

GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM): CONSIDERAÇÕES ACERCA DA MODERNA ADMINISTRAÇÃO

Carlos Antônio Antonelli Cruz

Graduando em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela
Faculdade Estácio de Sergipe - Estácio FaSe.

Levi Santos de Oliveira Filho

Graduando em Administração com ênfase em Recursos Humanos pela
Faculdade Estácio de Sergipe - Estácio FaSe.
levisof@gmail.com

RESUMO

O presente artigo traz uma análise teórica acerca do gerenciamento dos processos de negócios. Os aspectos descritos revelam a importância dessa temática para as organizações, já que o BPM fundamenta-se em uma visão integrada de gerenciamento dos processos, visando a melhoria do desempenho organizacional. A metodologia empregada foi a revisão de literatura, por intermédio de um referencial teórico selecionado, visando o alcance do objetivo proposto. Nesse sentido, o grande desafio para as organizações é integrar as diversidades de processos organizacionais, como também acompanhar a operação e os eventos tratados por diversos processos operacionais por meio de um eficiente gerenciamento de processos de negócio.

PALAVRAS-CHAVE: BPM. Gerenciamento. Processos Organizacionais.

ABSTRACT

The following article presents a theoretic analysis about business process management. The summary studies also reflexion about the main factors that influence the modern business management, as: human relations from corporations, technological resources and different organizational strategies. However, despite the importance of managing through business processes, considerable proportion of companies, find major obstacles in implementing this expected goals. The described aspects show the importance this theme for the integrated vision of managing processes, to improve organizational performance. The worked methodology was a literature review, through a selected theoretical reference, aiming to achieve the proposed objective. For this, were investigated digital databases, books, articles and journals. Moreover, the study demonstrated that through BPM is possible to control processes, managing plans and actions in pursuit of integration, automation and collaboration between the three pillars of the organizations: processes, people and technology. Thus, the major challenge for organizations are to integrate the diversity of organizational processes, as monitoring the operation and events treated by several operational processes through and efficient management of business processes.

KEY-WORDS: BPM. Management. Organizational Processes.

I INTRODUÇÃO

A partir da economia capitalista global, o cenário organizacional tornou-se muito mais flexível, aberto e ágil em virtude das transformações sociais, políticas e econômicas. O novo cenário globalizado oferece possibilidades inéditas para as diversas áreas do conhecimento, mas também desafios sem precedentes.

No cenário organizacional, às especificidades do modelo globalizado exige maiores investimentos em treinamento, capacidade de iniciativa, qualificação profissional, estratégias modernas e processos diferenciados.

Além disso, as mudanças trazidas pela economia globalizada fizeram com que as organizações empresariais investissem em alta competitividade, estratégias de conquista e a manutenção de clientes, melhoria da qualidade dos serviços e produtos, entre outros. Neste contexto, os artifícios empregados pelas empresas estão cada vez mais sofisticados, vencendo quem conseguir utilizar as melhores estratégias (FERREIRA, 2005).

Com isso, as empresas passaram a buscar soluções eficazes para seus problemas, de forma a rever suas estruturas organizacionais, e assim encontrar novas formas de estruturar-se, agora não mais na perspectiva fordista (agrupamentos de atividades a serem executadas), e sim focalizadas no cliente. Isso demonstra que o foco do trabalho administrativo passou do fluxo de trabalho de áreas funcionais para processos de negócios.

Nas últimas décadas, surgiram novos processos, estratégias e tecnologias que constituem uma abordagem diferente da forma tradicional, prática e familiar de gerenciar os processos de negócios.

Diante desse quadro, analistas de mercado vêm apontando os principais fatores críticos da gestão por processo de negócio – BPM (*Business Process Management*), tendo como os principais fatores, o aspecto humano das corporações, o aparato tecnológico e as estratégicas organizacionais diferenciadas.

