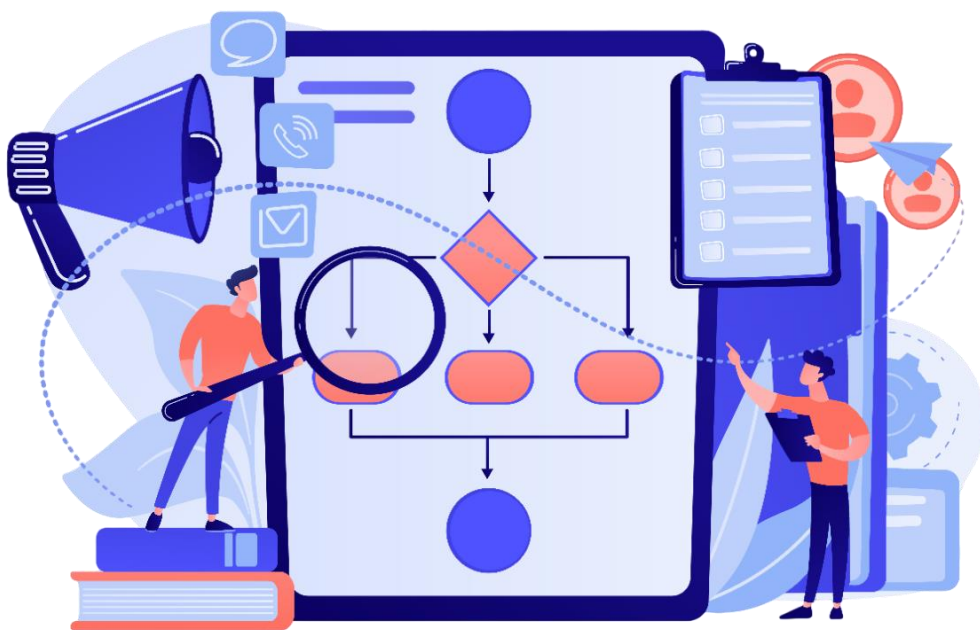


MAPEAMENTO DE PROCESSOS

 Cursoslivres



Fundamentos do Mapeamento de Processos

O que são processos organizacionais?

1. Introdução

Nas organizações modernas, compreender a lógica dos processos é fundamental para alcançar eficiência, qualidade e inovação. Um processo organizacional bem definido permite que os recursos — humanos, materiais, tecnológicos ou informacionais — sejam utilizados de maneira estruturada e coordenada, promovendo valor tanto para o cliente quanto para a própria instituição. Assim, o estudo dos processos tornou-se uma competência essencial em áreas como administração, logística, qualidade e tecnologia da informação.

2. Definição de Processo

De acordo com a **norma ISO 9000:2015**, um processo é "um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas". Essas atividades estão ligadas de forma lógica, com início, meio e fim, e são desenvolvidas com um objetivo específico, seja produzir um bem, prestar um serviço ou gerar um resultado organizacional.

Harrington (1993) amplia essa definição ao destacar que um processo "é qualquer atividade ou grupo de atividades que usa insumos para produzir um produto ou serviço que tenha valor para um cliente". Essa perspectiva reforça a orientação ao cliente como elemento central dos processos organizacionais, alinhando os objetivos internos à satisfação externa.

Além disso, processos diferem de tarefas isoladas por envolverem múltiplas etapas, departamentos ou fluxos de informação. Eles podem ser representados por fluxogramas ou modelos mais elaborados, como os definidos na notação BPMN (Business Process Model and Notation), que facilita a análise e otimização dos fluxos operacionais.

3. Tipos de Processos Organizacionais

A literatura sobre gestão de processos classifica os processos organizacionais em três grandes grupos: **primários, de apoio e gerenciais**. Essa categorização permite visualizar a cadeia de valor e a contribuição de cada tipo de processo para os objetivos da organização.

