

Área Temática 1: Administração pública, governo e terceiro setor (APG 3)

ANTECEDENTES E CONSEQUENTES DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO NA PROCURADORIA GERAL DO ESTADO JUNTO AO TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE RONDÔNIA (PGETC).

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade analisar os antecedentes e consequentes do mapeamento de processo, apoiado pelos seguintes objetivos específicos: [1] identificar na teoria de Gestão de Processos de Negócios as dimensões que compõe o mapeamento de processos e os antecedentes e consequentes do mapeamento de processos; [2] identificar, a partir dos mapas de processos, dos protocolos operacionais padrão, da coleta de dados e dos relatórios de atividades, os antecedentes e consequentes da gestão do mapeamento de processo do relatório de atividades da repartição pública; [3] relacionar os fatores que impactam no sucesso do mapeamento de processo do relatório de atividades da unidade estudada. A pesquisa consistiu em saber quais são os antecedentes e consequentes do mapeamento de processos? questão respondida no decorrer do estudo. Na seara metodológica, apresentou-se como estratégia de pesquisa o estudo de caso, com abordagem qualitativa, e tipologia de pesquisa aplicada e descritiva. Além disso, os instrumentos de coleta de dados foram a observação participante, entrevista semiestruturada e a documentação. Na análise dos resultados identificou-se que existe forte relação entre os antecedentes e consequentes da literatura e da análise do estudo de caso, com o acréscimo de novos antecedentes e consequentes.

Palavras-Chave: Gestão de Processos. Gestão de Processo de Negócio. Mapeamento de Processo.

ABSTRACT

This work aims to analyze the antecedents and consequences of the process mapping, supported by the following specific objectives: [1] to identify in the Business Process Management theory the dimensions that make up the process mapping and the antecedents and consequences of the process mapping ; [2] identify, from the process maps, the standard operational protocols, the data collection and the activity reports, the antecedents and consequences of the management of the process mapping of the activities report of the public agency; [3] list the factors that impact the success of the process mapping of the activity report of the studied unit. The research consisted of knowing what are the antecedents and consequences of process mapping? question answered during the study. In the methodological field, the case study was presented as a research strategy, with a qualitative approach, and a typology of applied and descriptive research. In addition, the data collection instruments were participant observation, semi-structured interviews and documentation. In the analysis of the results, it was identified that there is a strong relationship between the antecedents and consequences of the literature and the analysis of the case study, with the addition of new antecedents and consequences.

Keywords: Process Management. Business Process Management. Process Mapping.

1. INTRODUÇÃO

Primeiramente, cabe elucidar que processo é um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas com valor agregado, a fim de suprir uma necessidade, e também de atender um cliente - interno ou externo. Além disso, o processo é responsável por dar apoio aos objetivos da instituição, ou seja, quando bem desempenhados, aprimorados e mapeados (os que necessitam), contribuem consideravelmente para o atingimento dos objetivos (DE SORDI, 2005; GONÇALVES, 2000).

Entendido o que é processo, destaca-se que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial e de comunicação, que visa aprimorar processos e perpetuar conhecimentos (VILLELA, 2000). A finalidade é transformar conhecimentos tácitos em explícitos, de tal maneira que possibilite o crescimento de indicadores de desempenho (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011; RIZZETTI, 2014 *apud* HUNT, 1996).

Neste trabalho utilizamos a palavra antecedentes para representar a fase que antecede a atividade de mapeamento de processos, remete-se à fase de planejamento. Essa etapa inclui a realização de um diagnóstico, isto é, constatar a situação atual em que se encontra o processo, para que assim se efetive as providências necessárias; os conhecimentos acerca da denominada hierarquia de processos, com propósito de conhecer de forma concisa seus processos (CAMPOS, 1998; DE OLIVEIRA, 2006; MEDEIROS; GUTIERREZ, 2015; RIZZETTI, 2014).

Posto em prática, avança-se a fase de controle e acompanhamento, em outros termos - os consequentes do mapeamento de processo. Frisa-se nesse ponto a importância de realizar as análises críticas, que devem ser feitas periodicamente, com a finalidade de apresentar um *feedback* aos responsáveis e envolvidos no processo e propor o aprimoramento do processo ou de seu mapeamento, o que não exige os gestores de permanecerem apoiando a técnica de gestão mapeamento (HAMMER, 2013; RIZZETTI, 2014; DE OLIVEIRA, 2006).

Cumpra acentuar que este trabalho é um estudo de caso na PGETC, uma unidade híbrida, em outros termos, exerce atividades tanto no âmbito da PGE-RO, como atividades no âmbito do TCE-RO, haja vista que seu funcionamento abrange três grandes áreas quer seja na atuação judicial, na consultoria jurídica, e na gestão da dívida ativa oriunda de decisões do TCE-RO.

O problema da pesquisa consiste em saber quais são os antecedentes e os consequentes do mapeamento de processo? Para responder essa questão, este estudo apresentou como objetivo geral analisar os antecedentes e consequentes do mapeamento de processos da literatura e do estudo de caso da unidade descrita acima.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Mapeamento de processos

De início, vale esclarecer que processo é uma atividade ou conjunto de atividades interligadas e coordenadas que é composta tanto por pessoas, procedimentos e o fator tecnológico (GONÇALVES, 2000). Podemos até considerar que um processo é a agregação de valor concretizada em forma de cadeia (RUMMLER e BRACHE, 1994).

A ferramenta de gerenciamento analítico e de comunicação, denominada de mapeamento de processos, visa aprimorar os processos em execução ou que vierem a ser executados dentro da organização (VILLELA, 2000). Há diversas maneiras de fazer o mapeamento de processos, a depender do que necessita a instituição (DOS SANTOS *et al.*, 2015). O mapeamento é representado por um diagrama, sendo explicado de forma escrita cada passo do que acontece dentro do processo (MEDEIROS; GUTIERREZ, 2015).

Independente de qual método será utilizado, a finalidade do mapeamento de processos é possibilitar que a organização se conheça, desenvolva e aprimore suas atividades rotineiras; atinja objetivos; e otimize tempo conjuntamente com a redução de falhas (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Dentre as atividades do mapeamento de processos, vale destacar as que antecedem a etapa de mapeamento, podemos chamá-la de antecedente à fase de mapeamento de processos, conceito abordado no próximo tópico.

