

## **APLICAÇÃO DE *BPM* E FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO NA MELHORIA DO SISTEMA DE GESTÃO DO EXÉRCITO**

Cap ENG MÁRCIO MASSAHIKO TAKANO

**RESUMO:** Nos últimos anos, o Exército Brasileiro tem vivido um importante momento de transformação de suas estruturas, cultura e capacidades.

No bojo desta transformação está um importante vetor de transformação, capaz de otimizar a utilização dos diversos meios que estão à disposição do Exército Brasileiro.

Trata-se do vetor da Administração Estratégica e Corrente. Neste sentido, o BPM apresenta-se como um importante guia para modernizar e implementar a gestão por processos no EB. Aliado isso, as ferramentas de TI, quando bem empregadas, podem agilizar e automatizar os processos, além de oferecerem um controle mais dinâmico, possibilitando que o decisor possa intervir de maneira oportuna, baseado em dados atuais e precisos.

A presente pesquisa buscou sintetizar a evolução histórica das iniciativas que ocorreram nos últimos anos no EB, na tentativa de se implementar a gestão por processos.

Procurou-se ainda, verificar como o BPM suportado por ferramentas de TI, poderia auxiliar o Exército na melhoria de seu Sistema de Gestão.

**Palavras-chave:** gestão por processos; BPM; BPMS; Escritório de Processos.

**RESUMEN:** En los últimos años, el Ejército Brasileño ha vivido un momento importante de la transformación de su estructura, cultura y capacidades.

En medio de esta transformación, un importante vector de cambio, capaz de optimizar el uso de los diversos medios que están disponibles al Ejército Brasileño.

Este es el vector de Gestión Estratégica y Actual. En este sentido, el BPM se presenta como una guía importante para modernizar y poner en práctica la gestión por procesos en el Ejército. Aliado esto, herramientas informáticas, cuando se las emplea adecuadamente, se puede simplificar y automatizar los procesos, y proporcionar un control más dinámico, lo que permite a los decisores intervenir en el momento oportuno, con base en datos actuales y precisos.

Esta investigación buscó sintetizar la evolución histórica de las iniciativas que han tenido lugar en los últimos años en el Ejército, en un intento de poner en práctica la gestión por procesos.

Tratamos de ver también cómo el BPM con el apoyo de herramientas informáticas, podría ayudar al Ejército en la mejoría de su Sistema de Gestión.

**Palabras clave:** gestión por procesos; BPM; BPMS; Oficina de Procesos.

### **1. INTRODUÇÃO**

Nos últimos anos, consciente da necessidade de evoluir, o Exército Brasileiro (EB), tem alinhado seus objetivos estratégicos para transformar-se em uma Força moderna e eficiente, capaz de responder aos desafios desse século.

Após a aprovação da Estratégia Nacional de Defesa (END), decreto nº 6.703 de 23 de dezembro de 2008 [1], o EB e as outras Forças Armadas tiveram os seis meses seguintes para elaborar e entregar seus respectivos planos de estruturação e de equipamentos.

Como consequência, em junho de 2009 o Comandante do Exército apresentou a Estratégia Braço Forte ao Ministério da Defesa [2].

A Estratégia Braço Forte, constituiu-se de 823 projetos organizados em quatro grandes programas a serem desdobrados em curto, médio e longo prazos (2014/2022/2030).

Desses Programas, dois tratam da articulação do EB, são eles:

- Programa Amazônia Protegida – composto de três grandes projetos principais:
  - Pelotões Especiais de Fronteira;
  - Sistema Integrado de Monitoramento de Fronteiras (SISFRON); e
  - Reestruturação das Brigadas de Selva
- Programa Sentinela da Pátria – Destinado à reestruturação e modernização das demais Brigadas dos demais Comandos Militares de Área.

Quanto a melhorias nos equipamentos, os projetos foram agrupados em dois programas:

- Programa Mobilidade Estratégica – Visando à aquisição de materiais de dotação em caráter de urgência, visando garantir e equilibrar a capacidade de dissuasão da tropa a curto prazo (até 2014); e
- Programa Combatente Brasileiro do Futuro (COBRA) - Este programa está focado em equipar o Exército do Futuro, visando aquisições que possam fortalecer a Indústria Nacional de Material de Defesa, com sistemas de armas modernos a serem adquiridos a partir de 2014.

Transversalmente, também foram estabelecidos quatro outros programas:

- a) Bem-Estar da Família Militar;
- b) **Racionalização Administrativa das OM Operacionais;**
- c) Ciência e Tecnologia; e
- d) Serviço Militar.