Di Sordi (2008) enfatiza que a gestão por processos de negócios é um tema bastante relevante para as organizações, sejam elas, privadas, entidades governamentais ou ONGs sem fins lucrativos, todas as organizações estão na busca incessante e continuada de melhoria de desempenho, já que é na arquitetura empresarial que se pode obter um dos diferenciais competitivos mais difíceis de serem copiados.

Salienta-se ainda que a gestão de processos de negócios demanda uma estrutura organizacional redesenhada e orientada a processos, por essa razão a tecnologia da informação é indispensável, já que o apoio tecnológico é necessário para a construção de um ambiente integrado de sistemas que permita a gestão por processos (DI SORDI, 2008).

Todavia, apesar da importância do gerenciamento por processos de negócios, parte considerável de empresas, encontra grandes entraves na execução desse gerenciamento que, muitas vezes, falham ou não atingem os objetivos esperados.

Os aspectos descritos revelam a importância dessa temática para as organizações, já que o BPM fundamenta-se em uma visão integrada de gerenciamento dos processos, cuja finalidade principal é a maximização da eficiência e a efetividade do negócio, usando para tanto a tecnologia como meio para promover controle, eficiência, qualidade no gerenciamento dos processos.

Esse gerenciamento de processos auxilia as empresas a terem maior flexibilidade e melhorar a qualidade de seus produtos e serviços, aspectos tão importantes para a empresa que pretende manter-se competitiva e atuar nesse mercado em constante transformação.

Diante dos aspectos descritos, tem-se como questão norteadora deste estudo: Qual a influência do gerenciamento de processos de negócio no desempenho de uma organização?

Para responder esta questão-problema, foi definido como objetivo, analisar, por intermédio de revisão bibliográfica, a importância do gerenciamento de processos de negócio no desempenho das empresas, tecendo considerações acerca da moderna gestão administrativa.

O presente estudo tem caráter descritivo e pautado no referencial teórico selecionado, visando o alcance do objetivo proposto. Para tanto, foram investigados bancos de dados digitais, além dos documentos impressos na forma de livros publicados contemplando o período de 2005 até 2011.

2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

2.1 NOVOS PARADIGMAS DE GESTÃO DE PROCESSOS: CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

A intensa redução do tempo nas transações de negócios foi ampliada a partir da última década do século XX. Segundo Di Sordi (2008), ela provocou uma sensível diminuição de tempo e espaço entre a gestão das empresas e seu público consumidor, entre a gestão das empresas e seus parceiros dos fornecedores, expondo as fragilidades dos modelos de gestão empresarial praticados até então, todos dotados de forte direcionamento e especialização às áreas funcionais das organizações.

O atual modelo de gestão de processos foi fortemente influenciado por fatores de ordem social, político e econômico, configurados pelas transformações advinda dos avanços tecnológicos, principal característica essencial da nova ordem, somada a terceira revolução industrial e a globalização.

A terceira revolução industrial ou revolução técnico-científica como ficou conhecida, teve sua origem no fim dos anos 70, sendo marcada pela substituição do petróleo por outras fontes de energia (hidrogênio, solar, de origem biotecnológica, entre outros) e por novos setores de vanguarda: a informática, a robótica, a biotecnologia, as telecomunicações, a microeletrônica e outras (VLACH, 2006).

No que diz respeito à força de trabalho, importantes mudanças foram ocorrendo com esta nova revolução industrial: tanto a mão-de-obra barata quanto a especializada vão se tornando obsoletas ou superadas; a mão-de-obra mais exigida atualmente é a qualificada e flexível, que se renova constantemente, de preferência com elevada escolaridade. O mais importante nesse cenário não é a força muscular nem o trabalho técnico repetitivo, mas sim a criatividade, a flexibilidade, a capacidade de raciocínio e de saber se integrar no grupo, na equipe e na comunidade.

É importante destacar que as consequências da revolução técnico-científica já se fazem sentir em todo o mundo: substituição maciça de mão-de-obra não qualificada por robôs ou por máquinas, a informatização de quase todos os setores, com a introdução de computadores que funciona isoladamente ou conectados a

redes, a expansão da agropecuária baseada na biotecnologia, que produz gêneros agrícolas ou criações geneticamente modificados, entre outros (VLACH, 2006).

