



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO
GROSSO CAMPUS VÁRZEA GRANDE – DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

JOACIL AMARANTE DE PAULA JUNIOR

**MAPEAMENTO E OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO DO
PROGRAMA DE INCENTIVO A PERMANÊNCIA**

VÁRZEA GRANDE – MT

2022



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MATO
GROSSO CAMPUS VÁRZEA GRANDE – DEPARTAMENTO DE ENSINO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA

JOACIL AMARANTE DE PAULA JUNIOR

**MAPEAMENTO E OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO DO
PROGRAMA DE INCENTIVO A PERMANÊNCIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública,
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia
do Estado de Mato Grosso,
como requisito para obtenção do grau de Tecnólogo
em Gestão
Pública.

Orientador: Prof. Me. Manoel Pontes Gomes

VÁRZEA GRANDE – MT

2022

Dados internacionais de catalogação na fonte

J95m Junior, Joacil Amarante de Paula
Mapeamento e Otimização no Processo do Programa de Incentivo a Permanência / Joacil Amarante de Paula Junior – 18 – MT, 2022.
16 f.

Orientador(a) Manoel Pontes Gomes
TCC (Graduação). (VGD - Tecnologia em Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso, Campus Várzea Grande, 2022.
Bibliografia incluída

1. mapeamento de processo. 2. incentivo a permanência. 3. auxílio estudantil. 1. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecário(as): Leila Cimone Teodoro Marques (CRB1-2377)

MAPEAMENTO E OTIMIZAÇÃO NO PROCESSO DO PROGRAMA DE INCENTIVO A PERMANÊNCIA

Joacil Amarante de Paula Junior¹

Resumo

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT, possui política de assistência estudantil. Estes auxílios têm como principais objetivos contribuir com o processo de inclusão de grupos sociais e promover a igualdade nas condições de acesso, permanência e conclusão dos cursos através de gestão descentralizadas de processos seletivos, acompanhamento e avaliação dos programas e projetos do campus. A disciplina de Projeto Integrador II possibilita a intervenção dos discentes e docentes, por meio da pesquisa-ação, em uma organização social, de forma a propiciar aos alunos a exercitação dos conteúdos apreendidos durante o curso. Para que o Núcleo de Apoio ao Estudante - NAE alcance seu objetivo é necessário planejar, preparar, organizar, estruturar e documentar os processos que envolvem a assistência estudantil do Campus. Tais ações são fundamentais para que a transparência das partes envolvidas, o engajamento e compreensão de todos os agentes sociais, fluxos e etapas das atividades que percorre dentro ou fora da Instituição. Este trabalho consistiu em realizar capacitação dos servidores do campus Várzea Grande do Núcleo de assistência estudantil e desenvolver o mapeamento de processo do auxílio permanência.

Palavras-chave: Capacitar servidores, mapeamento de processo, auxílio permanência.

Abstract

The Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso – IFMT, has a student assistance policy. These grants have as main objectives to contribute to the process of inclusion of social groups and to promote equality in the conditions of access, permanence and completion of courses through decentralized management of selection processes, monitoring and evaluation of campus programs and projects. The Integrator Project II discipline enables the intervention of students and professors, through action research, in a social organization, in order to provide students with the exercise of the contents learned during the course. In order for the NAE to reach its objective, it is necessary to plan, prepare, organize, structure and document the processes that involve student assistance at the Várzea Grande Campus. Such actions are essential for the transparency of the parties involved, the engagement and understanding of all the actors, flows and stages of the activities that go through inside or outside the Institution. This work consisted of training the servers of the Várzea Grande campus of the Student Assistance Center and developing the mapping of the permanence assistance process.

Keywords: Empower servers, process mapping, assistance permanence.

