resultados obtidos na checagem; Adotar as mudanças; Melhorar o processo em si, a partir da retroalimentação; Estabelecer novos objetivos alcançáveis; Documentação das ações.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Lean Six Sigma - Yellow Belt - FM2S Consultoria (2023).

Para tanto, na sub-etapa 1 - identificação do problema - é feito o reconhecimento do problema e do seu grau de impacto, partindo do diagnóstico, anotações, elaboração e esboços do processo, confrontando o desenho com a execução. Assim, o time responsável deve

realizar o levantamento de fatos, a estrutura de dados que podem ser coletados no cenário “*AS IS*”, elaborar o fluxo de processos, além da dinâmica de causa e efeito. Nessa etapa ainda são elencados os *KPIs* (*Key Performance Indicators*), que servirão de parâmetros para medir a eficiência de um processo, além da efetividade das ações propostas. Para tanto, é de suma importância que eles estejam bem determinados e coerentes com o objetivo de melhoria.

Já na sub-fase 2 - observação - é feita a investigação aprofundada, captando múltiplos pontos de vista e analisando em campo como as atividades são desempenhadas, além de registrar os impactos e desdobramentos acarretados pela existência do problema. Nessa etapa é evidenciado o porquê de ser necessário agir sobre este. Para a fase 3 - análise - outras ferramentas de qualidade são utilizadas para dar embasamento às descobertas e, por isso, é a etapa mais fundamental, uma vez que se não for aplicada corretamente, pode-se traçar ações que apenas resolverão o problema parcialmente, ou pior, não resolverão e os esforços serão desperdiçados. Com as informações em mãos, pode-se iniciar a fase 4 - elaboração - que estrutura um plano de ação sólido, capaz de tratar os problemas fundamentais levantados, e indicadores que avaliarão a eficiência das mesmas (Soares *et al.*, 2021).

Os mesmos autores prosseguem definindo a sub-etapa 5, - realização e execução - onde as ações resultantes são aplicadas e o monitoramento dos indicadores é iniciado. Para tanto, é imprescindível que as lideranças estejam alinhadas e direcionem esforços maiores para garantir as execuções, por ser a fase mais robusta do plano. Além disso, a periodicidade da medição do progresso e resultados deve ser bem mapeada e comunicada aos envolvidos. Na sub-etapa 6 - inspeção - verifica-se os resultados parciais e os primeiros feedbacks podem ser reportados. Além disso, também é possível já calcular projeções e os efeitos gerados (positivos ou negativos), montando análises de passado, presente e futuro. A sub-etapa 7 - validação - traz a validação e avaliação dos resultados atingidos, sendo capaz de determinar os efeitos alcançados e grau de eficiência da ação. Esta fase é determinante para definir se o processo está pronto para seguir para a padronização e maturação ou se vai ser preciso retornar à fase 2. Em caso positivo, a fase 8 - padronização - é iniciada para implantar a melhoria em si, divulgar as mudanças, alinhar a equipe e, acima de tudo, evitar que o problema retorne. Se negativo, o processo precisa retornar para a fase 2, para evitar retrabalhos e otimizar as ações.

Por fim, a sub-etapa 9 efetiva o plano de ação, documenta as ações e mudanças e armazena todo o histórico, mostrando ganhos, lições aprendidas e possíveis rotas em casos de problemas similares. É importante que toda a equipe entenda bem o posicionamento do processo, o que mudou, os por quês e que, novos membros, sejam inseridos no fluxo ótimo

mapeado e praticado. Além disso, por ter fases de maturação, a equipe de processos deve acompanhar por um certo período as novas ações a fim de garantir boas práticas.

Por conta da complexidade, Campos (1992) propôs um ciclo mais “enxuto”, capaz de captar as principais ideias e executá-las com mais celeridade. Ao invés de sub-etapas, o ciclo é estruturado com atividades macro e gerenciadas através de um 5W2H objetivo. Sendo assim, as quatro etapas consistem em:

- a) **Planejar** - Levantamento de fatos e dados; elaboração dos fluxos de processo e estabelecimento dos KPIs;
- b) **Fazer** - Treinamento dos funcionários, execução das ações e compilação de dados para análise posterior;
- c) **Checar** - Iniciada junto ao plano de ação, é nela que a comparação entre previsto e realizado é executada, os gaps são tratados e as oportunidades de melhoria analisadas. Nessa fase a organização precisa agir rapidamente, a fim de evitar burocracias;
- d) **Agir** - Em casos de não regularidades, haverá atuação corretiva. Entretanto, se a melhoria atingir o objetivo, o fluxo será padronizado e inserido na rotina organizacional. É importante ressaltar que o atingimento da fase não significa o encerramento do ciclo, mas sim o começo de um novo planejamento.

Sob a perspectiva de Pearson (2010), o ciclo PDCA é mais benéfico por interligar as etapas entre si, havendo intercomunicação e retroalimentação. Para tanto, as vantagens mais perceptíveis são a flexibilidade e a capacidade de aplicação em qualquer processo/projeto; integração das etapas, empoderando os usuários-chave junto a qualidade final do produto e não só da atividade que lhes competem; e a dinamicidade capaz de alcançar níveis de gestão ótimos.

Uma pesquisa realizada em 2017 demonstrou que, na área de produção, ao aplicar o ciclo PDCA uma vez, um Abatedouro de Aves foi capaz de reduzir o número de reclamações dos clientes e estabilizar esse KPI em 0 reclamações/mês (Ferreira *et al.*, 2017). Outro estudo aplicado a uma cervejaria identificou que a implantação do método foi capaz de garantir o foco em seus processos, autonomia para planejá-los, retroalimentá-los, planejá-los e corrigi-los objetivando eficiência e eficácia (Almeida, 2011). Já no ramo de serviços, o ciclo também pode ser aproveitado, Cardoso et al. (2016) identificou através da aplicação do ciclo PDCA em um Posto de Saúde que o atendimento era abaixo do esperado, gerando insatisfação pelos usuários e, através dos dados, pôde fornecer às lideranças material para mudança de processos.

Deste modo, a análise aprofundada da gestão de processos organizacionais, a implementação da filosofia de melhoria contínua e a aplicação do ciclo PDCA representam pilares fundamentais para o aprimoramento da eficiência e eficácia nas organizações contemporâneas. Ao longo desta seção, foi possível compreender a importância de uma abordagem estratégica na gestão de processos, reconhecendo a dinâmica constante do ambiente empresarial e a necessidade de adaptação contínua. A estrutura do ciclo PDCA, com seus estágios de Planejar, Executar, Verificar e Agir, emerge como uma ferramenta capaz de proporcionar não apenas a correção de falhas, mas também o fomento à inovação. Nesse contexto, é evidente que as organizações que incorporam esses conceitos não apenas se tornam mais resilientes, mas também se destacam na busca pela excelência operacional.

3 MÉTODO DA PESQUISA

Esta seção apresenta os aspectos metodológicos utilizados para coleta e tratamento das informações utilizadas na pesquisa. A metodologia visa alcançar o objetivo de identificar e analisar comparativamente as estruturas de gestão de processos e como estas relacionam-se às ferramentas de melhoria contínua e, mais precisamente, ao ciclo PDCA.

3.1 Classificação da pesquisa

De acordo com Yin (2010), para qualquer trabalho ser conduzido, é necessário definir uma estratégia de pesquisa pautada na construção sequencial das atividades a serem realizadas. A fim de resumir o planejamento e execução da pesquisa, o quadro cinco define o material de cada pilar levantado.

Quadro 5 - Aspectos Metodológicos

Pilar	Definição de Pesquisa
Questão do Estudo	Como a gestão de processos e a metodologia PDCA aplicados a uma multiplataforma de saúde e bem-estar, contribuem para o fluxo de melhoria contínua?
Unidade de Análise	Área de Operações de uma organização do ramo de saúde e bem-estar.
Limite de Tempo	Novembro de 2022 - Maio de 2023.
Procedimentos Metodológicos	Observação participante e análise documental.
Documentação Coletada	Diagramas BPMN, Arquivos/Atas de Reuniões, Registros de Softwares de Gerenciamento, Estudos de Processos (Google Docs), Cronograma de Implantação (Google Planilhas), Mapas Mentais (<i>Xminds</i>), Emails, <i>HeatMap</i> de Processos.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

O meio acadêmico entende por pesquisa um procedimento racional a fim de encontrar respostas aos objetivos definidos. Para tanto, Gil (2009) aborda a premissa básica baseada em processo, que agrupa diversas fases, indo desde a concepção do objeto de pesquisa, passando pelo método e, por fim, chegando até a análise e apresentação dos resultados.

Assim, quanto à forma de abordagem do problema, pode-se classificar esta pesquisa como qualitativa, uma vez que utilizou técnicas como observação direta e participante, levantamento de ações planejadas e executadas no período analisado, captando registros em arquivos e documentações. Por ser realizada em contato direto, recorrente e prolongado do investigador com os usuários principais, a observação participante requer eliminação de informações subjetivas para compreensão dos fatos. Assim, Leininger (1991) estipulou o

modelo OPR (observação, participação e reflexão), desdobrado em quatro etapas aplicadas a este estudo e registrado em um diário de campo construído nas duas primeiras semanas de Novembro de 2022.

- a) **Observação Inicial:** durante esta fase, a pesquisadora teve o primeiro contato com o objeto de estudo e registra os principais pontos encontrados.
- b) **Observação Inicial com alguma participação:** o objetivo nesta é iniciar os primeiros passos e tomar notas.
- c) **Participação com alguma observação:** nesta fase, a pesquisadora participa diretamente na execução dos principais processos das três macroáreas do setor analisado,
- d) **Observação Reflexiva:** após os momentos de contato direto, a pesquisadora confronta o material coletado e analisa os pontos de convergência e divergência entre as primeiras observações e a literatura acadêmica.

O compilado destas informações, somado ao confronto com as teorias estudadas pela ciência administrativa, garante a realização de um estudo de caso (Yin, 2010). Partindo do proposto por Creswell (2010), um dos motivadores da escolha do método qualitativo é a natureza exploratória, possibilitando a dinamicidade às ferramentas de suporte e que, ainda segundo Gil (2009), traz mais proximidade entre a figura do pesquisador com o problema. Para tanto, o processo traz: coleta de dados no ambiente dos participantes, análise de dados construída sob à luz das particularidades do tema, flexibilidade de agrupamento dos *insights* encontrados, além de evidenciar a importância da interpretação (Creswell, 2010). Por fim, outra característica da abordagem é a validação dos resultados por meios de comparações experimentais com a realidade (Rocha Neto, 2003).