Por sua vez, a globalização ou mundialização, segundo alguns teóricos, dentre eles, Ianni (2001), Greenspan (2008), Santos (2000) e Boaventura Santos (1999, 2002) consiste na crescente interligação ou interdependência entre todas as economias e povos do planeta.

A globalização representa um conjunto de transformações na ordem política e econômica mundial do que vem acontecendo nas últimas décadas. O ponto central da mudança é a integração dos mercados numa “aldeia-global”, como bem explica Ianni (2001, p.45), “Essa é a modernidade-mundo. A mutação fundamental realizada pela modernidade: como a mundialização da economia, a internacionalização da vida social, coloca em evidência um sistema global, do qual não existiu jamais um equivalente ao longo da história da humanidade”.

Na concepção de Greenspan (2008), vive-se num novo mundo, ou seja, da economia capitalista global, muito mais flexível, residente, aberta, autocorretiva e ágil nas mudanças do que em qualquer outra época. É um mundo que oferece grandes possibilidades inéditas, mas também enormes desafios sem precedentes.

Completa o autor c

itado, que várias forças globais alteraram aos poucos, às vezes de maneira quase sub-reptícia, a realidade conhecida. Ou seja:

A mais visível para quase todos, de maneira quase diária, tem sido a adoção cada vez mais intensa de novas tecnologias, como telefones celulares, computadores pessoas, correio eletrônico, internet e assistentes pessoais digitais. A exploração, depois da Segunda Guerra a Mundial, das características eletrônicas do silício, levou ao desenvolvimento do microprocessador. Quando a fibra óptica, combinada com lasers e satélites, revolucionou os recursos de telecomunicações, pessoas de todo o mundo passaram por grandes mudanças em seu estilo de vida. Grande porcentagem da população mundial ganhou acesso a tecnologias (GREENSPAN, 2008, p.65).

Esse entendimento sobre a globalização traz uma compreensão do quanto o processo de economia globalizada afeta, não só os países desenvolvidos, como os

em desenvolvimento, como um todo, não só no presente, e impactando de forma expressiva o gerenciamento dos processos de negócios.

Conforme Di Sordi (2008), a evolução dos mercados de consumo e o implemento das tecnologias de produção provocaram o crescimento acirrado das organizações industriais, após a Segunda Guerra, constituindo gigantescos conglomerados, estruturados verticalmente e suportados por amplas divisões funcionais, que operavam independentemente uma das outras. A verticalização, seguindo os princípios da Administração Científica, provocou a proliferação das estruturas organizacionais, nas quais a especialização dividiu o trabalho em funções, criando dutos verticais de gestão, que culminaram com o distanciamento das empresas dos seus objetivos de negócios.

Nesse cenário, grandes indústrias foram conduzidas por um elevado número de níveis hierárquicos, prevalecendo à especialização e o trabalho individual, com foco intenso na busca da eficiência funcional e a perda da visão ampla e estendida do negócio. Por essa razão, completa Di Sordi (2008), as organizações passaram a ter como principal característica a quebra das vias de comunicação entre departamentos com a criação de barreiras funcionais, que isolam áreas multidisciplinares que atuam nos mesmos processos.

A partir da década de 1990, cresceu a tendência por uma nova concepção de gestão de processos centrada na abordagem sistêmica, que segundo Di Sordi (2008), ocorreu em função do movimento de reengenharia de processos ocorridos no início da década de 90.

Portanto, foi a partir da década de 90 que as estruturas organizacionais por funções foram perdendo espaço para a organização de processos por meio de recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Assim, conforme Gonçalves (2000), a lógica de funcionamento organizacional passou a acompanhar a lógica dos processos organizacionais, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

Nota-se que as transformações advindas da economia globalizada vem afetando significativamente a tarefa de gerenciar os processos organizacionais, refletindo em uma busca pela aplicação da tecnologia (INOKI, 2006).

