



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

GESTÃO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL

Andressa Sasaki Vasques Pacheco
Universidade Federal de Santa Catarina
andressa.pacheco@ufsc.br

Maurício Rissi
Universidade Federal de Santa Catarina
mauricio.rissi@ufsc.br

RESUMO

Este artigo objetiva descrever a gestão do processo de reserva de auditório do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina. Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, bibliográfica, ex-post-facto, estudo de caso, participante, predominantemente qualitativa. A coleta de dados foi por meio de análise documental, das planilhas de registro de informações de reserva, bem como por meio da participação de um dos autores da pesquisa. O primeiro ato rumo ao mapeamento e explicitação do processo de “reserva do auditório do CSE” foi a criação de norma regulamentadora. Depois a norma foi submetida à apreciação do Conselho de Unidade, sendo ela aprovada por unanimidade. Aprovada a norma, criou-se o formulário de “solicitação de reserva do auditório do CSE”, a agenda eletrônica e foram descritos os procedimentos. Assim que implantado o novo procedimento, muitos apareciam no balcão esperando ser atendido como anteriormente acontecia, e o novo procedimento era apresentado. Mesmo durante o período inicial do novo procedimento, mostrou-se muito mais rápido e eficiente, com um tempo de permanência no balcão muito menor.

Palavras-chave: Gestão de processos, padronização, gestão universitária.

1 INTRODUÇÃO

Os processos são inerentes a qualquer organização, independente do seu tipo, tamanho ou faturamento. Ou seja, vocês como futuros administradores, sempre terão que lidar com os processos organizacionais. Pode-se dizer ainda que “há um novo profissional no mundo atual dos negócios, o profissional de processos de negócio. O trabalho que realizam é fundamental para o futuro das organizações competitivas atuais”(CBOK, 2009, p.17)

Mas afinal, o que é processo? “um “processo” é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a transferência de controle para outro processo.

Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica”(CBOOK, 2009, p.30).

Neste cenário, o Ministério Público Federal, relata, em seu manual de Gestão de processos, que esta metodologia é consolidada tanto na iniciativa privada como nas organizações públicas, e visa alcançar melhores resultados através do aperfeiçoamento dos processos de trabalho. “Desempenhado por todos os servidores e de forma contínua, envolve conhecer, analisar, mudar e monitorar as rotinas de trabalho. Por isso, é necessária a conscientização e a mobilização de todos os servidores” (MPF, 2013, p.8).

Sendo assim, pode-se afirmar que toda organização desenvolve diversas atividades, sendo que estas podem ser enquadradas como processos, que, de forma integrada, trabalham para atingir os objetivos organizacionais, diretamente relacionados à sua missão institucional (MPF, 2013).

Neste sentido, as universidades, como qualquer organização pública, precisa de procedimentos padronizados.

Tem-se neste contexto o Centro Socioeconômico (CSE), um dos onze centros de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Este oferece cursos de graduação, na modalidade presencial, em Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas, Relações Internacionais e Serviço Social. Mestrados acadêmicos em Administração, Contabilidade, Economia, Relações Internacionais e Serviço Social, e mestrado Profissional em Administração Universitária. Conta ainda com doutorado acadêmico em Administração, Contabilidade, Economia e Serviço Social (CSE, 2014).

Neste centro estudam aproximadamente 6 mil alunos, dos quais quase 2 mil estão no ensino à distância. Composto por sete blocos, o CSE conta com salas de aulas, dois laboratórios de informática e um auditório e quatro mini auditórios (CSE, 2014).

A secretaria do CSE é responsável pela reserva dos espaços físicos do prédio. Foi diagnosticado desta forma, um tempo excessivo no processo de reserva de auditório, sendo necessário então, a padronização deste processo.

Com isso, este artigo objetiva descrever a gestão do processo de reserva de auditório do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A Gestão por Processos ou Business Process Management (BPM) pode ser definida como uma abordagem sistemática de gestão que trata de processos de negócios como ativos, que potencializam diretamente o desempenho da organização, envolvendo a determinação de recursos necessários, monitoramento de desempenho, manutenção e gestão do ciclo de vida do processo (MPF, 2013).