Quanto ao procedimento técnico, elencou-se o observacional, que segundo Marconi e Lakatos (2010), é estruturado para coletar dados de uma forma mais ativa, obrigando o pesquisador a submergir no cenário analisado e a ter um contato mais direto com a realidade para averiguar casos que se deseja entender. Creswell (2010) contribui para a criação do método ao definir que “(...) é aquele onde o pesquisador faz anotações em campo sobre a estrutura analisada, de uma forma não estruturada ou semi-estruturada” e, dá ao executor da pesquisa, a possibilidade de assumir graus de execução nos papéis e responsabilidades, indo desde não participante até um completo participante.

No que diz respeito ao tempo de aplicação, escolheu-se o estudo transversal, que segundo Luna (1998), garante uma informação limitada no tempo e registrada pontualmente.

Os dados foram coletados simultaneamente, no espaço temporal de Novembro de 2022 a Maio de 2023 (6 meses).

Por fim, a técnica principal de pesquisa foi análise de conteúdo, partindo da metodologia proposta por Bardin (2010), que consiste em quatro etapas: a) organização da análise; b) codificação; c) categorização; d) tratamento de dados, inferência e a interpretação dos resultados. Apesar de tentativas, não foi possível realizar entrevistas com colaboradores-chave ou com a gestão para corroborar com os resultados encontrados durante a análise documental e participação na rotina da organização. Para melhor execução, propõe-se a subdivisão da primeira fase em organização e pré-análise, sendo aquela responsável por explorar o material coletado, tratá-los e interpretá-los. Em seguida, a pré-análise traz atividades de sistematização das ideias iniciais e alocação das informações nas respectivas “naturezas” (Bardin, 2010) e, por isso, a autora estabelece a “leitura flutuante”, onde o pesquisador tem o primeiro contato ativo com os materiais a serem analisados, escolhe os que mais fazem sentido, elabora os indicadores que nortearão a interpretação e prepara formalmente para iniciar as análises. Nesta fase é importante que haja precisão e procedimentos bem definidos. Assim, para garantir a qualidade e confiabilidade dos dados coletados, foram adotados os seguintes procedimentos:

- a) **Diário de Campo** - durante os períodos de observação participante foi construído um diário, com anotações, *insights* de melhoria, além do método de execução dos processos;
- b) **Registro Sistemático** - documentação precisa e detalhada das etapas aplicadas, incluindo a coleta, organização e análise de dados, a fim de assegurar a rastreabilidade e a transparência do processo;
- c) **Reflexividade do Pesquisador** - identificação, reconhecimento e consideração dos efeitos do pesquisador na coleta e interpretação dos dados, para que qualquer influência pessoal seja minimizada e os objetivos mantenham-se intactos.

3.2 Procedimento para execução da pesquisa

Após o levantamento teórico, definiu-se o modelo de estudo de caso para confrontar os modelos captados no meio acadêmico à realidade. Todos os dados foram coletados no horizonte temporal de novembro de 2022 a maio de 2023 e as seguintes etapas foram desenhadas:

- a) **Escolha do Caso (Empresa)** - O principal foco foi encontrar um negócio que permitisse a proximidade da pesquisa e observação *in loco*. Além disso, também prevaleceu um valor básico de inovação, para averiguar o grau de impacto desta nas estruturas básicas e consolidadas de Gestão de Processos.
- b) **Coleta de Dados** - As coletas iniciaram em novembro de 2022 e foram concluídas em maio de 2023 e, tiveram como fonte de evidências, a análise de documentos - fornecidos pela empresa e que permitiram o aprofundamento de maiores informações e confronto com as situações identificadas - e observação, caracterizada pela análise da rotina organizacional. Assim, foi possível convergir três unidades: teoria, princípios de gestão da empresa e rotina diária, a fim de identificar pontos de conflito e de alinhamento entre os mesmos.
- c) **Mapeamento dos Processos de Negócio** - Desenvolveu-se graficamente o mapeamento dos Processos de Negócio, representando a situação real da empresa, além do modelo estipulado e como o fluxo das principais atividades ocorrem dentro do setor de Operações. Sendo assim, cada macroprocesso gerou um diagrama, construído a partir da linguagem BPMN (*Business Process Modeling Notation*) e viabilizados com a ferramenta gratuita *Cawemo*, que fornece um ambiente ágil e simples para a representação gráfica. Em paralelo, a forma como as ferramentas de melhoria contínua e a metodologia PDCA são inseridas no cotidiano também foi analisada e as ferramentas Google Planilhas, *Miro* e *Xmind* foram utilizadas para montar o fluxo. No geral, a etapa compilou os mapas para que, posteriormente, as informações coletadas pela análise observacional pudessem ser confrontadas.
- d) **Descrição do caso estudado** - Nesta etapa o material coletado e validado foi descrito para que a análise aprofundada pudesse ser executada. Para melhor entendimento, as informações foram agrupadas e segmentadas de acordo com seu propósito e posicionamento no ciclo de processo

- e) **Reflexão global sobre o caso estudado** - Apresentação das conclusões adquiridas durante a etapa de análise e confronto de informações, além da divulgação dos resultados, para serem avaliados e retroalimentados por outros pesquisadores. No mais, as conclusões obtidas norteiam o entendimento dos processos de negócio e viabilizam o aprofundamento em micro unidades de análise no futuro, podendo até mesmo gerar referências para futuras pesquisas.

A figura um demonstra o fluxo procedimental adotado para atingir o objetivo da pesquisa:

Figura 1 - Fluxo Procedimental da Pesquisa



Fonte: elaborada pela autora (2023).

Por fim, para embasar as discussões da seção de Análise dos Resultados, foram coletadas algumas documentações acessórias. O quadro seis elenca-as:

Quadro 6 - Lista de Documentos Coletados

Código do Documento	Título
01	Estrutura Departamental da Empresa “X”
02	Estrutura de Sub-áreas da Área de Operações da Empresa “X”
03	BPMN 01 - Macroprocesso da Área de Operações da Empresa “X”
04	BPMN 02 - Processo de Movimentação Cadastral
05	BPMN 03 - Processo de Faturamento
06	BPMN 04 - Subprocesso de Conferência de Fatura

07	BPMN 05 - Subprocesso de Geração de Contas a Receber
08	BPMN 06 - Subprocesso de Gestão de Cobrança
09	HeatMap de Processos da Área de Operações da Empresa “X”
10	Brainstorming de Necessidades de Movimentação Cadastral
11	Matriz de Priorização de Melhorias do Processo de Movimentação Cadastral;
12	Brainstorming de Necessidades de Faturamento
13	Matriz de Priorização de Melhorias do Processo de Faturamento
14	Levantamento de Requisitos - Automação de Processo

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Os arquivos de organograma foram coletados do Planejamento Estratégico, compartilhado pela gestão estratégica em Janeiro de 2023 e adaptados para garantir a não identificação da Empresa “X”. O objetivo de apresentá-los é aprofundar os macroprocessos desempenhados por cada área. Já as documentações BPMN foram selecionadas para demonstrar os princípios básicos de levantamento e desenho de processos, além de servir como detalhamento e comprovação do método de execução visto durante os períodos de observação e inseridos no diário de campo. Por fim, as documentações de HeatMap, Brainstormings e Matrizes de Priorização embasam como a subárea de Processos, pertencente à área de Operações, organizam e planejam toda a gestão de processos e ciclo de melhoria contínua.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No decorrer desta seção serão executadas as premissas definidas na Metodologia, com objetivo de alcançar o propósito da pesquisa. Assim, os processos de negócio, as ferramentas de melhoria contínua e a formulação da metodologia PDCA serão analisadas e confrontadas com a construção teórica e realidade empresarial. Como forma de proteger a privacidade da empresa estudada, optou-se por não identificá-la e, assim, aqui será denominada Empresa “X”.

Para contextualização, a Empresa “X” nasceu em Fortaleza - Ceará e atua no mercado ascendente de plataformas, conectando produtos do ecossistema de saúde e bem estar às empresas e colaboradores. Suas atividades iniciaram em 2020, sendo uma evolução do negócio desempenhado anteriormente pelos *partners*, e apesar de no momento focar nos clientes *business-to-business* (B2B), a visão de futuro inclui a conexão direta com o modelo *business-to-client* (B2C). O propósito da organização é criar um novo meio de propagar um meio de informação completo, melhorando a experiência do consumidor e ampliando o poder de escolha dos indivíduos no que diz respeito à sua saúde própria e de quem está ao seu redor. Hoje, o quadro de funcionários conta com 48 colaboradores distribuídos nas áreas de Administrativo-Financeiro, Sucesso do Cliente, Operações, Comercial/Marketing, Recursos Humanos, Jurídico e Tecnologia da Informação. Desde o início das atividades, as principais conquistas foram a construção das multiplataformas (aplicativo e portais *webs*), conexão de mais de 60 mil clientes e faturamento mensal médio de 2 milhões.

O conceito de multiplataformas tornou-se ascendente recentemente e diz respeito ao funcionamento ambientado em canais diversos, ou seja, o usuário pode acessar o produto em ferramentas diferentes. Empresas como Netflix, Amazon e Caju são alguns exemplos deste formato de operacionalização. Com auxílio da análise documental espera-se coletar informações suficientes para entender a dinâmica da gestão de processos em um ambiente inovador e ágil, além de averiguar se a abordagem cíclica de planejar, fazer, verificar e agir tem o efeito esperado, uma vez que soluções tecnológicas levam mais tempo de análise e desenvolvimento e, por apresentar-se como 100% tech, a empresa “X” assume desafios de padronização de processos e gap entre necessidade e priorização.

4.1 Mapeamento e desenho de processos da organização “X” e métodos de gerenciamento

Sob primeira análise, a organização “X” entende a complexidade proposta por Lipnack e Stamps (1997) em mesclar tecnologia, criação de processos e inovação e a gerência através da tomada de decisão centralizada e unidirecional, garantindo uma baixa amplitude de controle. Os princípios das novas metodologias de gestão são aplicados rotineiramente e, como ocorre em outras *startups*, a equipe é encorajada a buscar inovações e propor cenários que serão debatidos junto ao CEO, mas na maioria dos casos, o fluxo *top-to-down* prevalece. A gestão de demandas e de processos é feita em múltiplos softwares e não há centralização de informação, por conta da proximidade dos colaboradores.

Para entender o que a Empresa “X” propõe-se a entregar, é importante partir da estrutura organizacional estabelecida. A figura nove, inspirada no planejamento estratégico divulgado em março de 2023, ilustra de forma macro as informações coletadas em campo.

Figura 2 - Estrutura Departamental da Empresa “X”



Fonte: elaborada pela autora (2023).

