

IMPLEMENTAÇÃO DE ESCRITÓRIO DE PROCESSOS: UM ESTUDO DE CASO LONGITUDINAL

Paulo Henrique de Freitas Miranda

Mestre em administração pela FEAD-BH, mestre em psicologia pela PUC-GO, MBA internacional pela FGV e University of California of Irvine e formado em administração de empresas. Lecionou em pós-graduação de diversas Instituições como Fundação Getúlio Vargas – FGV, UFG, GAP, entre outras. Exerceu funções de liderança em diversas organizações como Gerente do Senac de Anápolis e Subsecretário Regional de Educação de Anápolis. Atuou como consultor empresarial aplicando as boas práticas de gerenciamento de projetos e processos. Atualmente é Sócio diretor do Grupo de Administração Profissional – GAP (Consultoria, Faculdade e Escola Técnica). É sócio da

Bitup Sistemas de Informação. Consultor, palestrante e pesquisador organizacional. paulo@gap.edu.br ;

Resumo: As empresas estão buscando formas mais efetivas de manterem e aumentarem seus resultados. A prática de BPM tem se mostrado um caminho para atender essas demandas, entretanto, muitos desafios são encontrados para implementar uma gestão por processos. O presente artigo apresenta um estudo de caso de implantação de práticas de BPM com uma unidade de escritório de processos, demonstrando seu papel, seus desafios e os ganhos obtidos para a empresa. Os resultados mostram vantagens do escritório de processos para a promoção de BPM.

Palavras-chave: BPM; Escritório de Processos.

DEPLOYMENT PROCESS OFFICE: A LONGITUDINAL CASE STUDY

Abstract: Companies are looking for more effective ways to maintain and increase their results. The BPM practice has been a way to meet these demands, however, many challenges are found to implement a process management. This article presents a case study of implementation of BPM practices with a Center of Excellence in BPM, demonstrating its role, its challenges and the gains for the company. The results show advantage of Center of Excellence in BPM to promote BPM.

Keywords: BPM; Center of Excellence in BPM.

1. Introdução e Formulação do problema

Desde a Revolução Industrial, a busca pela eficiência, principalmente em empresas de manufatura foram desafios buscados sistematicamente. A produção em escala, a divisão do trabalho e a tecnologia transformaram a forma que as atividades eram feitas dentro das organizações, promovendo uma ruptura na atuação das organizações.

Em vista disto, programas de qualidade total, lean manufacturing e six sigma foram amplamente implementados no intuito de aumentar a eficiência e os processos nas organizações (HARMON, 2010).

Contudo, esses conceitos trouxeram uma abordagem de dentro para fora, ou seja, olhando mais as necessidades de melhoria da eficiência da empresa.

As inovações constantes fizeram com que as empresas acelerassem seus desempenhos. Esse fato trouxe um contexto transformador para os mercados, sobretudo quanto à atenção às necessidades dos clientes que buscam mais valor através de maior qualidade, menores preços e entregas mais rápidas, além de uma maior necessidade de atender também às necessidades dos stakeholders.

Para as empresas, parte do problema está associado à forma como elas traçam seus rumos, se organizam e atuam (HAMMER, 2007).

A gestão por processos de negócios (Business Process Management - BPM) é uma forma da empresa executar suas estratégias a fim de entregar valor para os clientes, para si mesma e para as partes envolvidas (TREGEAR *et al*, 2010). O BPM “define como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes e aplicar BPM e se concentrar em processos interfuncionais que agregam valor para esses clientes, criando práticas de negócio mais sólidas que conduzem a processos mais eficazes, mais eficientes e mais ágeis, e que, em última análise, oferecem maior retorno às partes interessadas” (ABPMP, 2013, p. 19).

Para tanto, é necessário mudar o paradigma de uma gestão funcional para uma gestão interfuncional baseada nos processos. Muitas empresas já estão realizando iniciativas de promover BPM, em vários segmentos, conforme pesquisa da Elo Group de 2011. Entretanto, existe um número elevado de fracasso em promoção de BPM nas organizações chegando de 60^a 80% (BAI; SARKIS, 2013). Outro fator preocupante são os elevados custos de implantação (EISENHARDT; MARTIN, 2000) e de manutenção (NIEHAVES; PLATTFAUT, 2010).

