

DIAGNÓSTICO DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE LIVROS EM UMA EDITORA UNIVERSITÁRIA PÚBLICA NO BRASIL

DIAGNOSIS OF THE BOOK PRODUCTION PROCESS IN A PUBLIC UNIVERSITY PUBLISHER IN THE COUNTRYSIDE OF BRAZIL

**Adriano Almeida Lemos¹; Bruna de Paula Alves²; Daniela Amorim Fontes³; Ana Rita
Tiradentes Terra Argoud⁴**

RESUMO

As editoras universitárias são instituições públicas com papel relevante na produção e divulgação do conhecimento. O segmento editorial universitário do setor público estadual passa por desafios que abrangem tanto a sua gestão como as suas atividades estruturais. Vários fatores influenciam o processo de produção de um livro, e conseqüentemente impactam o prazo para a finalização do produto. O objetivo deste trabalho é mapear e analisar o processo de produção de livros de uma editora de universidade pública no Brasil, caracterizar os pontos críticos e propor melhorias. Para tanto se utilizou da abordagem qualitativa, descritiva, por meio de um estudo de caso. Os resultados trazem à tona os desafios de uma editora pública universitária e sugerem a proposição de parcerias com vistas a reduzir gargalos e deficiências estruturais.

Palavras-chave: Editora; BPM; Gestão por processos; Mapeamento; Universidade pública.

ABSTRACT

University publishing houses are public institutions with a relevant role in the production and dissemination of knowledge. The university publishing segment of the state public sector faces challenges that encompass both its management and its structural activities. Several factors influence the production process of a book, and consequently impact the deadline for the finalization of the product. The objective of this work is to map and analyze the book production process of a public university publishing house in the of Brazil, to characterize the critical points and to propose improvements. To this end, a qualitative, descriptive approach was used, by means of a case study. The results bring to light the challenges of a public university publishing house and suggest the proposition of partnerships in order to reduce bottlenecks and structural deficiencies.

Keywords: Business process management (BPM); Mapping; Public university; Publishing company

¹ Pós-graduando em Administração e Sociedade pela UFSCar, e-mail: alemos2005@gmail.com

² Pós-graduanda em Administração e Sociedade pela UFSCar, e-mail: bruna.paula@unesp.br

³ Pós-graduanda em Administração e Sociedade pela UFSCar, e-mail: danielaafontes@gmail.com

⁴ Orientadora pela UFSCar, e-mail: ana.terra.argoud@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

A atividade editorial é uma das possibilidades com as quais as instituições de ensino superior contam para socializar e difundir o que produzem. Publicar, nessas condições, significa tornar público o que determinada instituição ou grupo creem ser valioso para a sociedade ou para as pessoas a quem direcionam seu trabalho. E o setor responsável pela publicação de obras dentro de uma instituição de educação superior é a editora universitária, uma importante janela para a produção científica e acadêmica (OLIVEIRA, 2016).

As editoras universitárias públicas, assim como toda organização, encontram inúmeros desafios na busca pela otimização de seus processos e excelência em seus produtos. O processo de produção de livros envolve desde a entrega do original pelo autor, a análise de pareceristas, a formalização da contratação do serviço, a revisão e criação de projeto gráfico, além dos registros legais e impressão.

Há duas etapas principais para a produção de um livro: a de pré-impressão e a de impressão. Esta última é executada por uma gráfica, que é uma indústria manufatureira, e geralmente é um serviço terceirizado. Nesse sentido, o centro da estrutura de uma editora é a pré-impressão – constitutiva do cerne do trabalho editorial (ABEU, 2021).

Inúmeros fatores influenciam a produção de um livro, o que impacta na eficiência e eficácia do processo, ponto fundamental para a dinâmica de divulgação do conhecimento e a consequente satisfação do cliente.

De modo geral, o prazo de entrega de um livro impresso, desde o primeiro contato do autor varia consideravelmente, podendo levar de alguns meses até um ano ou mais, a depender da estrutura organizacional da editora em termos tecnológicos e de pessoal e do seu caráter privado ou público. Todos esses fatores irão influenciar em cada uma das etapas da produção e consequentemente no prazo para a finalização do produto. Tendo isso em conta, considera-se que a gestão por processos pode contribuir com essa demanda, já que é possível, por meio dela, gerenciar os fluxos de trabalho, monitorar e medir o desempenho e constantemente propor melhorias.