Após este estágio inicial, foi elaborado em 2010, pelo Estado Maior do Exército (EME) um documento intitulado o Processo de Transformação do Exército, no qual estabelece-se as bases iniciais para a transformação do Exército Brasileiro.

Como forma de implementar esta transformação, este documento apresenta sete vetores: Doutrina; Preparo e Emprego; Educação e Cultura; Gestão dos Recursos Humanos; **Gestão Corrente e Estratégica;** C&T e Modernização do Material; e Logística.

Como pode se perceber, o EB caminha para uma evolução e modernização da sua forma de ser e de atuar.

No campo administrativo, o 5º vetor (Gestão Estratégica e Corrente) apresenta uma série de necessidades percebidas como essenciais pelo EME, direcionam a ação do EB, afinal não há como se ter um Exército com sistemas de armas e equipamentos modernos sem uma eficiente e moderna estrutura administrativa para apoiá-los à altura.

Ao se observar o campo das ciências administrativas, percebe-se que desde o início do período industrial, com o surgimento da Teoria Clássica da Administração, (frutos dos trabalhos de Taylor e Fayol) muitas outras contribuições vêm sendo apresentadas.

Na atualidade, diversos conjuntos de teorias e ferramentas, tem se apresentado no mercado como uma solução para tornar a administração de instituições públicas e privadas mais eficientes, eficazes e efetivas.

Paralelamente a isso, com a evolução dos sistemas computacionais e do poder de processamento, diversas ferramentas de Tecnologia da Informação têm surgido com a promessa de auxiliar o tratamento da crescente massa de dados produzidas pelas instituições (popularmente conhecida como *Big Data*).

Diante do exposto, três interessantes componentes podem ser destacados deste contexto:

- a) A intenção de modernização do Sistema Administrativo do Exército, tendo em vista contribuir com o processo de transformação do EB;
- b) Novos conjuntos de teorias administrativas, que prometem aumentar a eficiência, eficácia e efetividade das instituições; e
- c) Ferramentas de Tecnologia da Informação, que buscam dar suporte à atividade administrativa ao tratarem da crescente massa de dados que se acumula nos bancos de dados das instituições de forma sistemática e veloz, trazendo como resultado informações precisas, oportunas e em tempo real, e com isso facilitando a tomada de decisões.

Dessa forma surge o seguinte problema: **Como as práticas BPM apoiadas por ferramentas de Tecnologia da Informação disponíveis na atualidade podem auxiliar o Exército Brasileiro na modernização do Sistema de Gestão do Exército?**

Este trabalho buscou mostrar como essas diversas ferramentas e metodologias e podem alinhar-se aos objetivos estratégicos do Exército Brasileiro e contribuir de forma significativa para uma melhor gestão administrativa e melhores controles das atividades desenvolvidas.

## **2. METODOLOGIA**

Inicialmente, através de uma pesquisa bibliográfica, foi possível delinear os principais conceitos relativos ao Gerenciamento de Processos de Negócios (*Business Process Management - BPM*), delineando as suas principais áreas de estudo e principais referências bibliográficas.

Em seguida, foram elencadas as principais tecnologias que atualmente dão suporte a práticas BPM.

Através de uma pesquisa documental foi delineado uma evolução histórica dos principais programas e iniciativas dentro do Governo Federal e do Exército Brasileiro que estivessem relacionados com a implantação da gestão por processos.

Como forma de complementar a pesquisa documental, foi realizado uma entrevista com o Chefe do recém-criado Escritório de Processos Operacionais do Exército (EPOEx), o TC Mac Amaral CARTAXO, que pode complementar com a sua experiência de vida, os dados colhidos sobre o histórico de implantação dos diversos programas, a situação atual e os passos futuros de implantação da gestão por processos no EB.

Com relação as variáveis envolvidas no estudo, **“a utilização de BPM apoiado por Ferramentas de TI”** foi delineada como variável independente, que possuía reflexo sobre a variável dependente que foi definida como as **“melhorias no Sistema de Gestão do Exército”**.

Por fim, foi realizado uma análise do histórico de implantação da gestão por processos no âmbito do EB, concluindo de que forma a implantação do BPM poderia auxiliar na melhoria do Sistema de Gestão do Exército, baseando-se no modelo utilizado pela Polícia Federal.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo a ABPMP Brasil (2013), a definição de BPM é a seguinte:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. [3]

Como se pode perceber, BPM é muito mais do que um conjunto de práticas e conceitos, trata-se de disciplina gerencial, que evolui com o tempo, de forma a adaptar as necessidades dos clientes às evoluções conceituais e tecnológicas da gestão por processos.