Os principais objetivos da gestão de processos são (MPF, 2013):

- a) Conhecer e mapear os processos organizacionais desenvolvidos pela instituição e disponibilizar as informações sobre eles, promovendo a sua uniformização e descrição em manuais;
- b) Identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas da gestão de processos;
- c) Promover o monitoramento e a avaliação de desempenho dos processos organizacionais, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados;
- e
- d) Implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho.

Para o alcance desses objetivos, é essencial não é o desenho do processo, mas a avaliação de seu desempenho, por meio da medição e supervisão. Para isso, é necessário o

estabelecimento de metas de desempenho de processos, medição do desempenho real e revisão da eficácia dos processos de negócio. Medição e desempenho de processos são elementos fundamentais, provendo informação valiosa, compreensão e feedback para outras atividades primárias, tais como análise de processos, desenho e transformação (CBOK, 2009).

Complementa-se ainda que muitas organizações definem e medem desempenho de processo de negócio por meio da extensão com que metas de processo são alcançadas e da eficiência e eficácia das atividades de processo. “Métricas de custo, tempo de conclusão de tarefas, condições financeiras e uma miríade de outras métricas podem ser desenvolvidas e utilizadas para prover suporte a decisões pela gerência” (CBOK, 2009, p.34).

A gestão de processos organizacionais se baseia em alguns princípios que norteiam o desenvolvimento das ações: satisfação dos clientes, gerência participativa, desenvolvimento humano, metodologia padronizada, melhoria contínua, informação e comunicação e busca da excelência (MPF, 2013). Esses conceitos são explicitados no quadro a seguir:

Satisfação dos clientes	necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos devem ser conhecidos para que o processo seja projetado de modo a produzir resultados que satisfaçam suas necessidades.
Gerência participativa	conhecer e avaliar a opinião dos seus colaboradores é um aspecto importante para que sejam discutidas as ideias e melhor desempenho do processo seja alcançado.
Desenvolvimento humano	para se chegar a melhor eficiência, eficácia e efetividade da organização é necessário o conhecimento, as habilidades, a criatividade, a motivação e a competência das pessoas. De oportunidades de aprendizado e de um ambiente favorável ao pleno desenvolvimento depende o sucesso das pessoas.
Metodologia padronizada	para evitar desvios de interpretação e alcançar os resultados esperados, é importante seguir os padrões e a metodologia definida, que poderá ser constantemente melhorada.
Melhoria contínua	o comprometimento com o aperfeiçoamento contínuo é o principal objetivo da gestão de processos, de modo a evitar retrabalhos, gargalos e garantir a qualidade do processo de trabalho.
Informação e comunicação	é de fundamental importância a disseminação da cultura organizacional, divulgar os resultados alcançados e compartilhar o conhecimento adquirido.
Busca da excelência	para alcançar a excelência, os erros devem ser mitigados e as suas causas eliminadas. Deve-se buscar as melhores práticas reconhecidas como geradoras de resultados e aprimoramento constante, visando à identificação e ao aperfeiçoamento de oportunidades de melhorias e reforço de pontos fortes da instituição.

Quadro 1: Princípios da gestão de processos.

Fonte: Elaborado a partir de MPF (2013)

Pode-se afirmar ainda que os processos possuem uma hierarquia, conforme as seguintes definições (MPF, 2013):

- a) Macroprocesso: geralmente envolve mais de uma função organizacional cuja operação tem impacto significativo no modo como a organização funciona. Exemplo: Macroprocesso de Gestão de Pessoas.
- b) Processo: consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade

(subprocessos, atividades e tarefas distintas e interligadas), visando cumprir um objetivo organizacional específico. Exemplo: Avaliação de desempenho.

c) Subprocesso: está incluído em outro subprocesso, ou seja, um conjunto de operações de média a alta complexidade (atividades e tarefas distintas e interligadas), realizando um objetivo específico em apoio a um processo. Exemplo: Desenvolvimento de pessoal.

d) Atividades: são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desempenhadas por uma unidade organizacional determinada e destinada a produzir um resultado específico. Exemplo: Realiza avaliação.

e) Tarefas: nível mais detalhado das atividades, é um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, corresponde a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade. Exemplo: enviar avaliação devidamente preenchida.

