

MONITORAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR DA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL



MATO GROSSO DO SUL

SECRETARIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO - SED

2019-2022

REINALDO AZAMBUJA SILVA

GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

MURILO ZAUTH

VICE GOVERNADOR DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL

MARIA CECILIA AMENDOLA DA MOTTA

SECRETÁRIA DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

EDIO ANTONIO RESENDE DE CASTRO

SECRETÁRIO ADJUNTO DE ESTADO DE EDUCAÇÃO

Soraya Regina de Hungria Cruz

Superintendente de Planejamento e Apoio Institucional

Edna Ferreira Bogado da Rosa

Coordenadora de Planejamento e Avaliação

Coordenadora do Projeto

Edna Ferreira Bogado da Rosa

Equipe de Elaboração

César Eduardo da Silva

Hélio de Lima

Silvana Maria Batista

Equipe de Análise de dados

André Luiz Sá Firmino

Pedro Luís da Silva Giaretta

Equipe de Monitoramento das escolas

André Luiz Sá Firmino

César Eduardo da Silva

Hélio de Lima

Pedro Luís da Silva Giaretta

MONITORAMENTO DA GESTÃO ESCOLAR NA REDE ESTADUAL DE ENSINO NO MATO GROSSO DO SUL

1. APRESENTAÇÃO

Qualidade é um conceito polissêmico, ou seja, possui significados distintos para diferentes pessoas e contextos. Segundo Paladini (2012) qualidade é sempre o resultado de um esforço pela melhoria, envolvendo um esquema de atividades específicas, o que torna fundamental associá-la a processos e ações voltadas para que essa melhoria seja contínua. De acordo com esse autor, o conceito de qualidade envolve dois elementos que são como seus referenciais básicos. O primeiro diz respeito as alterações que sofre ao longo do tempo, creditando-lhe um aspecto evolutivo, e o segundo, a multiplicidade de itens que o envolve simultaneamente.

As ações planejadas e desenvolvidas por uma instituição geralmente são vinculadas ao conceito de qualidade empregada pelas pessoas que a constituem, ou refletem a ausência, ou mesmo, a despreocupação com esse conceito. Para Paladini (2012) o conceito de qualidade traduz os valores das pessoas relacionadas a execução de uma atividade ou daquelas que fazem uso de um produto ou serviço.

Para Silva (2009), o aperfeiçoamento dos produtos e serviços em uma organização tem relação com a aderência dos processos e ações executados e da qualidade no seu gerenciamento. A mensuração da aderência de um processo de ações voltadas à qualidade remete ao conceito de maturidade, que teve sua origem na gestão da qualidade, a partir da necessidade do controle de qualidade no desenvolvimento de software (FIGUERÊDO, 2012).

O tema maturidade está relacionado a metodologias de avaliação dos processos voltados para a Gestão da Qualidade (GQ). Neste contexto, maturidade será entendida como a medida de aderência desses processos e ações voltadas à educação de qualidade, cuja concepção se harmoniza ao conceito de efetividade educacional: acesso, permanência e qualidade da aprendizagem dos estudantes.

O Modelo de Maturidade de Processos fornece informações que orientam a instituição na definição de seu plano de melhoria da qualidade e na escolha de técnicas de melhoria compatíveis com seu estágio de maturidade de gestão. Esta abordagem evolutiva auxilia na orientação da instituição nas formulações de estratégias de melhoria a longo prazo sustentada por avanços gradativos no amadurecimento de suas práticas de gestão.

As instituições escolares têm dificuldade em definir estratégias adequadas para melhorias permanentes de seus processos educacionais pela dificuldade de mapeá-los e monitorá-los, ou seja, de gerenciá-los. A premissa do processo é que “a qualidade de um sistema ou produto é altamente influenciada pela forma utilizada para desenvolvê-lo e mantê-lo”. Os problemas que essas instituições enfrentam, muitas vezes envolvem soluções que abrangem todas suas áreas de gestão, exigindo uma abordagem integrada de tratamento.

Determinadas ações desenvolvidas por uma instituição, quando organizadas e executadas numa dada sequência específica, a partir de determinados insumos configuram-se como processos. O bom funcionamento de uma instituição está vinculado à garantia da execução adequada dessas ações, ou desses processos e da disponibilidade dos insumos necessários.