Durante a pesquisa, duas obras destacaram-se como sendo referência na área de BPM: “BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0” (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL, 2013) [3].

O motivo de considerar a obra “BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0” (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL, 2013) como referência se deve, pela sua abrangência aos diversos temas relacionado ao BPM, sua atualidade (publicado em 2013), sua continuidade (já está na 3 versão), e principalmente por causa da instituição ABPMP, que é uma instituição com reconhecimento internacional, conduzida por profissionais da área.

Já a obra “Gerenciamento de Processos de Negócios” (BALDAM, VALLE, *et al.*, 2007) [4] apesar de ser menos abrangente e organizado que a obra anterior, possui ainda assim um escopo abrangente e um inter-relacionamento entre a evolução das diversas tecnologias e metodologias de gestão que a obra da ABPMP não possui.

Em relação aos conceitos mais relevantes no que tange a disciplina gerencial BPM, a divisão feita pela ABPMP é bastante didática, agrupando em temas sobre duas perspectivas: organizacional e de processos.

Na perspectiva organizacional são discutidos dois temas relacionados à visão macro da organização: Gerenciamento Corporativo de Processos e Organização do Gerenciamento de Processos.

Na perspectiva de processos são apresentados temas mais afetos à aplicação direta de técnicas sobre o processo, numa visão mais centrada sobre a atividade e seus diversos aspectos: Gerenciamento de Processos de Negócios, Modelagem de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gerenciamento de Desempenho de Processos, Transformação de Processos e Tecnologias de BPM.

