



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Diego William Martins Gomes

**GESTÃO DE PROCESSOS NO SEBRAE: análise do
processo de aquisição de Bens e Serviços**

Brasília – DF

2011

Diego William Martins Gomes

**GESTÃO DE PROCESSOS NO SEBRAE: análise do
processo de aquisição de Bens e Serviços**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Doutora,
Doriana Daroit

Brasília – DF

2011

Gomes, Diego William Martins.

Gestão de Processos no Sebrae : análise do processo de aquisição de Bens e Serviços / Diego William Martins Gomes. – Brasília, 2011.

41 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Profa. Dra. Doriana Daroit, Departamento de Administração.

1. Gestão de Processos. 2. Mapeamento de processos. 3. Compras Organizacionais. I. Título.

DIEGO WILLIAM MARTINS GOMES

**GESTÃO DE PROCESSOS NO SEBRAE: análise do
processo de aquisição de Bens e Serviços**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do
(a) aluno (a)

Diego William Martins Gomes

Doutora, Doriana Daroit
Professora-Orientador

Doutor, Rildo Ribeiro do Santos,
Professor-Examinador

Brasília, 04 de julho de 2011

Dedico o trabalho aos meus pais pelo carinho e apoio ao longo da minha vida, e aos amigos feitos na UnB que tornaram essa etapa da minha vida algo inesquecível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade oferecida. Agradeço também à minha orientadora Doriana Daroit, pela excelente orientação e ao apoio metodológico do trabalho. Por fim, agradeço o Luiz Claudius e o Davison Silva, pela amizade, atenção e conhecimentos transmitidos.

RESUMO

Este trabalho apresenta a análise do processo de aquisição de bens e serviços do SEBRAE, sob a ótica da Gestão de Processos, que é uma ferramenta capaz de auxiliar as empresas a uma maior eficiência operacional, eficiência e a redução do tempo para o cumprimento de cada atividade da organização. Partindo desse pressuposto, esse enfoque tornará o processo de compras mais eficaz na maximização dos recursos e na obtenção de resultados eficientes na resolução de problemas e na redução de custos. A análise deste estudo de caso foi feita a partir de documentos consultados em meio eletrônico e através de uma entrevista com o gestor do projeto de gestão de processos dessa instituição, onde foi levantado o atual modelo de compras existente, e posteriormente através da entrevista e levando em considerações os princípios da Gestão de Processos, foi proposto um novo modelo para a aquisição de bens e serviços no SEBRAE. Percebeu-se, portanto, que no atual modelo de compras da instituição há problemas como a falta de um sistema integrado e um excesso de retrabalho das unidades, os quais são os grandes gargalos do processo. Assim, foi proposto um novo modelo de compras levando em consideração os problemas levantados na pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de processos; Modelagem de Processos; Compras organizacionais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Representação de um processo	17
Figura 2: Abordagem Funcional x Abordagem Processual	19
Figura 3: Cadeia de valor do SEBRAE.....	28
Figura 4: Fluxograma do processo atual de aquisição de bens e serviços	31
Figura 5: Fluxograma sugerido do processo de aquisição de bens e serviços	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Problemas e possíveis impactos no processo.....32

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM - Business Process Management

BPMS - Business Process Management System

FNQ - Fundação Nacional da Qualidade

ISO - International Organization for Standardization

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Formulação do problema	12
1.3	Objetivo Geral.....	13
1.4	Objetivos Específicos	13
1.5	Justificativa	13
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Histórico de Gestão de Processos	15
2.2	Gestão de Processos	17
2.3	Abordagem Funcional x Processual	18
2.4	Modelagem de Processos	20
2.5	Automação de Processos.....	21
2.6	Importância das compras organizacionais.....	22
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	23
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	23
3.2	Caracterização da organização	24
3.3	Participante do estudo	24
3.4	Instrumento de pesquisa	24
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	25
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	26
4.1	Contextualização do projeto de gestão de processos	26
4.2	Priorização dos Processos	27
4.3	O mapeamento de Processos no SEBRAE	29
4.4	O processo de Aquisição de Bens e Serviços	30
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas e privadas estão utilizando cada vez mais novos métodos de gestão, apropriados as suas características e circunstâncias, com a finalidade de dinamizar a gestão do desempenho e prover a sustentabilidade organizacional. O tripé estratégia - processos - pessoas, sintetiza o necessário alinhamento harmônico da gestão, tendo como foco as estratégias, os processos e as pessoas devidamente suportados pela tecnologia da informação para gerar melhores resultados organizacionais, com foco na satisfação das partes interessadas, principalmente os clientes (SEBRAE, 2007).

Atualmente, possuir uma abordagem eficaz para a gestão de processos é uma vantagem competitiva fundamental para conduzir uma empresa em sua trajetória de melhoria contínua. É através de seus processos de negócios que uma empresa executa a sua estratégia. Os processos de negócios devem, portanto, ser geridos e automatizados continuamente.

A abordagem por processo pode ser considerada como a aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com sua identificação, suas interações e sua gestão. Com isso, a empresa adota como foco principal o seu produto final, passando a fazer um monitoramento do processo como um todo, e não somente um controle por departamentos. Portanto, com tal abordagem, as organizações conseguem atender o aumento da demanda por produtos e serviços de alta qualidade (CAMPOS, 2003).

1.1 Contextualização

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é um Serviço Social autônomo criado por lei e sua missão é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”. Ao longo de sua história o Sebrae buscou meios de ajustar seu modelo organizacional e, recentemente, adequou sua estrutura organizacional à luz das definições do seu Direcionamento Estratégico. Em 2010, a

Diretoria de Administração e Finanças aprovou o Programa de Qualidade na Gestão, que está estruturado em seis projetos: Gestão do Ambiente de Trabalho; Padronização e Normatização; Gestão Ambiental/Sustentabilidade; Gestão e Automatização de Processos; Gestão Digitalizadas de Documentos; e Alinhamento do SEBRAE aos Critérios de Avaliação do Prêmio Nacional da Qualidade.

O Projeto Gestão de Processos, um dos componentes do Programa de Qualidade da Gestão, visa ampliar a eficiência operacional do SEBRAE, por meio do desenvolvimento e da implantação de um modelo de gestão de processos com foco na simplificação, racionalização e automação de processos.

1.2 Formulação do problema

O SEBRAE tem diversas interfaces com o governo e também possui como uma de suas principais fontes de renda, um adicional de alíquotas da contribuição social, portanto tem por obrigação dar transparência aos seus processos, principalmente nos relacionados à aquisição de bens e serviços. Com isso, diferentemente de uma compra privada, a compra no SEBRAE requer procedimentos específicos, como por exemplo, o seu próprio Regulamento de Licitações e Contratos, feita com base na Lei 8.666, que rege as compras no setor público.

Considerando o Projeto de Gestão de Processos na busca da eficiência operacional, verificou-se no SEBRAE a necessidade de rever os processos de aquisição de bens e serviços afim de que os mesmos sejam uniformizados, aumentando conseqüentemente sua produtividade e eficiência.