2.2 Antecedentes do mapeamento de processos

Refere-se à maioria ou todos os fatores que vem antes da elaboração do mapeamento de processos e ressalta-se que não existe uma ordem taxativamente definida, a qual será estabelecida de acordo com cada processo e a realidade da organização (HAMMER, 2013).

Em uma revisão literária foi possível identificar, em resumo, os antecedentes do mapeamento de processos, de acordo com o quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Resumo dos antecedentes do mapeamento de processos

| Autores | Antecedentes |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (CAMPOS, 1998); (DAHER, 2016) | Conhecimento sobre planejamento e hierarquia de processos. |
| (ADAIR; MURRAY, 1996) | Entender que processos são definidos pela sequência das coisas ou tarefas executadas para gerir o resultado e não somente por aquilo que as pessoas fazem. |
| (AZEVEDO, 2016); (MAXIMIANO, 2000) | Conhecer os processos, para ter vantagem competitiva. |
| (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2007) | Conhece-se um processo pela avaliação dos seguintes aspectos que o compõem: equipamentos, ferramentas, metodologias, fornecedores e os sistemas informatizados ou não. |
| (RIZZETTI, 2014); (MEDEIROS; GUTIERREZ, 2015) | Efetivar um diagnóstico - conhecer a realidade atual do processo. Além disso, analisar se é preciso fazer o mapeamento ou padronização do processo. |
| (JESUS; MACIEIRA, 2014); (DE OLIVEIRA, 2006) | Buscar o ponto-chave, apoio da administração - gestores de todos os níveis: estratégico, tático e operacional. |
| (DE OLIVEIRA, 2006) | Compreender que o mapeamento de processos não é um fim - mas um meio. |
| (RIZZETTI, 2014) | Lembrar-se, sempre, que deve ser bem aplicado para conceder benefícios valiosos. |

| | |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (DE OLIVEIRA, 2006) | Desenvolver um plano de trabalho - com objetivos, metas e ações; mas também com prazos, responsáveis e resultados esperados. |
| (ROSADO JÚNIOR, 2007) | Inicia com os objetivos do processo, decomposto em atividades e tarefas. |
| (AZEVEDO, 2016) | Começa com a coleta de dados viabilizada por: entrevistas, reuniões, questionários, análise de documental, ou até mesmo por observações. |

Fonte: Autor.

Identifica-se que os antecedentes do mapeamento de processos está relacionado com o conhecimento sobre a organização, objetivo do processo, apoio da administração, atividades de coleta de dados e detalhamentos das atividades e tarefas. No próximo tópico serão abordadas as evidências encontradas na literatura sobre os consequentes do mapeamento de processos.

2.3 Consequentes do mapeamento de processos

Este trabalho considera que os consequentes do mapeamento de processos é a fase posterior ao mapeamento. No que diz respeito aos consequentes do mapeamento de processos, enfatiza-se o controle como peça fundamental no meio gerencial, frisando que é requisito indispensável para um gestor eficiente, seja durante as correções ou para tomar novas ações (RIZZETTI, 2014).

O quadro 2 representa a síntese da revisão literária sobre os consequentes do mapeamento de processos.

Quadro 2: Síntese dos consequentes do mapeamento de processos

| Autores | Consequentes |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (RIZZETTI, 2014) | Controle como peça fundamental, bem como a escolha de ferramenta adequada para tal finalidade. |
| (DE OLIVEIRA, 2006) | Prática de análises críticas, feitas de tempos em tempos. Uso constante do <i>feedback</i> aos/dos responsáveis. |
| (JESUS; MACIEIRA, 2014) | Apoio dos gestores, especialmente no acompanhamento e conferência dos resultados alcançados. |
| (DAHER, 2016) | O colaborador compreender que quando exerce suas atividades por meio dos processos, está agregando valor para a instituição atingir seus objetivos. |
| (SILVA, 2019 <i>apud</i> BARNES, 1982) | Quatro enfoques para o primor dos processos: Eliminar todo o trabalho desnecessário - se houver; combinar operações ou elementos; modificar a sequência das operações; e simplificar as operações essenciais. |
| (HAMMER 2013) | Acompanhar se o tempo de produção do processo diminuiu em virtude de seu mapeamento? A técnica escolhida para o mapa foi adequada? Facilitou a tomada de decisão do gestor? |

Fonte: Autor.

3. METODOLOGIA

Utilizou-se a abordagem qualitativa. A tipologia descritiva com objetivo central de descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou então estabelecer relação entre variáveis (GIL, 2002). A estratégia de pesquisa foi o estudo de caso, que conforme Yin (2001, p. 32) é: “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos.”. O estudo de caso foi na PGETC, a qual, atualmente, está em funcionamento de acordo com a Lei Complementar n. 1.024, de 6 de junho de 2019.

O protocolo de pesquisa incluiu o aspecto da visão global do estudo - referências literárias; os procedimentos de campo - para obter material e/ou informações; determinação de questões que não necessariamente é a do problema de pesquisa; e, a elaboração de um relatório e anotações para uso na análise de dados (GIL, 2002 *apud* YIN, 2001). Os instrumentos de coleta de dados utilizados no presente estudo foram a entrevista semiestruturada, a observação participante e a documentação seguida de análise documental.

As entrevistas foram realizadas com oito servidores (as) da equipe, dos seguintes cargos: um Procurador de Estado; dois Assessores e duas Assessoras; e, três terceirizadas. Foi viabilizada por meio eletrônico na plataforma Google Meet, e por chamada telefônica no caso de duas Assessoras. Salienta-se que houve autorização expressa dos participantes ao assinarem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. A observação participante foi escolhida porque proporcionou uma visão real do caso em estudo no período de outubro/2018 até fevereiro/2021, o que permitiu acompanhar, entender e compreender a elaboração de quatro relatórios de atividades anuais, além de proporcionar algumas anotações da convivência no período. Quanto aos documentos disponibilizados pela unidade e analisados pelo pesquisador foram: mapeamento de processo do relatório de atividades versão slide e word; relatório de atividades ano de 2016 a 2020.