Nesse sentido, o monitoramento das ações e dos processos permite saber em que medida essas ações estão sendo atendidas e ainda, se os resultados almejados foram alcançados.

Uma instituição que prima pela qualidade dos seus serviços e dos seus resultados deve extrapolar os conceitos pré-estabelecidos de qualidade e buscar a excelência. Não é recomendável investir em recursos humanos, em infraestrutura, utilizar a energia e o tempo das pessoas se ao longo desse percurso não se preocupar com os resultados das ações que demandaram desses recursos, principalmente quando se tratarem de recursos públicos e as ações pertencerem a esfera educacional.

Torna-se cada vez mais importante a verificação dos resultados alcançados nos espaços transitórios entre a intenção e a decisão, da decisão e a ação e desta última com o resultado alcançado para que se possa avaliar se toda energia empreendida produziu o resultado almejado.

2. MONITORAMENTO NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL

Embora haja consenso sobre a importância da melhoria permanente dos processos, muitas instituições têm dificuldades na definição, na organização e execução de ações e estratégias adequadas à organização para obter melhorias relevantes e sustentadas. Muitos insucessos decorrem de objetivos definidos a partir de leituras do contexto não fundamentadas por evidências, mas baseados nas simples intuições de seus gestores.

Este monitoramento propõe uma metodologia de análise e avaliação de processos e ações desenvolvidos pelas respectivas instituições de ensino, com objetivo de aprimorar as atividades

necessárias para o gerenciamento efetivo dos processos a fim de melhorar sua capacidade para atingir os resultados desejados. Os resultados podem ser usados para orientar as ações de melhoria, ou na determinação da capacidade dos processos e nos riscos de se usá-los na execução de determinado projeto.

O monitoramento de cada ação e ou processo selecionado é feito pela comparação das práticas atuais com os atributos que descrevem cada nível da escala de maturidade proposta como metodologia de avaliação. Os resultados de cada processo avaliado são apresentados numa escala que mostra o grau de adequação das práticas básicas e gerenciais

A vantagem desta metodologia é que ela conduz à habilidade de verificar se os processos são eficazes para o alcance de seus objetivos e de identificar causas relevantes de baixa qualidade. À medida que a organização evolui na escala de maturidade, suas habilidades se desenvolvem, suas metas de desempenho são redefinidas e ela sofisticada suas abordagens, fazendo uso adequado e de forma progressiva da grande variedade de técnicas de gestão e de melhoria da qualidade disponíveis.

3. MATURIDADE DE PROCESSOS

Maturidade de processos é a medida que demonstra o quanto um processo é de confiança, eficiente, eficaz e como é que ele está integrado com outros processos. Nascimento, Oliveira e Zanquetto (2013) destaca que a definição formal de maturidade está relacionada ao estado completo de desenvolvimento ou condição perfeita de processos ou atividades. Para Moraes, Rocha e Souza (2014), os modelos de maturidade geram informações a partir das avaliações e comparação de processos em áreas específicas da organização, tornando-as mais eficientes. Avaliação da maturidade mede o grau em que a organização utiliza as pessoas, os processos, as ferramentas, os produtos e a gestão.

A avaliação de cada processo selecionado é feita pela comparação das práticas atuais com os atributos de cada nível de maturidade. Para isso, o modelo de maturidade considera que um processo é constituído de dois tipos de atividades:

a) Práticas básicas: atividades essenciais e características do processo, diretamente direcionadas para o seu propósito e que contribuem para a realização de seu produto.

b) Práticas gerenciais: atividades necessárias para gerenciar um processo e melhorar sua capacidade de atingir os resultados desejados.

Neste contexto é imprescindível para o desenvolvimento da organização identificar os processos fundamentais, avaliar a fase de maturidade em que se encontram, gerenciá-los e continuamente melhorá-los. Os resultados dos processos avaliados são apresentados em uma escala com níveis descritivos elencando “as características de desempenho, com maior complexidade a cada nível” (NASCIMENTO; OLIVEIRA; ZANQUETTO, 2013, p. 26) e também, mostra o grau de adequação das práticas básicas e gerenciais. O nome dado a cada um dos níveis varia de acordo com o autor que os utiliza.

Crosby (1979, apud ALÁSTICO; TOLEDO, 2010) foi o pioneiro na abordagem de níveis de maturidade em Sistemas de Gestão da Qualidade ao propor um aferidor de Maturidade da Gerência da Qualidade. Esse aferidor permite à empresa determinar, do ponto de vista da Gestão da Qualidade, o estágio de um processo em relação às metas da qualidade, assim como estabelecer novas metas.