¹ Graduando em Gestão Pública

Introdução

O Núcleo de Apoio ao Estudante - NAE é a comissão local responsável pela execução do Programa de Assistência Estudantil do Campus e tem como principal objetivo subsidiar os estudantes em suas necessidades educacionais, sociais e pedagógicas. O NAE fica localizado na Secretaria Escolar do Campus Várzea Grande e é composto pela equipe multidisciplinar: pedagoga, psicóloga, técnico de assuntos educacionais, intérprete de libras, técnico de tecnologia da informação e assistente de alunos.

Para que o NAE desenvolva os trabalhos assistencialista é necessário planejar, preparar, organizar, estruturar e documentar os processos que envolvem a assistência estudantil do Campus Várzea Grande, tais ações são fundamentais para a transparência das partes envolvidas, o engajamento e compreensão de todos os atores, fluxos e etapas das atividades que percorrem dentro ou fora da Instituição.

Contudo, com a chegada da pandemia do covid-19 o mundo inteiro precisou se reinventar e com isso o campus Várzea Grande também necessitou se adaptar a novos modelos de trabalho, a criar novos processos para atender novas demandas de trabalho.

A ausência do mapeamento de processo nas organizações pode contribuir para que ocorra falha de comunicação entre diferentes setores dentro da organização, pode causar efeitos na equipe, como a desmotivação e o desgaste pelo excesso de retrabalho, falta de clareza com relação a cargos e funções e desperdício de tempo.

O processo de negócio é um conjunto de atividades estruturadas e relacionadas, projetadas para produzir um específico “output” para um cliente ou mercado particular (Davenport, 1990). O mapeamento de processo é uma ferramenta que contribui com a gestão, liderança e o processo organizacional.

Mapeamento do processo de incentivo a permanência

Consoante a FNQ, a estruturação e/ou melhoria de todos processos de forma simultânea não é possível, por isso se faz necessário a realização de avaliações para analisar a maturidade dos processos, para assim estabelecer os processos críticos que possuem mais urgência para serem melhorados, “levando em consideração direcionadores relevantes da estratégia e de outros elementos chave do contexto atual da organização” (FNQ, 2016, p.19).

Portanto, o objetivo geral deste trabalho é detectar dificuldades, delimitar funções e papéis, prever recursos, padronizar trabalhos, mensurar desempenho, fornece uma visão sistêmica dos principais fluxos, entender o envolvimento das áreas e colaborar nas decisões estratégicas, deixando mais nítidos todos os processos, seja para os Chefes de departamentos, coordenadores, financeiros, NAE - Núcleo de Assistência Estudantil e para os estudantes.

Dessa forma, este trabalho visa responder às seguintes perguntas referente ao processo de assistência estudantil: Onde inicia o processo? Quais os setores envolvidos? Quais ações executadas por estes setores? Quais as sequências das atividades? Quais decisões podem ser tomadas? Quantos servidores estão capacitados? Quantos servidores sabem o que é mapeamento de processo?

O presente estudo tem como perspectiva qualitativa e busca fazer uma análise profunda de todo processo do Programa de Incentivo a Permanência do Campus Várzea Grande, buscando um amplo e detalhado conhecimento de todas suas etapas. O problema de pesquisa identificado se deu através da observação, dessa forma, o método científico deste trabalho é indutivo.

Quanto aos objetivos da pesquisa, apresentam-se tanto características exploratórias quanto descritivas. A pesquisa exploratória foi utilizada como meio de entender melhor os processos do programa de assistência estudantil e para determinar os principais objetivos da pesquisa, a pesquisa descritiva foi utilizada para descrever os processos do programa de assistência estudantil do Campus.

Em relação aos métodos de pesquisa, foi utilizada tanto a pesquisa bibliográfica quanto a pesquisa-ação. A pesquisa bibliográfica vem como objetivo de reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema. A pesquisa foi utilizada como

meio de realizar ações interventivas a fim de melhorar os processos do programa de assistência estudantil.