No topo da pirâmide estão o CEO - que representa a liderança principal da empresa e desempenha as funções voltadas à definição estratégica de curto, médio e longo prazo, contato com *players*, prospecção de parceiros de impulsionamento, captação de recursos, relação com investidores e com o mercado, além de manter a visão do time alinhada - e o Conselho Administrativo, que possui responsabilidades de manutenção do direcionamento estratégico, ações de *Compliance*, supervisão das ações desempenhadas - a fim de proporcionar transparência aos *stakeholders* - e acompanhamento do Programa de *Partners*, criado como um incentivo estratégico aos colaboradores. Esta área vincula-se horizontalmente ao CEO. Logo abaixo, tem-se as diretorias de Operações, Tecnologia da Informação, Sucesso do

Cliente, Regulamentação e Compliance, Comercial/Marketing, Administrativo-Financeiro, Recursos Humanos e Projetos.

O time de Operações é responsável pela execução das ações que resultam na entrega aos clientes, sendo chamado diversas vezes de “coração da empresa”. Para tanto, as atividades principais envolvem as rotinas de movimentação cadastral, manutenção da carteira, faturamento, contas a receber, atendimento e processos. Apesar de ser conectado intrinsecamente com todos os outros, levanta-se a proximidade com a área de Tecnologia da Informação, responsável por receber as definições de processos, de funcionalidades e desenvolvê-las. As principais atividades que regem são a criação e manutenção das plataformas disponibilizadas, execução do planejamento de *roadmap* (mapa de desenvolvimentos planejados), levantamento de requisitos, automações, segurança de dados, entre outras.

Em paralelo, o time de Sucesso do Cliente representa a visão do cliente dentro da estrutura organizacional e possui atividades de acompanhamento das ações executadas, preocupando-se com a conformidade dos processos, retenção do cliente e na maximização da percepção positiva do serviço na ótica do mesmo. Assim, as atribuições consistem no mapeamento da jornada destes dentro da plataforma, na garantia de simplificação do processo - na visão do cliente -, melhorar a experiência, identificar novas oportunidades de venda, engajar o uso das plataformas, entre outras. Como definido por Ho (2018), também são responsáveis por adotar ferramentas e programas que percorrem toda a organização, a fim de garantir alinhamento e ressaltar a orientação dos resultados ao cliente.

Já a equipe de Regulamentação e Compliance, por sua vez, cuida dos processos jurídicos, proporciona a conformidade com as leis e normas dos órgãos que regem o mercado de atuação, previne e assegura a saúde da organização ao analisar riscos, além de reformular o *legal design* da área.

O time Comercial/Marketing cuida de toda a estrutura de captação, relacionamento, vendas, divulgação e produto. Hoje, há uma subdivisão entre demandas de **Relacionamento** - prospectar novos clientes, manter a conexão com os agentes de corretagem -, de **Produtos** - definir o *roadmap* macro de funcionalidades que serão desenvolvidas, a partir do estudo de demanda, garantir o sucesso dos materiais já divulgados, atrair novos fornecedores e criar pontos de conexão entre a operação de ambas partes -, e de **Marketing** - responsável por orquestrar e executar ações de impulsionamento da marca, manter uma boa reputação e criar um posicionamento no mercado.

Já o Administrativo/Financeiro possui atribuições que dão suporte à execução de todas as atividades, garantindo a regulação tributária, compras de materiais, pagamento de fornecedores, análise contábil/financeira, projeção de fluxo de caixa, retorno sobre investimentos, prestação de contas, análise orçamentária e patrimonial. A área de Recursos Humanos é responsável por captar talentos e retê-los na organização, manter a imagem de marca empregadora em alta, rotinas de departamento pessoal, eventos e endomarketing, focando no pilar de pessoas. Por fim, a área de Projetos cuida do direcionamento estratégico e desdobramento junto às áreas, verificando a saúde da organização em questões como produtividade, entregas, análise de *trade-offs*, posicionamento com parceiros, além de gerir contratos maiores. Além disso, é responsável por documentar as ações dos setores, mini projetos de melhoria e entregas com base no grau de urgência e priorização da empresa. Em outras palavras, eles zelam pelos processos de gerenciamento, tangibilizando o elo estratégico, tático e operacional (EUAX Consulting, 2018).

4.2 Processos de negócio desempenhados pela área de operações

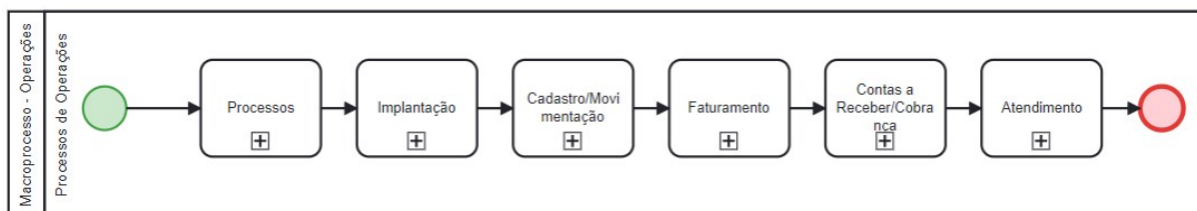
Para facilitar a compreensão da sequência de atividades, o mapeamento foi decomposto em subgrupos, que englobam toda a organização. Isto justifica-se pela característica de conexão que a área de Operações - foco deste estudo - possui e, por todos seus processos serem de continuidade. Para modelagem, a linguagem BPMN foi utilizada.

A coleta das informações para o desenho foi feita através de análise do repositório de processos da organização, gerido através da plataforma *Cawemo*, além das notas tomadas durante o período de observação (Novembro/22 a Maio/23). Após o entendimento dos processos de negócio, a situação atual da empresa, precisamente os da área de Operações, foi representada para confronto com o mapeamento criado pela mesma. Para evidenciar, será apresentada a documentação listada no tópico de “Metodologia”.

4.2.1 Macroprocesso da área de operações

A figura dois demonstra, através BPMN, como a área de Operações organiza as demandas que lhe competem. O fluxo foi coletado junto à empresa e representa a continuidade do processo fechado pelo time Comercial e direcionado para as demais áreas.

Figura 3 - Subáreas de Operações



Fonte: Repositório de Processos - Empresa “X” (2023).

A área de **Processos** - alocada dentro do setor com o objetivo de desenhar as necessidades de automações, validação das funcionalidades entregues pela TI, gestão da rotina e indicadores, mapeamento e desenho de novos processos, criação dos mapas de integração junto aos múltiplos fornecedores e gestão do planejamento e melhoria das entregas - recebe as demandas em um primeiro momento para analisar se haverá necessidade de alteração das estruturas existentes e direcioná-las aos donos dos processos atuais. No fluxo está posicionada como o primeiro pilar por questões de “organização”, mas é importante ressaltar que, durante os períodos de observação constatou-se que a subárea acompanha paralelamente todos os fluxos. Essa característica vai de acordo com a premissa básica de processos, sendo esta a coordenação de atividades, identificação de gargalos e otimização de

desempenho (PAIM *et al.*, 2009). Além disso, o acompanhamento desde a chegada da demanda garante agilidade na implantação de ações de melhoria e/ou adaptação no fluxo de atividades, alinhamento entre visão de negócio e operacionalização e estudo de demanda e capacidade.

Por não haver um Escritório de Processos formalizado, a existência da área de Processos dentro do setor de operações justifica-se para que a complexidade dos cenários possam ser de fato “materializados”. Conforme abordado no tópico 2.1, Lipnack e Stamps (1997) citam a importância de aprofundamento, principalmente em contextos de inovação. Por isso, as atividades observadas estão alinhadas com o exposto na literatura e suportam dois dos três níveis de processos: de Suporte e de Gerenciamento. O nível primário é executado pelos subsetores de Faturamento e Cadastro. O quadro 7 confronta os conceitos definidos por Porter e Kramer (2011) e XP Educação (2023)- também desenvolvidos no tópico 2.1 - com os documentos coletados durante as observações, além de estipular o Nível de Maturidade com base em uma escala básica onde: nível 1 = muito baixo ou inexistente, nível 2 = baixo, nível 3 = nem baixo, nem alto, nível 4 = alto, nível 5 = muito alto.

Quadro 7 - Verificação de Execução de Atribuições propostas por Porter e Kramer (2011) e XP Educação (2023)

Categoria	Atribuição	Desempenhado na Empresa “X”	Nível de Maturidade
Gerenciamento	Promover alinhamento entre diretrizes organizacionais e operacionalização;	Sim	4
	Desenhar papéis, responsabilidades e lideranças;	Sim	3
	Estabelecer KPIs de acompanhamento;	Sim	1
	Monitoramento e controle das atividades.	Sim	2
de Suporte	Identificação de <i>gaps</i> e melhorias;	Sim	4
	Gestão de Recursos;	Sim	4
	Geração de Valor para o processo;	Sim	1
	Automações;	Sim	1
Primários	Entrega do Processo de Negócio;	Sim	4
	Contato com o cliente final;	Sim	5
	<i>Insights</i> de melhoria.	Sim	5

Fonte: Dados coletados durante a pesquisa, analisados sob a luz de PORTER; KRAMER (2011) e XP EDUCAÇÃO (2023).

A partir desta averiguação pôde-se perceber que, apesar de 100% das atribuições propostas existirem na empresa “X”, há certa disparidade entre os níveis de maturidade de cada uma delas. Analisando por categoria de processo, a de “Gerenciamento” possui um **nível médio de maturidade de 2,5**. Isso porque, apesar de conseguir conectar as decisões estratégicas junto à execução, ainda há dificuldades de comunicação e tempo de implementação das mudanças. Já os papéis e responsabilidades não eram documentados, causando certa confusão na distribuição das demandas e baixo nível de senso de dono. Quanto aos KPIs de acompanhamento, a área até estipula algumas ideias, mas não abrange todos os processos, nem possui mecanismos de averiguação e controle dos mesmos, além de não possuir rotina de revisitação e não ter, na visão de curto prazo, o desenho de todos os indicadores. Essa característica impacta, ainda, no formato de acompanhamento do time, uma vez que não há existência de softwares de gerenciamento que auxiliem a gestão e certo distanciamento da liderança que não se aprofunda no entendimento da posição de cada entrega durante a execução, mas apenas quando datas fatais de entrega aproximam-se.