Para concluir, quanto à análise de conteúdo documental, explana-se o pesquisador buscou formas com que a riqueza de informações dos documentos se transformem em textos, tabelas, quadros, fluxogramas, dentre outras formas, sem destoar do contexto real que a informações foi colhida, sempre de maneira compreensiva e de fácil entendimento (SÁ-SILVA; DE ALMEIDA; GUINDANI, 2009).

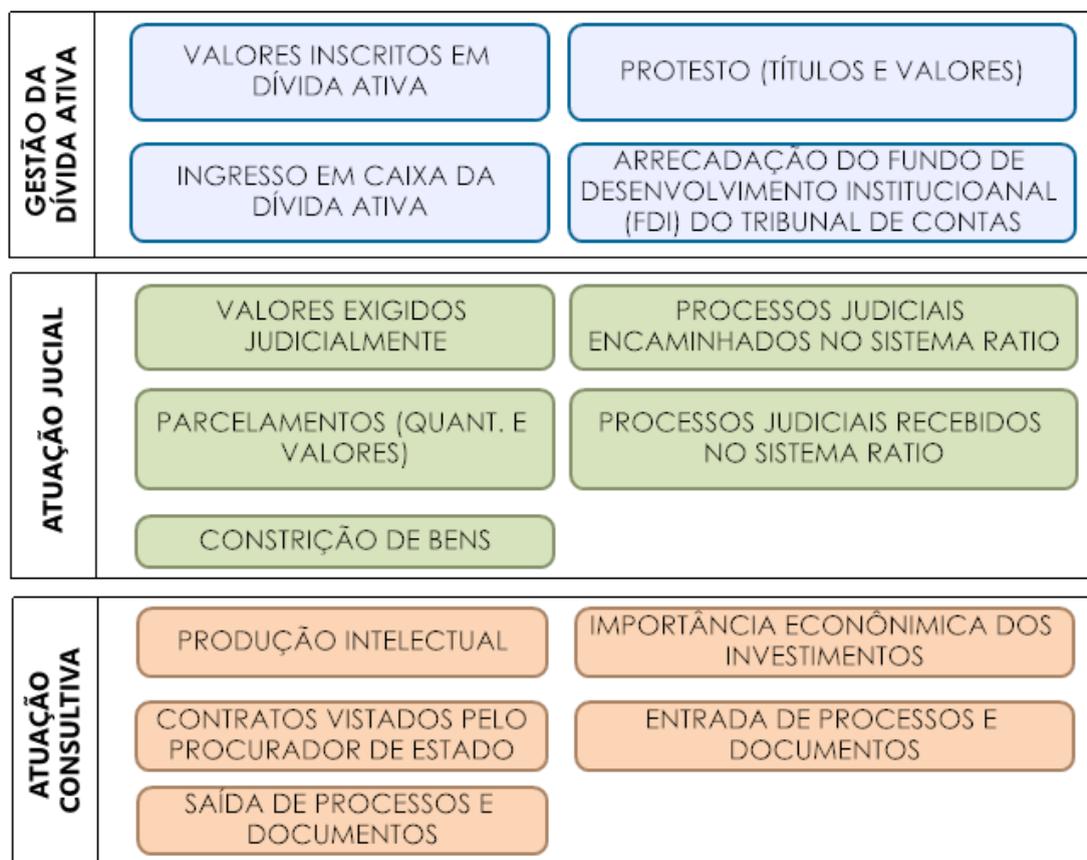
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados alcançados, levando em consideração o que foi obtido por meio dos instrumentos de coleta de dados. Nesse ponto, cabe frisar que as citações diretas ou indiretas dos servidores e servidoras foram realizadas utilizando o nome do cargo ocupado pelo respondente ou entrevistado.

4.1 Apresentação do processo de produção do relatório de atividades e seu mapeamento na unidade estudada

O processo é composto por uma atuação consultiva, judicial e a gestão da dívida ativa. A figura 1 representa a composição das atividades que geram como resultado o relatório de atividades da PGETC.

Figura 1: Processos que compõem o relatório de atividades da PGETC



Fonte: Elaborado pelo autor, com base na análise documental e a ferramenta bizagi.

Vale mencionar que não existe uma ordem prioritária ou uma sequência taxativamente definida quanto à coleta dos resultados dos processos elucidados na figura 1. Por outro lado, explica-se que a saída daqueles processos, são as entradas do processo de elaboração do relatório de atividades, o qual, por meio da estruturação, inserção de gráficos, tabelas, demonstrativos percentuais de crescimento e dentre outros fatores, agregam valor ao processo, para que assim, apresente seu produto final - os indicadores de desempenho de forma organizada e estruturada (PROCURADOR DE ESTADO; TERCEIRIZADA). Assim sendo, para sintetização segue o quadro 3.

Quadro 3: Processo de elaboração do relatório de atividades

| Entradas | Agregação de valor | Saída |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Os resultados dos processos que compõem o relatório de atividades | Estruturação das informações; tabelas; quadros; especificação de resultados; figuras; gráficos; e comparação de resultados. | Relatório de atividades da unidade. |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Vale salientar que o explanado anteriormente apresenta conexão direta com a definição de processo mencionada pelo ilustríssimo Gonçalves (2000), pois reforça que o processo é um conjunto de atividades que transformam entradas em saídas com valor agregado para uma finalidade específica, que no caso do relatório estudado é apresentar os resultados alcançados na maioria dos processos da

unidade, bem como elucidar uma comparação de desempenhos, quando necessário.

Quanto às minúcias do mapeamento de processo do relatório de atividades da PGETC, observou-se que está registrado em um documento word, que contém imagens ilustrativas e a descrição dos pontos expostos nas imagens. Esse mapeamento é denominado de “Guia do Relatório de Atividades da PGETC”, o qual especifica, quase na totalidade, como obter ou onde buscar os resultados dos processos tratados na figura 4.

Desse modo, esclarece-se que a primeira versão do mapeamento de processo do relatório de atividades da unidade estudada foi concluída no início de 2018, em um documento Word. Seus antecedentes foram em suma: o diagnóstico e a coleta de dados entre o período de outubro a dezembro do ano de 2017 [1]; apoio e incentivo primordial do gestor [2]; e o engajamento coletivo da equipe em fornecer as informações de como encontrar, ou onde obter os resultados dos processos [3].