Uma prática que pode colaborar para a promoção de BPM dentro das empresas de forma séria é instituir responsáveis para a obtenção de resultados através dos processos (HARMON; WOLF, 2014), que irão atuar em toda organização. Esses responsáveis trabalham no escritório de processos.

Neste contexto, o escritório de processos pode contribuir de forma mais efetiva para a promoção de BPM nas organizações e consequentemente o alcance dos seus

Por isto, neste trabalho foi estudado a atuação de um escritório de processo em uma empresa que está implementando um projeto de BPM, que atua no segmento de vendas de implementos rodoviário, assistência técnica de implementos rodoviário, consórcio de implementos rodoviário, transportadora e agropecuária, com o objetivo de investigar os ganhos da empresa com a atuação do escritório de processos, como ocorreu a sua estruturação, quais são as suas atividades no dia-a-dia e os desafios ocasionados no período de 2007 a 2016, através de um estudo longitudinal, comparando a atuação do escritório de processos, a relevância que o escritório de processos obteve neste tempo e os resultados alcançados no período do projeto.

Portanto, este estudo pode contribuir para empresas e profissionais de BPM, pois orienta empiricamente sobre os desafios de promover e manter um escritório de processos e para a literatura, uma vez que aumenta os estudos sobre as aplicações de estratégias de promoção de BPM através de escritório de processos e aponta novos estudos sobre o tema.

Este artigo tem a seguinte estrutura: primeiro é apresentado o referencial teórico sobre gestão de processos e escritório de processos. Segundo é apresentada a metodologia de estudo de caso longitudinal. Terceiro é apresentada a análise dos resultados mostrando como se deu a promoção de BPM através da ação do escritório de processos na organização e, por fim, as conclusões da pesquisa.

2. Revisão da literatura

Iniciativas de BPM devem ser alinhadas estrategicamente porque maiores orientações por processos de negócios estão relacionadas a melhores desempenho (HARMON; WOLF, 2014).

Dessa forma, BPM é uma disciplina que lida com o gerenciamento de processos para o alcance do melhoramento contínuo na organização numa visão holística e ainda ser consistente com a estratégia global organizacional, permitindo melhoria contínua e controle do gerenciamento sobre os processos de negócios (VOM BROCKE et al., 2014; RECKER, 2014; ROSEMANN; VOM BROCKE, 2015);

Devido a isto, as organizações estão com um interesse maior em BPM (HARMON; WOLF, 2014), buscando um compromisso organizacional com BPM pode ajudar a aumentar o nível de orientação da organização por processo (ROSEMANN,

Jeston e Nelis (2006) colocam que a gestão de processos tem sido uma tarefa difícil que geraram ganhos com os sucessos e os fracassos de várias tentativas de alcançar a eficiência organizacional.

Atualmente existe uma grande demanda de abordagens práticas para análise e melhoria de processos de negócios, porém, estas abordagens são fragmentadas e aplicadas de forma inconsistente (BOLSINGER et al., 2015).

Uma organização mais madura e experiente orientada por processos terá um grupo de governança de gerenciamento de processos para supervisionar o portfólio de processos e alinhar, priorizar e autorizar esforços de transformação na organização. (ABPMP, 2013, p.12).

Portanto, BPM nas organizações pode ser melhor realizado se tiverem uma unidade com pessoas preparadas que planeje, supervise e coordene os processos como um todo (ROSEMANN, 2010) e com responsabilidade de promover estas práticas. Essa unidade é conhecida como escritório de processos.

2.2 Escritório de Processo

As organizações que evoluem na promoção de BPM e consequentemente na maturidade na gestão por processos buscam institucionalizar essas práticas através de um grupo especializado reconhecido como especialistas em processos que forneça a organização conhecimento especializado em métodos, técnicas, ferramentas e padrões (ABPMP, 2013, p.12).

Segundo Jeston e Nelis (2006, p. 322), o escritório de processo é formado por um grupo de especialistas com diferentes habilidades e experiências para resolver problemas complexos de negócios, cujos membros devem fornecer conhecimentos e recursos para facilitar as unidades organizacionais relevantes a serem bem sucedidas em seus esforços de BPM, seja na cooperação entre as áreas de negócios e TI, no estabelecimento de padrões de processos, na implementação organizacional de BPM ou gerenciar projetos de gestão de processos.