O segmento editorial universitário do setor público estadual passa por desafios internos próprios da sua estrutura organizacional, e que abrangem tanto a sua gestão como as suas atividades estruturais. Desse modo, entraves burocráticos de ordem jurídica, fiscal, financeiro-orçamentários, muitos deles típicos de organizações públicas, podem provocar limitações

técnicas, tecnológicas, de material e de pessoal, que podem comprometer o adequado cumprimento da sua função social.

A presente pesquisa considera o contexto de uma editora universitária pública no Brasil que não possui os seus processos mapeados e apresenta alguns pontos críticos na produção. Assim, questiona-se se através da gestão de processos se seria possível propor melhorias nos fluxos de trabalho e no produto final da organização. Para isso, objetiva-se mapear e analisar o processo de produção de livros, caracterizar os pontos críticos e propor melhorias.

Parte-se, portanto, da compreensão da relevância de analisar o fluxo de trabalho da produção de um livro do ponto de vista de uma editora universitária pública, uma vez que essa análise é essencial para entender as etapas necessárias para que um livro seja finalizado e entregue ao autor e/ou para o mercado editorial, assim como identificar possíveis gargalos nesse processo, com vistas a sinalizar possíveis melhorias.

Ressalta-se, para além dos fatores supracitados, que há poucas pesquisas sobre o processo de produção de um livro dentro de uma editora universitária, sobretudo no setor público, o que destaca a importância da presente pesquisa também para o setor acadêmico, que poderá dispor de dados inéditos em um cenário específico e relevante quando se considera a produção e divulgação de conhecimento.

A segunda seção deste trabalho apresentará uma revisão breve sobre Gestão de Processos e sobre a disciplina BPM. A terceira seção descreverá os procedimentos metodológicos adotados. Em seguida será apresentado o estudo de caso, ou seja, o contexto de uma editora universitária pública específica. Por fim serão apresentados os resultados e proposições de melhorias, e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A editora universitária como experiência brasileira teve início na década de 1960. Algumas editoras nasceram com as universidades, outras evoluíram a partir da experiência da imprensa universitária e, somente após alguns anos de produção, criaram seus conselhos editoriais e formalizaram suas atividades com regimentos próprios (BUFREM, 2001).

Para Silva, Tibiriçá e Carmo (2014), as editoras universitárias potencializam condições favoráveis ao crescimento e fortalecimento das universidades às quais estão ligadas, divulgando ideias e produções de pesquisadores e professores, consolidando a utilização de métodos e tecnologias desenvolvidas, enquanto permite a criação de novos recursos originados das vendas de seus livros.

Entretanto, independente do ramo da empresa, para gerenciar os processos é importante estabelecer metas e objetivos claros, definir responsáveis, organizar as informações, criar fluxogramas para visualizar o processo e as etapas, bem como realizar o controle de qualidade e o monitoramento de todas as atividades. Além disso, é necessário ter um sistema de gestão de processos para acompanhar os resultados e implementar mudanças quando necessário.

A gestão por processos de negócios (*Business Process Management – BPM*) é uma disciplina gerencial que propõe uma nova forma de gerenciamento de fluxo de trabalho (ABPMP, 2013). Por meio de ferramentas e técnicas, se trabalha a visão processual da organização, quebrando barreiras entre departamentos e colocando o foco no cliente. Pela implantação desse modelo de gestão, a organização objetiva viabilizar uma melhor coordenação e integração dos trabalhos (PEREIRA; BARBOSA; DUARTE, 2020).

Na BPM os processos são mapeados e desenhados, proporcionando visualização de gargalos e oportunidades de melhora. Para Pereira *et al.* (2015, p. 86), processo é entendido como “um conjunto de atividades ordenadas que transformam entradas em saídas para atender a um cliente”.

Ao se falar em processo é importante se estabelecer o dono do processo, que será quem determinará a equipe executora e irá monitorar o desempenho. É a pessoa que entende muito bem como se realiza o processo.