A partir desta hierarquia, é importante destacar então, que a integração da gestão estratégica com a gestão de processos. “O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização dos processos que passam a atingir um novo nível de desempenho. Uma estratégia somente pode ser bem sucedida pela transformação dos seus processos organizacionais. Afinal, os processos comportam pessoas, suportadas por sistemas e organizadas em áreas de atuação integradas para concretizar a estratégia”. (MPF, 2013, p.9)

Após explicar os principais conceitos, destaca-se alguns casos da utilização dessa técnica. Simão et al (2010) relatam em seu artigo a implementação da gestão de processos na Polícia Federal. Neste estudo, destacam que a gestão de processos é: uma evolução natural no modo como a Polícia Federal promove melhorias e inovações nos serviços ofertados à sociedade, um conjunto de boas práticas para modernizar e sistematizar as práticas de gestão já adotadas, e um conjunto de conceitos, ferramentas e práticas para tratar as principais prioridades dos gestores da Polícia Federal.

Para a implementação desta gestão, foram traçadas algumas diretrizes (SIMÃO et al, 2010), que também poderão nortear trabalhos semelhantes em outras organizações:

- a) Gerir por Processos é, simplesmente, uma melhor forma para promover melhorias e inovações nas rotinas de trabalho da Polícia Federal;
- b) A Gestão de Processos aumenta a capacidade da Polícia Federal em prestar melhores serviços para a sociedade;
- c) A Gestão por Processos deve ser traduzida em uma abordagem simples, acessível, e empolgante para os servidores da Polícia Federal.

Em outro exemplo de aplicação desta técnica, Carvalho (2010) destaca o caso da Natura. Para a autora, a empresa passou de uma cultura centralizadora para uma visão sistêmica de gestão por processos. “Essa foi a transformação necessária para que a Natura continuasse crescendo financeira e regionalmente. Com uma estrutura muito concentrada em São Paulo, a Natura precisou se reestruturar para expandir os negócios para outras regiões do Brasil e até outros países”. Além disso, a Natura buscou criar uma estrutura que envolvesse todos os integrantes da companhia.

Ao se ter processos definidos, essa integração e conscientização dos colaboradores torna-se mais fácil de ser realizada. André (2014) complementa esta ideia, ao afirmar que os funcionários devem conhecer bem os processos da empresa para a qual trabalham, e esses processos devem estar bem alinhados com o negócio da companhia. Com isso, a empresa poderá se transformar na escolha principal dos consumidores.

André (2014) destaca ainda a atuação dessa técnica em outros setores, como o bancário, pode melhorar a integração das diversas áreas da empresa por meio de uma melhor gestão e

otimização de processos, traduzindo-se em mais clientes, mais operações e mais ganhos financeiros. Esse fato também pode ser percebido no setor público, essa mesma gestão permite uma desburocratização da atividade, além de contribuir para um maior acesso à informação e para significativos avanços em toda a atividade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, bibliográfica, ex-post-facto, estudo de caso, participante, predominantemente qualitativa.

Buscou-se assim descrever o procedimento de padronização do processo de reserva de auditório do CSE.

Classifica-se como ex-post-facto, devido a descrição ser de um processo já realizado, com dados históricos.

O estudo de bibliográfico buscou fontes relacionadas a gestão de processos, destacando-se as obras do Ministério Público Federal e o CBOOK.

O estudo de caso foi realizado no Centro Socioeconômico, da Universidade Federal de Santa Catarina.

A pesquisa participante é devido a participação de um dos autores da pesquisa na referida secretaria.

A coleta de dados foi por meio de análise documental, das planilhas de registro de informações de reserva, bem como por meio da participação de um dos autores da pesquisa.

A análise foi descritiva, predominantemente qualitativa.

4 ESTUDO DE CASO

A Secretaria Administrativa do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina presta diversos serviços para a comunidade interna (Discentes, Docentes e Técnico-Administrativos em Educação-TAEs), e para isso, segue a extensa regulamentação interna e legislações aplicáveis.