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS - BPM

Processos dizem respeito a uma série de atividade seqüenciadas, podendo ser jurídicos, químicos, produtivos, dentre outros. No cenário organizacional, a palavra não se restringe ao seu uso mercadológico. Segundo Valle et al (2006), os processos organizacionais envolve a descoberta, projeto e entrega de processos de negócios.

Por sua vez, os processos de negócios – BPM dizem respeito ao um encadeamento de atividades executadas dentro de uma organização que incluem o controle executivo, administrativo e supervisórios dos processos organizacionais.

Os estudos de Spanyi (2003 apud DUARTE, 2004) revelam que o gerenciamento de processos de negócio (BPM) é uma estratégia implementada nas organizações para facilitar a atuação interdepartamental e melhora o desempenho dos processos na organização como um todo. Esse gerenciamento se inicia com a observação da organização e dos seus processos de negócio pela perspectiva do cliente, ou seja, de fora para dentro, na mesma proporção em que se visualizam os processos de dentro para fora.

Para Di Sordi (2008), o processo de negócio é um meio integrador de todos os ativos organizacionais. E o seu gerenciamento acontece quando estes ativos trabalham em sincronia, assegurando-lhes eficiência. Para o autor, os principais recursos empregados nos BPM são: recursos humanos, estrutura organizacional, políticas e regras, tecnologia da informação e comunicação e conhecimento.

Referente à gestão de processos de negócio, Araújo et al (2004, p.02) conceituam como sendo:

[...] é um conjunto de métodos e técnicas que auxiliam a organização na gestão de seu negócio através do conhecimento e entendimento de seus processos. Como primeiro passo para tal gestão, as organizações se vêem formalizar seus processos, representando-os através de uma linguagem comum e de entendimento uniforme. A modelagem de processos de negócio auxilia nesta formalização, pois ajuda a organização a responder às questões críticas sobre o seu negócio, como: o que está sendo feito, por que está sendo feito, onde, por quem, quando e de que forma é feito.

Portanto, a eficiência operacional dos processos organizacionais compreende a ação a ser posta em principais operações realizadas pela organização. Desse modo, um adequado plano de organizações, métodos e

procedimentos bem definidos, assim como a observação de normas e cumprimento dos deveres e funções com a existência de pessoal qualificado, para desenvolver suas atividades e adequadamente supervisionado por seus responsáveis tendem a implementar a desejada eficiência no gerenciamento dos processos.

Sendo assim, a eficácia dos processos de uma empresa em termos da realização de sua missão e propósito básico através dos resultados e produtos passa por um processo de busca pela obtenção do melhor desempenho, esta é a idéia que está na base da filosofia da moderna gestão por processos.

Scherr (2006, p.22) divide os processos em três categorias:

Processos de governança: envolvem processos como gerenciamento de conformidades, gerenciamento de riscos, *Bussiness Intelligence*, processos de BPM, desenvolvimento de estratégia, desenvolvimento de negócios e arquitetura empresarial;

Processos de gerenciamento: garantem as atividades diárias e mais comuns de gerenciamento da organização como: gerenciamento financeiro, controladoria, gerenciamento de informação, o BPM, gerenciamento da qualidade, gerenciamento de recursos humanos, gerenciamento de ativos, entre outros.

Processos operacionais: destinados a desenvolver a atividade final da empresa: CRM, logística, desenvolvimento de produto, PCP, gestão de material, entre outros.

Na concepção de Gonçalves (2000, p. 12) existem três categorias básicas de processos empresariais, a saber:

[...] os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Constata-se que a eficácia na melhoria dos processos de negócios está interligada aos demais processos organizacionais, bem como ao sistema de

controle, o monitoramento dos recursos financeiros e das estratégias administrativas e operacionais, o descobrimento das necessidades dos clientes, a atualização tecnológica, a neutralização dos competidores e o mantimento da organização como um todo. Daí necessidade de desenvolver um eficiente gerenciamento dos processos de negócios.

Para Di Sordi (2008) um dos principais objetivos da gestão por processos é garantir a melhoria contínua da organização por meio da elevação dos níveis de qualidade de seus processos de negócios.