Por seguir a rigidez de toda essa legislação citada, e devida à importância de tal processo a empresa, surge como questão a ser respondida: **como o processo de Aquisição de Bens e Serviços, à luz da Gestão de Processos, poderá ser aperfeiçoado?**

1.3 Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar, sob a ótica de Gestão de Processos, o processo de aquisição de bens e serviços do SEBRAE/NA, identificando através disso, possíveis oportunidades de melhoria.

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho serão:

1. Descrever o atual modelo de aquisição de bens e serviços do SEBRAE Nacional.
2. Analisar o fluxograma da cadeia de aquisição de Bens e Serviços.
3. Apresentar uma nova proposta para o processo.

1.5 Justificativa

A idéia central é baseada no princípio de que as organizações só podem agregar valor a seus clientes, a si mesmo e demais partes interessadas através de processos de negócio interfuncionais. Portanto, cada vez mais as organizações ao redor do mundo são atraídas pela idéia da gestão baseada em processos (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

Para conseguir boa margem de lucro no ramo do negócio, consultores e empresários caminham para uma espécie de especialização generalizada, ou seja, para a procura de um conhecimento global e integrado da empresa. A constante busca de custos mais baixos, a entrada de produtos do mercado estrangeiro, a forte concorrência do mundo globalizado, faz com que seja necessário um estabelecimento de melhorias contínuas para se manter forte no mercado.

Esse projeto contribuirá para a evolução da gestão do SEBRAE, partindo da documentação, entendimento e domínio dos processos, conforme destaca a Missão do Projeto: “Implantar modelo referencial de gestão de processos com foco na

simplificação, racionalização e automação, promovendo a integração das ações com uso de ferramentas apropriadas de tecnologia da informação, visando contribuir para o cumprimento da missão institucional do SEBRAE”. Portanto, o modelo integrado da gestão de processos surgiu da necessidade do alinhamento entre estratégia – processos – pessoas, com o uso da tecnologia da informação como meio de disponibilizar as informações necessárias para operação da organização. Essa nova forma de gerir a organização impõe ao SEBRAE a definição e implantação de um modelo de gestão que garanta a sua implementação, operação e sustentabilidade ao longo do tempo.

Sendo assim, este estudo pode contribuir para a melhoria dos processos de aquisição de bens e serviços do SEBRAE, de forma a identificar os problemas, os pontos ineficazes e os entraves. Alinhando, de modo eficaz, as rotinas operacionais aos objetivos estratégicos da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em um panorama de crescimento da competitividade global, as empresas têm sido forçadas a estruturar suas operações de forma sistêmica e integrada, reavaliando os valores para os clientes, a fim de melhorar o desempenho de seus processos. O acirramento da competitividade exige a necessidade de mudanças rápidas, tanto para garantir a sobrevivência, como para um diferencial competitivo para as organizações (NETTO, 2006).

Em um contexto onde exige empresas dinâmicas e proativas como um requisito fundamental para a sobrevivência e sucesso no mercado, a melhoria de performance dos processos organizacionais aparece como uma preocupação constante das empresas no século XX (CARAVANTES, 1997).

Com isso, a gestão baseada em conceitos de processos, ganhou bastante força a partir dessas necessidades de adaptação das organizações, pois aparece com uma ferramenta capaz de atender essa demanda (ANJO, 2009).

2.1 Histórico de Gestão de Processos

Do ponto de vista histórico, segundo Santos (2008), a gestão de processos surge pela primeira vez com a Qualidade Total, tendo seu início na década de 50, com os professores Deming e Juran, ganhando um maior destaque a partir das décadas de 1980 e 1990, até tornar-se praticamente uma obrigação das empresas com a divulgação das normas ISO, série 9000, voltadas ao estabelecimento de regras para a adoção pelas empresas de um sistema de gestão da qualidade.

Porém, o objetivo da gestão da qualidade era a padronização dos processos de trabalho e sua análise crítica, objetivado à melhoria contínuas dos mesmos. Com isso, os impactos eram mais observados em atividades mais operacionais, que geravam mudanças rápidas na rotina de algumas de algumas áreas, porém a gestão do negócio não era tão impactada (SANTOS, 2008).

A gestão de processos aparece em sua segunda onda, com os conceitos de reengenharia de processos, em meados de 1990, que teve como seus principais propulsores Tom Davemport e Michal Hammer, cujo foco era o redesenho e análise de processos através das melhores práticas de mercado, já com uma visão multifuncional do processo, ou seja, com os processos atravessando várias áreas da empresa. O impacto gerado pela reengenharia era de grande impacto no negócio, o que aumentava os riscos e demandava muito tempo. Por esses motivos, vários projetos fracassaram, fazendo com que muitas pessoas enxergassem o trabalho de processos com desconfiança (SANTOS, 2008).

Porém, a gestão de processos vem ganhando relevância mundial, como uma ferramenta de apoio importante para a gestão do negócio, e a terceira onda tem como principal característica a utilização da tecnologia como apoio para auxiliar o mapeamento, execução e monitoramento do desempenho dos processos. Com isso facilita a integração dos conceitos da melhoria contínua como os conceitos de reengenharia, outra característica marcante dessa terceira onda de gestão de processos, permitindo que os trabalhos de processos não sejam mais vistos como projetos pontuais de análise, mas como um programa contínuo de gestão(SANTOS,2008).

Assim, surgiu o Gerenciamento de Processos de Negócios ou Business Process Management (BPM). Onde o uso da tecnologia cria condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, continuamente melhorada e otimizada. Tornando a habilidade de modificar processos mais importante do que a capacidade de criá-los. Com o BPM, mudanças nas empresas deixa de ser uma arte imprecisa com resultados inesperados, para torne-se uma disciplina administrativa e de engenharia, com indicadores predefinidos, mas alteráveis. Por isso o BPM é visto por várias empresas em geral, como forma de resolver ou contribuir de maneira efetiva na solução de uma série de problemas organizacionais.

Apesar da busca pela melhoria da qualidade ter sua origem na indústria, as empresas prestadoras de serviços também passaram a tratar esse tema como prioridade. Portanto, a gestão de processos passa a ter uma maior relevância nas organizações prestadoras de serviços (SANTOS; FACHIN; VARVAKIS, 2003)

2.2 Gestão de Processos

Segundo o Caderno de Excelência elaborado pelo FNQ (2006):

os processos são constituídos pelo conjunto das atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Ou, numa abordagem mais técnica, é um conjunto de atividades preestabelecidas que executadas numa seqüência determinada vão conduzir a um resultado esperado que assegure o atendimento das necessidades e expectativas dos clientes e outras partes interessada.