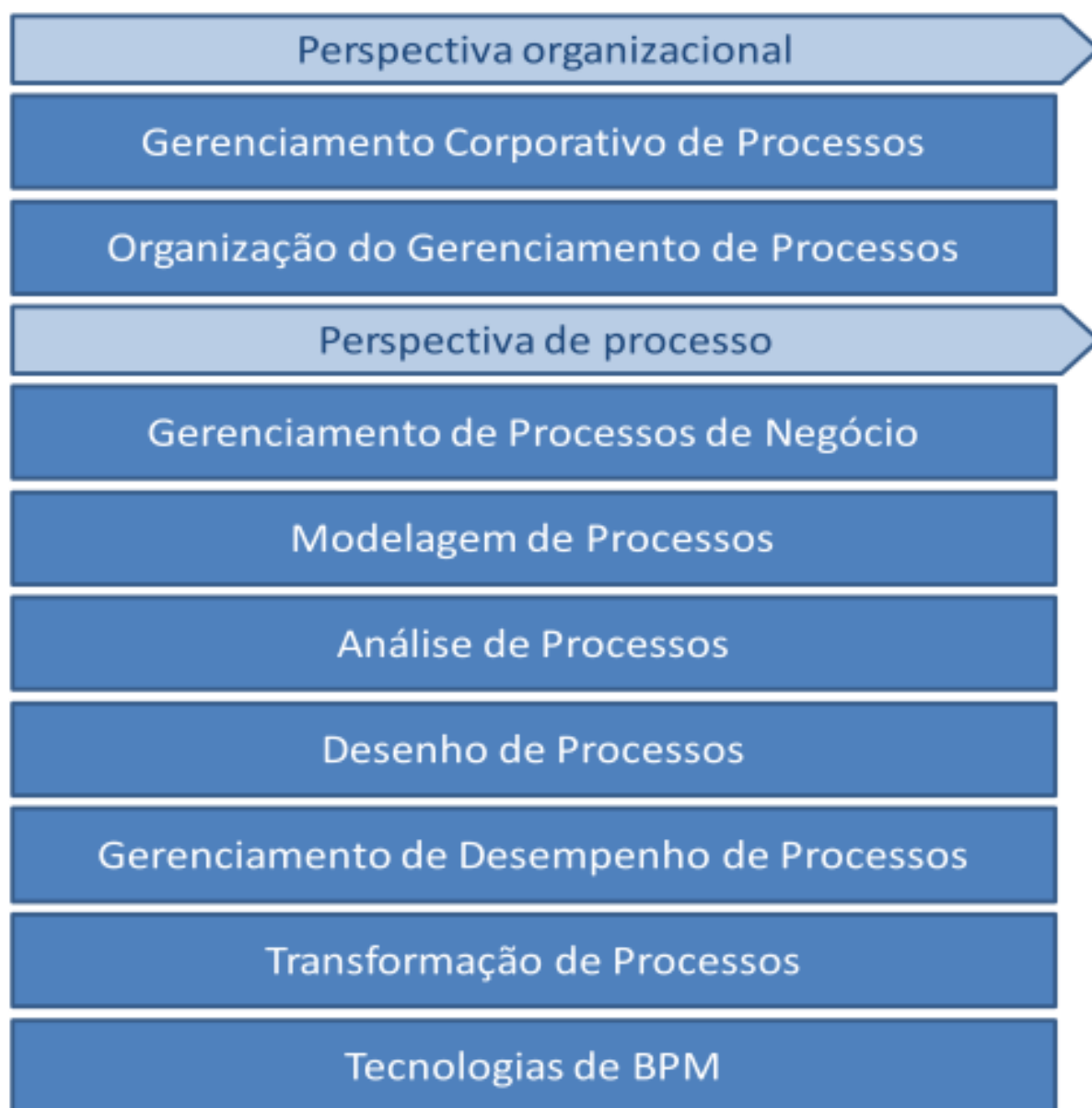


Figura 1 - Áreas de conhecimento em BPM e a organização do BPM CBOK  
Fonte: (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS, 2013)[3]

Com esta divisão tem o intuito de ser acadêmica, ela não é uma sequência de passos a ser seguido para implementar o BPM em uma organização, mas sim conceitos que forma aglutinados por afinidade de tema.

Por outro lado, pode-se observar a aplicação do conceito desses temas de forma sistematizada na metodologia adotada pela Polícia Federal, conforme observa-se na figura a seguir:

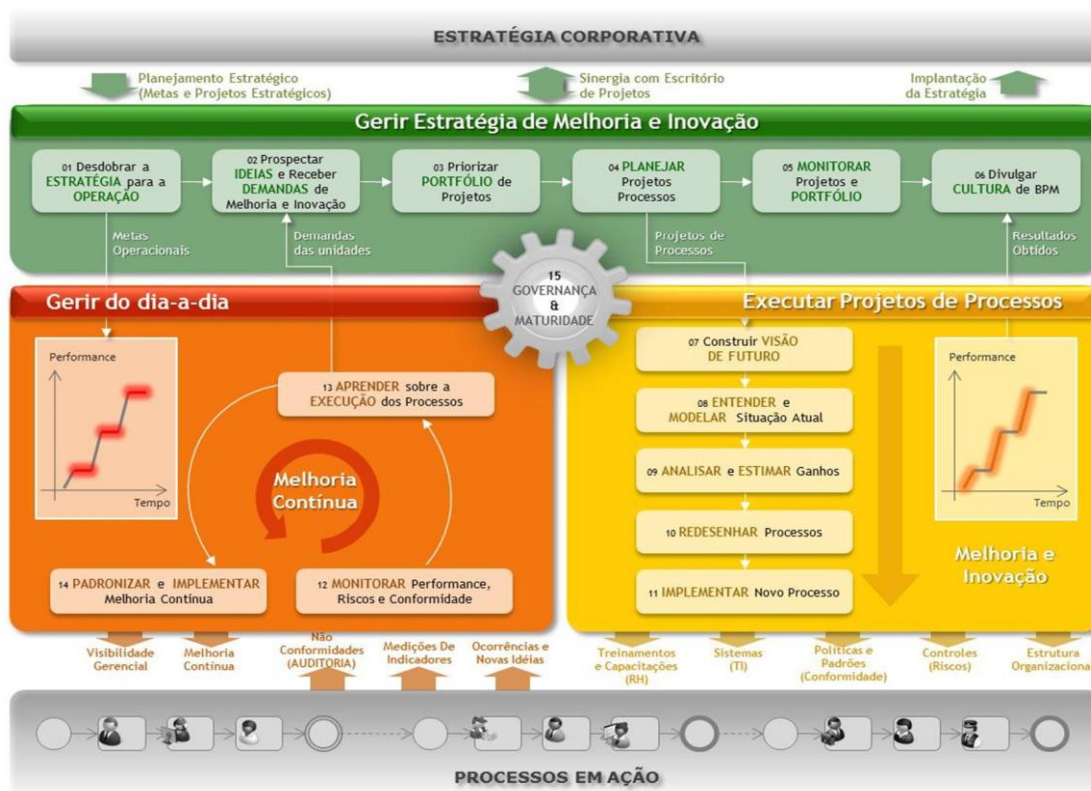


Figura 2 - Metodologia de Melhoria e Inovação adotado pela Polícia Federal  
Fonte: ABPMP 2013 [1]

Nesta metodologia, pode-se observar por exemplo, como a estratégia corporativa se interliga com o Gerenciamento Corporativo de Processos (Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação), que neste caso é através do Planejamento Estratégico (Metas e Projetos Estratégicos).