Na primeira etapa a proposta do trabalho de identificar e avaliar o conhecimento dos servidores sobre o programa de auxílio permanência e sobre mapeamento de processo, assim como mapear o processo do programa de incentivo a permanência. Foi delineado a partir da observação empírica das Políticas de Assistência Estudantil oferecidas pelos campi Várzea Grande e dos obstáculos que o Núcleo de Apoio ao Estudante – NAE tinham em visualizar todas as etapas, fluxos, decisões, atores, assim como a delimitação de funções. Também foi observado que os alunos não conhecem o fluxo do programa de incentivo à permanência, com isso o aumento de dúvidas surge impactando diretamente em um maior fluxo de trabalho para a comissão local, visto que os alunos começam a se deslocar ao setor para tirar essas dúvidas.

O processo de auxílio permanência precisa ser claro e transparente para que os servidores envolvidos e os alunos que desejam participar desses editais da Políticas de assistência Estudantil, consigam entender esses conjuntos de ações desenvolvido pelo campus.

Na segunda etapa para identificar e validar o problema, foi desenvolvido um questionário eletrônico via google formulário, contendo nove perguntas. A pesquisa foi aplicada para os servidores da comissão local do NAE e para os servidores envolvidos. A finalidade do formulário foi analisar o conhecimento dos servidores do Campus sobre o do mapeamento de processo e sobre o programa de auxílio permanência. O questionário foi aberto no dia 20/09/2021 até o dia 25/09/2021 e foi enviado para 12 (doze) servidores da Instituição, mas só obteve 11 (onze) respostas, o que representa 91,66% dos servidores envolvidos.

Na terceira etapa após análise das respostas do questionário foi discutido uma proposta de intervenção: Realizar o mapeamento do processo do programa de auxílio permanência do IFMT - Campus Várzea Grande. Esta ação foi executada em seis etapas sendo elas:

- Primeira etapa: Consiste em identificar onde é executado o Projeto e realizar o AS-IS que é descrever a visão dos processos atuais de uma organização, que demonstra como a Instituição realiza suas atividades em um determinado momento. É o momento de coleta dos dados, através de entrevistas, questionários e reuniões para criar uma visão comum das rupturas e desvios do processo.

- Segunda etapa: É conhecida como TO-BE, é a visão dos processos futuros, que mostra a melhor forma de realizar o processo, seu objetivo é propor melhorias nos processos das organizações, com base no que foi verificado no AS-IS.
- Terceira etapa: Consiste na Modelagem e Simulação do Processo, que visa testar as regras, fluxos pré-estabelecidos para verificar se estão de acordo, assim validando o processo.
- Quarta etapa: É a execução do processo, consiste em implementar as otimizações desenvolvidas durante as etapas anteriores.
- Quinta etapa: Monitoramento, nessa fase verificamos se o processo implantado irá se sustentar ou se necessitam de ajuste para que alcance os resultados esperados.
- Sexta etapa: Melhoria de processos que podem corresponder à inclusão, modificação ou exclusão de atividades, papéis, sequências, documentos, ferramentas de apoio, regras de negócio, entre outros.

Na quarta etapa o monitoramento foi realizado pelo pesquisador a partir da participação das entrevistas e reuniões com os integrantes da comissão local do NAE. Diante disso foi monitorado as coletas de dados, fluxos, etapas e sequências de atividades que são realizadas por cada área. Essas entrevistas serão utilizadas para criar o mapeamento de processo e a validação desses dados coletados.

A avaliação da intervenção foi aplicada através de um formulário eletrônico para os servidores que atuam na comissão local e para os servidores envolvidos. Foi identificado se as ações intervencionistas foram benéficas.