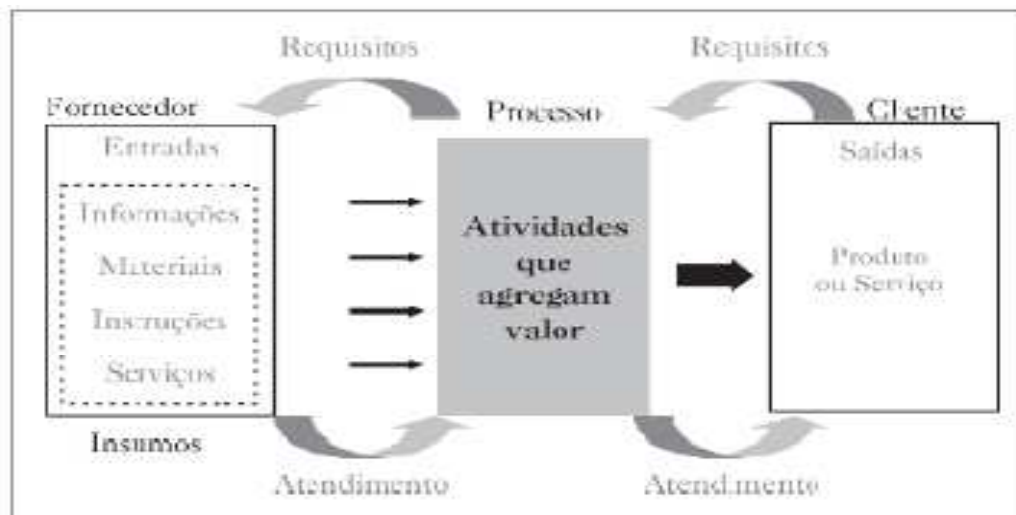


Figura 1: Representação de um processo
Fonte: FNQ, 2007

Toda empresa é um sistema, que funciona como um conjunto de processos. A identificação e o mapeamento destes processos permitem uma melhor visualização das necessidades e expectativas de seus clientes, facilitando um planejamento mais adequado das atividades, definição das responsabilidades das pessoas envolvidas e o uso adequado dos recursos disponíveis. Neste contexto, colaboradores são envolvidos desde o planejamento dos processos, na prevenção e solução de problemas, na identificação de gargalos e na melhoria de eficiência, até a execução deste mesmo processo. Uma empresa com gestão de processos cria um ambiente mais agradável, cooperativo e produtivo, permitindo uma maior sinergia entre as pessoas, assegurando assim os resultados almejados (FNQ, 2006).

Gonçalves (2000) apud Monteiro (2003, p. 14) descreve o processo como:

qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico. O autor destaca ainda a interfuncionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos empresariais, especialmente os processos-chave ou primários ou primários, atravessa as fronteiras das áreas funcionais da organização, podendo envolver não só aspectos intra-organizacionais, mas também inter-organizacionais.

Gonçalves (2000) apud Monteiro (2003) aborda que vem da tradição da engenharia a abordagem de processo como um fluxo de trabalho com entradas e saídas claramente fixados que possuem uma seqüência e dependem uma das outras em uma ordem clara, onde os processos também têm começo e fim bem estabelecidos.

2.3 Abordagem Funcional x Processual

Uma abordagem orientada a processos têm aparecido em detrimento de um modelo baseado em funções, pois o modelo funcional não tem sido suficiente para atender de forma satisfatória à geração de valor para todas as partes interessadas das organizações (SEBRAE, 2007).

Com isso uma abordagem processual aparece como uma quebra de paradigmas alicerçados pela visão funcional e a derrubada de barreiras departamentais, com a adoção de uma visão com foco no cliente e uso intensivo da tecnologia da informação e comunicação.

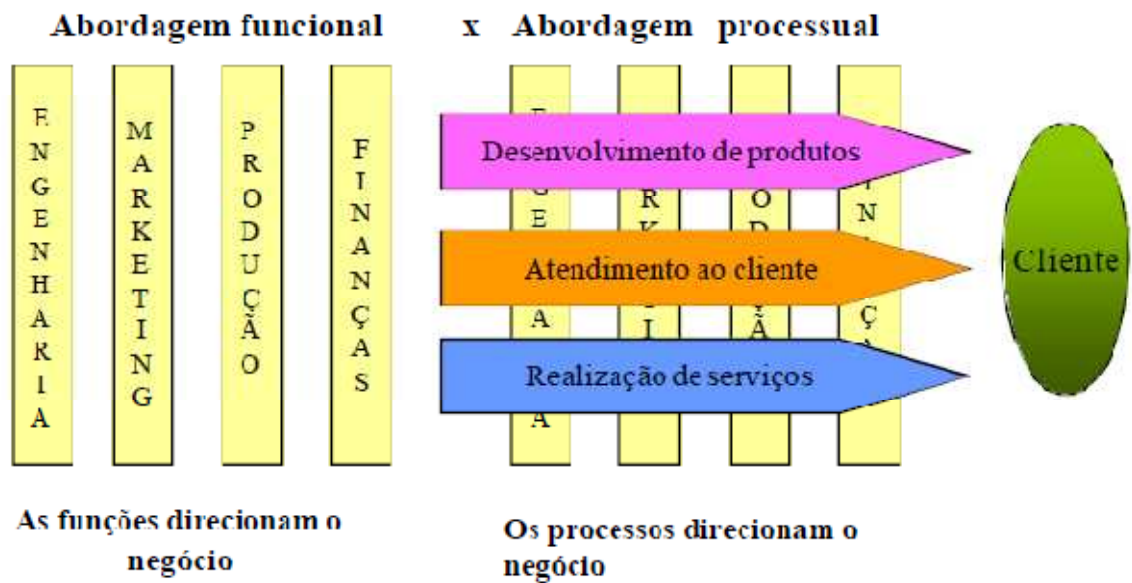


Figura 2: Abordagem Funcional x Abordagem Processual

Fonte: Metodologia de Modelagem e Gestão de Processos do SEBRAE, (2007)

Segundo Hammer (1994), no século XXI, é uma tendência a formação de empresas cuja organização é orientada para processos. Abandonar a estrutura por funções significa valorizar a interação entre setores. Podem ser apontados ainda uma série de inoperâncias e problemas derivados da visão funcional:

- Ninguém administra as interfaces;
- Não mostra como o valor é agregado;
- As funções tornam-se mais importantes que o cliente;
- Algumas responsabilidades se perdem entres os departamentos;
- O efeito de “feudos” reduz o desempenho;
- Otimização das funções gera subotimização do todo;
- Ninguém administra os espaços em branco;
- As cobranças são funcionais e muitas vezes não refletem a lógica do negócio.

Em especial, a adoção de um modelo de gestão de processos traz relevantes benefícios para a corporação. Campos (2003) destaca que, a partir dessa iniciativa, indicadores de desempenho são facilmente identificados, sendo importantes

subsídios para a mensuração de melhorias nos processos. Outro ponto benéfico relatado pelo autor é a criação de uma visão integrada da organização, uma vez que todo o corpo operacional estaria orientado para processos que, muitas vezes, não respeitam “fronteiras” das unidades funcionais de uma organização.

A gestão por processos traz muitos benefícios para a organização, entre eles (SEBRAE, 2007):

- Concentra o foco no que realmente interessa: o trabalho;
- É uma ferramenta para implementação da estratégia organizacional;
- Confere simplicidade e agilidade às atividades;
- Dota a organização de flexibilidade organizacional;
- Facilita a gestão através da identificação de indicadores de desempenho e medição de melhorias nos processos;
- Permite uma visão integrada da organização;
- Instrumentaliza a aplicação de abordagens inovadoras;
- Facilita a gestão do conhecimento organizacional e a gestão de competências.