4. GESTÃO DE PROCESSOS NAS ESCOLAS DA REE/MS

As escolas pertencentes a Rede Estadual de Ensino de Mato Grosso do Sul mesmo estando sujeitas às normas comuns, possuem processos específicos que devem ser conhecidos pela gestão da pasta a fim de garantir-lhes as condições de aprimoramento dos processos e resultados, estabelecer prioridades de atendimento e, conseqüentemente, a consecução dos objetivos estratégicos da Instituição.

O monitoramento é importante por ser um instrumento que contribui para aperfeiçoar e debater a realidade da instituição, bem como a das unidades escolares, de forma que vá se ajustando às finalidades, exigências e critérios de eficácia, organizando o próprio controle contínuo dos progressos feitos. O monitoramento é realizado para aperfeiçoar os processos e corrigir os rumos: (i). Qual é o resultado almejado? (ii). Quais são os seus objetivos? (iii). Como definimos nossos resultados? (iv). Qual o impacto desses resultados na sociedade?

4.1 INSTRUMENTO PARA AVALIAÇÃO DA QUALIDADE EDUCACIONAL NA REDE ESTADUAL DE ENSINO DE MATO GROSSO DO SUL

O instrumento de coleta de dados é composto **por 98 ações agrupadas em 16 processos** e cinco dimensões da gestão escolar. Embora os processos estejam agrupados e sejam avaliados por dimensão, eles se interagem no contexto escolar e seus efeitos não são isolados dos demais. A figura 1 apresenta as dimensões do instrumento de coleta de dados para a avaliação da maturidade.

Figura 1 – Dimensões da gestão escolar no instrumento



Fonte: Luck (2009) – Adaptado pela SUPAI.

Na **dimensão administrativa**, as ações são pautadas no uso de ferramentas da gestão escolar e na qual se assentam todas as outras (LÜCK, 2009, p. 106). O artigo 15 da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) estabelece que os sistemas de ensino assegurarão, às unidades escolares públicas de educação básica que os integram, progressivos graus de autonomia pedagógica, administrativa e financeira, observadas as normas gerais de direito financeiro público. Não se trata de autonomia absoluta, porém deve progredir para garantir a execução das ações das demais dimensões, entre eles destaca-se o Plano de Gestão Escolar. Esse plano é um instrumento de planejamento que define a natureza da escola, sua política e seu plano de melhoria educacional.

As ações da **dimensão financeira** analisam o cumprimento aos procedimentos legais e administrativos quanto à utilização e prestação de contas dos recursos financeiros disponibilizados às escolas públicas. Os resultados esperados são: (i) os gastos conhecidos, controlados e bem geridos; (ii) os investimentos necessários para a execução das ações devem estar planejados; (iii) as

decisões referentes aos recursos financeiros da escola são tomadas em conjunto com a comunidade ou por seus representantes.

A **dimensão pedagógica** tem suas práticas fundamentadas por processos avaliativos de estudantes, de professores, dos demais profissionais da escola e das respectivas práticas existentes na escola (LÜCK, 2009; SOARES, 2005). O aperfeiçoamento dessas práticas exige preparo profissional, formação permanente e bom ambiente de trabalho. É por meio de ações planejadas e refletidas que a escola realiza seu maior objetivo: fazer com que os alunos aprendam e adquiram autonomia (BRASIL, 2004).

O artigo 12º, da Lei 9.394/96 (LDB) estabelece que todas as instituições de ensino têm a incumbência de elaborar seu Projeto Político Pedagógico (PPP). Esse instrumento que reflete a proposta pedagógica da escola, afirma sua identidade, explicita suas metas e seu plano de articulação com a comunidade.

A escola é um espaço de ensino, de aprendizagem e de vivência de valores (BRASIL, 2004). Nesse ambiente educativo, “o exercício dos direitos e deveres são práticas que garantem a socialização e a convivência, e onde desenvolvem e fortalecem a noção de cidadania e de igualdade entre todos” (BRASIL, 2004, p. 20). Segundo Lück (2009, p. 20), “a qualidade do ambiente escolar como um todo determina a qualidade do processo pedagógico da sala de aula”. Nesse contexto, a liderança do gestor escolar favorece as condições ideais para o compartilhamento de decisões, de informações e de preocupações com a qualidade educacional.