3.1. Processos Primários

Também chamados de processos finalísticos ou principais, os processos primários são aqueles diretamente ligados à entrega de valor ao cliente externo. São atividades essenciais que constituem o core business da organização, como a fabricação de um produto, a prestação de um serviço ou a entrega de uma solução ao mercado.

Por exemplo, em uma instituição de ensino, o processo de ensino-aprendizagem é considerado primário, pois está diretamente relacionado à missão da organização. Já em uma empresa de transporte, o serviço de entrega é o processo primário.

Esses processos devem ser mapeados, medidos e continuamente aprimorados, pois estão diretamente ligados à percepção de valor do cliente.

3.2. Processos de Apoio

Os processos de apoio (ou processos de suporte) são aqueles que não entregam valor diretamente ao cliente final, mas são essenciais para que os processos primários possam funcionar. Envolve atividades de retaguarda, suporte administrativo e operacional.

Exemplos típicos incluem:

- Recursos Humanos (recrutamento, folha de pagamento, treinamento)
- Tecnologia da Informação (suporte técnico, manutenção de sistemas)
- Finanças (controle de despesas, faturamento)
- Suprimentos (compras, controle de estoque)

Embora não gerem produtos finais, esses processos têm grande impacto na eficiência e na qualidade das entregas dos processos primários. Por isso, também devem ser monitorados e otimizados.

3.3. Processos Gerenciais

Por fim, os processos gerenciais são responsáveis pelo planejamento, controle e monitoramento da organização como um todo. Eles incluem a formulação da estratégia, o acompanhamento de indicadores de desempenho, o gerenciamento de riscos e a tomada de decisões em níveis tático e estratégico.

Esses processos são essenciais para garantir a integração e alinhamento entre os demais processos, fornecendo diretrizes e metas que orientam o funcionamento da organização.

Segundo Rummler e Brache (1994), esses processos atuam no "nível organizacional" e são fundamentais para conectar a missão e visão da empresa às operações diárias, contribuindo para a governança corporativa e a melhoria contínua.

4. Importância da Visão por Processos

A visão por processos representa uma mudança de paradigma na gestão organizacional, substituindo a lógica funcional, baseada em departamentos isolados, por uma lógica transversal, orientada à cadeia de valor. Essa abordagem permite:

- **Eliminar silos organizacionais**, promovendo maior integração entre áreas;
- **Reduzir retrabalho e desperdícios**, ao identificar gargalos e redundâncias;
- **Aumentar a transparência e a rastreabilidade** das atividades;
- **Facilitar a automação e a transformação digital** dos fluxos de trabalho;
- **Melhorar a satisfação do cliente**, ao tornar os processos mais ágeis e eficientes.

Empresas que adotam a gestão por processos tendem a implementar também métodos de melhoria contínua, como o **Ciclo PDCA**, o **Six Sigma** ou o **Lean Management**, todos dependentes de uma compreensão clara dos processos organizacionais.

5. Conclusão

Compreender o que são processos organizacionais e como eles se classificam é o primeiro passo para a construção de uma gestão eficiente, orientada por resultados e voltada para a geração de valor. Processos primários, de apoio e gerenciais compõem o sistema nervoso da organização, e o seu mapeamento permite identificar oportunidades de melhoria, alinhar esforços e consolidar a competitividade no mercado.

Para que essa prática seja eficaz, é fundamental desenvolver uma cultura organizacional voltada à análise, ao redesenho e à gestão contínua de processos. Essa cultura deve envolver todos os níveis hierárquicos e integrar tecnologia, pessoas e objetivos em um sistema coerente e orientado à excelência.



Referências Bibliográficas

- Harrington, H. James. *Melhoria de Processos Empresariais*. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.
- ABNT. NBR ISO 9000:2015 – *Sistemas de gestão da qualidade – Fundamentos e vocabulário*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015.
- Rummler, Geary A.; Brache, Alan P. *Melhoria de Processos: como gerenciar os processos da empresa com eficácia*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Dumas, Marcello; La Rosa, Marcello; Mendling, Jan; Reijers, Hajo A. *Fundamentals of Business Process Management*. 2nd ed. Springer, 2018.