Os processos podem ser classificados de vários modos, como por exemplo, em relação à capacidade de agregar valor (OLIVEIRA, 2012). Nessa classificação os processos são divididos em primários, de apoio e gerenciais, sendo os primários desdobrados em processos-chave e em processos críticos. O objetivo em se classificar os processos é o de identificar quais que mais agregam valor ao negócio da organização, permitindo priorizar quais devem ser trabalhados com mais atenção.

Na gestão por processos o objetivo é que a organização conheça seus processos em profundidade e assim consiga otimizar recursos, diminuir perdas, aumentar ganhos e atender melhor seus clientes.

Ao se utilizar uma metodologia de gestão por processos pode-se aplicar conceitos e práticas de gestão por processos. Pereira *et al.* (2015) apresentam quatro etapas comuns, presentes em diversas metodologias de gestão por processos: 1) Conhecer o contexto da organização; 2) Modelar e analisar os processos de negócios; 3) Implementar propostas de melhorias e 4) Gerenciar os processos de negócios.

Essas etapas variam entre autores, mas basicamente buscam estabelecer uma ordem que orienta a organização a implantar uma gestão por processos. O conhecimento da organização é

indispensável para identificar sua estrutura, a existência de planejamento estratégico, o envolvimento da alta administração e onde se espera chegar com essa forma de gestão. Na etapa de modelagem são feitos mapeamentos de processos, possibilitando um diagnóstico e a criação de um plano de ações, que será executado na etapa de implementação. Na última etapa de gerenciamento, será feita a análise do trabalho desenvolvido, buscando identificar os resultados alcançados e garantir a permanência das melhorias.

Segundo Baldam *et al.* (2009), a modelagem é a fase mais visível da BPM. Essa etapa compreende a modelagem do estado atual do processo (AS IS) e a otimização e modelagem do estado desejado (TO BE). A modelagem de processos de negócio é uma forma de representação das atividades desenvolvidas pela organização e tem o propósito de representar os processos e negócios de forma completa, demonstrando seu funcionamento.

A primeira etapa para definir um novo processo ou atualizar um que já exista, segundo ABPMP (2013), é criar um entendimento comum do estado atual (AS IS) do processo e como ele cumpre seus objetivos. Esse entendimento é alcançado através da análise de processos.

Existem várias linguagens de representação de processos, dentre elas a BPMN (*Business Processes Modeling Notation*), que foi criada pela BPMI (*Business Process Management Initiative*) e apresenta uma notação gráfica que representa os processos de negócios. Tem como objetivo fornecer uma notação intuitiva e se tornou popular por ser considerada simples (BALDAM *et al.*, 2009). A BPMN será utilizada na modelagem neste estudo.

Durante as etapas de análise de processos e de proposição de melhorias um conjunto amplo de ferramentas de gestão pode ser aplicado, dentre elas:

- a) Brainstorming – Tempestade de Ideias: é uma ferramenta utilizada em grupo, no intuito de levantar ideias de forma descontraída, e pode ser utilizada tanto na identificação de problemas quando para propor melhorias (PEREIRA *et al.*, 2015);
- b) Diagrama de Pareto: pode auxiliar no diagnóstico da situação atual do processo (PEREIRA *et al.*, 2015, p. 44). Por meio da análise gráfica pode-se identificar os principais problemas do processo;
- c) Matriz de Responsabilidades: essa ferramenta auxilia a definir qual ator é responsável por cada atividade.

Essas ferramentas permitem analisar os processos de negócios, os problemas e suas causas, permitindo identificar ações que melhorem o desempenho dos processos como um todo (PEREIRA *et al.*, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada para a pesquisa tem abordagem qualitativa e quanto aos objetivos pode ser enquadrada como uma pesquisa descritiva. Conforme Vergara (2016, p. 74), este tipo de pesquisa trata “características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

O método de pesquisa utilizado para este trabalho é o estudo de caso descritivo (YIN, 2015), juntamente com a pesquisa bibliográfica, devido à necessidade de realizar uma análise da gestão por processos no setor de produção de uma editora universitária sendo, portanto, um estudo de natureza empírica, investigando um fenômeno específico, dentro de um contexto real de vida (MIGUEL, 2007).