Com isso, a estratégia para a operação é desdobrada em metas operacionais que é acompanhada pelo processo de Gerir do dia-a-dia.

O Processo de Gerir do dia-a-dia oferece uma maior visibilidade gerencial e melhoria contínua aos Processos em Ação.

E a interligação entre os Processos em Ação, com o processo de Gerir do dia-a-dia se dá através da auditoria, medição de indicadores, e ocorrências de novas ideias.

As melhorias que não são possíveis de implementar na Gestão do dia-a-dia, por serem muito caras ou complexas são notificadas ao escalão superior da organização (que é o responsável pelo processo Gerir Estratégia de Melhoria e Inovação), para que ela possa organizar as demandas, priorizar e planejar os projetos de processos, para que possa ser executado pelo processo Executar Projetos de Processos, que irá oferecer uma melhoria mais significativa na Organização, através do treinamento e capacitação de pessoal, aquisição de sistemas de TI, determinação de políticas e padrões de conformidade, formas de controlar o risco, e modificações na estrutura organizacional.

Ao final, este processo retorna os resultados obtidos para o escalão superior que consolida e difunde as melhores práticas para toda a organização, o que serve

de subsídio também para o monitoramento da implantação da estratégia.

Assim, esta metodologia apresenta uma forma prática de integrar os diversos conhecimentos apresentados pela ABPMP em um caso prático.

Ao verificar a sua cadeia de valor agregado, percebe-se que o Exército é uma instituição bastante complexa:

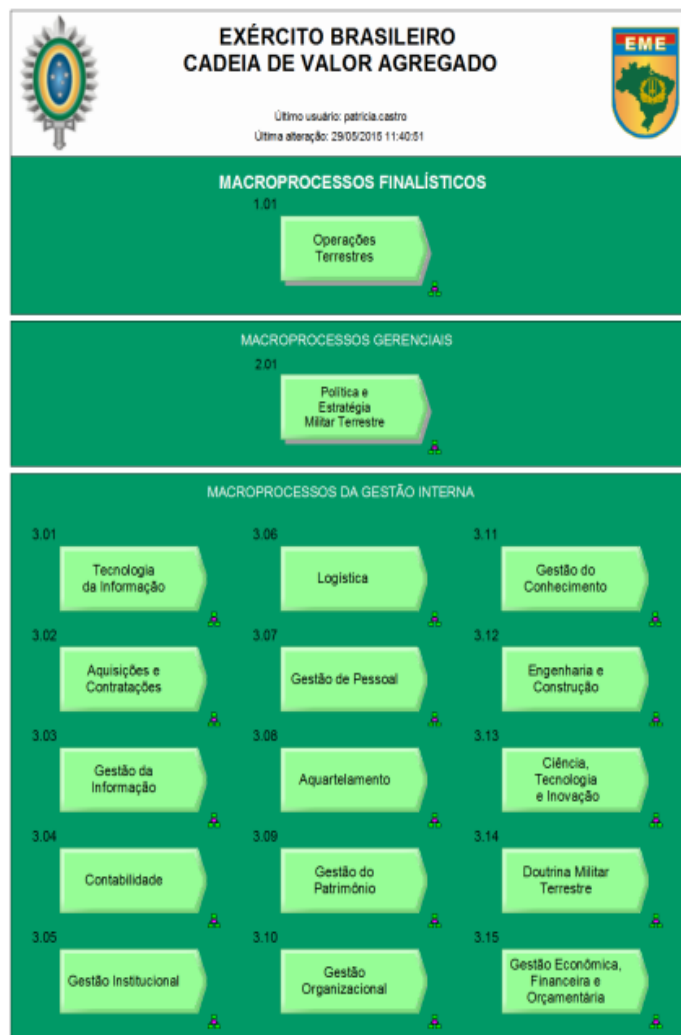


Figura 3 - Cadeia de Valor Agregado do Exército Brasileiro

Fonte: EPOEx

Portanto, não há como haver uma aplicação direta de modelos prontos, uma vez que sua grandeza e complexidade tornam o Exército uma instituição com características singulares.