No entanto, apesar de muitos processos poderem ser deduzidos a partir das regulamentações existentes, o modus operandis não está sempre explicitado de forma clara e compreensível. Normalmente, as regulamentações são extensas e tratam ao mesmo tempo de diversos processos relacionados a uma mesma matéria, dificultando ao executor das atividades, a busca da forma em que cada atividade deve ser feita. Gerando com isso, falhas na execução das atividades, por falta de compreensão das regulamentações, ou mesmo por lacunas existentes na mesma, pois regem e normatizam o essencial das atividades, mas não entram em detalhes operacionais.

As falhas operacionais podem ser divididas em três categorias a conhecer: **irrelevantes**, que não afetam a qualidade do serviço e tão pouco o controle sobre o processo; **de gestão**, que não afetam a qualidade do serviço prestado ao usuário, porém, dificulta ou impede que a gestão tenha informações e rastreabilidade sobre os processos; e por fim, a mais grave, as falhas que entram em contradição com leis e regulamentações.

Para essa última categoria, cabe frisar que mesmo não havendo dolo, mesmo sendo o executor das atividades, pessoa idônea e de alta competência técnica, está sujeito a incorrer nesse tipo de falha por inúmeras razões, e aqui serão apontadas apenas algumas: (a) grande variabilidade de tarefas a serem executadas. O que impede a qualquer indivíduo dominar todas as regulamentações de forma a garantir seu cumprimento; (b) diversidade de normas e regulamentações que afetam em parte as atividades a serem executadas. Uma mesma atividade pode estar suscetível a um grande número de regulamentações diferentes; (c) carga de trabalho do indivíduo. Indivíduos submetidos a cargas de trabalho além da capacidade de

resolvê-las aumentam as probabilidades de incorrer em falhas; (d) lacunas e/ou falta de detalhamento nas normas, podem fazer com que o executor tome decisões diferentes para o mesmo tipo de caso, agindo assim, contrário ao princípio da impessoalidade. Mesmo que sem dolo, decidindo de boa fé, incorre em falha, por não ter amparo em critérios claros e detalhados e, ainda sem registros das decisões anteriores.

Na Secretaria Administrativa do CSE tem-se feito um esforço para implantação da Gestão de Processos (com base no CBOK®), ainda muito incipiente e sem apoio dos demais setores envolvidos, mas estão sendo mapeado diversos processos, e sua explicitação é feita no portal do CSE (cse.ufsc.br) para que tenha amplo acesso a toda a comunidade a ser atendida.

A seguir, será descrito como foi o mapeamento a implantação de um único processo. O processo em questão (Solicitação de Reserva do Auditório do CSE) foi escolhido para ser descrito por ser de responsabilidade da Secretaria Administrativa, não tendo outros setores envolvidos. Foi também um dos primeiros processos a ser mapeado na Secretaria.

Antes do seu mapeamento, não havia qualquer documentação ou regras de utilização. Havia uma agenda impressa, que deveria ser consultada na própria Secretaria e também um formulário impresso que deveria ser retirado na secretaria, preenchido e devolvido à mesma. Que então “analisava” o pedido que podia ser deferido ou indeferido.

Por observação empírica, dos servidores daquela Secretaria, notou-se que aquela atividade demandava muito tempo de atendimento. Principalmente a consulta à agenda. Cada interessado em reservar o auditório, dirigia-se a Secretaria que solicitava a um atendente que mostrasse a disponibilidade do auditório. Esse processo podia demorar, pois o interessado ficava compatibilizando as disponibilidades com suas necessidades e essa decisão podia demorar muitos minutos. E com isso, um atendente tinha que parar o que estava fazendo para ficar a disposição do interessado no balcão da Secretaria. Além disso, por não haver nada explicitado com relação aos procedimentos e regras, algumas instruções tinham de serem passadas em cada atendimento, sendo efetivada reserva ou não, o que aumentava o tempo de permanência do usuário no balcão de atendimento.

Outros problemas foram observados pelos servidores daquele local. Como por exemplo, a “pré reserva”, não havendo regras de utilização, cabia ao atendente ou ao gestor “decidir” aceitar ou não a pré-reserva, podendo gerar com isso decisões distintas para situações idênticas, ferindo conseqüentemente o princípio da impessoalidade.

Outro problema observado foi em relação aos indeferimentos, que por não ter critérios explícitos, poderia gerar ilações a respeito da idoneidade e imparcialidade dos mesmos.