Hernaus, Vuksic, Štemberger (2016) acreditam que uma nova função organizacional (escritório de BPM ou Centro BPM de Excelência) deve integrar e orquestrar BPM em toda a organização, a fim de utilizar o esforço e fortalecer o compromisso organizacional.

Portanto, o escritório de processos surge como uma proposta de resposta a necessidade de institucionalizar a gestão dos processos, tornando-se uma área fortemente focada na garantia que práticas e a lógica da gestão de ou por processo que vão continuar serem internalizadas e atualizadas na organização, de forma efetiva, promovendo a articulação da gestão de processos como parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização (PINHO et al, 2008).

Para que esse papel seja efetivo, esforços em BPM devem ser institucionalizado para sustentar a continuidade e apoiar a realização dos processos (VOM BROCKE et al, 2014). Para confirmar, organizações com maturidade de processos (ou seja, organizações com uma orientação de processos de negócios mais forte) são muito mais propensas a ter uma unidade de BPM (HERNAUS, VUKSIC, ŠTEMBERGER, 2016).

De acordo com Pinho et al. (2008), o escritório de processos pode ser uma unidade completamente separada, ou fazer parte de outras áreas (como RH, Finanças, Escritório de Projetos, Gestão de Qualidade, Planejamento ou TI), funcionando como uma unidade relacional e atuando como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados, podendo mudar ao longo do tempo à medida que aumenta a maturidade do escritório de processos. O aspecto mais importante é que o escritório de processos deve se reportar a alta administração da organização se reportando diretamente, em alguns casos, ao mais alto nível de comando da organização.

Geralmente são responsáveis por manter a arquitetura de processos, priorizando projetos de redesenho de processos, dando suporte aos proprietários de processos, desenvolvimento de padrões e métodos, proporcionando orientação de implementação e oferecendo um repositório de processos (BOOTS, 2011; DUMAS et al, 2013).

Além disso, Palmer (2007) investigou que as organizações identificadas com uma unidade de BPM podem alcançar cinco vezes maior ROI sobre aquelas sem uma unidade de BPM.

Pinho et al. (2008) coloca que o papel de um escritório de processos não é o de centralizar todas as iniciativas de BPM existentes dentro de uma organização. Deve-se tornar um centro de excelência que vai além das tarefas sistemáticas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos, incluindo o desenvolvimento de normas, métodos, padrões, possuindo o conhecimento de BPM para promover ciclos de melhoria contínua e inovação dentro da organização, propondo-se a constituir a

instância organizacional responsável por inserir e gerir a prática de gestão de ou por processos no escopo de atuação e na cultura da organização.

3. Procedimentos

A primeira parte dos procedimentos para este trabalho foi a busca dos conceitos fundamentais de BPM e de escritório de processos, bem como as pesquisas realizadas sobre o tema para embasar e subsidiar a relevância da investigação. Neste sentido, obras referenciadas e periódicos nacionais e internacionais foram estudadas.

A segunda parte consistiu em uma pesquisa direta através de estudo de caso longitudinal retrospectivo, com análise comparativa com o objetivo de analisar o funcionamento e o ganho do escritório de processos para a empresa, comparando o período de 2007 a 2016. Para isso, foi utilizado, o roteiro de uma entrevista semi estruturada baseado nas descrições dos fluxos de atividades propostas por Paim (2007), da adaptação do questionário aplicado por Pinho et al (2008) nos Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO nº 0001/2008 e por fim uma adaptação do questionário utilizado na 4^a pesquisa em iniciativas de BPM realizada pelo Elo Group em 2011.

A entrevista foi aplicada à gerente de projetos, responsável pelo projeto de BPM através do Escritório de Processos da empresa.

A terceira parte apresenta e discute a análise dos dados através de um estudo longitudinal, comparando a atuação do escritório de processos e os ganhos que este trouxe para a organização comparados de 2007 a 2016.

Segundo Yin (2005) entre os tipos de estudo de caso existe o longitudinal, em que se estuda o caso único em momentos distintos no tempo.

4. Discussão

A empresa atua no mercado a mais de duas décadas com um histórico de crescimento significativo, sentiu necessidade de se profissionalizar para ter mais controle sobre os negócios e ter melhores condições para continuar crescendo.