Dessa forma, os desdobramentos das estratégias corporativas em planos de ação são complexos e necessitam de um esforço ainda maior para que os processos fluam de forma satisfatória.

No âmbito do governo federal, desde o seu lançamento, o Programa de Desburocratização da Gestão Pública – GesPública tem inspirado diversas iniciativas no Governo Federal visando a melhoria dos processos de gestão.

Nesta pesquisa, foi relatado que a experiência da Polícia Federal e o próprio Exército de certa forma buscaram se alinhar a esta iniciativa do MPOG.

Ao se analisar as iniciativas que o Exército adotou visando a melhoria da

gestão nos últimos anos, destacam-se três grandes momentos, um primeiro, com a adoção do Programa de Excelência Gerencial, um segundo com a evolução do PEG para o Sistema de Excelência Gerencial e um terceiro momento, com a adoção do Processo de Transformação do Exército, reflexo da publicação da Estratégia Nacional de Defesa (END).

No primeiro momento, as ações eram pontuais, visando praticamente a ponta da linha, com mudanças que visavam uma melhoria quase que imediata, mas que conforme relatado pelo TC CARTAXO, tinham uma forte oposição, tendo em vista o ranço que se criou desse tipo de iniciativa, pois muitas vezes o método foi desvirtuado tornando-se o método pelo método, sem uma finalidade maior. A maioria das iniciativas tinham uma visão *Bottom-Up*.

No segundo momento, tentou-se uma abordagem mais abrangente, na qual um dos principais focos da mudança estava na alta administração do Exército, em outras palavras, a abordagem passou a ser *Top-down*. Contudo, a falta de treinamento e correta compreensão dos conceitos e das metodologias adotadas dificultaram o alinhamento das ações dos diversos órgãos e setores do EB.

O terceiro momento, é caracterizado por uma profunda reflexão sobre os grandes problemas do Exército. Ao ter que elaborar a Estratégia Braço Forte, como resposta ao que foi determinado pela Estratégia Nacional de Defesa, o Estado-Maior do Exército deparou-se com as grandes mazelas do Exército da época e viu-se obrigado a articular um audacioso plano, visando uma profunda transformação nas estruturas e capacidades do Exército.

Neste contexto, surgiram o conceito dos Vetores da Transformação, e dentre eles o vetor da Gestão Estratégica e Corrente.

As ações neste último momento estão no escopo de mudanças nos diversos setores do Exército, que nos últimos anos tem ganhado cada vez mais protagonismo no cenário nacional, como consequência de sua exitosa participação na Segurança Pública Brasileira, principalmente na articulação e coordenação da segurança nos chamados Grandes Eventos (Jogos Mundiais Militares, Jornada Mundial da Juventude, Rio +20, Copa das Confederações, Copa do Mundo e Olimpíadas 2016).

Além disso, destaca-se a atuação do EB na pacificação do Complexo do Alemão e da Maré no Rio de Janeiro e a condução de Grandes Projetos de Estado, como o Projeto SISFRON e o Projeto Defesa Cibernética.

Fruto desses diversos eventos e fatores, nos últimos anos o Exército tem recebido recursos orçamentários de outras fontes além daquela pequena parcela proveniente do Orçamento do Ministério da Defesa, possibilitando dessa forma aumentar os gastos em investimentos.

Com isso, conseguiu-se reverter um quadro histórico de dificuldades financeiras, na qual os recursos recebidos pelo EB eram em grande parte gastos em atividades de custeio e muito pouco sobrava para investimentos em inovação e melhorias.

Com mais recursos e um alinhamento estratégico proporcionado pelos Vetores da Transformação do Processo de Transformação do Exército, neste momento se percebe um maior alinhamento das mudanças com a atividade fim do Exército.

Ao ser mais demandado em atividades reais e não somente em treinamentos, diversos setores que antes planejavam somente atividades simuladas, passaram a ter que interagir uns com os outros para executarem as atividades reais. Com isso percebeu-se a necessidade de se ter processos mais ágeis e dinâmicos, de forma que a instituição possa fazer frente as rápidas mudanças de cenários característicos do combate moderno.



Durante a entrevista com o chefe do EPOEx, percebeu-se que a criação de um escritório de projetos foi uma evolução natural, tendo em vista a falta de um coordenador central, que pudessem realizar a gestão estratégica dos processos, além de coordenar e qualificar os órgãos e organizações a realizarem a análise e melhoria dos processos, atividades estas que não ocorriam nas tentativas anteriores de se implementar a gestão por processos. Como não se percebia melhoras com o mapeamento de processos, a causa possuía muita pouca aderência do público interno do EB.