É importante abrir um espaço para enfatizar que importância da qualidade nos processos de negócios. Hoje, ela é encarada como um conjunto de atributos essenciais à sobrevivência das organizações num mercado altamente competitivo, objeto da gerência estratégica, líder do processo, que envolve planejamento estratégico, estabelecimento de objetivos e mobilização de toda organização. É o clímax de uma tendência que teve início no começo do século XX (GARVIN, 2001), e que envolve, também na atualidade, a responsabilidade social das empresas com o seu ambiente externo, potencializando seu uso em vários setores da economia.

A implantação da qualidade nos processos organizacionais aumenta a competitividade e lucratividade de uma empresa. Além disso, melhora os produtos e serviços. Com isso, cliente ganha, pois tem suas necessidades atendidas, os fornecedores ampliam suas possibilidades de negócios e passam a ser parceiros da qualidade. Ganha também, a sociedade, pois se produz mais riquezas, novas tecnologias e assim o desenvolvimento econômico do país (SILVA, 2005).

Sem qualidade as empresas não conseguem mais sobreviver dentro das exigências do mundo contemporâneo. Muitas empresas já se aperceberam disso e passaram a investir na qualidade. Sobre isso, Moller (2004, p.45) comenta: "Um número cada vez maior de empresas reconhece hoje que o investimento em qualidade é um dos mais lucrativos que elas podem fazer. Não fazer nada custa muito mais caro".

Todavia, para que as empresas investam em qualidade é necessário destruir barreiras que as asfixiam, desfazendo-se de paradigmas ultrapassados, e desenvolvendo uma gestão moderna por processos de negócios.

Essa nova gestão precisa desenvolver um trabalho voltado para a qualidade nos processos organizacionais. Para tanto, cabe a administração "a coordenação de todos os processos organizacionais, promovendo a sintonia entre cada um de seus

setores no sentido de sensibilizar pessoal para a melhor qualidade e a maior produtividade, otimizando a rentabilidade do empreendimento” (DUARTE, 2004, p.39).

Além da qualidade, a gestão por processos de negócios requer liderança e direcionamento de seus processos, como bem explica Burlton (2001 apud DUARTE, 2004), podendo isso significar uma mudança radical no processo de negócios e revisão e melhoria contínua do processo por meio de pequenos ajustes.

Soma-se a qualidade, liderança, a gestão do conhecimento nos processos de negócios, que Di Sordi (2008), permeia todos os demais processos, por ser o principal habilitador para ajustes e evolução de cada um dos demais recursos pertinentes à gestão por processos de negócios.

A gestão do conhecimento traz benefícios qualitativos às organizações, ela é um esforço empresarial essencial para as empresas enfrentarem novos desafios. Neste contexto, para captar o conhecimento é fundamental ter profissionais capacitados, com pleno domínio em suas áreas de atuação. Profissionais que, além de deter o conhecimento, saibam disseminá-lo por toda organização, gerando resultados tangíveis e intangíveis.

No mundo dominado pela informação e conhecimento, o desenvolvimento acelerado da tecnologia é um processo de transformações organizacionais sem precedentes e sua aplicação nos diversos setores da sociedade é vital. Desse modo, é de suma importância a universalização das informações em curto espaço de tempo, pois representa uma das principais características do instrumental tecnológico.

A este propósito Mañas (2005, p.47) diz que a “informação transformou-se em recurso fundamental em qualquer sociedade”. Assim, pode-se dizer que se vive, atualmente, na era do conhecimento.

Esse contexto também foi modificado pelos grandes avanços tecnológicos. Para Souza (2003), as inovações tecnológicas transformaram o modo de executar determinadas funções. No entanto, o que houve de novo é que a tecnologia foi se expandindo com maior rapidez do que a capacidade de explorar às novas oportunidades.