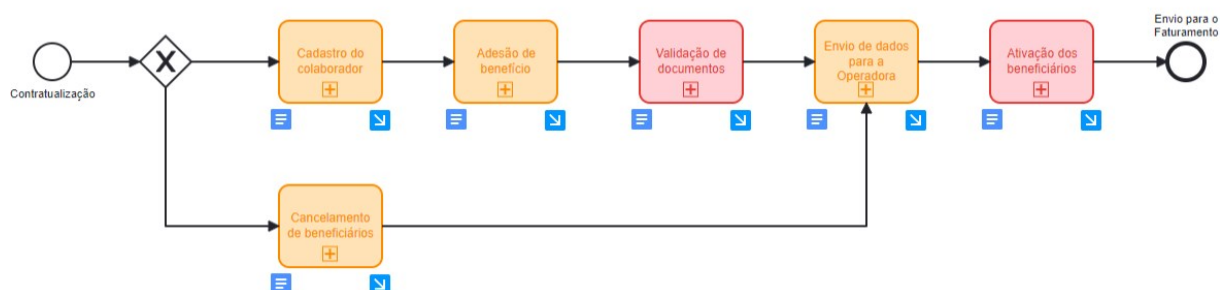
Quanto à categoria de “Suporte”, o **nível médio de maturidade também atingiu 2,5**, mas por motivos diferentes: a área consegue definir bem quais os pontos de melhoria e gerir os recursos que possuíam durante o período de observação, mas ao sair do planejamento e partir para o desdobramento, não foi possível identificar o acompanhamento das ações geradas, nem o “recebimento” das mesmas. Como consequência, a equipe que lida diretamente com a transição de gerenciamento para execução, não é capaz de agregar valor para o time interno e este não consegue transmitir para o cliente o retorno potencial do serviço contratado. Por fim, muitas necessidades só podem ser solucionadas através de automações e o tempo de desenvolvimento destas é alto demais (durante os sete meses de análise não foi possível identificar a entrega das melhorias levantadas).

Ademais, na categoria de “Primários”, o **nível médio de maturidade atingiu 4,6**, uma vez que a equipe consegue entregar os serviços definidos e mantém contato próximo com cada cliente, mesmo que não seja da maneira ótima. Pôde-se perceber, ainda, que há engajamento em propor mudanças e melhorias, mesmo que o tempo de recebimento destas não seja como esperado. O fato desse pilar ter sido o mais alto ressalta como a principal dificuldade da organização não é mapear o necessário para correta gestão de processos ou entregar o serviço contratado pelo cliente, mas sim conseguir transformar tudo o que é pensado como melhoria em resultados palpáveis e execução de ações de gerenciamento e monitoramento.

Partindo para as demandas de **Implantação**, esta captura atividades de **Implantação** - inserção dos dados de novos clientes no sistema, alinhamento de cronograma mensal e preparação para que o escopo definido seja entregue -, **Conexão com novos fornecedores** - desenvolvimento das estratégias de integração com os mesmos, desde o formato de comunicação até a troca de informações -, e **Efetivação de Novas Vendas**, que diz respeito a novos produtos adquiridos pelos clientes já operacionalizados.

Em paralelo, as demandas de **Movimentação Cadastral**, registradas no documento BPMN 02 - Processo de Movimentação Cadastral, são desempenhadas por 3 colaboradores e garantem que as rotinas de administração de benefícios de saúde ocorram de acordo com o calendário de cada cliente. Esse processo consiste em cadastrar os colaboradores, realizar o fluxo de adesão de benefícios, validar documentações, ativar as informações nos respectivos fornecedores e gerar as informações para o processo de **Faturamento** ser iniciado. Portanto, toda a gestão de cadastro e manutenção das informações são de responsabilidade dos donos deste processo.

Figura 4 - BPMN 02 - Processo de Movimentação Cadastral



Fonte: Repositório de Processos - Empresa “X” (2023).

A figura três categoriza, a partir de cores, como a etapa é executada: a cor laranja explana que acontece de forma parcialmente manual e a cor vermelha, 100% manual. Por conta das definições estratégicas, a meta estipulada é que este processo ocorra 100% automatizado, possuindo um analista responsável pela coerência do que foi executado. Para atingir essa característica são feitas - pela área de Processos - levantamento de requisitos para RPA e desenvolvimento no sistema, matriz de priorização, criação de rotinas em VBA e Python. Essa tratativa é acompanhada através de reuniões diárias de acompanhamento e comparativo de mudanças semestrais e vai de encontro com os aspectos básicos definidos por Smith e Fingar (2003): possibilidade de automação e dependência de um usuário; e, no caso da Empresa “X”, diverge da característica “difícil compreensão”, uma vez que a

documentação e planejamento é divulgada aos usuários-chave. O processo “As Is” ocorre dentro da plataforma desenvolvida pela Empresa “X” e é gerido através de BIs.

Em seguida, com os fechamentos feitos, o processo de **Faturamento** (BPMN 03 - Processo de Faturamento) começa, sendo responsável pela contraprestação de serviço. Durante os períodos de observação, era desenvolvido por um colaborador, responsável por captar, auditar e gerar as cobranças, destinando-as aos setores de RH/Benefícios dos clientes.

Figura 5 - Processo de Faturamento

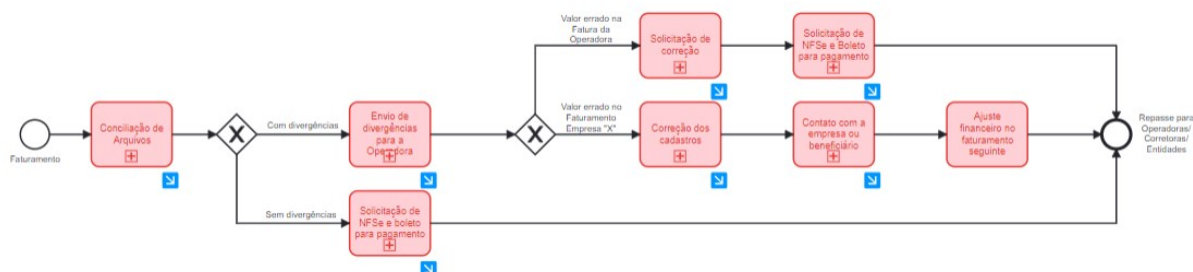


Fonte: Repositório de Processos - Empresa “X” (2023).

Por possuir a mesma premissa de meta de automação, o diagrama BPMN também obedece a legenda, sendo ela: cor verde, 100% automático, cor laranja, parcialmente manual e, cor vermelha, 100% manual. O processo “As Is” está 33% automatizado e está programado para atingir os 100% em dezembro de 2023.

Analisando as documentações, há ainda a existência de processos complementares a este, sendo a **Conferência de Faturas** (documento BPMN 04 - Subprocesso de Conferência de Faturas) responsável pela geração dos arquivos para recebimento, geração de informações contábeis, cálculo de repasses das entidades, corretores e fornecedores.

Figura 6 - Subprocesso de Conferência de Faturas

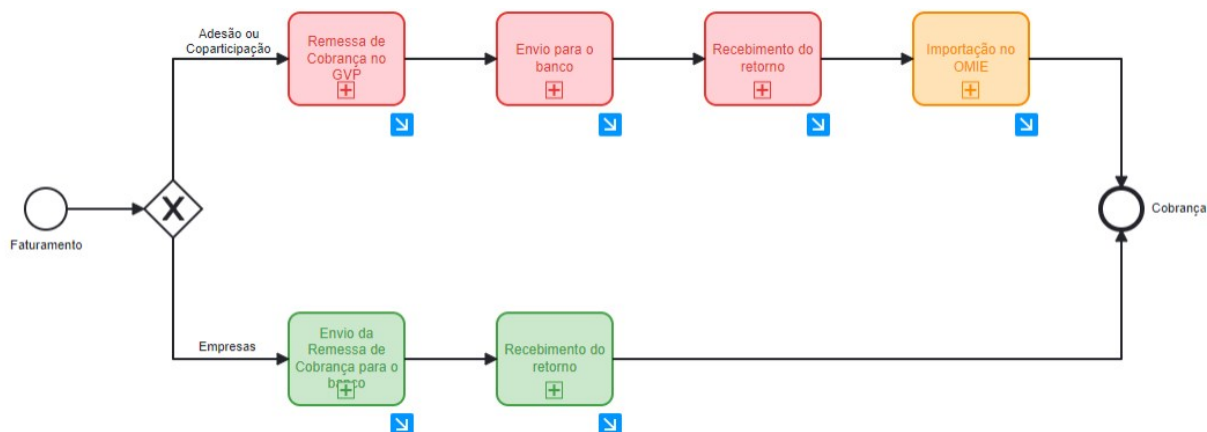


Fonte: Repositório de Processos - Empresa “X” (2023).

Logo após, com as notas, faturas e os boletos emitidos, inicia-se o processo de **Contas a Receber** (documento BPMN 05 - Subprocesso de Geração de Contas a Receber), responsável por traçar ações de cobrança ativa e passiva, analisar *Aging List*, verificar taxas

de retorno e, junto ao financeiro, manter *reports* de como anda o retorno de recebimentos. A área conta ainda com uma empresa terceirizada de cobrança e, por isso, também possui ações de comunicação e auditoria.

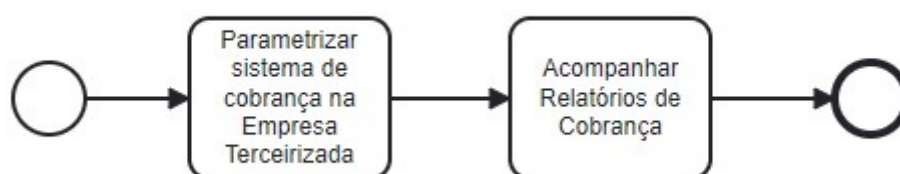
Figura 7 - Subprocesso de Geração de Contas a Receber



Fonte: Repositório de Processos - Empresa “X” (2023).

O subprocesso mais simples do setor está desenhado no documento BPMN 06 - Subprocesso de Gestão de Cobrança e garante que as parametrizações no ambiente da Empresa Terceirizada e acompanhamento dos Relatórios de Cobrança sejam feitas semanalmente. Por gerar um *output* que vai diretamente para o cliente, a pessoa responsável pelo Atendimento também é responsável por gerenciar as ações de cobrança. As melhorias no fluxo foram alcançadas através da contratação de uma Terceirizada que possuísse integração nativa com o Sistema Financeiro utilizado. Esse critério resgata o definido por Roig (2017) no que diz respeito à capacidade das automações fornecerem maior probabilidade de otimização de resultados.