2.4 Modelagem de Processos

Segundo Torres (2002) apud Anjo (2009), a modelagem de processos tem como objetivo representar um processo real refletindo suas peculiaridades com o nível de detalhamento desejado. Durante a modelagem de um processo é possível conhecer com detalhes e profundidade todas as operações que ocorrem durante a produção de um produto ou serviço, ou seja, as operações de um processo (ROTONDARO 2006, apud Anjo 2009). A modelagem de processos é uma ferramenta essencial para a aplicação da gestão de processos (Anjo, 2009).

O mapeamento de processos possibilita uma melhor visualização dos processos atuais, e sua análise estruturada permite a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre

sistemas e eliminar ou racionalizar processos quando necessário. Portanto, a modelagem de processos também é visto como um instrumento gerencial analítico de comunicação que tem por objetivo aperfeiçoar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada por processos (Anjo, 2009).

2.5 Automação de Processos

Uma vez realizado o trabalho de modelagem de processos, a definição de processos pode ser automatizada. A automação através de um Business Process Management System (BPMS) permite a integração entre todas as atividades que compõem um processo e controla o fluxo de informações entre elas (PUNTAR et al., 2009).

Um BPMS é um ambiente integrado de componentes de software que automatizam o ciclo de vida de processos de negócios, desde a sua concepção e modelagem inicial, passando pela execução e monitoramento, até a incorporação de melhorias, inclusive com a possibilidade de simulação (TIC/IDTA/AT, 2008 apud PUNTAR, et al.,2009). A tecnologia de BPMS permite que uma organização automatize seus processos de negócio, para melhor geri-los e assim melhor administrar seus resultados, sejam eles produtos ou serviços, além de manter um alto nível de customização do sistema ao seu negócio.

Similar a outras tecnologias, a automação dos processos através de uma ferramenta de BPMS envolve uma mudança cultural dentro da organização, pois as pessoas precisam modificar sua forma de trabalhar para que a tecnologia consiga prover seus benefícios. Por estes motivos, a introdução de um pacote de BPMS precisa ser cuidadosamente planejada e gerenciada. Uma forma de amenizar as chances de insucesso é a implantação gradativa dos objetivos, sincronizando-os com as mudanças culturais promovidas (ARAUJO; BORGES, 2001).

Um dos maiores desafios para a adoção de uma solução de BPMS é o alto investimento necessário. Para que este investimento valha à pena, a alta gerência precisa estar convencida dos problemas na execução dos processos e deve patrocinar a solução para ajudar a vencer as resistências dentro da equipe.

2.6 Importância das compras organizacionais

A compra tem como seu principal objetivo coordenar sua atividade aliada e sintonizada com outras importantes fases desenvolvidas pela organização, portanto a compra não é um fim em si mesma. A atividade de compra implementa o trabalho dos outros departamentos, pela aquisição de insumos necessários para a realização dos trabalhos finalísticos da instituição (Batista e Maldonado,2008).

Os clientes de um setor de compras e licitações são todos que, direta ou indiretamente, necessitam adquirir produtos ou serviços para alcançar os resultados almejados. Para isso, é necessário que todos estejam imbuídos e engajados na melhoria do sistema como um todo e, por conseqüência, na maximização dos resultados esperados. Então, é extremamente importante que o setor de compras e licitações leve em consideração esse cliente, uma vez que a sua existência depende da satisfação completa de todos os seus usuários, pois não existe ambigüidade entre a satisfação do usuário e o trabalho realizado pela gestão de suprimentos (BATISTA; MALDONADO, 2008).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo tem como intuito apresentar os métodos e técnicas de pesquisa que foram utilizadas para a execução do projeto. Com isso serão apresentados o tipo e a descrição geral da pesquisa; caracterização da organização; do entrevistado e dos instrumentos de pesquisa e a descrição dos procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Em relação à natureza das variáveis, a pesquisa foi qualitativa. Segundo Silvia e Menezes (2001), essa pesquisa não necessita de análise estatística onde o pesquisador é o instrumento-chave, os autores consideram que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números. Com isso os pesquisadores tendem a analisar seus dados intuitivamente, onde o processo e seu significado são os focos principais da abordagem.

Quanto ao objetivo da pesquisa, foi descritiva, pois ela tem como uma de suas características a descrição de determinada população ou fenômeno, o que foi feito com o processo de aquisição de bens e serviços do SEBRAE. Gil (2002) descreve como uma de suas características a utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

A estratégia de pesquisa escolhida foi o estudo de caso. Este trabalho buscou analisar o processo de Aquisição de Bens e Serviços, do SEBRAE, sob a ótica da Gestão de Processos. Segundo Gil (1991, p.34) “[...] O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita ser o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados.” O estudo de caso é apresentado por Roesch (2007), como uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno atual dentro de seu contexto específico. Caracterização da organização, setor ou área.

3.2 Caracterização da organização

O estudo de caso escolhido para este projeto foi o Projeto de Gestão de Processos realizado no SEBRAE Nacional, que é uma entidade definida com um serviço social autônomo, que ainda coordena vinte e sete unidades estaduais.

O campo de atuação do SEBRAE é amplo abrangendo economia, administração, finanças e legislação voltados ao aperfeiçoamento técnico das microempresas e das empresas de pequeno porte industriais, comerciais, agrícolas e de serviços. Além disso, atua em consonância com políticas nacionais de desenvolvimento nas áreas de ciência e tecnologia, meio ambiente e assistência social. Abre-se assim uma série de interfaces e públicos de interesse como governo, instituições acadêmicas e de pesquisa e entidades de representação setorial, entre outros.

3.3 Participante do estudo

O estudo foi feito junto à equipe de Gestão de Processos do SEBRAE Nacional, pelo conhecimento e experiência com o Projeto de Gestão de Processos, incluindo o processo de Aquisição de Bens e Serviços. O entrevistado foi o Gestor do Projeto de Gestão de Processos, que ocupa o cargo de Analista no quadro de funcionários do SEBRAE.

3.4 Instrumento de pesquisa

A pesquisa foi realizada por meio de entrevista não-estruturada. Segundo Menezes e Silva (2001), a entrevista não padronizada é o levantamento de informações de um entrevistado, sobre um determinado fenômeno, sem um roteiro previamente estabelecido, portanto, permite explorar mais amplamente outras questões. O tema tratado foi Gestão de Processos no SEBRAE: análise do processo de Aquisição de Bens e Serviços. Além da entrevista, a pesquisa documental

também será utilizada, onde serão analisados documentos que ainda não receberam um tratamento analítico (Gil, 2002). Os documentos serão: fluxogramas dos processos, metodologia de gestão de processos do SEBRAE e os demais fornecidos pela equipe do projeto, obtidos na intranet da empresa.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Foi realizada uma entrevista individual e presencial com o gestor do projeto de gestão de processos do SEBRAE, no dia 26 de junho. A entrevista teve duração de aproximadamente 2 h, porém não foi possível sua gravação, sendo, portanto, transcrita simultaneamente à conversa.

Para a análise dos materiais da entrevista e da análise documental, será utilizada a análise de conteúdo, que segundo Bardin (1977 p.38), “[...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. [...]. Serão analisados e selecionados os trechos pertinentes ao trabalho, considerando a profundidade e relevância das informações para o tema em estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta fase os resultados da pesquisa devem ser relacionados com o objetivo geral definido, portanto, nessa etapa é que se perseguem os objetivos esperados na pesquisa científica (ROESCH, 2007). Desta forma, este capítulo apresenta os principais resultados gerados a partir da análise documental e da entrevista junto a equipe de gestão de processos do SEBRAE.