Portanto, apresentado o processo de produção do relatório de atividades da unidade estudada, e também seu mapeamento – chamado de “Guia do Relatório de Atividades da PGETC”, avança-se ao próximo tópico com aspectos relacionados aos antecedentes.

4.2 Os antecedentes do mapeamento de processo identificados na teoria em relação a análise empírica

Os antecedentes do mapeamento de processo destrinchados na revisão teórica foram utilizados nesta parte para serem comparados com as evidências empíricas que foram levantadas na unidade em estudo, por meio das entrevistas semiestruturadas, conforme o quadro 4.

Quadro 4: Comparação entre as evidências teóricas e evidências empíricas da unidade em estudo, a respeito dos antecedentes do mapeamento de processo

| Evidências teóricas | Evidências empíricas da unidade em estudo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Conhecimento sobre planejamento e hierarquia de processos (CAMPOS, 1998); (DAHER, 2016). | “É necessário conhecer todo processo, para poder mapear de forma correta, se não conhecer o planejamento e o que ele visa, não estará fazendo um trabalho cem por cento.” (TERCEIRIZADA). “Se for mapear um processo, é preciso conhecer primeiro o andamento, como é organizado e a sistemática da unidade.” (ASSESSOR). “Com o planejamento em mente é possível identificar os processos de maneira adequada.” (PROCURADOR DE ESTADO). |
| 2 - Entender que processos são definidos pela sequência das atividades executadas para gerir o resultado e não por aquilo que as pessoas fazem (ADAIR; MURRAY, 1996). | “O próprio conceito de processo está baseado nessa regra de atividades, uma sequência de atos. Quem vai fazer, ou de que forma, independe de quem irá fazer desde que siga a ordem já definida.” (ASSESSOR). “A padronização é fundamental para o fluxo de trabalho, embora não se possa olvidar que é possível acontecerem alguns percalços.” (ASSESSOR). “É necessário ter uma sequência, inclusive para detectar erros e corrigi-las.” (TERCEIRIZADA). “Porque é possível ver que os processos transcendem o que a pessoa faz, e não são dependentes.” (PROCURADOR DE ESTADO). |
| 3 - Deve-se conhecer os processos, para ter vantagem competitiva (AZEVEDO, 2016); (MAXIMIANO, 2000). | “Qualquer pessoa que integre uma unidade é importante conhecer os processos. Faz parte do conhecimento da unidade e não somente do que exerce.” (ASSESSOR). “Não é fator de competitividade, mas de proatividade, até no caso de alguém faltar.” (TERCEIRIZADA). |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | <p>“Ninguém é insubstituível, então é necessário mapear e cada colaborador conhecer um pouco de cada processo.” (TERCEIRIZADA).</p> |
| <p>4 - Conhece-se um processo pela avaliação dos aspectos que o compõem: equipamentos, ferramentas e outros (ALBUQUERQUE E ROCHA, 2007).</p> | <p>“Têm ferramentas adequadas para desenvolver o trabalho.” (ASSESSOR).</p> <p>“Inclusive, são equipamentos de última geração. Estrutura e equipe de informática.” (TERCEIRIZADO).</p> <p>“São adequados para o que se faz.” (PROCURADOR DE ESTADO).</p> |
| <p>5 - Efetivar um diagnóstico (DE OLIVEIRA, 2006); (RIZZETTI, 2014); (MEDEIROS; GUTIERREZ, 2015).</p> | <p>“É necessário saber onde estão os erros para que se possa mapear e evitar os gargalos” (TERCEIRIZADA).</p> <p>“Uma análise durante o mapeamento é onde se vê os problemas.” (TERCEIRIZADA).</p> |
| <p>6 - Apoio dos gestores de todos os níveis (JESUS; MACIEIRA, 2014); (DE OLIVEIRA, 2006).</p> | <p>“Incentiva, dá autonomia e conversa com a equipe.” (TERCEIRIZADA).</p> <p>“O gestor sempre foca em números para serem apresentados, inclusive cobra o mapeamento de processo para melhor desenvolvimento da unidade.” (TERCEIRIZADA).</p> <p>O gestor “vê relevância nas atividades do setor, tanto na parte administrativa e jurídica, é como se mede o trabalho, uma forma de se apresentar” (TERCEIRIZADA).</p> |
| <p>7 - Compreender que o mapeamento de processo é um meio e não um fim (DE OLIVEIRA, 2006).</p> | <p>“A partir do momento que se estabelece um mapeamento é possível minimizar erros, haja vista que as atividades estão estabelecidas em uma sequência.” (ASSESSOR). O mapeamento “é o caminho para o fim, mostra como deve ser feito, da melhor maneira, para atingir um objetivo”. (TERCEIRIZADA). “O mapeamento lhe dá subsídios para alcançar um fim desejado.” (ASSESSOR). “Mapear não serve de comprovação, serve para melhorar desempenho.” (PROCURADOR DE ESTADO)</p> |
| <p>8 - Deve ser bem aplicado para conceder benefícios valiosos (RIZZETTI, 2014).</p> | <p>“Acompanhar o desempenho dos processos que estão sendo feitos demonstra tanto resultados positivos, quanto os que precisam de melhoramento.” (ASSESSOR). “Apesar de bem aplicado, é preciso que a equipe tenha o mapeamento com uma ferramenta de padrão a ser feito.” (PROCURADOR DE ESTADO).</p> |
| <p>9 - Desenvolver um plano de trabalho - com objetivos, metas e ações; mas também com prazos, responsáveis e resultados esperados é uma premissa do mapeamento (DE OLIVEIRA, 2006).</p> | <p>“Um plano de trabalho é um norte.” (ASSESSORA).</p> <p>“Um plano de trabalho tem como fator positivo a organização do processo.” (ASSESSOR).</p> <p>“Mesmo que pareça desnecessário e burocrático para muitos, ressalta-se a funcionalidade daquele instrumento.” (TERCEIRIZADA).</p> |
| <p>10 – Iniciam com os objetivos do processo, decomposto em atividades e tarefas (ROSADO JÚNIOR, 2007).</p> | <p>“Primeiro é saber o que está fazendo e porquê está fazendo, inclusive em qualquer atividade, até para dar mais importância ao processo a ser desempenhado.” (TERCEIRIZADA). “É preciso verificar o produto final do trabalho, relevância, efeitos, não somente na sua unidade, como em outras.” (ASSESSOR).</p> |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>11 - Efetivar uma coleta de dados viabilizada por: entrevistas, reuniões, questionários, análise de documental, ou até mesmo por observações <i>in loco</i> (AZEVEDO, 2016).</p> | <p>“Porque permite a exposição das dificuldades.” (ASSESSOR). “Saber de quem executa o processo, sua opinião e como poderia ser feito da melhor forma.” (TERCEIRIZADA). “As reuniões devem ser curtas para não se perder tempo. Reuniões com objetivo e pauta. Entrevistas, contanto que seja de forma objetiva.” (TERCEIRIZADA). “Desde que surta o efeito prático, para não ter prejuízo de tempo.”. (ASSESSOR). “Tanto para aferir o que está sendo feito, como adentrar na linha motivacional. Reuniões com tempos definidos e com objetivo, além de pauta, condução certa do que se quer.” (PROCURADOR DE ESTADO).</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado o quadro 4 - comparação entre as evidências teóricas e evidências empíricas da unidade em estudo, a respeito dos antecedentes do mapeamento de processo, passa-se a análise individual de cada evidência teórica em relação à empírica.