Figura 8 - Processo de Gestão de Cobrança

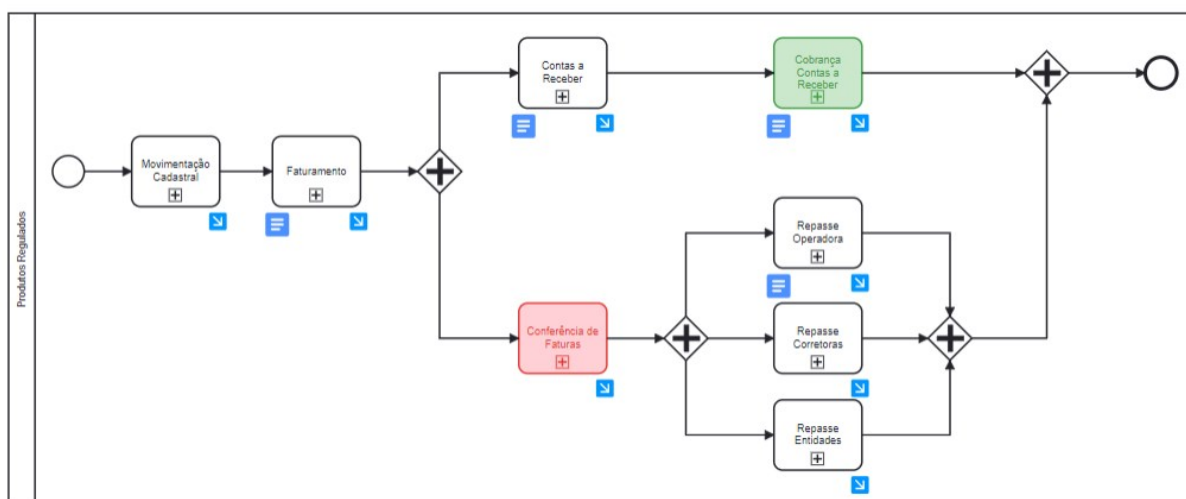


Fonte: Repositório de Processos - Empresa “X” (2023).

Em paralelo, a pessoa responsável pelo **Atendimento** mapeia a jornada dos múltiplos clientes dentro do fluxo de entrega, solução de demandas junto ao cliente, gestão de canais de atendimento e ouvidoria. O paralelismo entre atividades de cobrança e mais atendimento vai de encontro com o proposto por De Sordi (2017), uma vez que tem como objetivo a melhor entrega do serviço final para o cliente, além de aproximar a conexão entre a empresa e o mesmo.

A figura oito, retirada do documento BPMN 01 - Macroprocesso da Área de Operações da Empresa “X” compila as estruturas previamente citadas.

Figura 9 - Estrutura da área de Operações



Fonte: Repositório de Processos - Empresa “X” (2023).

Analisando o fluxograma, pode-se perceber que as as área de movimentação cadastral, faturamento e gestão de cobrança funcionam quase como uma esteira e possuem pontos de conexão muito próximos, ressaltando a importância de estratégias de comunicação e gestão mais próxima, uma vez que qualquer falha pode impactar em toda a cadeia de execução.

4.3 Acompanhamento de processos e desdobramentos iniciados pelo ciclo PDCA

Durante o período de observação, a subárea de processos passou por dois momentos: de Novembro/22 a Janeiro/23, era desempenhada por dois colaboradores e, a partir de Fevereiro/23 passou a ter um colaborador responsável. O fluxo da Gestão de Processos inicia com a chegada de novos contratos, que por decisões comerciais, podem ter características de execução distintas das já conhecidas na rotina de operações. Sendo assim, é responsabilidade da área entender as especificidades, desenhar o processo de execução atualizado e instruir os usuários chave dos processos citados acima sobre os próximos passos. Essa comunicação começa na *intranet* e, depois, é direcionada às ferramentas de suporte. Se for uma demanda relacionada a novos clientes, a gestão é feita através do Google Planilhas, junto à área de Sucesso do Cliente. Se for relacionada a novos fornecedores, o fluxo é guiado para o Mapa de Integração - gerenciado através do Trello - e entra para a etapa de levantamento de requisitos, avaliação de automação e análise de demanda e execução. Essas atividades pertencem ao pilar de “gestão” do estudo de processo, conectando-se diretamente com o conceito de cadeia de valor, pois é capaz de integrar os três níveis de processos para melhor responder às estratégias e, além disso, dinamizar falhas de comunicação ou atraso na execução (Paim *et al.*, 2009).

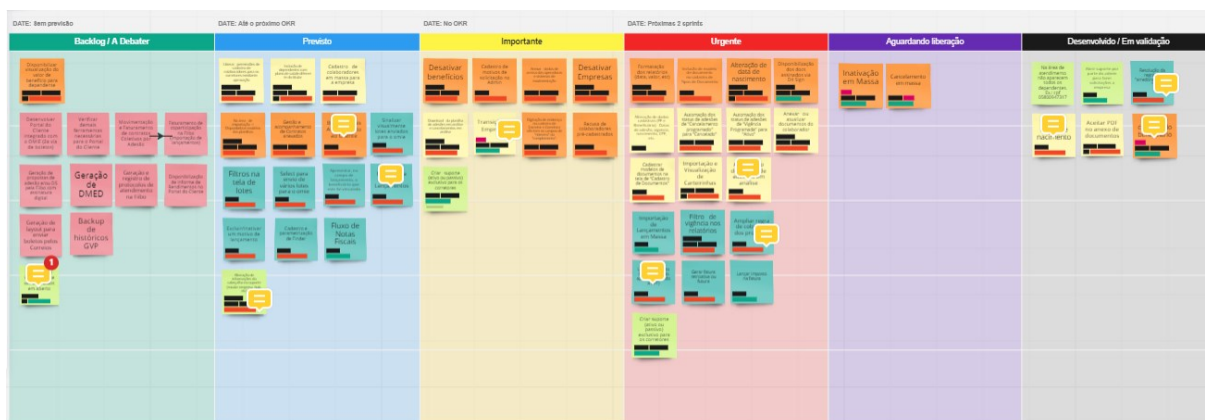
Concomitantemente, o time faz a gestão dos Indicadores-Chave de Desempenho - estipulados como base para etapa de planejamento do ciclo PDCA (Campos, 1992) - para que, a partir de dados, a saúde das atividades possa ser analisada. Essa demanda foi atribuída no início do período de observação e está em fase de estruturação. Até o período de elaboração deste trabalho, haviam sido elencadas as principais métricas e os formatos de coleta das informações estava sendo estudado, mas a criação dos painéis de acompanhamento e execução ainda não acontecia.

Já as estruturas de Melhoria Contínua são acompanhadas pelo time de processos do setor através, majoritariamente, da metodologia PDCA. Foi criado um *HeatMap* de Processos (documento 9), ferramenta que, através de cores e graus de importância, classifica as melhorias e necessidades para que um processo atinja seu formato “To-Be”. É a partir dele que os próximos passos do ciclo de melhoria são traçados e as ações que dependem de outros setores são negociadas pelas lideranças, analisando o que pode ser antecipado no *roadmap*. Dentro das melhorias, há três pilares: demandas relacionadas à plataforma, necessidade de automação/robotização, alteração/evolução de processo.

Sendo assim, ressalta-se a conexão destas atividades com o direcionamento estratégico, já que a análise de capacidade atual e projetada une-se ao estudo do grau de priorização de necessidades e, com base nisso, criação dos indicadores chave de desempenho.

Para tanto, Paim *et al.* (2009) define que a possibilidade de utilizar a ferramenta de *Balanced Scorecard* (BSC) é essencial para impulsionar o desdobramento da estratégia através dos processos e, em paralelo, determinar quais gargalos serão priorizados para melhorar os indicadores previamente citados.

Figura 10 - *HeatMap* de Processos - Empresa “X”



Fonte: Software de Controle e Gestão - Empresa “X” (2023).

Ressalta-se que este mapa é montado sob a percepção da área de Operações e serve como material para futuras negociações com as outras áreas e previsão de demanda. No que diz respeito à distribuição temporal, as demandas são distribuídas em 6 macrocategorias, sendo elas:

- a) **Backlog/A Debater** - *insights* dos usuários, inovações a longo prazo, que não foram debatidas a fundo;
- b) **Previsto** - percepções já debatidas e, com o entendimento dos usuários chave, negociado necessidade para melhorias do próximo trimestre;
- c) **Importante** - ações que possuem impacto nos resultados do trimestre atual e possuem grau de priorização alto;
- d) **Urgente** - ações mapeadas anteriormente que não puderam ser desenvolvidas/entregues no ciclo de melhoria anterior e possuem priorização altíssima. Este pilar é utilizado como norte de negociação entre as lideranças de Operações e Tecnologia da Informação;
- e) **Aguardando liberação** - melhorias já desenvolvidas, aguardando instauração para iniciar o processo de maturação.

- f) Desenvolvido/Em validação** - melhorias instauradas, em processo de maturação e, se necessário, treinamento do dono do processo. Geralmente também envolvem atualização de Microprocessos.

Além disso, as ações também são distribuídas de acordo com o processo que gerou a necessidade. O quadro oito traz um aprofundamento quantitativo das ações geradas por macroprocesso, além de um exemplo para melhor entendimento.

Quadro 8 - Levantamento de Ações Mapeadas

Macroprocesso	Ações Mapeadas	Exemplificação das Ações
Movimentação Cadastral	15	Automação da transição dos status do benefício, conforme progress de contratação
Atendimento	13	Edição de dados do cliente na plataforma
Faturamento	15	Emissão automática de Nota Fiscal
Transição de <i>Software</i>	10	Desenvolver Portal do Cliente para visualização do histórico de pagamentos e download de segunda via de boletos