Para Yin (2015), ao projetar um estudo de caso é importante decidir se as questões de pesquisa serão abordadas por caso único ou múltiplo. O estudo de caso único é apropriado em várias circunstâncias e Yin (2015) apresenta cinco justificativas para sua escolha: (i) quando representa o caso crítico no teste de uma teoria, podendo confirmá-la, desafiá-la ou ampliá-la; (ii) quando representa um caso extremo ou peculiar; (iii) de forma inversa à justificativa anterior, pode ser um caso representativo ou típico; (iv) quando o caso é revelador, previamente inacessível à investigação da ciência social; e (v) quando o caso é longitudinal, representando dois ou mais pontos diferentes do tempo. A escolha de um caso único por esse artigo se justifica por ser um caso representativo ou típico (iii).

Segundo Castro (2006), o estudo de caso tem origem na pesquisa médica e na pesquisa psicológica, com a análise de modo detalhado de um caso individual que explica a dinâmica e a patologia de uma doença dada. Com este procedimento se supõe que se pode adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir da exploração intensa de um único caso.

Segundo Gil (2022), o estudo de caso não aceita um roteiro rígido para a sua delimitação, mas é possível definir quatro fases que mostram o seu delineamento: a) delimitação da unidade-caso; b) coleta de dados; c) seleção, análise e interpretação dos dados; d) elaboração do relatório. A elaboração deste trabalho seguiu essa estrutura.

A fase de delimitação de unidade-caso (a) já está estabelecida, sendo escolhida uma editora universitária pública no Brasil. A escolha dessa editora se justifica, pois, um dos autores do artigo teve viabilidade de acesso aos dados e a cadeia de produção facilitados. A coleta de dados (b) foi realizada a partir de documentos fornecidos durante o processo de produção por

funcionários da editora, e, principalmente, por meio de uma entrevista semiestruturada aplicada aos funcionários diretamente ligados ao setor de produção dos livros. A análise e interpretação dos dados (c) foi feita com base no referencial teórico e apresentada juntamente com a elaboração do relatório (d) neste próprio artigo, que deverá conter as possíveis melhorias a serem implementadas no processo de produção da editora.

Com o objetivo de obter dados para este trabalho e buscar um maior entendimento sobre o funcionamento dos serviços da editora universitária, realizou-se uma entrevista semiestruturada com o gerente de produção. A escolha se deu pela experiência no cargo exercido há quatro anos e pelo fato também de participar de atividades ligadas ao setor Administrativo e fazer parte do Conselho Editorial da Editora.

4. ESTUDO DE CASO

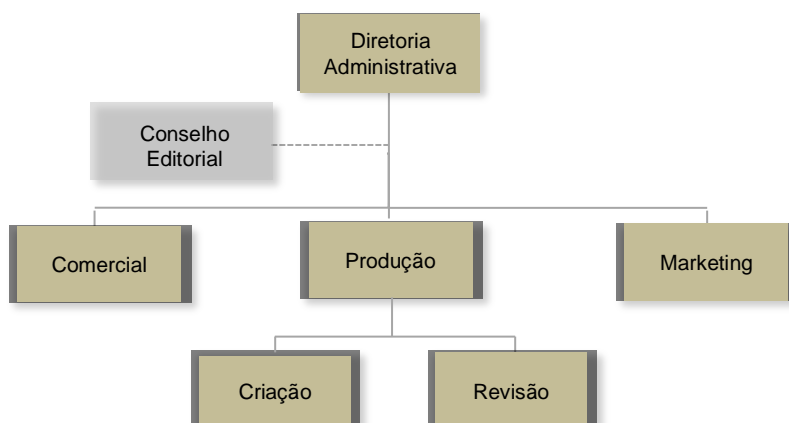
Para proteger a identidade da Editora e da Universidade, serão utilizados pseudônimos neste trabalho. A Editora será referida como Beta e a Universidade como Gama. A Editora Beta foi criada como um órgão suplementar ligado à Reitoria da Universidade Gama em meados da década de 90 e, na primeira década dos anos 2000, seu Regimento de Política Editorial foi aprovado pelo Conselho Superior da Universidade.