A Importância da Visão por Processos nas Organizações

1. Introdução

A gestão moderna das organizações tem enfrentado desafios crescentes quanto à eficiência, qualidade, inovação e competitividade. Nesse contexto, a adoção de uma **visão por processos** torna-se essencial. Diferente da abordagem tradicional funcional, a visão por processos prioriza o fluxo contínuo de atividades que agregam valor ao cliente, promovendo maior integração entre áreas, foco em resultados e melhoria contínua.

A visão por processos é o alicerce de metodologias de gestão contemporâneas, como BPM (Business Process Management), Lean, Six Sigma e sistemas de gestão da qualidade baseados em normas ISO. Ela permite que as organizações compreendam sua lógica de funcionamento de maneira sistêmica, transversal e orientada para a entrega de valor.

2. O que é visão por processos?

A **visão por processos** representa um modo de enxergar a organização a partir das atividades que ela realiza, suas entradas, transformações e saídas, e não apenas com base em sua estrutura hierárquica ou departamental. Ela considera a organização como um **conjunto de processos interligados** que produzem valor para seus clientes e demais partes interessadas.

Segundo Dumas et al. (2018), um processo de negócio é “um conjunto de atividades realizadas em coordenação em um ambiente organizacional e técnico, que produzem um resultado com valor para um cliente”. Nesse sentido, a visão por processos orienta a empresa para aquilo que realmente importa: a entrega final percebida pelo cliente.

Essa abordagem permite que a gestão não se concentre apenas em funções isoladas (como vendas, RH ou produção), mas no **fluxo de trabalho que atravessa essas funções**, desde o primeiro contato com o cliente até a entrega do produto ou serviço.

3. Vantagens da visão por processos

A adoção da visão por processos proporciona diversas vantagens para as organizações. Entre as principais, destacam-se:

3.1. Integração entre áreas

A organização funcional tende a criar **silos departamentais**, dificultando a comunicação entre setores. A visão por processos rompe com essa fragmentação, promovendo a **integração e cooperação interfuncional**. Isso contribui para decisões mais eficazes e maior fluidez operacional.

3.2. Foco no cliente

Processos bem definidos são estruturados com base nas **necessidades e expectativas dos clientes**. Isso leva a uma maior atenção à qualidade, prazos, personalização e à percepção de valor dos produtos ou serviços oferecidos.

3.3. Clareza e transparência

Ao mapear e compreender os processos, é possível identificar com clareza quem faz o quê, quando e como. Isso facilita o **monitoramento, a comunicação e o treinamento de novos colaboradores**, além de favorecer auditorias e certificações.

3.4. Identificação de gargalos e desperdícios

A visão por processos permite detectar **pontos de ineficiência**, como retrabalho, atrasos, excesso de burocracia ou uso inadequado de recursos. Isso abre espaço para a aplicação de melhorias contínuas com base em metodologias como **PDCA, Lean ou Kaizen**.

3.5. Suporte à transformação digital

A automação de processos (via RPA, ERP ou BPMN) exige um entendimento profundo de como eles funcionam. Ter uma visão por processos facilita a transição para soluções tecnológicas, evitando que tecnologias sejam implementadas sobre fluxos mal estruturados.

4. Comparação com a visão funcional

A **visão funcional** tradicional concentra-se em departamentos e suas respectivas tarefas, muitas vezes isoladas entre si. Nessa lógica, cada área busca otimizar sua própria performance, mesmo que isso não contribua para o desempenho geral da organização.

Já a **visão por processos** privilegia o desempenho coletivo: o foco está em como as atividades se conectam para gerar resultados finais. Rummler e Brache (1994) afirmam que “as organizações não são compostas de funções isoladas, mas de processos que cruzam fronteiras departamentais para satisfazer os clientes”.