A evidência 1 revela que os (as) participantes concordam plenamente com os escritos de Campos (1998) e Daher (2016), ou seja, é essencial ter conhecimento do planejamento e da hierarquia de processos. Na evidência 2 Adair e Muray (1996) enfatizam que os processos não dependem exclusivamente de pessoas, mas que os processos são a sequência de atividades. Pode-se destacar que essa sequência fornece uma padronização fundamental para o fluxo de trabalho, inclusive para detecção de erros; e que este fato decorre do próprio conceito de processo, frisaram os participantes.

No viés da evidência 3 Azevedo (2016) e Maximiliano (2000) relatam que é necessário conhecer os processos para se ter vantagem competitiva, no entanto, foi identificado que existe uma divergência levantada na coleta dados quando uma das respondentes apontou que “não é um fator de vantagem competitiva, mas de proatividade, até no caso de alguém faltar.” (TERCEIRIZADA), corroborando para essa afirmativa outra respondente relatou que “Ninguém é insubstituível [...]” (TERCEIRIZADA), embora a segunda tenha dito que: “[...] é necessário mapear e cada colaborador conhecer um pouco de cada processo.” (TERCEIRIZADA). Isso revela que nem todos pensam da mesma forma.

No que se diz respeito a evidência 4, mencionada por Albuquerque e Rocha (2007), verificou que é possível conhecer os processos pelos bons equipamentos que o TCE-RO fornece para PGETC, além mais, são extraordinariamente excelentes, os quais incluem ótima equipe de informática, de infraestrutura, de pessoal, dentre outros (DADOS DA PESQUISA).

A evidência 5 entra efetivamente no mapeamento de processo ao mencionar como precedente dele: a efetivação de um diagnóstico e uma análise da real necessidade de fazer um mapa do processo, em consonância com Rizzetti (2014); Medeiros e Gutierrez (2015). Ante isso, constatou-se que não se afirmou de primeiro momento se o diagnóstico é realizado antes, conforme a primeira resposta transcrita no quadro 4, no entanto, na segunda resposta foi relatado que o diagnóstico é feito durante o mapeamento, dessa forma, no decorrer dele se detecta erros, na opinião da Terceirizada.

Evidência 6 mostra que o apoio dos gestores de todos os níveis é fundamental, conforme Jesus e Macieira (2014); De Oliveira (2006). Por unanimidade, responderam ter apoio dos gestores e inclusive em forma de incentivo, como bem enfatizou uma respondente que o gestor “Vê relevância nas atividades do

setor, tanto na parte administrativa e jurídica [...]” (TERCEIRIZADA). De Oliveira (2006) escreveu que é um marco essencial saber que o mapeamento de processo é um meio e não um fim, evidência 7. A qual tem total concordância dos entrevistados (as). Ainda cumpre destacar que o mapeamento: “é o caminho para o fim, mostra como deve ser feito, da melhor maneira, para atingir o objetivo.” (TERCEIRIZADA).

O mapeamento de processo tem que ser bem aplicado para conceder benefícios, é o que testifica Rizzetti (2014), na evidência 8. As respostas foram alinhadas com os ditos literários, embora o Procurador de Estado tenha enfatizado que é necessário que a prática seja enraizada por toda equipe, no que tange a elaboração do mapeamento de processo, atitude dele que reafirma os ditos na evidência 7 – apoio dos gestores.

No que tange a evidência 9 cabe frisar que o plano de trabalho, uma ferramenta de administração de tempo, foi ressaltada por De Oliveira (2006) e confirmada pelos participantes, e das respostas destacam-se os transcritos: “Um plano de trabalho é um norte.” (ASSESSORA) e “[...] tem como fator positivo a organização do processo.” (ASSESSOR). Assim, confirma-se a importância do plano de trabalho. Todo processo tem um objetivo, que se desdobra em atividades e tarefas, de acordo com Rosado Júnior (2007), evidência 10. E isso também foi ratificado pelos participantes, eis que “Primeiro é saber o que está fazendo e porquê está fazendo, inclusive em qualquer atividade, até para dar mais importância ao processo a ser desempenhado.” (TERCEIRIZADA). Desse modo, entender o objetivo do processo é fundamental, ainda mais quando se pretende mapeá-lo.

Evidência de número 11, achado literário que frisa instrumentos de coleta de dados para se efetivar um mapeamento de processo, tais como: questionários, entrevistas, reuniões, análise de documentos, consoante Azevedo (2016). No entanto, identificou-se que “as reuniões devem ser curtas para não se perder tempo. [...]” (TERCEIRIZADA) e que ela deve ter uma “[...] condução certa do que se quer.” (PROCURADOR DE ESTADO). Também foi destacada a entrevista com o responsável pelo processo, a fim de “saber de quem executa o processo sua opinião e como poderia ser feito da melhor forma.” (TERCEIRIZADA). Diante disso, à medida que esses conhecimentos vão minando na equipe, os resultados vão aumentando.