4.1 Contextualização do projeto de gestão de processos

Na história do SEBRAE a década de 90 apresenta fatos marcantes que vão da extinção do vínculo com a administração pública a um processo de reinvenção, citado pelos envolvidos na entrevista, como o grande passo para o fortalecimento da imagem institucional da entidade. Atualmente posiciona-se como instituição com poder de articulação política e econômica, o que lhe confere grande potencial para alavancar projetos. O desenvolvimento do senso estratégico desponta como condição essencial para sustentar sua relevância e inserção institucional. Desde 1999 o SEBRAE vem buscando orientar sua atuação para resultados. Nesse percurso houve uma fase inicial marcada por resistências a modelos e ferramentas de caráter integrador. Seguiram-se esforços no sentido de promover o alinhamento das unidades organizacionais do SEBRAE/NA e unidades estaduais a conceitos e metodologias capazes de orientar a atuação do Sistema para resultados institucionais e finalísticos inscritos na sua missão.

Portanto, segundo os entrevistados, O SEBRAE vem empreendendo na atual administração um grande esforço de modernização na busca de melhor desempenho, maior integração entre suas unidades e consolidação de um modelo de gestão estratégica. Nesse sentido, promove os ciclos de debates para definição do Direcionamento Estratégico, bem como executa uma série de iniciativas e investimentos em tecnologia, em capacitação, em gestão de pessoas e aplicação de recursos materiais, vinculadas ao exercício de seu planejamento orçamentário. Assim, foi criado o Programa de Qualidade na Gestão, cujo objetivo explícito era

“tornar o SEBRAE exemplo de transparência e eficiência na aplicação de recursos públicos, por meio de projetos que atendam a princípios de responsabilidade social e ambiental” e reuniu um conjunto de projetos que se destinaram a revisar e implantar melhorias no plano interno de gestão das próprias unidades de negócio.

Um dos vértices de desenvolvimento desse programa foi o Projeto Gestão de Processos que visa à implantação de um modelo que agregue simplificação, racionalização e automação aos processos desempenhados pelas unidades, além de disseminar a cultura e a importância de se adotar práticas de trabalho conhecidas por todos e estruturadas na forma de processos organizacionais monitorados e continuamente aprimorados.

Foi destacado pelo gestor do projeto que somente em 2006 foi adotada a metodologia de modelagem e gestão de processos utilizada até hoje. Atualmente o nível de maturidade da empresa demonstra que a barreira do simples mapeamento foi superada e agora alguns dos principais processos da organização estão sendo automatizados. Entretanto, o SEBRAE entende que a Gestão de Processos deve contemplar todo o ciclo de melhoria contínua. Dessa forma, ainda em 2011, pretende-se coletar dados gerados da execução desses processos automatizados para que seja possível acompanhar os indicadores e corrigir eventuais problemas por meio da utilização de ferramentas de qualidade como Pareto, Ishikawa e análises estatísticas.

4.2 Priorização dos Processos

Segundo o gestor do projeto os processos foram organizados de acordo com a Cadeia de Valores do SEBRAE que contempla como macroprocessos primários, ou de negócio, a Definição da Estratégia, que direciona o Desenvolvimento de Soluções, oferecidas às Micro e Pequenas Empresas pelo Atendimento. Como macroprocessos secundários, ou de suporte, podem ser encontrados os de gestão administrativa e financeira, recursos humanos e tecnologia da informação e comunicação. A descrição sintética da cadeia de valor do Sebrae – Nacional está representada na figura abaixo:

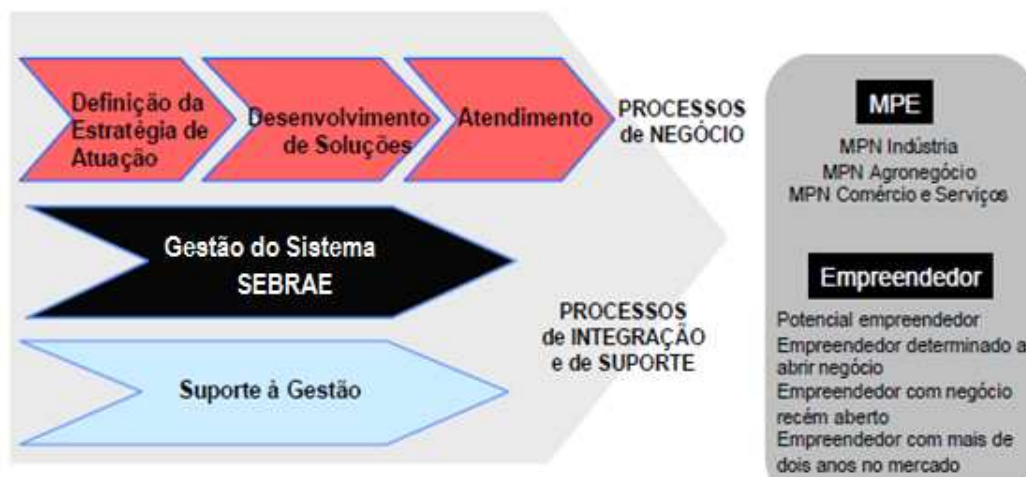


Figura 3: Cadeia de valor do SEBRAE

Fonte: Metodologia de Modelagem e Gestão de Processos do SEBRAE, (2007)

A cadeia de valor é um instrumento de análise que desagrega a organização nas suas atividades de relevância estratégica. Pode ser utilizado para visualizar fontes existentes e potenciais de diferenciação e, numa análise mais detalhada, comparar os recursos e esforços que a organização despende para cada um dos conjuntos de atividades de valor de sua cadeia (SEBRAE, 2007).

A arquitetura de processos de uma organização é hierarquizada a partir de sua cadeia de valor, partindo do seu nível mais elevado de abstração (macroprocessos) até o nível operacional (procedimentos ou tarefas).

No SEBRAE, para a fase de mapeamento, foram priorizados macroprocessos secundários, principalmente por se ter encontrado resistência das unidades envolvidas com os macroprocessos primários. Em princípio a maior demanda do projeto de gestão de processos parece recair sobre as atividades de suporte à gestão, que é o caso do processo de aquisição de Bens e Serviços.

Também segundo os entrevistados, na fase da automatização, o primeiro critério era que o processo já estivesse mapeado. Foram automatizados dois processos-piloto e o primeiro grande processo foi o de Gestão de Documentos. Essa escolha se deu por dois motivos: para servir como base tecnológica para os demais processos a serem automatizados e por permitir a identificação dos demais processos do Sebrae, tendo em vista que os produtos de sua execução são identificados fisicamente pelo Processo Administrativo, pasta que contempla um conjunto de documentos juntados e organizados de acordo com a execução de um processo.