Assim, o EPOEx tem um papel fundamental de articulador e difusor de conhecimentos ligados à gestão de projetos.

Percebeu-se que a intenção do chefe do EPOEx é que a gestão por processos permeie a instituição de forma natural, e que aos poucos as pessoas percebam o seu valor e utilidade, evitando assim a imagem negativa que as grandes mudanças trouxeram, tendo em vista o desvirtuamento do método pelo método.

Quanto ao nível de maturidade do Exército, descobriu-se que o EPOEx já desenvolveu uma metodologia própria, e que o modelo proposto no presente trabalho é bastante simplista e incapaz de refletir a complexidade da instituição.

Levantou-se ainda, que está em fase de elaboração final uma portaria que regula a criação dos Escritórios de Projetos Setoriais, que são a expansão do modelo de escritório de projetos para dentro dos ODS e OADI.

Quanto a utilização de Ferramentas de TI, foram levantadas diversas ferramentas que dão suporte a práticas BPMS, conforme lista a seguir:

- *Business Process Analysis (BPA)*
- *Enterprise Architecture (EA)*
- *Business Rules Management Systems (BRMS)*
- *Business Process Management Suite (BPMS)*
- *Business Activity Monitoring (BAM)*
- *Service Oriented Architecture e Enterprise Application Integration (SOA/EAI)*
- *Enterprise Repository*

De todas estas ferramentas, destaca-se o *Business Process Management Suite (BPMS)* que é um ambiente computacional unificado que tem por finalidade desenvolver as Modelagem de processos, modelagem de fluxo de trabalho, definição de regras, simulação de operações de negócio, automação de processos, operação de negócio, acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividades.

Nele todos os usuários do sistema interagem com o mesmo programa, com funcionalidades definidas de acordo com a função que exerce na instituição, e este programa gerencia outros sistemas legados, através de uma camada de comunicação conhecida como SOA, conforme se observa na figura a seguir:

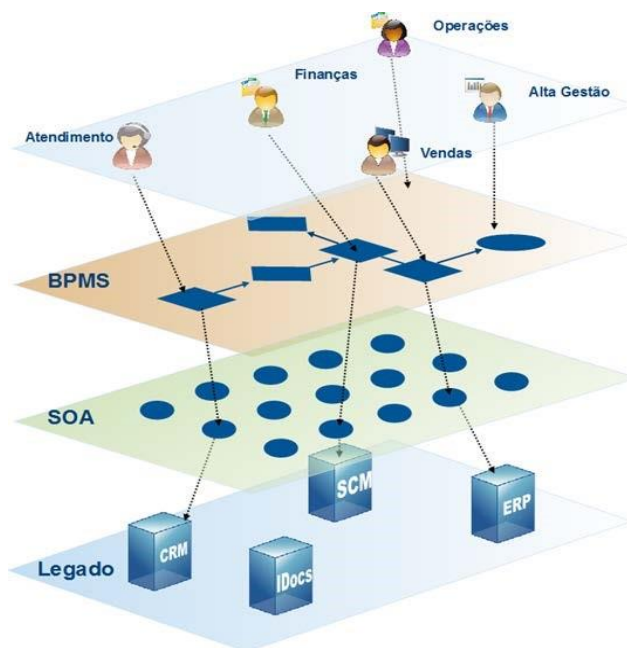


Figura 4 - Camada SOA para integrar funcionalidades legadas  
Fonte: (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL, 2013)[3]

Quanto a utilização desta ferramenta no âmbito do EB, constatou-se que o EPOEx considera que o Exército ainda não possui maturidade para adotar uma ferramenta única e padronizada para a instituição como um todo, contudo deve trabalhar para que caso as aquisições venham ocorrer, elas tenham características básicas universais, como a adoção da notação BPMN como padrão de modelagem, e uma certa flexibilidade, de forma a poder resgatar informações de sistemas legados e possíveis expansões.

Foi levantado um modelo para avaliação de ferramentas BPMS, baseado na pesquisa de ENOKI (2006) [5]. Ainda que o trabalho não seja tão recente, ele possui um escopo bem abrangente e propicia uma boa forma de avaliar objetivamente diferentes soluções BPMS, tornando a escolha do sistema algo mais objetivo e racional. Dessa forma pode servir como modelo para aquisições de ferramentas deste tipo, ainda que se tenha que realizar adaptações aos requisitos de interesse do Exército.