Ainda em se tratando de identificação de problemas, duas situações foram identificadas como problemáticas e que prejudicava o uso democrático pela comunidade do CSE, sendo elas: (a) reserva por longos períodos, para atividades rotineiras, como por exemplo, um dia na semana para todo o semestre; e (b) muitas reservas por parte de outras unidades da UFSC.

O primeiro ato rumo ao mapeamento e explicitação do processo de “reserva do auditório do CSE” foi a criação de norma regulamentadora. Utilizando-se do conhecimento empírico das pessoas que diariamente lidavam com as solicitações, e tendo em vista evitar os principais problemas relatados, criou-se a Resolução Normativa 001/CSE/2013, que buscou essencialmente, dar transparência ao processo de análise.

Depois da minuta da norma redigida, passou-se por um processo de validação e aperfeiçoamento, com alguns colaboradores da Secretaria e também com alguns usuários. Depois a norma foi submetida à apreciação do Conselho de Unidade, sendo ela aprovada por unanimidade.

Aprovada a norma, criou-se o formulário de “solicitação de reserva do auditório do CSE” (anexo 2), a agenda eletrônica e foram descritos os procedimentos, conforme quadro a seguir.

Trâmite	Competência	Procedimentos a cumprir	Prazo ideal, em dias	Prazo máximo, em dias	Documentos, formulários e modelos	Legislação/ Observações
1	Solicitante	1 – Preencher o requerimento, atentando para a agenda do auditório disponível no site do Centro (neste link); 2 – Observar atentamente as normas de utilização da Resolução Normativa 001/CSE/2013; 3 – Entregar fisicamente o requerimento assinado e carimbado na Secretaria Administrativa do CSE.	-	-	1.1 Requerimento (pdf editável)	Resolução Normativa 001/CSE/2013
2	Secretaria Administrativa do CSE	1 – Checar as informações do formulário no Recebimento; 2 – Receber somente se estiver dentro do prazo (Art. 5); 3 – Preencher a data de recebimento; 4 – Informar ao solicitante do prazo para avaliação e da responsabilidade do solicitante em verificar o deferimento da solicitação; 5 – Proceder a avaliação da solicitação quanto ao estabelecido na Resolução Normativa 001/CSE/2013; 6 – Efetuar o registro na Agenda do Auditório.	2	5		
3	Solicitante	1 – Verificar se o pedido foi deferido; 2 – Na data de utilização, pegar a autorização para uso do auditório na Secretaria do Centro e, apresentar a Recepção Bloco A/CSE; 3 – Após a utilização, comunicar à Recepção, para que, acompanhada com o Solicitante proceda o fechamento do Auditório.	-	-		

O quadro com a explicitação dos procedimentos, e os links para: agenda, formulário e resolução normativa foi disponibilizado no portal do CSE para garantir um amplo acesso a toda a comunidade do CSE.

Atualmente, caso um interessado apareça no balcão para obter informações acerca dos procedimentos para reserva do auditório é instruído a acessar o site. Assim que implantado o novo procedimento, muitos apareciam no balcão esperando ser atendido como anteriormente acontecia, e o novo procedimento era apresentado. Mesmo durante o período inicial do novo procedimento, mostrou-se muito mais rápido e eficiente, com um tempo de permanência no balcão muito menor.

Depois de um ano da implantação do novo modelo, praticamente não aparecem mais pessoas no balcão para perguntar sobre o auditório, chegando somente o formulário já preenchido. E o tempo de atendimento e registro de uma demanda, dificilmente ultrapassa cinco minutos.

No primeiro semestre de 2014 foram registradas 101 solicitações para a utilização do auditório do CSE.

Dessas solicitações, 92 foram deferidas totalmente, 4 foram deferidas parcialmente e 5 foram indeferidas. No gráfico abaixo pode-se observar esses dados em porcentagens:



Figura 01 – Apreciação das solicitações
 Fonte: Registro de reservas do CSE

Como mostra a Figura 02, a maioria dos solicitantes é docente do Centro Socioeconômico, eles representam 55% dos pedidos. Pessoas externas ao CSE somam 27% das solicitações e 18% compõe o percentual de discentes que solicita o auditório