4.3 O mapeamento de Processos no SEBRAE

Segundo o gestor do projeto, duas estratégias são utilizadas para o mapeamento de processos no Sebrae Nacional: top-down e bottom-up. O mapeamento top-down é realizado partindo-se da identificação de processos decorrentes dos macroprocessos da Cadeia de Valores. A partir daí é realizada uma entrevista com os gerentes das Unidades envolvidas no processo, bem como seus principais executores. Quando é agregado algum valor pelo executor, seja por meio da transformação de uma informação ou pela geração de um produto ou documento, considera-se uma atividade, representando-a por um retângulo. Detalhes intrínsecos às atividades são chamados procedimentos. Quando há alguma decisão envolvida, representa-a por um losango e, finalmente, o conjunto dos cargos, Unidades ou Unidades Federativas do SEBRAE envolvidas é representado pelas raias. O processo é o conjunto das atividades que visam atingir o objetivo descrito em seu nome. Por exemplo, o processo "Realizar Ingresso de Pessoal" possui um conjunto de atividades que entregam ao final de sua execução um empregado formalmente incluído nos quadros do SEBRAE.

Na opinião do entrevistado, a estratégia top-down é mais eficiente quando deseja-se construir um novo processo a partir de direcionamentos estratégicos. Quando já existe uma empresa em funcionamento e deseja-se diagnosticar a atual situação, bem como sua aderência à estratégia, utiliza-se o mapeamento de-baixo-para-cima, ou bottom-up. Esse mapeamento consiste na identificação de todas as atividades que os empregados executam, de quem recebem a demanda, qual a transformação que fazem e para onde vai o produto desenvolvido. É um método trabalhoso, mas que permite o mapeamento de todos os processos de uma organização.

Inicialmente o mapeamento do processo de aquisição de Bens e Serviços foram feitas através de entrevistas com os envolvidos, incluindo os gerentes. Em seguida, foi feita uma grande revisão da legislação e documentos normativos relacionados. Finalmente, foram identificados pontos de melhoria de acordo com práticas do mercado e observações do próprio processo, enxugando-o.

4.4 O processo de Aquisição de Bens e Serviços

Segundo o entrevistado, o processo de Aquisição de Bens e Serviços foi o segundo grande processo mapeado depois da Gestão de Documentos. E o motivo de sua implantação se deu principalmente pela alta transversalidade nas Unidades, uma vez que todas realizam algum tipo de aquisição para a execução de seus projetos. Em seguida, observou-se que o aumento da transparência do processo, redução de retrabalhos e melhor gestão dos recursos seriam produtos muito positivos para a dinâmica organizacional, possibilitando o atendimento ao cliente final de forma mais precisa e eficiente.

4.4.1 Caracterização do processo atual de aquisição de bens e serviços

Após a análise de alguns documentos fornecidos pela equipe de gestão de processos do SEBRAE, foi possível identificar todas as características do processo. Segundo o documento, o objetivo do processo é adquirir os bens e serviços necessários ao desenvolvimento dos projetos e atividades das Unidades do SEBRAE Nacional.

O processo inicia com a formulação do pedido de compra para uma unidade do SEBRAE, que é formalizado com um termo de referência, e termina com a homologação pela Diretoria Executiva no caso de licitação, ou com a entrega do material no caso de compra direta. Portanto, os produtos deste processo são bens e serviços adquiridos. Ainda de acordo com o documento analisado, este processo impactará no fortalecimento da imagem do SEBRAE, no aumento do faturamento das MPE atendida pelo SEBRAE, no aumento a taxa de sobrevivência das MPE atendidas, na excelência nos processos da organização e na gestão eficaz dos recursos, todos esses objetivos estratégicos da organização. Em seu contexto legal e normativo deve seguir o Regulamento de Compras do Sistema SEBRAE e Instruções normativas diversas.

Segundo o entrevistado, hoje o processo de aquisição é quase todo de responsabilidade do requisitante, conheça ele o produto ou não, exceto para alguns

produtos como móveis e materiais de escritório. Eventualmente a área que possui mais conhecimento sobre o produto ou serviço a ser adquirido oferece apoio, às vezes informalmente, sem controle da carga de trabalho dos envolvidos.

As informações decorrentes da execução do processo estão em alguns sistemas não integrados que requerem, às vezes, nova digitação das informações gerando possibilidade de inconsistência. De imediato, é identificado um excesso de retrabalho entre as unidades demandantes e o setor de compras, principalmente por falta de expertise para especificação. Outro problema gerado são licitações suspensas ou canceladas por problemas na especificação de produtos.

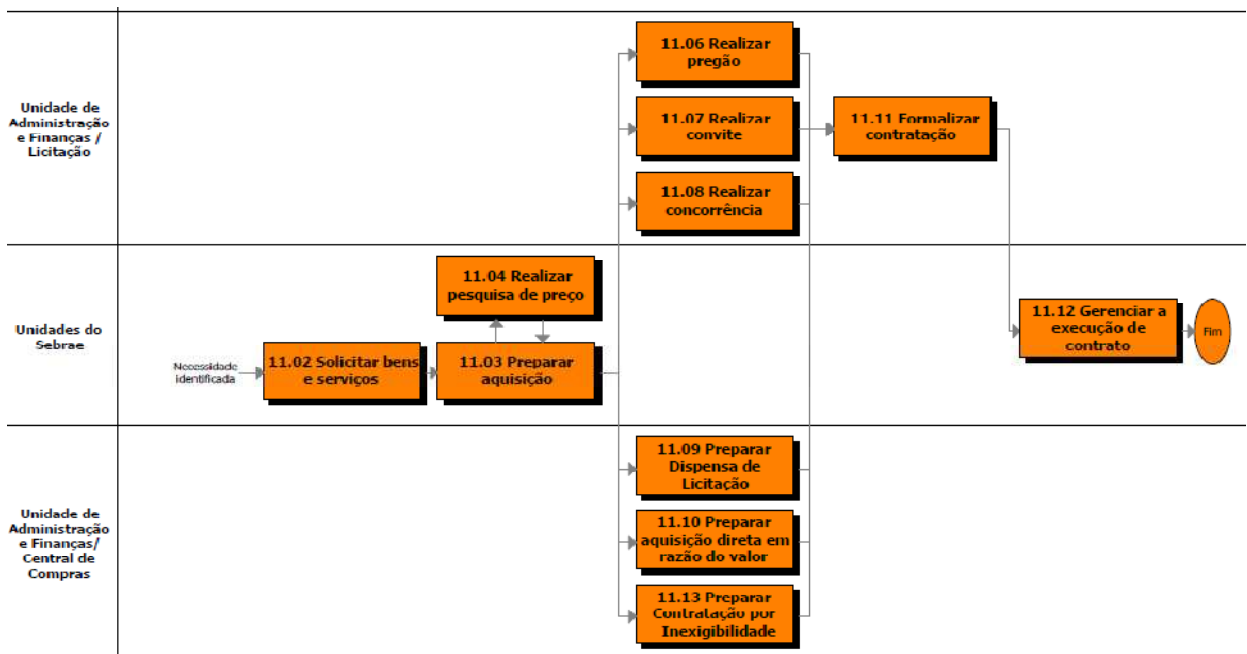


Figura 4: Fluxograma do processo atual de aquisição de bens e serviços

Fonte: Elaboração própria

Com as informações levantadas na entrevista, foi possível elaborar um quadro com os problemas e os possíveis impactos gerados, apresentados a seguir.