Portanto, enquanto a visão funcional tende à fragmentação, a visão por processos promove **unidade e propósito organizacional compartilhado**.

5. Papel estratégico da visão por processos

A visão por processos não é apenas operacional: ela tem forte **papel estratégico**. Ao permitir o alinhamento entre os objetivos organizacionais e os processos executados no dia a dia, ela garante que os recursos sejam utilizados de forma coerente com a missão da instituição.

Além disso, permite:

- Melhor adaptação a mudanças de mercado;
- Rapidez na implementação de estratégias;
- Alinhamento entre indicadores de desempenho e resultados esperados;
- Maior governança e controle da operação.

Organizações orientadas por processos tendem a ser mais ágeis, inovadoras e resilientes, pois conseguem **ajustar seus fluxos com rapidez** e eficiência.

6. Implantação da visão por processos

A adoção da visão por processos requer alguns passos fundamentais:

1. **Mapeamento dos processos existentes (AS IS);**
2. **Desenho dos processos desejados (TO BE);**
3. **Definição de indicadores e responsáveis;**
4. **Capacitação dos colaboradores;**

5. Monitoramento e melhoria contínua.

Harrington (1993) ressalta que a mudança de cultura é o maior desafio da implantação. Por isso, é fundamental que a alta direção esteja comprometida com a visão por processos e que haja **engajamento coletivo** na busca por melhorias.

7. Considerações finais

A visão por processos representa uma ruptura com modelos tradicionais de gestão fragmentada e abre caminho para uma **organização mais integrada, orientada a resultados e centrada no cliente**. Ela favorece a inovação, a digitalização, o controle de qualidade e a excelência operacional.

Mais do que uma técnica, trata-se de uma filosofia de gestão, na qual todos os membros da organização compreendem seu papel dentro de um todo articulado. Sua adoção é, portanto, um passo essencial para organizações que desejam **crescer de forma sustentável, eficiente e competitiva** no cenário atual.

Referências Bibliográficas

- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
- Harrington, H. J. (1993). *Melhoria de Processos Empresariais*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Rummler, G. A., & Brache, A. P. (1994). *Melhoria de Processos: como gerenciar os processos da empresa com eficácia*. São Paulo: Makron Books.
- ABNT. NBR ISO 9001:2015 – *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015.



Introdução ao Mapeamento de Processos

1. O que é mapear um processo?

O mapeamento de processos é uma das ferramentas fundamentais da gestão organizacional, especialmente no contexto da melhoria contínua e da busca por eficiência. Mapear um processo significa **identificar, descrever e representar visualmente o fluxo de atividades que compõem um processo**, evidenciando suas entradas, saídas, responsáveis, decisões e relações entre tarefas.

Segundo Harrington (1993), o mapeamento de processos é o "ato de identificar e descrever todos os passos necessários para a execução de um processo, desde sua entrada até sua saída, com o objetivo de analisar, melhorar e documentar esse processo". A representação pode ser feita por meio de fluxogramas, diagramas ou outras notações visuais que facilitem a compreensão dos envolvidos.

Na prática, mapear um processo envolve:

- Entender como o processo funciona na realidade (AS IS);
- Levantar quem são os responsáveis por cada etapa;
- Identificar os insumos (entradas) e os produtos/serviços (saídas);
- Detectar desvios, redundâncias ou ineficiências;
- Documentar todas essas informações de forma clara e acessível.

A metodologia de mapeamento pode variar conforme o propósito — seja análise, redesenho ou documentação — e conforme o nível de detalhe exigido. Porém, seu princípio fundamental é sempre tornar o processo **visível, compreensível e gerenciável**.