Objetivos	Atividades	Meses para desenvolver as atividades						Responsável
		Meses						
		14 Fev. 2022	18 Fev. 2022	04 Mar.2022	11 Mar.2022	15 Mar.2022	21 Mar.2022	
Coletar e explorar os processos atuais para criar uma visão comum;	Entrevista com os integrantes da comissão local	x						Joacil Amarante de Paula Junior
Identificar otimizações no processo;	Modelagem das melhorias		x					Joacil Amarante de Paula Junior
Testar as regras, fluxos pré-estabelecidos para verificar se estão de acordo, assim validando o processo;	Simulação das melhorias			x				Joacil Amarante de Paula Junior
Implementar as otimizações validadas;	Execução/Implementação				x			Joacil Amarante de Paula Junior
Verificar se o processo implantado irá se sustentar	Monitoramento					x		Joacil Amarante de Paula Junior

Figura 1 – Planejamento da intervenção

Realizado o mapeamento do processo do auxílio permanecia e a capacitação foi desenvolvida com os servidores que estão diretamente e indiretamente ligado a atividades do programa. Conforme a pesquisa realizada com os servidores envolvidos através de um questionário eletrônico do Google Forms é possível analisar o impacto e as melhorias que a intervenção alcançou.

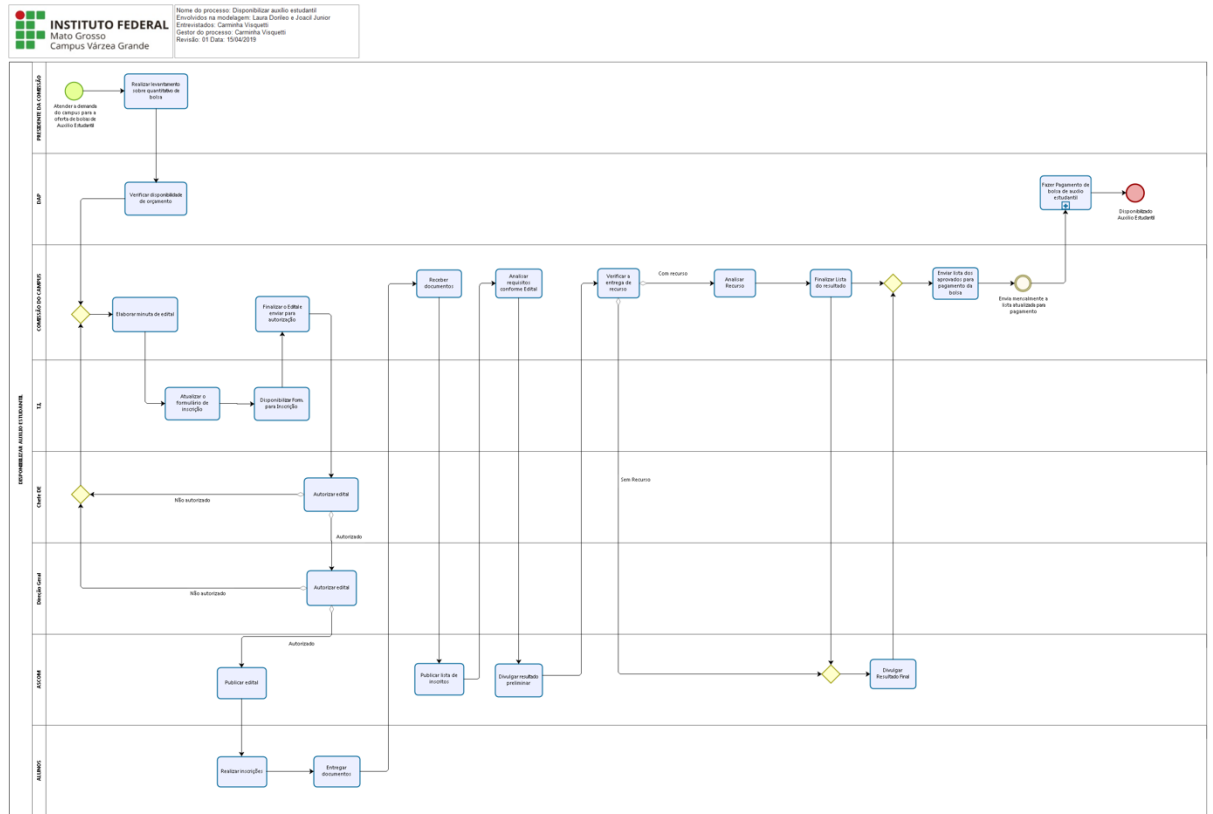


Figura 2 – Mapeamento de processo do programa auxílio permanência.