A **dimensão interação e ambiente escolar** é o cenário onde convivem os integrantes da comunidade escolar e onde se desenvolvem as atividades da escola. Ambientes físicos com qualidade são organizados, limpos, arejados e com equipamentos adequados, em condições de uso e em número suficiente à realidade da escola.

Este monitoramento por estar focado na gestão dos processos das escolas, especificamente aqueles que dependem da decisão do gestor escolar, se restringirá, na **dimensão de infraestrutura física**, aos aspectos de limpeza e organização dos ambientes. Luck (2009, p. 23) entende que as ações demandam a combinação de todas as dimensões, e suas aplicações são processos dinâmicos e interativos, “em vista do que a sua aplicação isolada pode representar o empobrecimento das ações de gestão escolar.”

O Quadro 1 apresenta uma síntese de informações do instrumento de avaliação dos processos e ações das escolas que participam desse projeto.

Quadro 1 – Síntese da estrutura do instrumento de coleta de dados do projeto

Dimensão	Número		Pontuações	
	Processos	Subprocessos	Máxima	Mínima
Administrativa	6	37	185	37
Financeira	1	8	40	8
Pedagógica	7	38	190	38
Interação e Ambiente Escolar	1	6	30	6
Infraestrutura Física	1	9	45	9
Total	16	98	490	98

Conforme Lück (2009), o planejamento, a organização, o monitoramento e a avaliação dos processos e ações voltados à efetividade educacional são tarefas da gestão escolar que devem estar orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos estudantes.

4.2 A ESCALA DO INSTRUMENTO

Para a avaliação de cada ação, optou-se por uma escala de cinco alternativas (Quadro 2) cujos níveis estão associados a uma pontuação. Os níveis descrevem as etapas de evolução das ações, o que permitirá identificar nos processos os aspectos que precisam ser melhorados.

Quadro 2 - Níveis e pontuações da escala de avaliação

Níveis	Pontuação das ações	Descrição dos níveis da escala
Não é possível comprovar	1	Quando não é possível comprovar a execução da ação por ausência de registros.
Insuficiente	2	Quando a execução da ação é considerada insuficiente devido a existência de poucos registros de execução, de monitoramento, e de resultados atingidos.
Suficiente	3	Quando a execução da ação é considerada suficiente devido a existência de registros de execução, de monitoramento, e os resultados atingidos são considerados satisfatórios pela escola.
Muito Bom(a)/ Muito Bem	4	Quando a execução da ação é considerada muito boa devido a existência de registros e monitoramento sistemático, e os resultados são considerados muito bons pela escola.
Excelente	5	Quando a execução da ação é considerada excelente devido a existência de registros e monitoramento sistemático, e os resultados atingidos são considerados excelentes pela escola.

Fonte: Elaborado pela SUPAI (2017).

O questionário envolve observações, análise de registros (atas, apontamentos, fotos, cartazes, vídeos, etc.) e documentos que possibilitem a classificação das ações em um dos níveis da escala.

4.3 ORGANIZAÇÃO DOS DADOS DO MONITORAMENTO

O instrumento de monitoramento é uma planilha, cujos dados são coletados *in loco*, com observações de evidências apresentadas pelo Gestor da Escola, ou de representantes indicados por esses.

A partir dos dados coletados são gerados os seguintes indicadores:

- **Total de pontos por processo (m)** - Calculado¹ pela soma das pontuações atribuídas a cada ação avaliada em cada um dos níveis de agrupamento das ações.

$$\text{III. } m = x_1 + x_2 + \dots + x_n; \text{ sendo}$$

m é o total de pontos do processo;

x representa a pontuação atribuída a cada ação;

n é o número de processos da ação.

O total de pontos por dimensão é representado pela soma das pontuações obtidas pelos processos e ações que o compõem, e o total do instrumento pela soma das pontuações obtidas nas dimensões.

- **Percentual de realização por processo (p)** – Calculado pela razão entre o total de pontos obtidos no processo (m) pelo valor máximo de pontos (r) previsto por processo

$$\text{IV. } p = \left(\frac{m}{r}\right) * 100; \quad \text{sendo m é o total de pontos do processo;}$$

r é o valor máximo da pontuação que pode ser obtida no processo.