2. Benefícios do mapeamento de processos

O mapeamento de processos oferece uma série de vantagens práticas e estratégicas para a organização, contribuindo para o alinhamento interno e a melhoria da performance. Dentre os principais benefícios, destacam-se:

2.1. Clareza e transparência

O primeiro ganho do mapeamento é a **visualização do processo**. Muitas organizações operam com processos informais ou mal definidos, gerando inconsistência nas entregas. Ao mapear, é possível estabelecer **um padrão claro** de funcionamento, promovendo alinhamento entre equipes.

2.2. Identificação de gargalos e desperdícios

Com o processo mapeado, torna-se mais fácil localizar **atividades que não agregam valor**, etapas redundantes, retrabalho, esperas e gargalos que comprometem a produtividade. Isso permite uma análise crítica baseada em dados reais, e não em percepções subjetivas.

2.3. Melhoria contínua

O mapeamento é o ponto de partida para programas de **melhoria contínua** como o PDCA, o Lean e o Six Sigma. Com os processos visíveis, é possível definir indicadores de desempenho, estabelecer metas e acompanhar a evolução ao longo do tempo.

2.4. Treinamento e integração

Um processo bem documentado facilita o **treinamento de novos colaboradores**, além de garantir que o conhecimento organizacional não fique restrito a pessoas específicas. Isso contribui para a padronização e continuidade das atividades.

2.5. Apoio à transformação digital

Soluções tecnológicas como ERPs, automação com RPA e sistemas de BPM exigem processos bem definidos. O mapeamento é uma etapa fundamental para garantir que a digitalização não ocorra sobre fluxos ineficientes.

2.6. Conformidade com normas e certificações

Normas como a **ISO 9001** exigem que os processos críticos estejam documentados e monitorados. O mapeamento facilita a conformidade com essas exigências, além de preparar a organização para auditorias internas e externas.

3. Diferença entre mapeamento e modelagem

Embora os termos "mapeamento" e "modelagem" de processos sejam frequentemente usados de forma intercambiável, **há distinções conceituais importantes** entre eles.

3.1. Mapeamento de processos

O mapeamento refere-se, predominantemente, à **descrição do processo como ele ocorre na prática**, com foco na realidade operacional atual. Seu objetivo é entender o funcionamento real do processo (AS IS), identificar problemas e apoiar o redesenho. É uma etapa de diagnóstico.

É comum que o mapeamento utilize ferramentas simples, como fluxogramas funcionais, diagramas de blocos ou tabelas de atividades. A linguagem é mais acessível, e o objetivo é ampliar a compreensão do processo entre os envolvidos.

3.2. Modelagem de processos

A modelagem, por sua vez, vai além da descrição: ela busca **representar o processo de forma estruturada e formalizada**, utilizando notações específicas, como a **BPMN (Business Process Model and Notation)**. A modelagem é mais utilizada em sistemas de gestão por processos (BPM) e envolve regras de negócio, condições, fluxos alternativos e representações automatizadas.

A modelagem permite **simular comportamentos futuros do processo (TO BE)**, testando cenários de melhoria antes da implementação. Ela é essencial, por exemplo, na construção de sistemas de automação de processos ou no desenvolvimento de workflows digitais.

3.3. Complementaridade

Apesar das diferenças, mapeamento e modelagem não são excludentes. Pelo contrário: o mapeamento geralmente precede a modelagem. Primeiro compreende-se o processo (mapear), depois projeta-se sua versão ideal ou automatizada (modelar).

Ambos fazem parte da abordagem de **gestão por processos** e são indispensáveis para organizações que desejam evoluir de uma atuação empírica para uma gestão baseada em processos.

4. Considerações finais

O mapeamento de processos é uma ferramenta estratégica e operacional que permite às organizações **entenderem, documentarem e aperfeiçoarem sua forma de operar**. Ao tornar visível o caminho percorrido por informações, produtos e serviços dentro da instituição, ele contribui para a melhoria da qualidade, redução de custos, aumento da produtividade e satisfação dos clientes.