Na imagem é possível visualizar o processo por completo, desde o início onde é realizado junto a direção geral e o departamento administrativo o levantamento sobre o quantitativo da bolsa, estimativa dos valores, a disponibilidade orçamentária para aquele ano, para só depois a criação da comissão para elaboração do edital para atender os alunos. Além da comissão para elaboração do edital é criada a comissão responsável pela execução durante ao longo do semestre, podemos analisar assim quais os ritos que todo processo percorre até a sua aprovação e sua efetiva disponibilização do recurso ao aluno.

Nesta seção, o enquadramento metodológico utilizou-se das técnicas da pesquisa-ação, procurando unificar pesquisa, teórica e a prática. Dessa forma, visando validar utilizou-se do formulário para realizar a pesquisa.

O mapeamento do processo do programa de incentivo a permanência melhorou a integração entre as equipe?

10 respostas

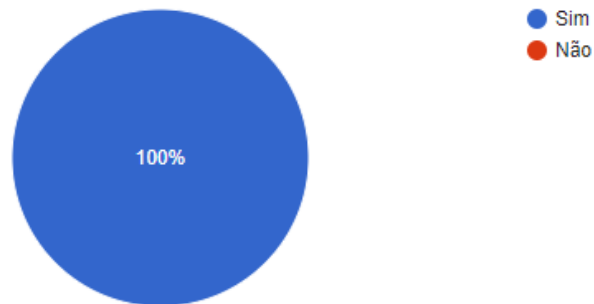


Figura 3 – O mapeamento do processo do programa de incentivo a permanência melhorou a integração entre as equipes?

Na pesquisa realizada é nítido perceber a importância do mapeamento de processo para integração das equipes, melhorando o relacionamento entre elas, facilitando a comunicação, reduzindo as falhas, capacitando os agentes sociais para uma percepção mais ampla do processo, podendo os envolvidos identificarem os gargalos e sugerirem novos fluxos para melhorar ainda mais o serviço.

A capacitação do mapeamento do processo ajudou a equipe a debater ideia para melhoria de processos?

10 respostas

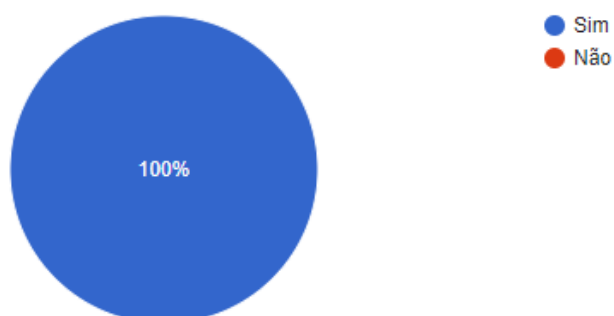


Figura 4 – A capacitação do mapeamento do processo ajudou a equipe a debater ideia para melhoria de processos?

Com a capacitação dos agentes sociais foi possível ampliar a visão do serviço disponibilizado e colocar em prática as etapas de planejamento, análise, desenho, testes, implementação, monitoramento e controle e refinamento do processo.

Você pretende utilizar mapeamento de processo para suas futuras atividades ?

10 respostas

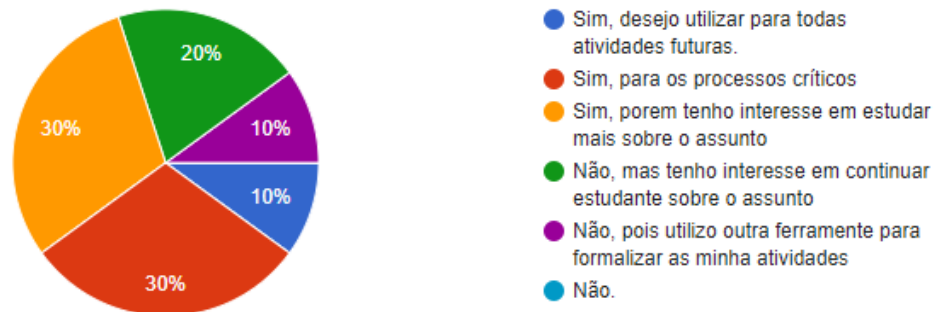


Figura 5 – Você pretende utilizar mapeamento de processo para suas futuras atividades?