¹ <http://www.somatematica.com.br/softOnline/mathEditor/> Acessado em 13/03/2016 às 9h45m

No cálculo do percentual de realização de cada dimensão e do total do instrumento, serão consideradas as pontuações máximas das variáveis (m) e (r) desses respectivos níveis de organização das ações.

- **Média de pontos por processo e dimensão (M)** – A média de cada processo e dimensão representa a média aritmética simples das pontuações de suas ações.

$$V. \quad M = \frac{m1+m2+...mn}{n}; \text{ sendo}$$

m é o total de pontos do processo;

n é o número de pontuações consideradas no cálculo.

- **Média Geral por escola (MG)** - A média geral por escola representa a média ponderada das médias das dimensões.

$$VI. \quad MG = \frac{1*M1+1*M2+3*M3+3*M4+2*M5}{10}; \text{ sendo}$$

M1 é a média da dimensão administrativa;

M2 é a média da dimensão financeira;

M3 é a média da dimensão pedagógica;

M4 é a média da dimensão de interação e do ambiente escolar e

M5 é a média da dimensão de infraestrutura.

Este estudo considera que as ações das dimensões pedagógicas e de interação e ambiente escolar têm impacto maior sobre a qualidade do que os espaços físicos, e estes sobre as ações administrativas e financeiras. Nesse sentido, a autora deste estudo fez a opção pela atribuição de pesos às médias das dimensões, priorizando os processos e ações das dimensões pedagógicas e a de interação e ambiente escolar.

Lück (2009) destaca a dimensão pedagógica da gestão escolar ao fazer referência ao objetivo da escola relacionado à aprendizagem e formação dos estudantes, ou seja, ao foco do trabalho escolar, embora também qualifique os ambientes educacionais como determinantes da qualidade dos processos pedagógicos de sala de aula, pois, são nesses ambientes que se

desenvolvem as aprendizagens significativas. Em referência aos ambientes educacionais, Lück (2009) destaca a relevância do papel do gestor escolar na promoção, mobilização e articulação das condições materiais e humanas, necessárias para os avanços dos processos orientados para a promoção efetiva da aprendizagem dos estudantes.

4.4 NÍVEIS DA ESCALA DE MATURIDADE

Existe uma grande diversidade de conceitos e modelos de maturidade e todos eles remetem a estágios de desenvolvimento de organizações. No contexto desse estudo, a maturidade nos diferentes níveis de organização do instrumento de coleta de dados será assim determinada:

- Processos - a maturidade do processo corresponde às respectivas médias aritméticas da pontuação obtida em cada sub processo.
- Dimensão – a maturidade de cada dimensão corresponde à média aritmética das pontuações obtidas nos seus processos.
- Escola – a média geral da escola corresponde a média ponderada das dimensões. Essa média corresponde a maturidade geral da escola.

Essas médias estão relacionadas a percentuais de realizações das ações que é também um indicativo dos seus respectivos níveis de formalizações. A escala de maturidade em análise possui cinco níveis que descrevem patamares de realização dos processos. Esses níveis que variam de 1 a 5, conforme o Quadro 3, são determinados pelos intervalos das médias.

Quadro 3 - Níveis de maturidade

Níveis de maturidade		Intervalo das médias gerais	Percentuais de realização dos processos
Nível 1	Insuficiente	1,0 - 1,4	menos de 30%
Nível 2	Inicial	1,5 - 2,4	[30% a 50% [
Nível 3	Básico	2,5 - 3,4	[50% a 70% [
Nível 4	Adequado	3,5 - 4,4	[70% a 90% [
Nível 5	Ótimo	4,5 – 5,0	[90% a 100%]

Fonte: Elaborado pela SUPAI (2017).