Número	Identificação do problema	Impacto
1	Ausência de acompanhamento eletrônico adequado do trâmite do processo físico.	Retrabalho; Demora na contratação; Possibilidade de erro; Maior duração do Processo na licitação;
2	Termo de referência instruído de forma errada	Retrabalho; Demora na contratação; Possibilidade de erro; Maior duração do processo na licitação;
3	Indefinição da área gestora do contrato.	Retrabalho; Possibilidade de erro; Prejuízos Perda de prazos;
4	Desconhecimento dos procedimentos internos em relação aos trâmites processuais.	Demora da conclusão do processo; Encaminhamentos errados; Dificuldade na localização física do processo;
5	Dificuldade na identificação dos responsáveis pela assinatura de contratos, autorizações de fornecimento, termos de referência.	Demora na contratação; Erro na assinatura de contratos; Retrabalho; Possibilidade de perda de prazos em decorrência da demora.
6	Falta de planejamento dos pedidos de compra pelas áreas.	Perda do ganho em escala nas aquisições. Retrabalho. Aumento dos custos devido à repetição de procedimentos de compra. Aumento das compras com prazos curtos e conseqüentemente dos custos dos produtos/serviços;
7	Dificuldade de identificação de quem executa a pesquisa de preço;	Descumprimento ao princípio de segregação de funções.

Quadro 1: Problemas e possíveis impactos no processo
 Fonte: Elaboração própria

Segundo o gestor do projeto, a falta de um sistema que monitore eletronicamente o trâmite do processo físico, ocasiona além de retrabalhos, uma demora na contratação, aumentando ainda a possibilidade de erros por parte dos envolvidos. Esse problema apesar de não visível no fluxograma, é um dos principais gargalos do processo, segundo o entrevistado. O termo de referência é a forma como é formalizada a solicitação de bens e serviços no SEBRAE, portanto o que acontece freqüentemente é o preenchimento inadequado do documento, muitas vezes por falta de conhecimento do demandante para especificar o produto, o que torna o processo de aquisição demorado.

Outro problema indicado no quadro é a indefinição da área gestora do contrato, ocasionando muitas vezes sobrecargas de trabalho em algumas unidades

do SEBRAE, e ainda dificultando a identificação dos responsáveis pela assinatura dos contratos, autorização de fornecimento e termos de referência. Outra oportunidade de melhoria percebida no processo é um melhor planejamento de compras por parte das unidades, compras separadas e de forma não conjunta pelo setor de compras do SEBRAE não permite o ganho de escala nas aquisições. Por último, muitas vezes a pesquisa de preço é realizada pelo demandante do serviço, onde além de descumprir o princípio de segregação de funções, gera um enorme atraso nos processos de compra.

4.4.2 Proposta para novo modelo de aquisição de Bens e Serviços

Segundo o gestor do projeto, na sua visão o modelo ideal é aquele que, decorrente de vários ciclos de melhoria contínua, garante a previsibilidade dos recursos, distribui de forma justa a carga de trabalho e permite a gestão do conhecimento e a inovação nos processos. Segundo ele, "[...]de forma prática, é como se todas as aquisições já estivessem previstas no planejamento pelo menos do ano anterior e a variabilidade das ações em termos de tempo e custo fosse a menor possível, permitindo às pessoas trabalharem o suficiente e terem tempo para viver para si e para o próximo.[...]

Durante a entrevista, foi levantado o assunto sobre a automatização dos processos, pela qual segundo o gestor do projeto haverá a disponibilização de informações que permitirão análises sofisticadas de indicadores e o desenvolvimento de modelos para simulação, de forma que seja possível analisar diversos cenários sem precisar afetar o dia-a-dia das pessoas.

Portanto, tendo como base a entrevista e o quadro com os problemas e impactos do atual modelo de compra do SEBRAE, pode se definir as diretrizes propostas para o processo ideal, que são:

- Redução de trâmites;
- Tornar o processo mais célere;
- Tornar o processo menos vulnerável a erros;
- Aprimorar o cadastro de fornecedores;

- Eliminar vícios do processo;
- Estabelecer o responsável para cada atividade;

Através dessas diretrizes o novo fluxograma sugerido está demonstrado abaixo:

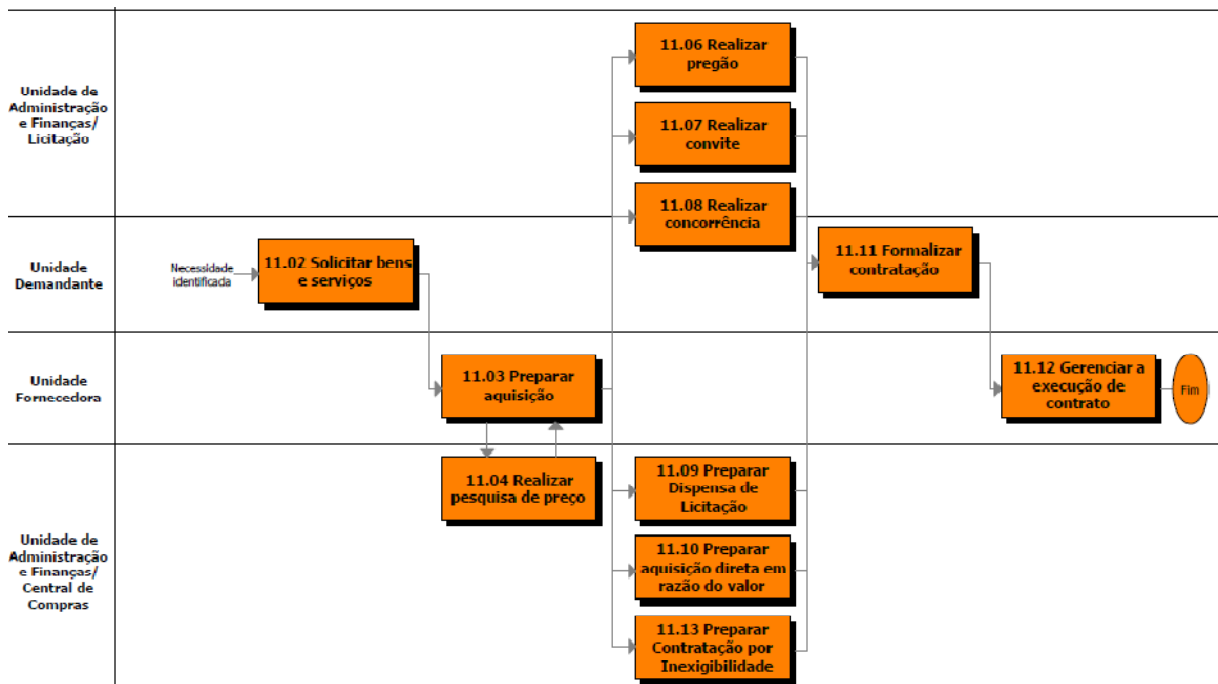


Figura 5: Fluxograma sugerido do processo de aquisição de bens e serviços
Fonte: Elaboração própria

Dessa maneira, o novo modelo contará com a unidade fornecedora que mudará de acordo com o material e o serviço solicitado pela unidade demandante. Dessa maneira, o fim de retrabalhos e a segregação de função serão os ganhos rapidamente percebidos com essa mudança. Outro ganho de melhoria no processo vai ser a pesquisa de preço sendo feita pela unidade de compras, unidade que detém o cadastro de fornecedores. Portanto, é o setor com a expertise necessária para a tal pesquisa, diferindo do atual modelo onde segundo o entrevistado é feito na maioria das vezes pelo próprio demandante do produto ou serviço, gerando assim acúmulo de trabalho e atrasando o processo de compra.