Na última pergunta é possível identificar após o treinamento básico de mapeamento de processo que apenas 20% (vinte) do público não tem interesse em utilizar mapeamento de processo, alguns utilizam outras ferramentas para documentar suas atividades. Outros 10% (dez), não utilizaram ainda nas futuras atividades porém desejam continuar estudando, é possível perceber que a capacitação incentivou o interesse dos servidores a pesquisarem mais sobre o tema. No geral 70% (setenta) do público alvo, despertaram interesse e pretendem continuar estudando sobre o assunto e desejam aplicá-las em suas atividades futuras com objetivo de implementar melhorias nos processos que atuam.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção é subdividido em quatro etapas: a primeira descreve conceitos dos processos organizacionais, a segunda referência é sobre a gestão por processo, a terceira demonstra a importância do mapeamento de processos e a quarta aspectos da modelagem de processos.

Processo organizacional é uma ordenação específica das atividades executadas nas organizações com os seguintes componentes: um começo, um fim, inputs (entradas) e outputs (saídas) claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação (DAVENPORT, 1994).

Segundo a teoria de Bertalanffy (1977, p.69) “sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes que formam um todo organizado e tem por finalidade transformar entradas em saídas”. De forma simplificada ela pode ser observada conforme

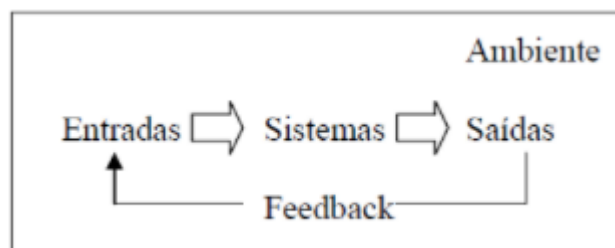


Figura 6 – Diagrama de Sistemas, a seguir:

Identificam-se os elementos do sistema apresentado:

- Entradas: São todos os elementos que o sistema deve receber para serem processados e convertidos em saídas ou produtos.
- Saídas: São os resultados produzidos pelo sistema, em grande parte estão relacionados aos objetivos ou razões dos sistemas; quando não acontece, então o sistema não está cumprindo o seu fim.
- Processos internos: São as partes internas do sistema, utilizadas para converter as entradas em saídas. Os processos são as ações realizadas pelos componentes do sistema na transformação das entradas e saídas.
- Feedback: É o retorno dado sobre as saídas produzidas pelo sistema sobre as suas entradas. A realimentação deve ser contínua, para que se tenha certeza

da evolução voltada ao sistema, garantindo seu desenvolvimento no sentido de adaptação as necessidades. O feedback pode ser visto de duas maneiras:

- Positivo quando a saída mostra que a entrada ainda esta a baixo de seu limite de produção.
- Negativo quando a saída informa que o sistema não comporta mais o fluxo no sistema.

O mapeamento de processos objetiva promover melhorias em processos já existentes ou instaurar nova estrutura baseada em processos. A utilização deste mecanismo proporciona diversas vantagens para as organizações, como redução de custos, maior agilidade na troca de informações na organização, diminuição de falhas, e maior coesão entre os processos (VILLELA, 2000).

Segundo a Association of Business Process Professionals (ABPMP), processo define-se por: “[...] uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. (ABPMP, 2013, p. 35). Já o conceito de Davenport (1990) aborda processo como diversas atividades relacionadas conjugadas com o objetivo de gerar um output ao cliente.