No início de 2006, a gerente de projetos que na época era a gerente de TI, buscou conhecimentos de soluções de informática para atender as necessidades da empresa. Dentre seus estudos estavam o gerenciamento de projetos e o gerenciamento de processos. Em sua percepção, a solução para a empresa não era apenas um sistema

de informação integrado. Consistia em implementar um projeto de BPM para que o sistema fizesse seu papel efetivamente.

Ainda em 2006 iniciou um trabalho de mapear a estrutura organizacional atual e mapear os processos atuais (AS IS). Neste momento ainda não existia o escritório de processos.

Com este trabalho, foi desenvolvido um programa constituído de 3 projetos denominado RPS (Reestruturação, Processos e Sistema), com o objetivo de aumentar a receita em 75%, diminuir custos em 70% e aumentar satisfação dos stakeholders (clientes, fornecedores e colaboradores) em 80%. O escritório de processos foi planejado para ser instituído dentro do escritório de projetos com o objetivo de fazer parte da integração do projeto, realizando a gestão da empresa alinhada com os objetivos estratégicos.

Com o início da execução do projeto em 2007, logo foi percebido que a reestruturação organizacional teria que ser feita para atender os processos de negócio que, consequentemente, iria servir de requisitos para o desenvolvimento do sistema. Para isso, foi instituído o escritório de processos com a atividade inicial de analisar e desenhar os processos de negócio (TO BE) e apresentar para os envolvidos.

Por dois anos, empresas de consultoria foram contratadas e pessoas passaram pelo escritório de processo da empresa. No final de 2009, a estrutura do escritório de processo passou a ter um coordenador exclusivo para a implantação dos processos. O trabalho do escritório de processo passou a ter as seguintes atribuições:

- Implantação da nova estrutura organizacional, com novos cargos, atribuindo às pessoas as novas funções e retirando funções que não estavam desenhadas;
- Implantação dos processos, procedimentos e instruções de trabalho;
- Treinamento dos colaboradores envolvidos nos processos;
- Alterações nos processos e na estrutura organizacional, mediante análise e aprovação da diretoria;
- Avaliação e monitoramento dos processos implantados; e
- Avaliação dos resultados após a implantação dos processos.

Na medida que os processos foram implementados, o Superintendente se tornava o maior responsável pela manutenção dos processos. Abaixo é apresentado uma tabela onde apresenta as tarefas do escritório de processos proposto por Pinho et al (2008)

relacionadas com os responsáveis da empresa estudada:

Tabela 1 – Atividades do escritório de processos conforme Pinho et al. (2008)

Atividades do escritório de processos conforme Pinho et al. (2008)	Responsáveis pelas atividades
Promover governança dos processos	Superintendente
Articular estratégia, processos e abordagem de mudança	Superintendente
Selecionar processos	Superintendente
Selecionar sistemas de gestão de processos	Escritório de processos
Selecionar técnicas de gestão de processos	Escritório de processos
Gerenciar orçamento dos escritórios de processos	Escritório de processos
Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos	Escritório de processos
Gerenciar qualidade da gestão dos processos	Superintendente
Gerenciar os processos do escritório de processos	Escritório de processos
Gerenciar levantamento dos processos	Escritório de processos
Gerenciar melhoria dos processos	Superintendente
Gerenciar a implantação mudanças nos novos processos	Escritório de processos
Preparar equipes de gestão de processos	Escritório de processos
Definir indicadores de desempenho para os processos	Superintendente
Definir sistemas para os processos	Escritório de processos
Definir competências para os processos	Superintendente
Definir responsáveis para os processos	Superintendente
Definir riscos para os processos	Escritório de processos
Definir procedimentos para os processos	Superintendente
Acompanhar execução dos processos	Superintendente
Controlar execução dos processos	Superintendente
Registrar o desempenho dos processos	Sistema
Controlar desvios de impacto	Superintendente
Avaliar desempenho dos processos	Superintendente
Manter sistemas do escritório de processos	Escritório de processos
Preparar equipe do escritório de processos	Escritório de processos
Registrar aprendizado sobre processos (conhecimento –)	Escritório de processos

base, biblioteca)	
Manter plano de comunicação do escritório de processos	Escritório de processos
Fazer gestão de processos alinhado à gestão estratégica	Superintendente

Fonte: adaptado Pinho et al. (2008)

O escritório de processos possui em seu escopo o acompanhamento da gestão de processos, a metodologia de gestão de processos, a documentação de gestão de processos, o histórico dos processos ou gestão dos processos, a divulgação da gestão de processos e o treinamento nos processos.