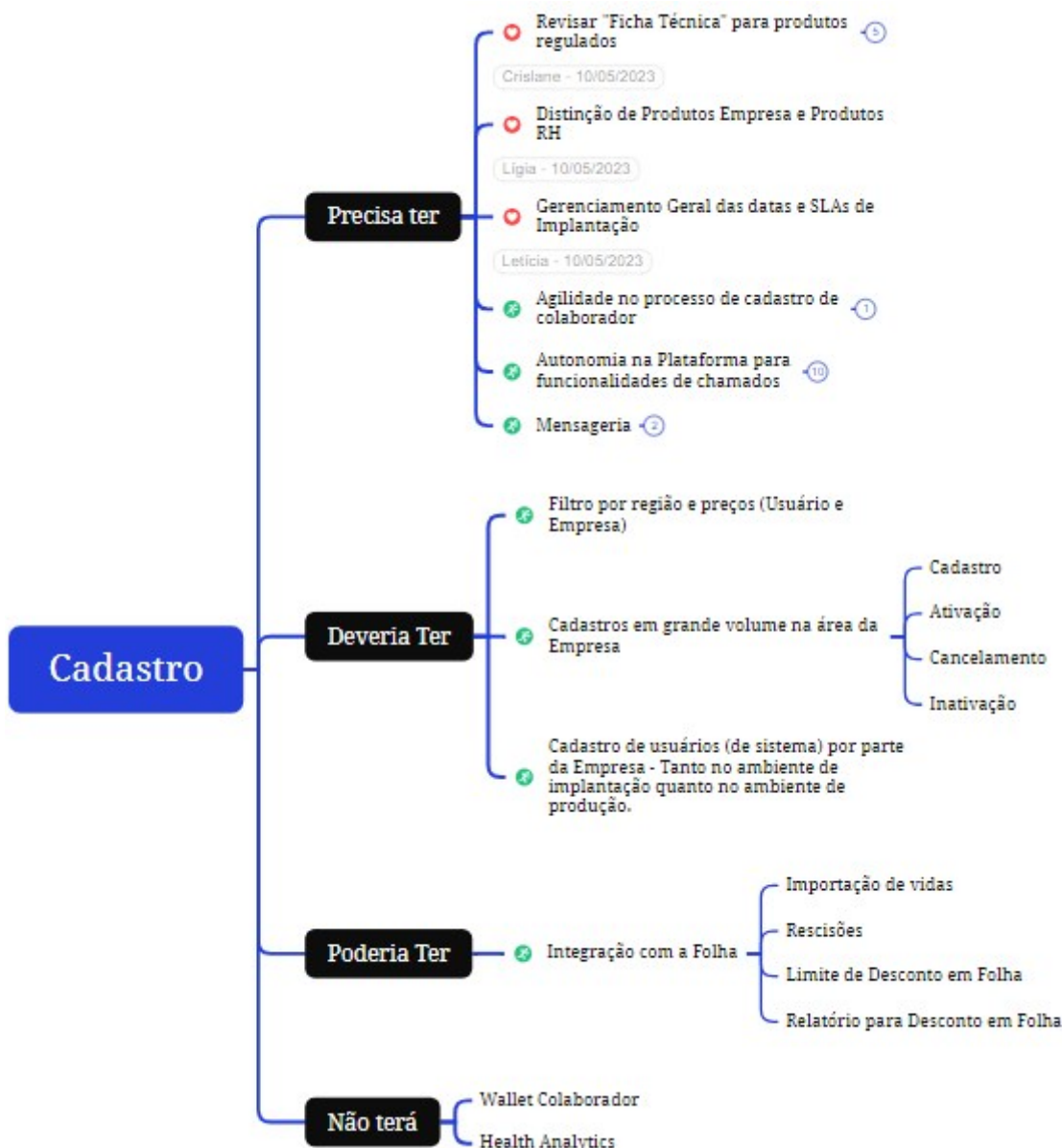
Fonte: *HeatMap* de Processos - Empresa “X” (2023).

Essa “fila” é atualizada mensalmente e, como verificado na rotina, é de extrema importância para guiar a gestão do setor e para construir esse *HeatMap* de Processos, a subárea utiliza de informações coletadas recorrentemente com os donos dos processos através de Reuniões de *Brainstorming* e Análise de Priorização. No que diz respeito às Reuniões de *Brainstorming*, são momentos onde o time de Operações reúne-se para pensar em todos os cenários, expor suas dores, dar ideias de melhorias, contar suas expectativas e averiguar o impacto das necessidades. No período analisado, as reuniões aconteceram a cada dois meses, por conta da averiguação de resultados da empresa como um todo (metodologia OKR) e projeção do aumento de demanda. Para tanto, o grau de priorização é analisado durante a própria reunião e registrado internamente. Das ações, o que necessitar de desenvolvimento é levado para entrar no fluxo do *RoadMap* e o que for demanda interna entra na triagem de Processos. Portanto, o desenho desta sub-área está conforme com os três grupos de tarefas destinados à Gestão de Processos, sendo elas: a) projetar como os processos devem ser realizados; b) gerenciá-los no dia-a-dia; e c) promover aprendizado e evolução dos mesmos (Paim *et al.*, 2009).

Um *gap* identificado durante as observações foi que o fluxo *top-to-down* prejudica a definição de OKRs que o time de Operações consiga executar sozinho, o que acaba prejudicando seu desempenho e até mesmo “negligenciado” as prioridades que haviam sido

elencadas, gerando retrabalho. A figura onze registra um levantamento feito em Abril/2023, focado nas contribuições que a área de Operações poderia fazer para melhorar a percepção de um cliente estratégico sobre a organização.

Figura 11 - Brainstorming Processos de Cadastro - 0423



Fonte: Software de Controle e Gestão - Empresa "X" (2023).

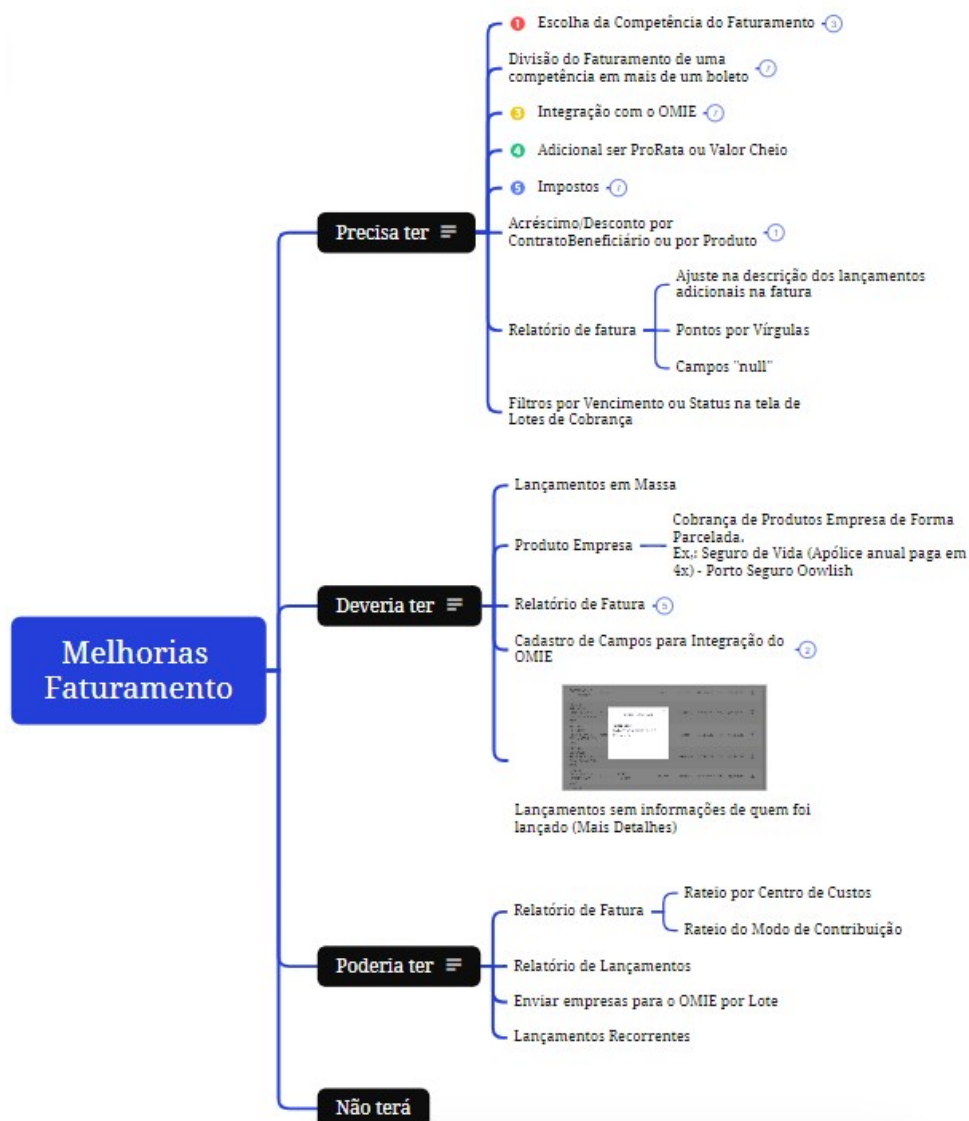
Em paralelo, a fim de averiguar as melhorias internamente, foi realizada uma Reunião de *Brainstorming* (registrada na figura onze) com os donos de todos os processos da área. A Movimentação Cadastral que, hoje, é a maior parcela de processos manuais dentro do setor, por exemplo, gerou 17 ações de melhorias. Isso se dá pela alta dependência de

desenvolvimento/robotização e, por conta do volume de demanda que a área de Tecnologia da Informação (TI) recebe, não pode ser executada em um curto período. Além disso, as plataformas estão passando por uma reestruturação em sua engenharia e, por esse motivo, muitas das melhorias levantadas não podem ser colocadas em prática agora, uma vez que geraria desperdício de mão de obra atual, falta de foco em demandas prioritárias da TI e retrabalho no futuro (funcionalidades teriam que ser refeitas). Outro *gap* identificado é o baixo nível de desenvolvimento feito pelos fornecedores, além de muitos deles não possuírem um canal de troca de arquivos formalizado, os que possuem não aplicam estratégias de engenharia de *software* que possibilite automatização e desenvolvimento RPA, tornando-se um impedimento na fila de automações e mantendo o trabalho manual.

Apesar de não ser aplicada a ferramenta “Matriz GUT”, em sua totalidade - capaz de organizar os problemas e demandas por ordem de prioridade -, observou-se em campo que o conceito norteia esses momentos. Os donos do processo levantam suas dores e explicam como pensam que deveria acontecer, enquanto o time de processos faz questionamentos acerca do impacto que a atividade tem, tempo de execução e tendência. De acordo com o exposto na figura onze, O pilar “Precisa Ter”, guarda as necessidades de maior impacto, que dificultam a execução do processo. Já o “Deveria Ter” classifica as demandas que não impedem o fluxo, mas trariam melhoria nas entregas e à produtividade. O “Poderia Ter” traz funcionalidades que agregam valor e melhoram a percepção do cliente e, por fim, o “Não Terá” é utilizado para classificar ideias legais, mas que não serão trabalhadas em um futuro próximo. Por se tratar de uma startup tecnológica, esse grau de maturidade é necessário para sofisticação de processos pois, de acordo com Cristofari et al. (2010), as empresas vêm buscando institucionalizar as melhores práticas de desenvolvimento de produto e, na organização analisada, facilita a comunicação com o time de Tecnologia da Informação. Essa dinamização foi citada em vários momentos como um ponto positivo para agilizar o fluxo de levantamento de necessidades, desenho de requisitos e entrada na fila de desenvolvimento.