O presente artigo trabalha com a seguinte definição de processo: esforço contínuo na realização de operações, atividades e procedimentos interdependentes objetivando gerar um resultado ou produto conhecido. Uma organização pode ser composta por diversos setores, sendo cada um responsável pela realização de diversos processos que entregam resultados a um cliente, seja este interno ou externo a organização. Pela característica inerente de que todo processo é responsável pela produção de resultados evidencia-se a importância de se buscar a excelência na execução dos mesmos.

O vocábulo mapeamento, por sua vez, refere-se ao ato de mapear, de “executar a representação gráfica da dimensão espacial de um dado fenômeno” (LAROUSSE, 2004, p. 585). Conjugando os conceitos apresentados, tem-se que a expressão mapeamento de processos refere-se ao ato de representar graficamente as atividades, operações e procedimentos cujas execuções contínuas geram um produto conhecido.

Corroborando com esse ponto de vista, Teixeira (2013) classifica o mapeamento de processos como “[...] ferramenta gerencial e de comunicação

essencial para líderes e organizações que querem promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos” (TEIXEIRA, 2013, p. 1)

Segundo Valle e Oliveira (2013), o BPMN (Business Process Modeling Notation) é uma técnica utilizada para estabelecer, através de um padrão metodológico, a modelagem de processos; sendo essa técnica voltada, especificamente, para a definição e documentação de processos, os quais devem possuir padrões definidos. Os mesmos autores definem um roteiro simplificado com o intuito de auxiliar metodologicamente na modelagem dos processos, esse roteiro é dividido em quatro fases sendo elas:

I A preparação para análise do processo, nesta fase deve-se buscar identificar quais processos deve-se mapear e a sua necessidade de melhorias, esta fase inicial estará focada no planejamento e organização das ações;

II Seleção do processo a ser otimizado, identificar e selecionar os processos que serão analisados e 21 (vinte e um) definir medidas de desempenho, para a verificação da eficácia das ações;

III Identificar melhorias a serem implementadas, nesta etapa foi definido que melhorias serão implementadas nos processos selecionados, com base nas demandas dos clientes, estabelecimento de metas, comparativo com outras organizações (benchmarking) e a revisão dos modelos utilizados.

IV Implementação do processo otimizado, nesta etapa verifica-se a infraestrutura necessária para a implantação e ao fim executa as ações de melhoria.

É indispensável que em todos os níveis hierárquicos de uma organização, seja realizado o controle dos processos. De acordo com Campos (2004) o controle de processos possui três ações 18 fundamentais, sendo elas: o estabelecimento de meta de controles, diretrizes de controle e a metodologia de controle que será utilizada para o cumprimento das metas preestabelecidas.

Para tanto deve-se considerar que as estratégias de controle devem ser implantadas gradativamente, levando em conta que não é possível fazer mudanças em todos os processos de uma só vez (Fundação Nacional Da Qualidade, 2016), diante disso aceita-se a ideia de uma metodologia de mudança gradativa, na qual descreve Campos (2004, p.21) que:

"Controlando-se os processos menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa, infere-se que o processo é uma prática que se inicia com o presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade. [...] "mesmo esses processos menores podem ainda ser subdivididos em outros processos de forma a facilitar o gerenciamento. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos". (CAMPOS, 2004, p.21)

Conforme Costa e Politano (2008), o mapeamento de processos consiste basicamente na captura dos fluxos de informações, materiais e trabalho ao longo dos processos e no seu registro, de forma que possam ser entendidos por outras pessoas interessadas em seu conhecimento. O mapeamento fornece uma visão geral para identificar, documentar, analisar e desenvolver melhorias. Mostra como as entradas, saídas e tarefas estão relacionadas e inclui os principais passos dos processos (AJARD, 1998).

Biazzo (2002) descreve o mapeamento de processos como sendo a construção de modelos que mostra as relações entre as atividades, as pessoas, os dados e os objetos envolvidos na produção de um específico resultado. Sendo que, os objetos ou artefatos tratam-se dos produtos, equipamentos e ferramentas utilizados na sua produção. Afirma ainda que, a razão pela qual os métodos de mapeamento são tão difundidos hoje é que tais modelos podem ser úteis, e relativamente baratos, em descrições que podem levar a melhorias ou redesenhos dos processos.