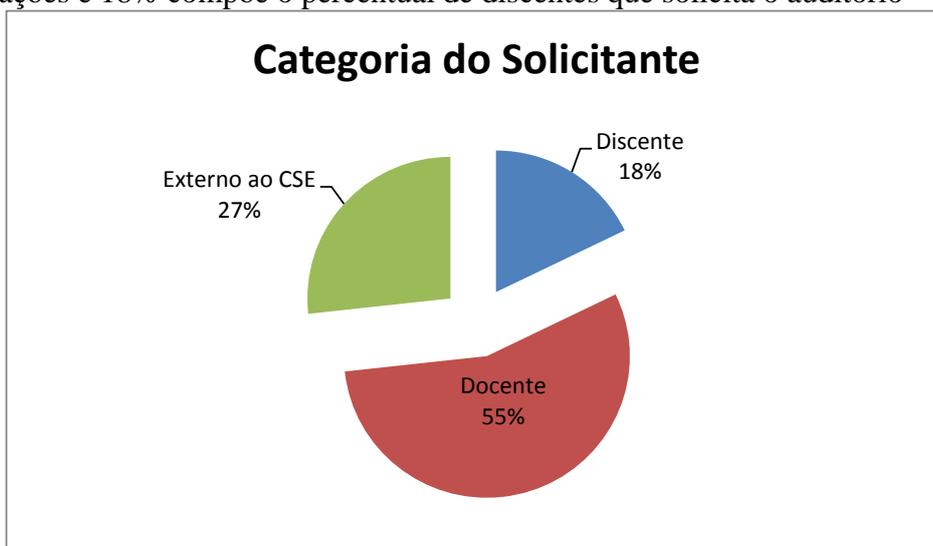


Figura 02 – Categoria do Solicitante
 Fonte: Registro de reservas do CSE

Como pode ser observada na Figura 03, grande parte dos pedidos já é apreciada no mesmo dia do seu pedido (88%) e em até 24 horas úteis são apreciados 11% das solicitações, esse tempo se deve aos feriados e aos finais de semana. Nesse primeiro semestre de 2014, foi registrado apenas um caso em que a apreciação demorou mais que 48 horas para ser feita.

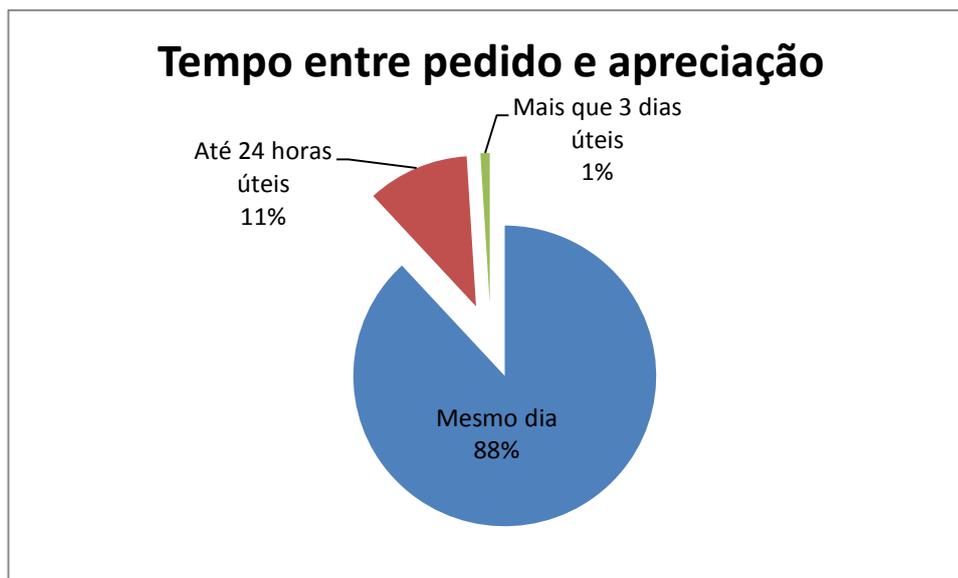


Figura 03 – Tempo entre o pedido e a apreciação
 Fonte: Registro de reservas do CSE