Além disso, o mapeamento é essencial para integrar pessoas, alinhar objetivos, embasar decisões e preparar a organização para a inovação e a transformação digital. Em tempos de mudança acelerada, a clareza e o domínio sobre os próprios processos tornam-se uma **vantagem competitiva essencial**.

O próximo passo, após o mapeamento, é utilizar essas informações para promover o redesenho e a modelagem de processos, ajustando-os continuamente às exigências do mercado e às oportunidades de melhoria interna.

Referências Bibliográficas

- Harrington, H. J. (1993). *Melhoria de Processos Empresariais*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
- Rummler, G. A.; Brache, A. P. (1994). *Melhoria de Processos: como gerenciar os processos da empresa com eficácia*. São Paulo: Makron Books.
- ABPMP Brasil. (2017). *Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM CBOK v3.0*. São Paulo: ABPMP Brasil.



Elementos Básicos de um Processo

1. Introdução

O entendimento dos elementos básicos de um processo é fundamental para qualquer organização que deseje adotar uma gestão orientada por processos. Compreender como as **atividades, entradas, saídas, recursos, atores e indicadores de desempenho** se conectam dentro de um fluxo de trabalho permite maior controle, padronização e melhoria contínua. Esses elementos formam a estrutura essencial que sustenta tanto o mapeamento quanto a análise e a modelagem de processos.

De acordo com a ISO 9000:2015, um processo é “um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam entradas em saídas”. Essa definição ressalta o caráter transformacional do processo, que agrega valor ao transformar algo inicial em um resultado com significado para o cliente ou para a organização.

2. Entradas, Saídas e Atividades

2.1. Entradas

Entradas são os **dados, informações, materiais, solicitações ou insumos** que iniciam um processo. Elas são fundamentais para que as atividades possam ocorrer e gerar valor. As entradas podem ser provenientes de fontes internas (outros processos ou departamentos) ou externas (clientes, fornecedores, parceiros).

Por exemplo, no processo de atendimento ao cliente, a entrada pode ser uma solicitação via e-mail ou telefone. Já em um processo produtivo, a entrada pode ser a matéria-prima.

É importante compreender que as entradas devem estar **claramente definidas e disponíveis no momento certo**, pois sua ausência ou inadequação compromete a eficiência do processo.

2.2. Atividades

As atividades representam as **ações executadas ao longo do processo**. São elas que promovem a transformação das entradas em saídas. As atividades podem ser sequenciais, paralelas ou condicionais, e podem envolver diferentes departamentos, sistemas ou pessoas.

Elas devem ser descritas de forma clara, objetiva e padronizada, o que facilita a visualização do fluxo, a identificação de gargalos e o redesenho do processo. Além disso, é essencial distinguir entre atividades que agregam valor e aquelas que não agregam valor ao cliente — estas últimas devem ser minimizadas ou eliminadas.

2.3. Saídas

As saídas são os **resultados gerados ao final do processo** — produtos, serviços, relatórios, decisões ou qualquer outro item que represente a entrega esperada. Uma boa prática é garantir que cada saída esteja alinhada às necessidades dos clientes ou partes interessadas.

Rummler e Brache (1994) afirmam que “os processos existem para produzir resultados; logo, a definição clara das saídas é essencial para a mensuração da efetividade do processo”.

Assim como as entradas, as saídas também devem ser mensuráveis e verificáveis, pois sua qualidade impacta diretamente na satisfação do cliente e na reputação da organização.

3. Recursos e Atores Envolvidos

3.1. Recursos

Os recursos são os **meios necessários para a execução das atividades de um processo**. Eles incluem:

- **Humanos:** colaboradores, equipes, especialistas;
- **Tecnológicos:** sistemas, softwares, equipamentos;
- **Materiais:** matéria-prima, ferramentas, documentos;
- **Financeiros:** orçamento disponível para execução;
- **Informacionais:** dados, relatórios, conhecimento técnico.