Diante do exposto, foi feito o comparativo entre as evidências teóricas e empíricas da unidade estudada, a respeito dos antecedentes do mapeamento de processo. Além de ser apresentada uma análise deste autor em cima de cada evidência levantada, avante aos consequentes, no tópico abaixo.

4.3 Os consequentes do mapeamento de processo identificados na teoria em relação a análise empírica

Os consequentes do mapeamento de processo escritos na revisão teórica foram utilizados nesta parte para serem comparados com as evidências empíricas que foram levantadas na unidade em estudo, em consonância com o quadro 5.

Quadro 5: Comparação entre as evidências teóricas e empíricas da unidade em estudo, a respeito dos consequentes do mapeamento de processo

| Evidências teóricas | Evidências empíricas da unidade em estudo |
|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 - Controle como peça fundamental, bem como a | “Controlar para ver se está sendo cumprido, não adianta só ter o mapeamento no papel porque acaba sendo ineficiente.” |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| escolha de ferramenta adequada. (RIZZETTI, 2014). | (ASSESSOR). “Não só por necessidade, mas para verificar o que está acontecendo.” (PROCURADOR DE ESTADO). |
| 2 - Prática de análises críticas, feitas de tempos em tempos e uso constante do <i>feedback</i> aos/dos responsáveis (DE OLIVEIRA, 2006). | “Reuniões consecutivas para acompanhar as metas e se está sendo feito da forma estabelecida.” (TERCEIRIZADA). “É sempre necessário renovar, para não entrar na zona de conforto. Inclusive, sempre buscando inovações.” (TERCEIRIZADA). “ <i>Feedbacks</i> devem ser construtivos e com soluções ou sugestões para melhoramento. Além do <i>feedback</i> positivo, falar onde está sendo obtido êxito.” (TERCEIRIZADA). “ <i>Feedback</i> não é recorrente” (ASSESSOR). |
| 3 - Apoio dos gestores, especialmente no acompanhamento e conferência dos resultados. (JESUS; MACIEIRA, 2014). | “Existe apoio, sim.” (ASSESSORA; TERCEIRIZADA). “O relatório é um indicador importante para saber quais foram os resultados alcançados e se, de fato, o que está sendo planejado, está sendo efetivado.” (PROCURADOR DE ESTADO). |
| 4 - O colaborador compreender que quando exerce suas atividades por meio dos processos, está agregando valor para a instituição atingir seus objetivos (DAHER, 2016). | “Sem dúvidas, agrega valor até para manutenção da própria instituição.” (ASSESSOR). “Quando se entende o que está fazendo, entende-se o valor de si e do que se faz. Toda atividade tem valor, e ao saber desse valor é dado mais atenção ao processo.” (TERCEIRIZADA). “O serviço público transcende a unidade, haja vista serem atividades que trazem um bem para sociedade.” (PROCURADOR DE ESTADO). |
| 5 - Quatro enfoques para o primor dos processos: Eliminar todo o trabalho desnecessário - se houver; combinar operações ou elementos; modificar a sequência das operações; e simplificar as operações essenciais (SILVA, 2019 <i>apud</i> BARNES, 1982). | “Sempre é buscado o melhor para mapear.” (TERCEIRIZADA). “Existe uma preocupação constante em aprimorar o mapeamento de processos e os processos.” (PROCURADOR DE ESTADO). |
| 6 - Acompanhar se o tempo de produção do processo diminuiu, em virtude de seu mapeamento? A técnica escolhida para o mapa foi adequada? Facilitou a tomada de decisão do gestor(a)? (HAMMER 2013). | “O tempo de produção pode diminuir.” (TERCEIRIZADA). “Sempre tem um padrão que reflete no tempo de execução do processo, no caso de esquecimento.” (ASSESSOR). “O mapeamento reduz o tempo de trabalho e torna o trabalho mais objetivo, sem deixar linhas para esquecimento, ou seja, saber o que fazer diretamente.” (TERCEIRIZADA). “É preciso utilizar uma ferramenta acessível a todos, para que seja manuseável para todos, de fácil exposição.” (ASSESSOR). “O mapeamento de processo pode aumentar os dias de trabalho inicialmente.” (ASSESSOR). “Nem todas as vezes vai reduzir tempo, mas sim na maioria.” (PROCURADOR DE ESTADO). “O mapeamento de processo deixa a tomada de decisão objetiva, e o relatório traz uma base mais alicerçada.” (PROCURADOR DE ESTADO). |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Apresentado o quadro 5 - comparação entre as evidências teóricas e evidências empíricas da unidade em estudo, a respeito dos consequentes do mapeamento de processo, expõe-se a análise individual de cada evidência teórica em relação à empírica.

A evidência 1 indica que o controle é fundamental, além de ter uma ferramenta adequada para tal finalidade, de acordo com Rizzetti (2014). Verificou-se que: “Controlar para ver se está sendo cumprido [...]” (ASSESSOR) e que controlar

“Não só por necessidade, mas para verificar o que está acontecendo.” (PROCURADOR DE ESTADO). São exposições em sintonia com os literários, embora não tenha sido mencionada a ferramenta utilizada observou-se que é por meio de reuniões, pelo próprio relatório, por *feedbacks*, pelo plano de área da unidade.

A prática de análises críticas e uso de *feedbacks*, de acordo com De Oliveira (2006), evidência 2. Constatou-se que os *feedbacks* são realizados em reuniões e que “É sempre necessário renovar, para não entrar na zona de conforto [...]” (TERCEIRIZADA). Vale conectar que o relatório de atividades já passou por pelo menos três versões, com diversas atualizações, o que demonstra a realização de análises críticas. Por fim, menciona-se que os *feedbacks* não são somente para correções de trabalho, mas também para “[...] falar onde está sendo obtido êxito.”, embora um assessor tenha dito que não é recorrente, deve ser a forma individual no modo de olhar a situação particular.