Ao longo da sua trajetória a Editora Beta atua como órgão de divulgação do acervo cultural, científico e técnico da Instituição de Ensino Superior à qual está vinculada. Além disso, publica títulos de autores regionais e novos escritores após passarem por análise de pareceristas e aprovação em reuniões do seu Conselho Editorial.

O Conselho Editorial é a instância onde são analisados os pedidos de edição e tomada a decisão sobre a confecção ou não do livro. Atualmente o conselho é composto por 14 membros, incluindo presidente, representantes de 10 departamentos, o gerente de produção da editora, uma professora convidada e o vice-reitor.

Sua estrutura administrativa (Figura 1) é composta pelos setores Administrativo, Produção, Revisão, Vendas e Marketing. Atualmente possui mais de 500 títulos publicados em seu catálogo com diversas áreas de conhecimento contribuindo com a divulgação de pesquisas científicas.

Figura 1 – Estrutura Administrativa da Editora Beta



Fonte: Elaboração própria

A Editora Beta está inserida dentro do campus da Universidade Gama. De acordo com o Relatório Anual de Atividades da Universidade referente ao ano 2021, a instituição oferece um total de 33 cursos de graduação e 33 de pós-graduação, compreendendo os níveis de especialização, mestrado profissional, mestrado acadêmico e doutorado. Em relação ao contingente do corpo docente da Universidade, até o ano de 2021 era composto por 757 profissionais.

4.1 Macroprocessos da edição de um livro na Editora Beta

Considerando a segunda de quatro etapas descritas por Pereira *et al.* (2015), a modelagem e análise de processos é necessária para a gestão por processos e possíveis propostas de melhorias.

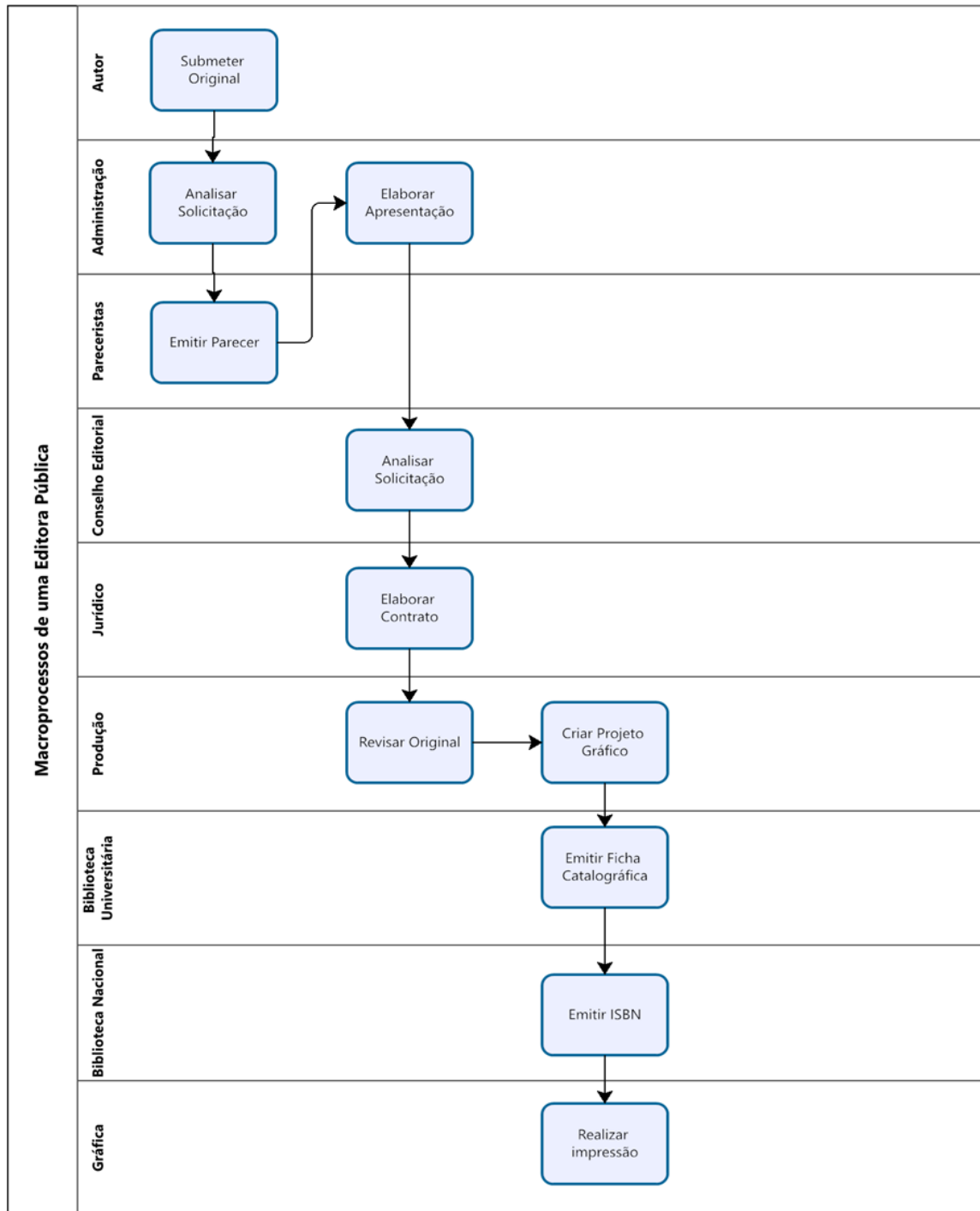
Por meio do mapeamento de processos é possível entender a situação atual e conhecer a sequência de atividades no fluxo de trabalho e cada ator envolvido. Com esse detalhamento espera-se detectar possíveis gargalos existentes.