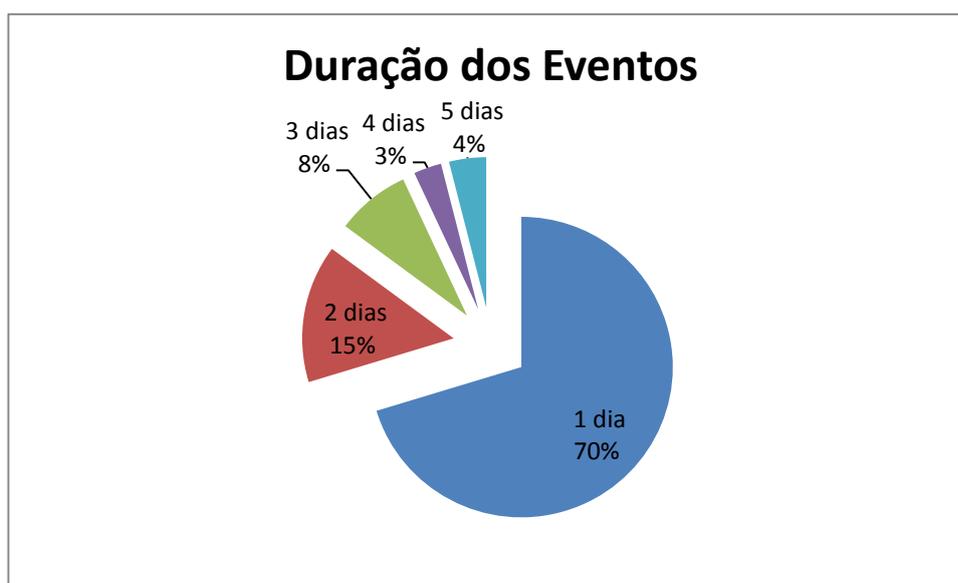


Figura 04 – Tempo de duração dos eventos
 Fonte: Registro de reservas do CSE

A duração dos eventos pode variar, a grande maioria (70%) dura apenas um dia e desses 75% é realizado em apenas um turno, 15% em dois turnos e apenas 10% usam o auditório por mais de 8 horas. Utilizam por dois dias 15% dos solicitantes, 8% usam por 3 dias e somente 7% utilizam por 4 ou 5 dias, como observado na Figura 04.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A padronização de processos auxilia nas atividades das organizações, bem como no treinamento e execução das atividades dos funcionários. Além disso, por meio da gestão de

processos, pode-se trabalhar na eficiência e eficácia das atividades, trabalhando-se com indicadores e avaliações das atividades.

Foi percebido que este fato ocorreu no estudo em questão. A padronização do processo de reserva de auditório diminuiu o tempo de atendimento a esta atividade, facilitando assim para o usuário e para os servidores.

Além disso, trouxe mais transparência ao processo, com a consulta pública da agenda de eventos.

Para finalizar, este processo precisa de constante avaliação, por meio de indicadores para que se possa avaliar se há necessidade de alteração nas etapas descritas.

A extensão dessa padronização para outros serviços da universidade é essencial para a melhora no atendimento ao público e também nas atividades realizadas pelos servidores.

Referências

ANDRÉ, Carlos. **Gestão de processos é o diferencial**. [2014]. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/operacoes/gestao-de-processos/gestao-de-processos-diferencia-sua-empresa>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CARVALHO, Luciana. Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais: As mudanças estruturais que a empresa adotou para implantar esse modelo, que foi responsável por melhorias no seu desempenho. **Revista EXAME.Com**, [on-line], de 19 novembro de 2010. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/como-a-gestao-por-processos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais/>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

CBOK – Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK®). Versão 2.0. Terceira liberação em Português: Association of Business Process Management Professionals, 2009.

CSE. Centro Socioeconômico. Página institucional. Disponível em <cse.ufsc.br>. Acesso em: 16 ago. 2014.

MANUAL DE GESTÃO POR PROCESSOS. Secretaria Jurídica e de Documentação Escritório de Processos Organizacionais do MPF, 2013. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/bpm/publicacoes/manual-de-gestao-por-processos.pdf>>. Acesso em: 16 jun. 2014.

SIMÃO, Alberto *et al.* **A Implementação de um processo de Gestão por Processos na Polícia Federal Brasileira**. Abril de 2011. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20_Gestao%20por%20Processos_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf>. Acesso em: 16 jun. 2014.