Quanto ao processo de Faturamento, este é mais avançado no nível de automação e, os gargalos encontrados hoje são provenientes de alterações da Estratégia Organizacional e alta dependência de desenvolvimento, como previamente mencionado. Mesmo assim, ao compararmos o estado no início das observações, em Novembro de 2022, com a situação de Maio de 2023, foi identificada uma redução de 50% no tempo médio de execução do processo (antes executado em 2 dias). A figura doze expõe as melhorias identificadas em Abril de 2023, onde pode-se enxergar que dizem respeito, majoritariamente, a uma evolução do nível de automação atual. Os pilares possuem os mesmos significados dos expostos na figura onze.

Figura 12 - Brainstorming Processo de Faturamento - 0423



Fonte: Software de Controle e Gestão - Empresa "X" (2023).

Depois de formuladas, as ações geradas são destinadas aos respectivos responsáveis e gerenciadas através do *Trello*, plataforma de gerenciamento de atividades baseada no modelo KanBan.

A fase de "Do" (Fazer) do ciclo é a mais longa, pois desencadeia ações que necessitam de tecnologia. As direcionadas para o time de TI entram, primeiro, em um backlog de funcionalidades, que são alocadas nas "sprints", de acordo com o desenvolvimento e priorização. Em média, uma sprint dura duas semanas, mas a empresa trabalha bastante com o conceito de MVP, então não significa que uma funcionalidade entendida como estratégica e com prioridade máxima pelo time de Operações será entregue nesse período. Um ponto identificado é que o feedback do progresso dessas ações é bem falho e demorado, o que deixa a área solicitante "perdida" sobre quando terá acesso a melhoria. Já as ações que podem ser

resolvidas internamente também são tratadas pelo time de Processos e possuem participação mais ativa dos usuários-chave, o que agiliza o ciclo de entrega e, pelo notado, proporciona um senso de progresso e engajamento maior por parte deles. Apesar disso, essas ações também precisam ser revisitadas constantemente por conta do baixo nível de automação/desenvolvimento.

Já a etapa de “*Check*” (Verificar), ainda não é plenamente desenvolvida, uma vez que, após o desenvolvimento, a área de negócio não participa dos testes para liberação da funcionalidade, fazendo com que pontos que só seriam percebidos por quem executa a ação todo dia, só seja percebido após a entrega da demanda. Além disso, o conceito de Produto Mínimo Viável (MVP) é altamente presente, logo o fluxo não é 100% melhorado e, esses “resquícios” são somados a novas necessidades que surgem por conta do modelo de negócio. Em suma, o backlog acaba aumentando em um ritmo maior que as finalizações. Ademais, por conta desse gap e velocidade de transformação, a etapa não é subdividida como definido por Melo (2001): a) comparação dos resultados, b) listagem dos efeitos secundários e c) verificação da continuidade ou não do problema.

Por fim, a fase “*Act*” (Atuar) consiste na padronização das ações executadas e validadas na fase anterior, objetivando a melhoria contínua (Andrade, 2003). Na organização analisada, a etapa acontece mesmo que a verificação não tenha validado o processo 100%, uma vez que a validação das funcionalidades é realizada concomitantemente à refinação do fluxo. Sendo assim, entende-se que essa etapa inicia automaticamente um novo ciclo PDCA. Entretanto, alguns dos aspectos estipulados por Souza (1997) são garantidos, sendo eles:

- a) Documento de atualização do processo deve ser construído da maneira mais simples possível, para reduzir falhas de interpretação;
- b) O padrão deve ser passível de cumprimento, ou seja, aplicável à realidade da organização;
- c) Incorporar mecanismos de controle de falhas, minimizando-as;
- d) Atualizar todo o time envolvido das alterações e, se necessário, executar treinamentos.

Em síntese, ao explorar a execução do ciclo PDCA, identificou-se a eficiência deste em promover o aprimoramento e trazer à pauta, os principais pontos de gargalos que impedem a otimização das atividades. Os dados analisados revelaram uma correlação direta entre a efetiva implementação do ciclo e melhorias mensuráveis nos processos organizacionais, reforçando a ideia de que a adaptabilidade e a reflexão contínua são elementos-chave para atingir e superar metas preestabelecidas. Dessa forma, esta seção não apenas sublinha a importância vital das estruturas de processos, mas também ressalta como a aplicação diligente

do ciclo PDCA emerge como um catalisador para a excelência operacional, proporcionando bases sólidas para o desenvolvimento e sucesso duradouro das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi analisar o alinhamento entre a Gestão de Processos, o fluxo de Melhoria Contínua e a metodologia PDCA na Empresa “X”, com foco na análise dos processos de negócio mapeados pela mesma. O estudo de caso aprofundado foi necessário para convergir as informações coletadas durante a graduação junto às práticas de mercado. Ao longo do estudo foi explorada as complexidades do pilar de gestão de processos organizacionais, elencando os desafios na busca pela eficiência e eficácia operacional somada a um cenário inovador.

A análise revelou a riqueza da estrutura de Gestão de Processos, garantindo uniformidade e alinhamento entre as partes interessadas. Já a metodologia PDCA agrega muito valor e surpreende como mesmo possuindo mais de 90 anos de existência, continua tão atual e valiosa para a melhoria contínua de processos. Pode-se perceber que a implementação do PDCA está intrinsecamente ligada à compreensão plena dos processos desempenhados e visão sistêmica da organização. Algumas das evidências encontradas como, as Reuniões de Brainstorming e Matriz GUT Simplificada só foram possíveis com a participação ativa dos usuários-chave e senso de pertencimento em busca da otimização. Em paralelo, a observação participante demonstrou ser uma abordagem eficaz para obter visões detalhadas sobre o funcionamento dos processos, para identificar oportunidades de melhoria e, principalmente, para garantir aplicabilidade às teorias fundamentadas há anos.

Além disso, dá-se destaque para a comunicação e colaboração entre os executores dos processos e alta liderança. É importante que a estratégia e a rotina do dia a dia estejam conectadas rumo ao objetivo em comum e a metodologia PDCA mostrou-se a ferramenta capaz de alinhar estas necessidades, sem “dificultar” a execução das ações. Outro ponto positivo é a averiguação destas melhorias e empoderamento dos usuários-chave junto aos indicadores de desempenho.

Como outros, este estudo possui limitações no que diz respeito ao acesso integral às documentações e quanto ao posicionamento da empresa no mercado. Além de evidenciar uma realidade bastante específica ao contexto da organização analisada, o que dificulta o espelhamento destes resultados a outras empresas. Portanto, recomenda-se que as especificidades de cada uma seja entendida e que o ciclo PDCA - e as ferramentas auxiliares - seja adaptado a estas. Ademais, não foi possível realizar entrevistas com colaboradores-chave ou lideranças, o que inviabilizou a inserção de outras visões durante a análise.

Para trabalhos futuros, cita-se a possibilidade de levantar como outras startups tratam o tema internamente a fim de comparar se os desafios encontrados pela Empresa “X” são

similares ou divergentes. Outro tópico interessante é o formato que a burocratização vem sendo desvinculada da imagem das áreas de processo, dando espaço para algo mais criativo e com potencial de alto valor agregado para o cliente interno e externo.

Em suma, ressalta-se a importância da busca pela melhoria contínua e aplicabilidade de ferramentas vistas no meio acadêmico à gestão organizacional. A área de processos é bastante rica e pode impulsionar o desempenho, uma vez que representa um ativo para qualquer empresa. Ao combinar este entendimento com a correta execução da metodologia PDCA o potencial de crescimento, de eficácia, qualidade e competitividade no mercado só tende a aumentar.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. V. L. A gestão por processos e o ciclo PDCA como auxílio na melhoria da qualidade: estudo de caso em uma cervejaria. 2011. 68 f. Monografia (Graduação em Administração) - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2011. Disponível em: <<https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/72220>>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.
- ALMEIDA, V. N. O que é Processo de Negócio: entenda a Classificação de Processos em uma organização. **Grupo EUAX Consulting**, 2018. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/08/processo-de-negocio/#:~:text=Processos%20de%20Suporte%20s%C3%A3o%20aqueles,de%20suporte%20n%C3%A3o%20sejam%20importantes.>>. Acesso em: 21 de abril de 2023.
- ANDRADE, F. F. de. **O método de melhorias PDCA**. 2003. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3146/tde-04092003-150859/pt-br.php>>. Acesso em: 10 de junho de 2023.
- As 6 melhores técnicas de mapeamento de processos. **SYDLE**, 2023. Disponível em: <<https://www.sydle.com/br/blog/mapeamento-de-processos-6-tecnicas-5f04f3b37031934a22de8329/>>. Acesso em: 30 de abril de 2023.
- BARBOZA, J. V. S.; ROJO, C. A.. Diagnóstico estratégico em uma empresa do setor moveleiro através das análises swot, matriz bcg e 5 forças de porter/strategic diagnostics in a company of the moveleiro sector through the swot analysis, bcg matrix and 5 porter forces. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 1, p. 103, 2015. Disponível em: <<https://www.proquest.com/openview/6faf62515f0b3816006b657f976415d2/1?pq-origsite=scholar&cbl=2043071>>. Acesso em: 22 de abril de 2023.
- BARDIN, L.. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições70, 2010.
- BITITCI, U. S.; TURNER, U. T.; BEGEMANN, C.. Dynamics of performance measurement systems. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 6, p. 692-704. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01443570010321676/full/html>>. Acesso em: 19 de abril de 2023.
- CAMPOS, V. F.. **Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Editora Bloch, 1992.
- CAPOTE, G.. Guia para formação de analistas de processos. **Business Process Management. Rio de Janeiro: Bookess**, 2011. Disponível em: <https://www.saude.go.gov.br/images/imagens_migradas/uploads/2017/08/livro-guia-para-formacao-de-analistas-de-processos.pdf>. Acesso em: 21 de maio de 2023.
- CARDOSO; A. T.; QUADROS, I. L. O de; MOURA, J. M. de; PAULO, M. R.; SILVA, N. P. O. da. **O ciclo PDCA para a melhoria da qualidade dos serviços de consulta em uma unidade de saúde de Belém do Pará**. VII Simpósio de Excelências em Gestão e Tecnologia-SEGET -2016. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/216>>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

CASAROTTO, C. As 5 forças de Porter: quais são elas e como entender o conjunto de fatores que influenciam no sucesso do seu negócio?. **Rockcontent**, 2020. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/5-forças-de-porter/>>. Acesso em 22 de abril de 2023.

CATTANEO, F. R. A.; SOUZA, L. A.; NOBREGA, K. C.. Um estudo bibliométrico da Estratégia do Oceano Azul. **Revista brasileira de administração científica**, v. 8, n. 1, p. 204-220, 2017.