Na figura 2 é apresentado o mapeamento dos macroprocessos do trabalho da editora, desde o contato inicial do autor até a entrega do livro. De acordo com esse mapeamento é possível observar as principais etapas envolvidas nesse trabalho. O mapeamento do processo foi realizado com o auxílio do *software* BizAgi™ (2024).

Conforme entrevista com o gerente de produção, o processo inicia-se com o autor realizando o primeiro contato com a editora, quando solicita a submissão dos originais para publicação. O setor Administrativo realiza a primeira análise da solicitação, verificando a pertinência e os requisitos mínimos para dar continuidade no processo. O original é encaminhado então para no mínimo dois pareceristas, que podem ser externos ou internos à Instituição, que analisam e dão o parecer dos originais. De posse dos pareceres o Administrativo se reúne com o conselho editorial para deliberar sobre a pertinência da publicação.

A partir da aprovação do Conselho Editorial é confeccionado o contrato para formalizar a execução do serviço, que será assinado pelo autor e pelo Reitor da Instituição. Em seguida se inicia o trabalho de produção, que envolve a revisão do documento original e a criação do projeto gráfico. Em seguida são feitos os registros da ficha catalográfica para a Biblioteca Universitária e o ISBN para a Biblioteca Nacional. Por fim, o documento é encaminhado para impressão, podendo ser uma gráfica terceirizada por meio de processo de licitação e/ou na própria gráfica Universitária. No decorrer da entrevista foi informado que a gráfica da universidade estava desativada temporariamente. Além disso, foi relatado que essa ativação e desativação já ocorreu em outras ocasiões, o que dificulta a programação da sua produção.

Figura 2 - Macroprocesso da editora universitária Beta.



4.2 Gargalos do processo de produção da Editora Beta

Um dos problemas enfrentados durante o fluxo de trabalho encontra-se no setor da Revisão e da Criação de Projeto Gráfico dos livros. Atualmente há apenas um funcionário atuando como revisor e dois *designers* gráficos para o setor de criação, o que resulta em sobrecarga de tarefas, podendo inclusive haver diminuição na qualidade do rendimento por parte do funcionário. Mesmo com a dependência do orçamento da Universidade, a Editora Beta, quando possível, terceiriza essas duas tarefas. Porém, a liberação de empenho para a terceirização é demorada e o trabalho ainda precisa ser revisto pelos profissionais do setor.