Na evidência 3 Jesus e Macieira (2014) enfatizam que permanece o apoio dos gestores, em especial para acompanhamento e conferência de resultados do mapeamento. Nesse sentido, “O relatório é um indicador importante para saber quais foram os resultados alcançados e se, de fato, o que está sendo planejado, está sendo efetiva.”, destacou o Procurador De Estado, confirmando teoria e prática.

Compreender que ao exercer as atividades, por meio de processos, agrega-se valor para instituição é um dos escritos de Daher (2016), evidência 4. Dessa forma, destaca-se que todos os oito entrevistados (as) afirmaram que isso é um fator importante e que sem dúvidas apresentam ciência disso, mas vale destacar que “O serviço público transcende a unidade, haja vista serem atividades que trazem um bem para sociedade.” (PROCURADOR DE ESTADO).

No que se refere a evidência 5 que Silva (2019) *apud* Barnes (1982) relatam a existência de quatro enfoques para o primor de processos, o Procurador De Estado destaca que “Existe uma preocupação constante em aprimorar o mapeamento de processo e os processos.”. Portanto, além de está em concordância com os achados literários, são práticas recorrentes na unidade estudada.

Por derradeiro a evidência 6 em relação aos consequentes do mapeamento de processo, que traz perguntas a respeito de: o mapeamento diminui o tempo de execução do processo? A técnica escolhida foi adequada? Facilitou a tomada de decisão do gestor (a)? Quanto a diminuir o tempo de execução do processo, analisa-se que a maioria dos entrevistados (as) respondeu que sim, embora a minoria tenha frisado que esse é o sentido, mas que não se exime a possibilidade de inicialmente aumenta e com o passar do tempo e a utilização do mapeamento o tempo de execução do processo diminua.

No que tange a técnica escolhida para o mapeamento do relatório de atividades, por unanimidade, responderam que foi adequada. Além de consignar que a ferramenta utilizada é de fácil acesso e compreensão, à medida que “Escolher a ferramenta adequada otimiza tempo e faz parte do mapeamento”, frisou o Procurador do Estado. A tomada de decisão do gestor com certeza é facilitada com o mapeamento de processo, visto que é possível detectar falhas e corrigi-las (TERCEIRIZADA). Na mesma linha, o mapeamento de processo facilita para uma decisão mais objetiva, disse o Procurador De Estado.

Além da análise acima realizada, constatou-se que desde a primeira versão do mapeamento do relatório de atividades, houve a tentativa de uma segunda versão em forma de slide no PowerPoint da Microsoft, todavia, restou frustrada e inadequada. Assim sendo, a unidade retomou para a versão word, a terceira versão

do mapeamento do relatório. Esse fato sinaliza o acompanhamento e controle do mapeamento de processo da unidade, e também a busca por melhoria contínua.

4.4 Fatores que impactam no sucesso do mapeamento de processo do relatório de atividades na unidade estudada

No que diz respeito aos fatores que impactam no sucesso do mapeamento de processo do relatório de atividades, ressalta-se os seguintes, em conformidade com a figura 6, haja vista os dados coletados na entrevista, na observação participante, e também na análise documental, quer seja na fase antecedente ou consequente, somando-se ainda o momento em que ocorreu o mapeamento de processo.

Figura 2: Fatores que impactam no sucesso do mapeamento de processo da unidade estudada



Fonte: Dados da pesquisa.

Quase todos os pontos elencados na figura acima estão de modo similar com os escritos literários que já foram percorridos na revisão teórica, os quais são: Jesus e Macieira (2014); De Oliveira (2006), no ponto 1; Albuquerque e Rocha (2007), nos pontos 2 e 3; De Oliveira (2006); Medeiros e Gutierrez (2015); Rizzetti (2014), nos pontos 5, 7 e 8; Silva (2019) *apud* Barnes (1982), no ponto 6. Quanto ao ponto 4, não se identificou na teoria de forma direta, apesar de aparecer de forma implícita no processo de mapeamento de processo.

Para concluir, como bem mencionado pelo Procurador De Estado: "O mapeamento de processo é uma ferramenta que auxilia na gerência dos processos [...]. É uma ferramenta interessante, não somente para o relatório, mas pode ser utilizado para outros processos.". Dessa forma, feita a relação entre os fatores que impactam no sucesso do mapeamento de processo da unidade pública, passa-se as considerações finais do presente estudo de caso na Procuradoria já conhecida.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No que tange ao objetivo 1, foi identificado que primeiramente é necessário entender que processo é um conjunto de atividades interligadas que transformam as entradas em saídas com valor agregado (GONÇALVES, 2000). Feito isso, é possível avançar nos achados literários a respeito do mapeamento de processo, que é uma ferramenta de comunicação e gerenciamento estratégico, que visa aprimorar processos e perpetuar conhecimentos (VILLELA, 2000). Ao mencionar os antecedentes do mapeamento de processo, identificou-se na teoria que se trata da fase de planejamento. Essa etapa inclui a realização de um diagnóstico, para constatar a situação atual em que se encontra o processo, sendo fundamental o apoio dos gestores. Além do mais, a literatura relata um plano de trabalho como ponto de partida (CAMPOS, 1998; DE OLIVEIRA, 2006; MEDEIROS; GUTIERREZ, 2015; RIZZETTI, 2014). A fase de controle e acompanhamento faz parte dos consequentes do mapeamento de processos. Frisa-se nesse ponto os *feedbacks* aos responsáveis e envolvidos no processo, a continuidade do apoio dos gestores e uma análise crítica se o mapeamento melhorou a eficiência ou se a forma utilizada foi adequada (HAMMER, 2013; RIZZETTI, 2014; DE OLIVEIRA, 2006).

Voltado ao objetivo 2, identificou-se na análise empírica que os antecedentes do mapeamento de processo inclui diversos conhecimentos, os quais destacam-se: o planejamento; que o processo não deve depender exclusivamente de quem irá fazer, desde que siga uma ordem; que os equipamentos utilizados na unidade são excelentes para execução do processo relatório de atividades; o apoio do gestor; e que de forma geral toda equipe entende que o mapeamento de processo é um meio e não um fim, em outros termos, o caminho para o fim. Quanto aos consequentes do mapeamento de processo, foi verificado que o controle é utilizado para analisar o cumprimento do que foi estabelecido; reuniões são utilizadas para acompanhar o atingimento das metas; que a equipe busca inovar, para não entrar na zona de conforto; e que os *feedbacks* são considerados uma prática recorrente, inclusive para apontamentos e elogios. Para concluir, o relatório de atividades é um indicador importante para saber quais foram os resultados alcançados.