No início a maturidade do escritório de processos da empresa, mas na medida que os processos eram implantados, acredita que esta maturidade aumentou. Mesmo porque a abordagem de implantação de processos era radical. Para demonstrar isto, em 2007 a empresa destinou um orçamento para o projeto de R\$ 100.000,00. Atualmente, o orçamento realizado é cerca de R\$ 3.200.000,00 no projeto RPS. Estima-se que apenas no projeto de processos foi aproximadamente 40% desse valor.

A gestão empresarial mede os resultados obtidos pela realização dos processos. Já o escritório de processos mede o desempenho operacional do processo através da quantidade de procedimentos implantados, o tempo que os processos estão sendo executados e a qualidade dos procedimentos medidos pelo objetivo declarado em cada procedimento.

O primeiro processo implantado pelo escritório de processos foi em 2009 que serviu como um teste. Ajustes foram feitos para implantar o processo financeiro, um dos maiores processos da empresa. A escolha desse processo foi estratégica por receber saídas da maioria dos outros processos da empresa. Atualmente, o setor financeiro está por gestão por processos integrado pelo sistema, por isso ficou mais fácil a abordagem por processos porque as entradas do financeiro ajustam parte dos processos de outros setores. Ainda assim os processos tem flexibilidade para terem alterações necessárias a fim de cumprir os objetivos da organização.

Atualmente, existem 35 processos desenhados dos quais 12 estão completamente implantados, 9 estão parcialmente implantados e 14 não iniciaram a implantação. No geral, dos processos que estão implantados e parcialmente implantados, todos apresentam resultados melhores que o esperado, como num exemplo que após 4 meses a implantação do processo de cadastro, a inadimplência diminuiu 17%, acima da meta esperada..

Os desafios de promoção de BPM, em especial que o escritório de processos enfrentou e ainda enfrenta estão na tabela abaixo:

Tabela 4 – Desafios da promoção de BPM

Desafios	Início	Atuais
Falta de maturidade em BPM para evoluir e isso foi acontecendo gradativamente.	x	
O envolvimento da gestora do processo de dentro da empresa contribui pela resistências dos gerentes.	x	x
Definições claras do papel do superintendente e da gerência de projetos/processo.	x	x
Montar a equipe do escritório de processos.	x	
Rotatividade de pessoal.	x	x
Mudanças nos cenários econômicos (crise).		x

Fonte: autor

Como formas de superar os desafios, cada desafio foi registrado e gerenciado para ser superado.

Como contribuição, o escritório de processos fez mais do que acelerar a promoção de BPM. O papel do escritório foi fundamental para viabilizar todo o projeto, pois tanto a reestruturação organizacional e o desenvolvimento do sistema estavam atrelados aos processos.

5. Conclusão

Neste trabalho foi apresentado um estudo de caso de uma empresa que estabeleceu um escritório de processos com fim de promover BPM, do qual faz parte de um projeto na empresa que envolve além de BPM, a reestruturação organizacional e o desenvolvimento de sistema.

Ainda que a empresa não adote as definições de gestão de processos como BPM e escritório de processos, suas atividades visam desenvolver as boas práticas de gestão de processos na organização.

A empresa colocou a gestão por processos como relevante em suas estratégias, existindo cargos na alta administração, no caso o cargo de Superintendente como maior responsável para a promoção de BPM, além do escritório de processos que conta com

profissionais específicos em gerenciamento por processos. Porém, os processos nos departamentos são realizados pelos gerentes funcionais e encarregados, dos quais podem recorrer ao escritório de processos para apoio.

Os resultados encontrados satisfazem os objetivos propostos, contribuindo para a generalização da teoria, onde demonstra o papel do escritório de processos a relevância das suas ações para a promoção de BPM na empresa.

A análise de resultados mostrou o processo de promoção de BPM na empresa, as mudanças que ocorreram em detrimento da abordagem de BPM, as funções do escritório de processos bem como a institucionalização do BPM através da responsabilidade do superintendente.