Em relação ao autor, considerando-o um dos clientes da Editora, o mesmo tem participação nas duas etapas acima (revisão e criação). Na primeira revisão dos originais, antes de seguir para os *designers*, o autor deverá se manifestar sobre a revisão para que se possa passar para a próxima etapa (criação). Sua participação será solicitada também no momento da aprovação do projeto gráfico. Assim, a depender do tempo de retorno do autor, essa etapa do processo poderá atrasar.

Outra questão importante abordada durante a pesquisa diz respeito à demora na produção do livro na editora. A etapa final do processo da produção, que trata da impressão do livro, foi relatada também ser um dos grandes gargalos. Apesar de a Universidade possuir um parque gráfico, esse setor encontra-se desativado temporariamente. E por motivos internos à universidade, a liberação do empenho para a terceirização de impressão pode gerar demoras na execução.

Para a resolução do problema, a alternativa foi solicitar aos autores, que tem interesse pela publicação na Editora, efetuar o pagamento da etapa da impressão, o que vem tornando o processo mais rápido para ser finalizado, apesar de não ser o caminho ideal por ser tratar de uma empresa pública, que não deveria cobrar pelos serviços prestados, embora não haja impedimento legal para a medida adotada.

Foi descrito pelo gerente de produção que a Editora passou dois anos sem poder realizar impressão porque o parque gráfico não tinha condições de atender às suas demandas, o que ocasionou um atraso na sua produção e criando uma relação negativa com os autores. Nesse período ainda não se tinha colocado em prática o processo de licitação para a impressão. Compreende-se então, que o empenho da Alta Administração é necessário para o bom funcionamento de qualquer setor da Universidade.

4.3 Sugestões de melhorias

Considerando o mapeamento dos macroprocessos e as informações adquiridas pela entrevista, observa-se a necessidade de buscar um maior detalhamento dos problemas. Os gargalos identificados parecem mais externos à instituição, como a contratação de mais funcionários e a disponibilidade de recursos para impressão. Um ponto citado foi o envolvimento da Alta Administração, que não aparece como etapa do processo de produção do livro. A inserção desse ator em alguma etapa do processo pode trazer um olhar diferenciado para o serviço prestado pela editora e conseqüentemente mudança na prioridade de investimentos.

Para buscar eficiência nos processos internos, indica-se o detalhamento de cada um dos processos da editora apontados na figura 2, na busca de possíveis otimizações de atividades. Para a clareza dos problemas que forem apontados no detalhamento dos processos, o Diagrama de Pareto poderia ser aplicado, auxiliando na identificação dos problemas enfrentados pela organização.

A realização de um Brainstorming com todos os funcionários da editora voltado à geração de ideias para melhoria dos processos seria indicado, pois o envolvimento de toda a equipe contribui para um maior comprometimento com a solução de problemas.

Por fim por meio da Matriz de Responsabilidades ficariam claros os papéis de cada ator, com sua respectiva responsabilidade, facilitando a distribuição de tarefas e dirimindo quaisquer dúvidas.

Melhorias importantes visando a sustentação financeira da editora são:

- a) Procurar parcerias com outras editoras, vinculadas a ABEU ou não, que tenham maior disponibilidade de recursos financeiros e estruturais para impressão de livros, o que tornaria interessante para ambas as editoras, já que o livro entraria nos seus respectivos catálogos;
- b) Buscar junto a alta administração da Universidade a autossuficiência financeira através de fundações de apoio universitária, principalmente com constantes contingências por parte do Estado. Percebeu-se que a venda dos livros da sua produção como também as vendas de editoras e livrarias parceiras não são convertidas como recursos financeiros para a própria Editora, e sim para a Universidade como um todo, o que dilui o volume de recursos recebidos pela editora.
- c) Buscar parcerias internas com professores do Departamento de Letras da própria universidade para auxiliar no processo de revisão, já que foi constatado que no momento da pesquisa só havia um revisor para atender toda a demanda da Editora.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi mapear e analisar o processo de produção de livros de uma editora pública universitária no Brasil, denominada Editora Beta, caracterizar os pontos críticos e propor melhorias. Por meio da abordagem de gestão por processos (BPM) realizou-se o mapeamento dos macroprocessos da Editora Beta, onde foi possível analisar as diversas etapas desde a submissão do texto original pelo autor, até a etapa final de impressão.