A correta alocação dos recursos é essencial para garantir eficiência, produtividade e qualidade. Processos mal dimensionados em termos de recursos tendem a gerar atrasos, retrabalho e desperdícios.

3.2. Atores

Os atores são os **responsáveis diretos pela execução, supervisão ou decisão em cada etapa do processo**. Eles podem ser indivíduos (como um analista ou gerente) ou unidades organizacionais (como o setor de compras ou o atendimento ao cliente).

Na gestão por processos, é fundamental definir com clareza os **papéis e responsabilidades de cada ator**. A ferramenta conhecida como "matriz RACI" (Responsável, Aprovador, Consultado, Informado) é amplamente utilizada para esse fim.

A ausência de clareza sobre quem executa ou decide pode gerar **conflitos, omissões e falhas de comunicação**. Por outro lado, uma atuação coordenada entre os atores favorece o desempenho organizacional como um todo.

4. Indicadores de Desempenho

Os indicadores de desempenho de processos — também chamados de KPIs (Key Performance Indicators) — são métricas utilizadas para **medir a eficácia, a eficiência e a qualidade das atividades**. Eles permitem o monitoramento constante do desempenho dos processos e orientam as ações de melhoria contínua.

Os principais indicadores associados aos processos são:

4.1. Tempo

Indicadores de tempo medem a **duração das atividades ou do processo como um todo**. Podem incluir:

- Tempo de ciclo (do início ao fim do processo);
- Tempo de execução de cada etapa;
- Tempo de espera ou ociosidade.

São úteis para identificar **atrasos, gargalos ou etapas desnecessárias**.

4.2. Custo

Os indicadores de custo refletem os **recursos financeiros envolvidos na execução do processo**. Incluem:

- Custo por atividade;
- Custo por unidade produzida ou serviço prestado;
- Custo total do processo.

Esses indicadores ajudam a avaliar a viabilidade econômica do processo e orientar decisões de redução de despesas ou realocação de recursos.

4.3. Qualidade

Indicadores de qualidade mensuram o **grau de conformidade do resultado final com os requisitos esperados**. São exemplos:

- Taxa de retrabalho;
- Número de defeitos;
- Índice de satisfação do cliente.

A qualidade é um aspecto essencial para a competitividade e para a fidelização do cliente, sendo um dos principais focos da melhoria de processos.

Segundo Harrington (1993), “o que não é medido, não é gerenciado” — os indicadores são, portanto, ferramentas críticas para a governança dos processos.



5. Considerações Finais

Compreender os elementos básicos de um processo é essencial para qualquer iniciativa de mapeamento, modelagem ou redesenho. Entradas, atividades e saídas formam a espinha dorsal do processo, enquanto os recursos e atores são os elementos de suporte que possibilitam sua realização.

A análise desses componentes, aliada à definição de indicadores de desempenho, permite que os gestores tenham **uma visão clara, mensurável e estratégica do funcionamento organizacional**. Isso não apenas contribui para a eficiência operacional, como também fortalece a cultura de melhoria contínua e inovação.

Por fim, uma gestão eficaz de processos depende da integração entre esses elementos e de sua constante avaliação, pois somente assim é possível adaptar-se às mudanças do ambiente, atender às demandas do mercado e manter a organização competitiva.



Referências Bibliográficas

- Harrington, H. J. (1993). *Melhoria de Processos Empresariais*. São Paulo: McGraw-Hill.
- Rummler, G. A.; Brache, A. P. (1994). *Melhoria de Processos: como gerenciar os processos da empresa com eficácia*. São Paulo: Makron Books.
- Dumas, M.; La Rosa, M.; Mendling, J.; Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of Business Process Management*. Springer.
- ABNT. NBR ISO 9000:2015 – *Sistemas de Gestão da Qualidade – Fundamentos e Vocabulário*. Associação Brasileira de Normas Técnicas, 2015.