Essa estrutura de organização dos níveis em etapas evolutivas da ação “colocam fundamentos sucessivos para a contínua melhoria do processo” (QUINTELLA; ROCHA; MOTTA, 2006, p. 5) e cria a base para a evolução para os próximos níveis. Dessa forma, a descrição de cada nível é o que o distingue dos demais:

a) Nível Insuficiente – As ações desenvolvidas não são documentadas e o conceito de processo inexistente. O percentual de realização abaixo de 30% indica ausência de gestão no referido processo.

b) Nível Inicial – As ações são atos isolados com iniciativas individuais e não configuram um processo. O percentual de realização entre 30 a 49,9% indica que não existe um esforço coordenado de organização o que faz com que o processo seja parcialmente gerenciado e pouco documentado, por isso não é possível prever seus resultados. Nesse nível, as causas do sucesso ou do fracasso são desconhecidas.

c) Nível Básico – As ações possuem algum grau de alinhamento de controle e de documentação. O percentual de realização entre 50 a 70% indica a existência de um esforço coordenado de gerenciamento. Nesses percentuais já existe a possibilidade de predição de resultados parciais.

d) Nível Adequado – As ações são alinhadas, gerenciadas e documentadas. O percentual de realização entre 70 a 90% indicam esforço coordenado de gerenciamento e padronização eficiente. Nesses percentuais já existe padronização do processo e a possibilidade de predição de seus resultados.

e) Nível Ótimo – As ações são completamente alinhadas, gerenciadas e documentadas. Os percentuais de realização entre 90 a 100% indicam otimização do gerenciamento e da padronização. Esses percentuais possibilitam a predição, remoção ou minimização dos principais obstáculos para o sucesso do processo.

4.5 RESULTADOS DOS MONITORAMENTOS

Os resultados dos monitoramentos serão apresentados por processo, por dimensão e geral da escola. O resultado final anual representa a média das pontuações obtidas pela escola nos dois monitoramentos.

As médias de avaliação da maturidade da escola, ou régua de avaliação utilizadas no monitoramento estão organizadas em cinco intervalos de classificação, cuja a **média de corte é 2,4**.

- A escola pontuada nos níveis 1 ou 2 da escala de maturidade (insuficiente e inicial) é caracterizada com alto grau de informalidade e inoperância na condução dos processos escolares. A ausência de conexão entre os processos e/ou subprocessos impedem que seus objetivos e finalidades sejam alcançados.
- A escola pontuada no nível 3 (básico) é caracterizada com informalidade e inoperância parcial na condução de seus processos. A fraca conexão entre os processos e subprocessos comprometem os resultados almejados.
- A escola pontuada nos níveis 4 ou 5 conduzem os processos escolares de forma satisfatória.

4.6 CRONOGRAMA DO MONITORAMENTO

Serão realizados dois monitoramentos anuais, com prévio agendamento pelas Coordenadorias Regionais de Educação, nas escolas de suas respectivas jurisdições. As escolas localizadas no município de Campo Grande serão monitoradas pela equipe de monitoramento da Coordenadoria de Gestão Escolar – COGES/SUPAI.

A Superintendência de Planejamento e Apoio Institucional (SUPAI) coordenará todo o processo de monitoramento da Gestão Escolar no âmbito da SED/MS.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALÁSTICO, G.P.; TOLEDO, J.C. de. Níveis de maturidade em sistemas de gestão da qualidade. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010, São Carlos. **Anais...** São Carlos: Abepro, 2010.

BRASIL. Indicadores da qualidade da educação. São Paulo: Ação Educativa, 2004.

FIGUERÊDO, C. de O. **PBL TEST:** um modelo para avaliação da maturidade de processos de ensino na abordagem PBL. 2012. 95 p. Monografia (Especialista em Gestão da Tecnologia da Informação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências.** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e prática. 3.ed. – editora Atlas. São Paulo–SP, 2012.

QUINTELLA, H. L. M. de M.; ROCHA, H. M.; MOTTA, W. Avaliação da maturidade do processo de desenvolvimento de veículos automotivos. Gestão & Produção, São Carlos, v. 13, n. 2, p. 297-310, maio/ago. 2006.

SCARTEZINI, Luís Maurício Bessa. Análise e Melhoria de Processos. Goiania, 2009.

SILVA, D. F. A. Modelo de maturidade de processos de gestão acadêmica em Instituições Privadas de Ensino Superior. São Paulo: Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, 2009.

SIQUEIRA, Jairo. O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. <http://www.aprendersempre.org.br/arqs/GE%20B%20-%20An%E1lise-e-Melhoria-de-Processos.pdf>. Acessado em 24/02/2016.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. Mapeamento de processos: teoria e caso ilustrativo. http://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf Acessado em 22/02/2016.

SOARES, J. F. O efeito da escola no desempenho cognitivo se seus alunos. In: SOUZA, A. de M. e (Org.). Dimensões da avaliação educacional. Petrópolis: Vozes, 2005. p. 174-202.