Alguns gargalos foram identificados no processo de produção, a exemplo da falta de recursos financeiros para atender as demandas na produção de livros como também a deficiência no quadro de funcionários, principalmente nas áreas de revisão e projeto gráfico. Nesse sentido, algumas ferramentas de gestão foram elencadas para buscar a proposição de melhorias como o Diagrama de Pareto, a realização de Brainstorming e a elaboração de uma Matriz de Responsabilidades.

Percebeu-se que o processo de produção do livro sofreu muitas alterações no decorrer dos últimos anos devido à estrutura da Universidade onde a Editora Beta está inserida, o que se torna uma limitação para uma revisão dos processos de produção da Editora. Em alguns momentos esse setor tem à sua disposição o parque gráfico da Universidade para fazer a impressão dos livros, em outros momentos apenas uma gráfica terceirizada, o que dificulta a programação da sua produção.

Por fim, o trabalho contribui por trazer à tona os desafios de uma editora pública universitária e sugerir a proposição de parcerias com vistas a reduzir gargalos e deficiências estruturais. Ademais, como indicação de pesquisas futuras, recomenda-se a realização do mapeamento de cada um dos processos da editora deste trabalho e de outras editoras, para auxiliar essa forma de produção na clareza de suas atividades e aprimoramento constante.

REFERÊNCIAS

- ABEU – Associação Brasileira de Editoras Universitárias. 2021. Disponível em: <https://www.abeu.org.br/como-estruturar-uma-editora-universitaria/>. Acesso em 06 dez. 2023.
- Association of Business Process Management Professionals - ABPMP Brasil. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOOK™, V3.0)**. ABPMP, 2013. Disponível em:

https://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf . Acesso em: 24 nov. 2023.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V.

Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management. 2 ed. São Paulo: Érica, 2009.

BIZAGI. Bizagi Modeler. V. 4.0.0.014. 2024. Disponível: em

<https://www.bizagi.com/pt/plataforma/try-modeler>. Acesso em: 24 fev.2024.

BUFREM, L. S. **Editoras universitárias no Brasil: uma crítica para a reformulação da prática da engenharia da informação.** São Paulo: Edusp, 2001.

CASTRO, C.M. **A prática da pesquisa.** 2 ed. São Paulo: Pearson Universidades, 2006.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2022.

MIGUEL, Paulo A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, p. 216-229, 2007.

OLIVEIRA, S.B. **Qualificando os processos de sua organização.** In: VALLE, R.;

OLIVEIRA, S.B. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA. R. C. de. **Editoras universitárias e o ensino superior na América Latina: a importância do trabalho em associações.** Dissertação (Mestrado em Educação). Universidade de Tuiuti do Paraná, Paraná, 2016. Disponível em

<https://tede.utp.br/jspui/bitstream/tede/1598/2/EDITORAS%20UNIVERSITARIAS.pdf>.

Acesso em: 06 dez. 2023.

PEREIRA, F. C. M.; BARBOSA, R. R.; DUARTE, L. C. Integração entre gestão do conhecimento e *business process management*: perspectivas de profissionais em

BPM. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 25, n. 4, p. 170-191, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/26937/20506> . Acesso em: 21 nov. 2023.

PEREIRA, N. A.; ARGOUD, A.R.T.T.; PEREIRA FILHO, N.A.; POLITANO, P.R. **Gestão por processos.** São Carlos: Pixel, 2015.

SILVA J. A. da; TIBIRIÇÁ A. C. G.; CARMO, M. I. do. **Aplicação da Análise SWOT na Elaboração de Diagnóstico Organizacional de uma Editora Universitária.** IX SAEPRO. Simpósio Acadêmico de Engenharia da Produção (2014). Disponível em:

<https://saepro.ufv.br/wp-content/uploads/2015/06/2014.34.pdf> . Acesso em: 06 Dez 2023.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 16 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5 ed. São Paulo: Bookman, 2015.