Quanto a aplicabilidade das práticas BPM apoiadas por ferramentas de TI, constatou-se através da entrevista com o Chefe do EPOEx que são plenamente viáveis e inclusive já estão sendo aplicadas e difundidas pelo EPOEx, ainda que nas portarias e documentos consultados o termo BPM não apareça de forma explícita.

#### 4. CONCLUSÃO

Através da presente pesquisa, pode-se notar o importante momento de transformação que vive o Exército Brasileiro.

Antenado com as mudanças do mundo moderno e demandado intensamente a participar de importantes projetos e conduzir em posição de destaque a segurança dos grandes eventos, o Exército Brasileiro busca uma modernização do seu sistema de gestão.

Neste sentido, a gestão por processo tem um importante papel para otimizar o Sistema de Gestão do Exército.

A utilização de BPM traz vantagens claras tanto para organização, como para os clientes e os agentes executores do processo. A descrição explícita da sequência de atividades que deve ser seguido nos processos, propiciam uma clareza a todos que participam direta ou indiretamente dos mesmos, uma vez que as responsabilidades de cada pessoa também estão explicitadas.

A análise da cadeia de valores dos diversos órgãos e setores propicia a oportunidade de se identificar e retirar processos redundantes ou que não acrescentam mais nenhum valor aos processos.

Ao retomar o problema da presente pesquisa é “Como as práticas BPM apoiadas por ferramentas de Tecnologia da Informação disponíveis na atualidade podem auxiliar o Exército Brasileiro na modernização do Sistema de Gestão do Exército?”, pode-se dizer que as práticas BPM são importantes guias para uma efetiva melhora do Sistema de Gestão do Exército.

Contudo, verificou-se que devido à complexidade do EB, a implantação do gerenciamento por processos é um grande desafio, uma vez que necessita vencer preconceitos culturais provenientes do desvirtuamento de metodologias gerenciais anteriores.

Além disso, devido à alta rotatividade da chefia ou do comando das diversas OMs e Órgãos do EB, a implantação de qualquer projeto acaba sofrendo uma certa descontinuidade, devido ao entendimento diverso entre os diferentes comandos.

Na tentativa de mitigar este tipo de problema, a criação do EPOEx pode ser considerada como um importante marco para unificação e coordenação gerencial dos diversos processos que existem no EB.

Quanto ao suporte de TI ao BPM, foram descritas diversas ferramentas de TI que oferecem suporte ao BPM. Contudo, ainda que elas sejam de extrema importância para uma implantação consistente de BPM, não se pode prescindir de um correto entendimento da metodologia BPM, principalmente em relação ao ciclo de implantação, acompanhamento e melhoria dos processos.

## REFERÊNCIAS

1. BRASIL, EXÉRCITO BRASILEIRO. O processo de transformação do Exército, Brasília, 10 Maio 2010. Disponível em: <[http://www.eb.mil.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc&groupId=1094704](http://www.eb.mil.br/c/document_library/get_file?uuid=18d47a84-99ac-45d3-b7d5-f37c9b5e53dc&groupId=1094704)>. Acesso em: 04 abril 2014.
2. BRASIL. Aprova a Estratégia Nacional de Defesa, e dá outras providências. DECRETO Nº 6.703, DE 18 DE DEZEMBRO DE 2008, Dezembro 2008. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/Decreto/D6703.htm)>. Acesso em: 04 abril 2015.
3. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL. BPM CBOK: Guia para o gerenciamento de processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM V3.0. 1. ed. [S.l.]: [s.n.], 2013. Disponível em: <[http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\\_CBOK\\_Guide\\_\\_Portuguese.pdf](http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf)>. Acesso em: 18 Julho 2015.
4. BALDAM, R. et al. Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM- Business Process Management. 1. ed. [S.l.]: Érica, 2007.
5. SIMÃO, A. et al. A Implementação de um processo de "Gestão por Processos" na Polícia Federal Brasileira. [S.l.]: [s.n.], 2011. Disponível em: <[http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20\\_Gestao%20por%20Pro](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20_Gestao%20por%20Pro)>

cessos\_%20na%20Polícia%20Federal%20Brasileira.pdf>. Acesso em: 18 julho 2015.

6. ENOKI, C. H. Gestão de Processos de Negócios: Uma Contribuição para Avaliação de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. São Paulo: Dissertação (Mestrado). Escola Politécnica da Universidade São Paulo, 2006.