CHAMORRO-PREMUZIC, T.; LOVRIC, D.. How to Move from Strategy to Execution. **Harvard Business Review**, 2022. Disponível em: <<https://hbr.org/2022/06/how-to-move-from-strategy-to-execution>>. Acesso em: 25 de maio de 2023.

CORREIA, F. D. V. **Proposta de um modelo de excelência organizacional para pequenas e médias empresas**. 2019. Tese de Doutorado. Disponível em: <<http://repositorium.uminho.pt/handle/1822/64507>>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, T., PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 237p.

DE SORDI, J. O.. **Gestão por processos**. Saraiva Educação SA, 2017. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=XjpnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT34&dq=gest%C3%A3o+de+processos+organizacionais&ots=DdqvtQrMx_&sig=x0LePCPvES2QkxoR2zXmtvrjRB4#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 29 de abril de 2023.

DRUCKER, P. F.. **Drucker, "o homem que inventou a administração"**. Elsevier Brasil, 2006. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=fSWmpVJpCeEC&oi=fnd&pg=PA1&dq=peter+drucker+valor+processo+burocracia&ots=U5kI4JtXNK&sig=4IhvuZg3wvQCt7aKi07t-j58OTQ#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 01 de julho de 2023.

Elementos do BPMNS: entendendo as atividades e os conectores BPMN. **SYDLE**, 2022. Disponível em: <https://www.sydle.com/br/blog/elementos-bpmn-629a22d92fdf443fe0a23bad>. Acesso em: 30 de abril de 2023.

FERREIRA, I. S. B.; PERUCHI, R. S.; VIEIRA, R. de M. Análise e aplicação da metodologia PDCA para melhoria no processo de produção de sobrecoxa de peru: estudo de caso em um abatedouro de aves. **Simpósio de Engenharia de Produção (SIENPRO)**, p. 194-201, 2017. Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/1012/o/Isabel_S._Borges_Ferreira.pdf>. Acesso em: 25 de setembro de 2023.

FIGUEIREDO, F. S. et al. A Trajetória do Surgimento da Área de Processos: o estudo da implantação do Escritório de Processos em uma Instituição Federal de Ensino Superior. In: **XI Workshop de Tecnologia da Informação e Comunicação das Instituições Federais de**

Ensino Superior. 2017. Disponível em:

<<http://www.xiwticifes.ufba.br/modulos/submissao/Upload-353/86017.pdf>>. Acesso em: 15 de abril de 2023.

Gestão de processos: o que é, benefícios e como funciona. **EAD UNISC**, 2020. Disponível em: <<https://ead.unisc.br/blog/gestao-de-processos>>. Acesso em: 15 de abril de 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2009

GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, p. 6-9, 2000. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhWd84zYf/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

GUELBERT, M. Estratégia de Gestão de Processos E Da Qualidade. Curitiba: IESDE Brasil, 2012. Disponível em:

<https://www.google.com.br/books/edition/Estrat%C3%A9gia_de_Gest%C3%A3o_de_Procesos_E_Da/RHMA7tHU2XUC?hl=pt-BR&gbpv=1>. Acesso em: 19 de maio de 2023.

HO, S. KM. From TQM to business excellence. **Production Planning & Control**, v. 10, n. 1, p. 87-96, 1999. Disponível em:

<<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/095372899233460>>. Acesso em: 15 de abril de 2023.

JÚNIOR, J. R. S. *et al.* A gestão de processos de negócios aplicada às startups: benefícios e obstáculos. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 2, p. 9470-9481, 2022. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/43764/pdf>>.

Acesso em: 25 de maio de 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard**. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEININGER, M. Culture Care Diversity & Universality; A Theory of Nursing. レイニンガー 看護論, v. 39, 1995. Disponível em: <<https://cir.nii.ac.jp/crid/1570009750912779264>>. Acesso em: 14 de outubro de 2023.

LIPNACK, J.; STAMPS, J.. Virtual Teams: Reaching Across Space, Time, and Organizations with Technology. 1997. Disponível em:

<<https://www.semanticscholar.org/paper/Virtual-Teams%3A-Reaching-Across-Space%2C-Time%2C-and-Lipnack-Stamps/2f4daa2fff68004eacadf039e5588b17bd0e685c?sort=relevance&citationIntent=methodology>>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

LOBATO, J. M. F. D. M.. **Gestão estratégica**. Editora FGV, 2015. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=yyWHCgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT3&dq=gest%C3%A3o+estrat%C3%A9gica+lobato&ots=GYVm2MBNer&sig=TemvmQ-fre4dZnhFPwIqdyDTRhU#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20estrat%C3%A9gica%20lobato&f=false>>. Acesso em: 15 de abril de 2023.

LUNA, Fº et al. Sequência básica na elaboração de protocolos de pesquisa. **Arquivos brasileiros de cardiologia**, v. 71, p. 735-740, 1998. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/abc/a/nGZdPqsrpXJjDqCmmwbLDmJ/>>. Acesso em: 25 de maio de 2023.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J. **PDCA: Método de melhorias para empresas de manufatura - versão 2.0**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2001.

NASCIMENTO, D. A. do. BPMScrum: uma metodologia ágil para mapeamento de processos organizacionais. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Sistema de Informação) - Universidade Federal de Sergipe, Itabaiana, 2022. Disponível em: <https://ri.ufs.br/bitstream/riufs/16909/2/DRYELE_ALVES_DO_NASCIMENTO-TCC.pdf>. Acesso em: 30 de abril de 2023.

OLVE, N. G.; ROY, J.; WETTER, M. **Condutores da performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

O que é o guia CBOK e qual a sua finalidade?. SYDLE, 2022. Disponível em: <<https://www.sydle.com/br/blog/guia-cbok-62f548e21e71dc77ffdbdfff/>>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

Organization Design. **Boston Consulting Group**, 2023. Disponível em: <<https://www.bcg.com/capabilities/organization/organization-design>>. Acesso em: 25 de maio de 2023.

PACAIIOVA, H.. Analysis and identification of nonconforming products by 5W2H method. **Center for Quality**, 2015. Disponível em: <http://www.cqm.rs/2015/cd1/pdf/papers/focus_1/006.pdf>. Acesso em: 30 de abril de 2023.
PORTER, M. E.. **Estratégia Competitiva - Técnicas Para Análise De Indústrias e Da Concorrência**. GEN Atlas, 2005. Disponível em: <https://www.google.com.br/books/edition/Estrat%C3%A9gia_Competitiva_T%C3%A9nicas_Para_A/SxvCKIh706gC?hl=pt-BR&gbpv=1>. Acesso em: 19 de maio de 2023.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ztgziTvHaMIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=gest%C3%A3o+de+processos+rafael+paim&ots=rIVuNDf9NJ&sig=wfp0TwM0P84KW4nPVtWaNCZo5fE#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20de%20processos%20rafael%20paim&f=false>>. Acesso em: 20 de agosto de 2023.

PEARSON, Education do Brasil. **Gestão da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

PORTER, M. E. (1990). **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E.; K, Mark R. Criação de valor compartilhado. **Harvard Business Review**, v. 89, n. 1/2, p. 62-77, 2011. Disponível em:

<<https://voluntariadoempresarial.org.br/wp-content/uploads/2016/07/criaccca7acc83o-de-valor-compartilhado-harvard-business-review-brasil.pdf>>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão de Organizações**. São Paulo: Atlas, 2003.

ROIG, M. 7 benefícios da automação de processos. **ADMINISTRADORES.COM**, 2017.

Disponível em:

<<https://administradores.com.br/noticias/7-beneficios-da-automacao-de-processos>>. Acesso em: 08 de novembro de 2023.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhore o desempenho das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. **XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2005.

Disponível em:

<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf>. Acesso em: 15 de abril de 2023.

SHEEHAN, N. T.; VAIDYANATHAN, G.. Using a value creation compass to discover “Blue Oceans”. **Strategy & Leadership**, p.13-20, 2009. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570910941172/full/html?casa_token=BhbxfPDNYrYAAAAA:4-5hODf-pieslYkRXjOBafdpNP3nuQa61ExTjNjNOWfx_DnqUQ-0jMS3_DpaIpA0MIQow6rAW4cN5dRe8QRfQde9HzwygnZQzDHpcj6zthcAqSCmhDUFmw>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

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

SOARES, Igor Nazareno; DE POTÊNCIA, Sistemas Elétricos; DE SOUSA, Felipe Schiavon Inocência. FERRAMENTAS DA QUALIDADE: UMA REVISÃO DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA, 5W2H, CICLO PDCA, DMAIC E SUAS INTERREALÇÕES. Disponível em: <<https://repositorio.usp.br/directbitstream/b7f13b16-0640-4823-9809-9f76cc7a7df8/3170-9459-2-PB.pdf>>. Acesso em: 02 de junho de 2023.

SOUZA, R. **Metodologia para desenvolvimento e implantação de sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. 1997, 387p. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, O. D.. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, p.413-437, 1998. Disponível em:

<[https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5%3C413::AID-SMJ946%3E3.0.CO;2-C?casa_token=ydF3Sy9CZmEAAAAA:pRZvCO62IL2hcGw84m_dCKd8Tf2uLY2u9mlXSdpOwE5a30qCbiXAb9LQLHtARJCqbD_r0zMjM0xeRBGJ6A](https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5%3C413::AID-SMJ946%3E3.0.CO;2-C?casa_token=ydF3Sy9CZmEAAAAA:pRZvCO62IL2hcGw84m_dCKd8Tf2uLY2u9mlXSdpOwE5a30qCbiXAb9LQLHtARJCqbD_r0zMjM0xeRBGJ6A)>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

VACCARI, N.. O desdobramento das estratégias e a estruturação da gestão estratégica: o caso de uma empresa de transporte Internacional rodoviário de cargas. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 113-135, jan./jun. 2008.

Disponível em: <<https://internext.espm.br/internext/article/view/68/65>>. Acesso em: 30 de abril de 2023.

WERKEMA, M. C. C. **As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos. In: As ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos.** 1995. p. 128-128.

WOEBCLLEN, C. **Análise Pest: o que é e como aplicá-la no seu negócio?**. Rockcontent, 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/analise-pest/>>. Acesso em: 22 de abril de 2023.

Yellow Belt: Lean Six Sigma. **FM2S Consultoria.** Disponível em: <<https://ead.fm2s.com.br/curso/yellow-belt-gratis/>>. Acesso em: 19 de outubro de 2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 4. ed. São Paulo: Bookman, 2010.

ZEEV. O que é BPM?. Youtube, 22 de agosto de 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=XybGAm0d60Y&ab_channel=Zeev>. Acesso em: 30 de abril de 2023.