Além disso, no novo modelo, a gestão do contrato será da unidade fornecedora, acabando definitivamente com a indefinição de qual unidade será a gestora do contrato.

Ainda segundo o entrevistado, com o processo automatizado com o suporte de uma plataforma de BPMS, toda a gestão de compras irá passar a ser gerida de uma melhor forma, permitindo assim um melhor monitoramento do processo de aquisição, permitindo ainda a incorporação de melhorias, inclusive com possibilidades de simulação, assim como citado por Puntar et al.(2009).

Dessa maneira, vários problemas encontrados no atual modelo de compras do SEBRAE, poderão ser corrigidos somente com a automatização de suas atividades.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Desde o surgimento da Gestão de Processos como ferramenta capaz de auxiliar as organizações para adquirirem maior eficiência operacional, o número de iniciativas em gestão de processos por parte das organizações tem crescido significativamente, a fim de se tornarem mais competitivas. Diante desse contexto, a gestão de processos permite as organizações atuarem de forma ágil, integrada e flexível, adaptando-se ao novo cenário competitivo e dinâmico.

O modelo de desenvolvimento organizacional eficiente passa, necessariamente, pela melhoria dos processos internos de gestão, e pela definição de um modelo de sistema de informação capaz de otimizar os processos e procedimentos relativos às compras realizadas que as tornem mais claras e transparentes e de fácil verificação pelos requisitantes envolvidos.

A criação e operação de novas práticas de modelagem, implantação e monitoramento de processos é um objetivo estratégico e de caráter definitivo para a história e administração interna do SEBRAE, sendo, portanto a gestão de processos é um elemento fundamental nessa busca. A escolha do processo de aquisição de bens e serviços deu-se pela sua importância e transversalidade por todas as unidades da instituição. Acredita-se que sua implantação e automatização, causará um impacto positivo entre os colaboradores.

Diante da complexidade de se analisar processos e a dificuldade de seu entendimento, faz-se necessário em algumas situações o seu mapeamento, umas das principais ferramentas da Gestão de Processos, mostrando o passo a passo da sua trajetória, no caso o processo de compras do SEBRAE, com a entrada de pedidos devidamente justificadas pela unidade demandante até o recebimento de seu produto ou serviço. Nesse caso a dificuldade é aumentada pelo fato do SEBRAE ter que seguir uma rígida legislação, no caso, o Regulamento de Licitações e Contratos, o que gera o aumento da burocracia, lentidão e insatisfação dos funcionários.

A pesquisa foi feita no próprio SEBRAE, por meio de uma entrevista com o gestor do projeto de Gestão de Processos, e também por meio de documentos fornecidos pelo próprio gestor.

O objetivo desta pesquisa foi analisar sob a ótica de Gestão de Processos, todo o processo de aquisição de bens e serviços do SEBRAE, e identificar através disso, oportunidades de melhoria. Para tanto foi necessário descrever o atual modelo de compras e através disso apresentar uma nova proposta para o processo.

Através da entrevista e a análise dos documentos, foi elaborado um quadro com os problemas e os impactos causados por eles, facilitando assim a visualização das oportunidades de melhoria buscada no objetivo do trabalho, além de ajudar na elaboração das diretrizes para o processo ideal.

Não se sabe realmente como os envolvidos no processo assimilarão o novo modelo proposto neste trabalho. Porém, como esse novo processo foi elaborado junto ao gestor do projeto e levando em consideração a sua experiência e conhecimento, pode-se presumir que o impacto será positivo, ainda mais pelo fato do modelo seguir os princípios como aumento da transparência do processo, redução de trabalhos e uma melhor gestão dos recursos, conceitos levantados inclusive no referencial teórico deste trabalho.

Sugere-se, como estudo futuro, uma análise mais profunda do processo de aquisição de bens e serviços nas organizações públicas, com os mesmos objetivos propostos neste trabalho, pelo fato de o modelo de compras governamentais ser tão criticado pela sua ineficiência, excessiva burocracia e falta de controle nas compras públicas. É possível que os princípios da gestão de processos, como transparência, racionalização, simplicidade e agilidade das atividades, quando aplicados, possam minimizar esses efeitos negativos.

REFERÊNCIAS

ANJO, V. B. S.; **Modelagem de processos**: *gap* conceitual quanto ao nível de detalhamento do processo. 2009. 51f. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

ARAUJO, R.; BORGES, M.R.S. **Sistemas de Workflow**. In: Jornadas de Atualização Em Informática (JAI), Congresso da SBC, 2001, Fortaleza, Ceará, pp. 1 – 17

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Marco Antonio Cavalcanti; MALDONADO, José Manoel Santos de Varge. **O papel do comprador no processo de compras em instituições públicas de ciência e tecnologia em saúde (C&T/S)**. *RAP*, Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, v. 42, n. 4, p. 681- 699, Jul/Ago. 2008.

.

CAMPOS, E. R. **Metodologia de Gestão por Processos**. Campinas: UNICAMP, 2003. Disponível em: <
http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/GEPRO_Metodo.pdf> Acesso em 1 mai 2011.

CARAVANTES, G. R.; CARAVANTES, C. B.; BJUR, W. E. **Administração e qualidade: a superação dos desafios**. São Paulo: Makron Books, 1997.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Cadernos de excelência: Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2006.

GIL, A. C.; **Como elaborar projetos de pesquisa**.4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa**. 30.e.d. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. Ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
Disponível em: <
<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>> Acesso em: 24 mai 2011.

MONTEIRO, W. R. **Implementação da reengenharia de processos do negócio: estudo de casos de organização no Brasil**. São Paulo: 2003. 127 f. Dissertação de mestrado – Departamento de administração. Universidade de São Paulo. Disponível em: < <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-20122004-142617/pt-br.php> > Acesso em 2 mai 2011.

NETTO, C. A. **Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens**. São Paulo: Gestão Integrada de processos e da tecnologia da informação, Atlas, cap. 2, 2006.

PUNTAR, Sérgio et al. **Estudo Conceitual sobre BPMS**. Rio de Janeiro: UNIRIO, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SANTOS, A. M.; **Qualidade total e Gestão de Processos**. 2008. Disponível em: <
<http://www.fnq.org.br/site/ItemID=1003/366/default.aspx>> Acesso em 4 mai 2011.

SANTOS, Luciano Costa; FACHIN, Gleisy Regina Bóries; VARVAKIS, Gregorio.
Gerenciando em serviços de biblioteca. Ci. Inf., Brasília, v. 32, n. 2, p. 85-94,
maio/ago. 2003.

SEBRAE, **Metodologia de Modelagem e Gestão de Processos**, 2007. Disponível
em: <
http://gestaodeprocessos.sebrae.com.br/getinfoitemembeddedfile_ID%3D14308.pdf>
Acesso em 18 mai 2011.

TREGGAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o
escritório de processos**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2010.