Segundo RAMOS, et al. (2005), o mapeamento detalhado de cada processo, explicitando-se o fluxo de tarefas através das "raias" funcionais, possibilita a realização de modificações nos desenhos originais no sentido de otimizá-los. Busca-se durante esta etapa:

- Reduzir os tempos de ciclo dos processos;
- Eliminar as tarefas que não agregam valor;
- Eliminar as tarefas redundantes;
- Priorizar ações de melhoria através de relações causa-efeito;
- Consistir e melhorar as interfaces entre os elementos funcionais.

Considerações Finais

Este trabalho mapeou o principal processo assistencial do campus, considerando a visão de negócio da organização estudada. Por meio de estudo, foi possível mapear o processo e identificar como atualmente o processo estava moldado e propor um fluxo completo com as contribuições de melhorias destacadas nas reuniões para levantamento do fluxo atual. A participação e envolvimento da equipe que antes trabalhavam separadamente foi essência para construção desse novo modelo de processo, percebemos então que houver uma melhora significativa da comunicação interna entre os setores e entre os servidores da instituição. Com o mapeamento dos processos, foi possível identificar os principais gargalos nos processos organizacionais, sejam os de apoio ou de negócio, de forma a solucioná-los pelos meios mais seguros e eficientes, prezando sempre pela qualidade final do produto e ou serviço prestado pela organização.

O mapeamento de processo é uma ferramenta que auxilia na visualização e compreensão das sequencias das atividades, fluxos de trabalhos e integração entre as equipes através de um séries de eventos que são construídos durante as reuniões objetivando um resultado final. O mapeamento de processos visa que organizações melhorem a sua eficiência, fornecendo informações clara sobre um determinado processo, ajudando as equipes a debater ideias, melhorando a comunicação entre colaboradores, setores e departamentos. Dentro de uma organização, os processos são elementos que agregam valores aos serviços e produtos, por tanto pode-se dizer que o mapeamento de processo tem um papel importante de padronizar rotinas, melhorar desempenhos em processos existentes, identificar processos críticos, reduzir custos e reduzir falhas na integração.

Referências

DAVENPORT, T.H Reengenharia de Processo: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação. Rio de Janeiro: Editora Campus,1994.

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VILLELA, C. S. S. Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional. Dissertação de M. Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000.

FNQ. Gestão Por Processos. Fundação Nacional Da Qualidade, 2016. Disponível em: . Acesso em 01 de agosto de 2016.

CAMPOS, V.F. TQC – Controle de Qualidade Total (no estilo Japonês). Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços LTDA. Nova Lima, 2004.

FNQ. Gestão Por Processos. Fundação Nacional Da Qualidade, 2016. Disponível em: . Acesso em 01 de agosto de 2016.

Costa, P.C. ; Politano, P. R. . Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: XXVII ENEGEP - Encontro Nacional de engenharia de Produção, 2008, RJ.

Biazzo, S. Process Mapping Techniques and Organisational Analysis – Lessons From Sociotechnical System Theory. Business Process Management Journal, Vol 8, No. 1, p.42-52, 2002.

Ramos, C., Rondon, B. M., Monteiro, C. C., Braga, M. R. C. Evolução da Gestão por Processos na Diretoria de Operações In: 23 Congresso da ABES, Campo Grande, 2005.

LAROUSSE. Dicionário Ilustrado da Língua Portuguesa. Coordenação editorial Diego Rodrigues, Fernando Nuno, Naiara Raggiotti (Estúdio Sabiá). São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. Mapeamento de processos: Teoria e caso ilustrativo. 22 p. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: <http://www.pucrio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/INDAnaLuisaAlvesTeixeira.pdf>. Acesso em: 13 de abril de 2016.