No que concerne ao objetivo 3, concluiu-se que o relacionamento entre os fatores que impactam no sucesso do mapeamento de processo na unidade estudada e o levantamento literário, não há divergentes, e que cabe destacar o apoio dos gestores, os equipamentos de informática, e que apesar de não identificado literalmente na revisão teórica, foi constatado na unidade que o engajamento da equipe em fornecer informações para se realizar o mapeamento de processo é um ponto crucial para o prosseguimento do mapeamento de processos.

Cabe frisar que o presente estudo apresentou algumas limitações, as quais valem destacar a utilização do estudo de caso como estratégia de pesquisa, porque foi realizada somente uma unidade pública, no caso, a PGETC, o que representa uma limitação. Somando-se a isso, o estudo de caso com outras unidades poderia dar mais visibilidade e discutibilidade nos resultados, embora o presente estudo tenha atingido o objetivo a respeito do mapeamento de processos.

Para futuros estudos, sugere-se uma análise com objetivo de identificar os processos da unidade e quais desses necessitam de mapeamento; a importância da gestão dos processos referentes à dívida ativa não tributária do TCE-RO; ou até mesmo a relevância da gestão dos processos internos atinentes à atuação judicial da PGETC. Além disso, pode ser explorada uma abordagem quantitativa se o mapeamento de processo reduz o tempo de execução de um processo, podendo

ainda adentrar em trabalhos que mensuram a importância dos indicadores de desempenho dos servidores e dos serviços.

No que diz respeito às sugestões de melhoria, aponta-se que o guia de relatório de atividades continue sendo elaborado no formato Word, no entanto, depois de cada atualização ou aperfeiçoamento seja transformado em PDF e assinado pelo Diretor da unidade, a fim de dar segurança ao arquivo da unidade. Além disso, recomenda-se que seja utilizado o presente estudo para mapear outros processos que estão aptos para serem mapeados, em virtude da quantidade de informações, e também para continuidade dos serviços públicos para não depender exclusivamente de colaboradores específicos.

Portanto, foram cumpridos os objetivos do presente estudo, e conseqüentemente respondida a questão de pesquisa. Também frisa-se que a ferramenta gerencial e de comunicação, denominada de mapeamento de processo, foi de suma relevância para unidade estudada, pois permitiu mapear o processo, que, de fato, facilitou a tomada de decisão da gestão e o gerenciamento dos processos existentes na repartição pública.

6. REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional**. Ed. Saraiva. 1ª edição, São Paulo: 2007.
- ADAIR, C. B.; MURRAY, B. A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor para o cliente**. Tradução de Carmem Youssef. São Paulo: Nobel, 1996.
- AZEVEDO, I. C. G. **Fluxograma como ferramenta de mapeamento de processo no controle de qualidade de uma indústria de confecção**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2016. Artigo. Rio de Janeiro: INOVARSE, 2016.
- BARNES, R. M. **Estudo de Movimentos e de Tempos**. 6ª ed, São Paulo: Edgard Blucher, 1982.
- CAMPOS, José Antonio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**. São Paulo: Aquariana, 1998.
- DAHER, Emilio Possidente. **Diagnóstico e proposição de melhorias na gestão e fiscalização de contratos de serviços aplicados ao Instituto Nacional de Câncer José Alencar Gomes da Silva (INCA)**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2016.
- DE OLIVEIRA, Saulo Barbará. **Gestão por processo: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000**. 2006.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: Uma Abordagem da Moderna Administração**. São Paulo, Saraiva, 2005.
- DOS SANTOS, Lucas Almeida et al. **Mapeamento de processos: um estudo no ramo de serviços**. Iberoamerican Journal of Industrial Engineering, v. 7, n. 14, p. 108-128, 2015. Disponível em: <<http://stat.cbsm.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/3667>>. Acesso em: 13/01/2021.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas – RAE. São Paulo, v. 40, n. 1, jan./mar. 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMER, Michael. **O que é gestão de processos de negócios**. BROCKE, JV; ROSEMAN, M. Manual de BPM. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HOLANDA, Fernanda Marques de Almeida. **Indicadores De Desempenho: Uma Análise Nas Empresas de Construção Civil do Município De João Pessoa – PB**. Dissertação de Mestrado, Programa Multiinstitucional e Inter-Regional de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, João Pessoa, 2007. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/2416>>, Acesso em 14/01/2021.

HUNT, V. Daniel. **Process mapping: how to reengineer your business processes**. John Wiley & Sons, 1996.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos – como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro**. Rio de Janeiro: Algo Mais, v. 1, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, Igor; GUTIERREZ, Rubens. **O Mapeamento de Processos Como Fator de Melhoria da Gestão Acadêmica de uma Universidade Federal**. XI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 2015. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_087.pdf>. Acesso em: 13/01/2021.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos**. Metodologia GAUSS/Orlando Pavani Júnior e Rafael Scucuglia. São Paulo - M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

RIZZETTI, Daniele Medianeira. **Padronização de Processos e Rotinas no Núcleo de Controle e Manutenção do Sistema de Pagamento**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Catarina, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.ufsm.br/handle/1/4703>>. Acesso em: 13/01/2021.

ROSADO JÚNIOR, Adriano Garcia. **Aplicação de Modelo de Gestão Por Macroprocessos e Sistema de Indicadores de Desempenho em Empresa de Pecuária de Corte**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

RUMMLER, G. A.; BRACHE A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas – uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SÁ-SILVA, Jackson Ronie; DE ALMEIDA, Cristóvão Domingos; GUINDANI, Joel Felipe. **Pesquisa documental: pistas teóricas e metodológicas**. Revista brasileira de história & ciências sociais, v. 1, n. 1, 2009.

SILVA, Ericson Yuri Ferreira. **Mapeamento de processos do fluxo de trabalho em uma empresa gráfica localizada em Paulo Afonso-BA**. Monografia. Universidade Federal de Alagoas - UFAL, 2019.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de Processos Como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 13/01/2021.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.