Por conta disso, a atualidade vem se caracterizando pela acelerada evolução das tecnologias e pela variedade de inovações tecnológicas disponibilizadas, especialmente na área das tecnologias da informação. Desta

forma, compreender como os avanços tecnológicos causam impacto na atividade organizacional, saber avaliar a contribuição que as inovações tecnológicas disponíveis, e possíveis de serem acessadas, podem oferecer para atingir os objetivos propostos torna-se um requisito necessário para gestão por processos de negócios.

Para Gonçalves (2000, p.17),

[...] a tecnologia tem um papel fundamental no gerenciamento dos processos empresariais. Ela influencia tanto a forma de realizar o trabalho como a maneira de gerenciá-lo. Muitas vezes, o processo obedece a uma seqüência estrita de atividades, ditada pela sua tecnologia característica ou pela própria lógica do trabalho.

Portanto, o impacto do avanço tecnológico sobre processos organizacionais têm sido muito forte, e demanda uma nova postura frente ao gerenciamento dos processos de negócios. Verifica-se que a tecnologia e a gestão do conhecimento são de suma importância para o aprimoramento contínuo do processo de negócios.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo dos anos têm surgido diversos estudos comprovando os benefícios de se gerenciar os processos de negócios. Todos eles afirmam que tal esforço deverá aumentar o valor da empresa, divergindo muitas vezes, na maneira como tal é conseguido.

Desse modo, o gerenciamento de processo de negócio torna-se relevante para as organizações na medida em que permite alterar fatores que impactam no resultado operacional. Assim, a mensuração e gestão dos processos organizacionais podem contribuir para elaboração de estratégias e diminuição dos riscos.

O interesse pelo gerenciamento dos processos de negócios é decorrente das mudanças que vêm ocorrendo no cenário organizacional que, nos últimos anos, vem trazendo uma preocupação com o gerenciamento de todos os processos organizacionais que envolvem o aperfeiçoamento e a administração dos processos de negócio de uma organização, desde o seu início até o seu final, envolvendo todos os departamentos e fases, com apoio colaborativo e deliberado da tecnologia, a fim

de alcançar melhor desempenho, alinhamento dos recursos da organização e a disciplina nas operações diárias.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARAUJO, Renata. Definição de processos de software sob o ponto de vista da gestão de processos de negócio. **VI Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software**. São Paulo, SP, 2004. Disponível Em: <www.simpros.com.br> Acesso em 12 de mar. de 2011.

DI SORDI, J. O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

DUARTE, Marília Gomes dos Reis. **Qualidade no atendimento: como aprender, como ensinar**. São Paulo: SENAC, 2004.

FERREIRA, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

FORSTER, M. The time has come for enterprise Business Process Management. **Computerworld**. Disponível em: <<http://www.computerworld.com/softwaretopics/softwarehtml>>. Acesso em 15/03/2011.

GARVIN, David. The processes of organization and management. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, Summer, 2001.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Reengenharia das empresas**: passando a limpo. São Paulo: Atlas, 2005

As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, Jan./Mar. 2000. São Paulo, v. 40, n.1, p.6, 19.

GREENSPAN, Alan. **A era da turbulência**. Aventuras em um mundo novo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

IANNI, Otávio. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

INOKI, J. **Administrando a formação de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MANÃS, Antônio Vico. **Administração de sistemas de informação**. São Paulo: Érica, 2005.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1998.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações.** Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 2003.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice.** O social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 2000.

_____. **O Fórum Social Mundial:** manual de uso. Porto Alegre, 2002.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização** - do pensamento único à consciência universal. São Paulo: Record, 2000.

_____. **A natureza do espaço:** técnica e tempo, razão e emoção. São Paulo :Hucitec, 1999.

SCHEER, A. Agility & execution driven by aris Bussiness Process. **Management.** Rio de Janeiro, Anais, 2006.

SOUZA, J. E. **Globalização e educação:** As novas formas interativas de aprendizagem. São Paulo: Contexto, 2003.

VALLE, Rogério, et al. **Gerenciamento de processos de negócios.** São Paulo: Érica, 2006.

VLACH, Vânia. **A nova ordem mundial.** São Paulo: Ática, 2006.