Ficou evidente a importância do escritório de processos no projeto da empresa e da valorização dessa unidade específica para o sucesso alcançado até o momento.

Existem alguns desafios que foram enfrentados que contribuíram para a evolução da maturidade da empresa em processos.

Por fim, este trabalho fornece informações que podem contribuir para uma análise de implantação de escritório de processos para empresas, pois é possível identificar a diferença feita pelas atividades do escritório de processos, em especial em adotar a promoção de BPM como responsabilidade da alta administração, abrindo interesses para novas pesquisas desse modelo.

6. Referências

ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS - ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. 2013.

BAI, Chunguang; SARKIS, Joseph. A Grey-based DEMATEL Model for Evaluating Business Process Management Critical Success Factors. International Journal of Production Economics, vol. 146, pp. 281-192, 2013.

BOLSINGER, M., ELSÄBER, A., HELM, C.; RÖGLINGER, M. Process Improvement Through Economically Driven Routing of Instances. Business Process Management Journal, Vol. 21 No. 2, pp. 353-378. 2015.

BOOTS, J. BPM Organization and Personnel – Part 1: building a BPM support group that creates value, BPTrends. 2011. Acessado em: www.bptrends.com/publicationfiles/12-06-2011-ART-20BPM%20Org%20and%20Personnel%20-%20Part%201%20-%20Boots.pdf

DUMAS, M.; LA ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H.A. *Fundamentals of Business Process Management*, Springer, Heidelberg, 2013.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. *Dynamic Capabilities: What Are They?* *Strategic Management Journal* 21:10/11, Special Issue: The Evolution of Firm Capabilities, pp. 1105-1121. 2000.

HAMMER, M. *The Process Audit*. *Harvard Business Review*. [S. l.], Apr. 2007.

HARMON, P. *The Scope and Evolution of Business Process Management*, in VOM BROCKE, J. and ROSEMANN, M. Eds, *Handbook on Business Process Management: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*, Springer-Verlag, Berlin, pp. 37-81. 2010.

HARMON, P.; WOLF, C. *The state of Business Process Management*. *BPTrends Report*. 2014. Acessado em: www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPMSurvey-Report.pdf.

HERNAUS, Tomislav; VUKSIC, Vesna Bosilj; ŠTEMBERGER, Mojca Indihar.. *How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations*. *Business Process Management Journal*, Vol. 22. Iss 1 pp. 173 – 195. 2016. Acessado em: <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-03-2015-0031>

HRONZA, Radek; ŠPETA, Michal. *Business Process Center of Excellence at the Faculty of Electrical Engineering at the Czech Technical University in Prague*. *International Conference on Business Informatics*. 2013.

JESTON, J.; NELIS J. *Business process management: practical guidelines to successful implementation*, 1 ed., Oxford: Elsevier. 2006.

NAPLAVA, Pavel; PERGL, Robert. *Empirical Study of Applying the DEMO Method for Improving BPMN Process Models in Academic Environment*. *Conference on Business Informatics*. 2015.

NIEHAVES, Bjoern; PLATTFAUT, Ralf. *From Bureaucratic to Quasi-market Environments: On the Co-evolution of Public Sector Business Process Management*. *Electronic Government*. Springer Berlin Heidelberg: 2010, pp. 387–399, 2010.

PAIM, R., *As tarefas para Gestão de Processos*, Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, R. et al. *Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender*. Porto Alegre: Bookman. 2009.

PALMER, N. A survey of business process initiatives, BPTrends Report. 2007. Acessado em: www.bptrends.com/bpt/wp-content/surveys/FINAL%20PDF%201-23-07.pdf.

PINHO, B. et al. Estruturação de Escritório de Processos. Rio de Janeiro: Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO n° 0001/2008. 2008.

RECKER, J.C. Suggestions For The Next Wave of BPM Research: Strengthening the Theoretical Core and Exploring the Protective bel. *Journal of Information Technology Theory and Application*, Vol. 15 No. 2, pp. 5-20. 2014

ROSEMANN, M. The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence, in VOM BROCKE, J. and ROSEMANN, M. Eds, *Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture*, Springer-Verlag, Berlin, pp. 267-284. 2010.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. The Six Core Elements of Business Process Management, Springer, Berlin, Heidelberg. Handbook. 2015.

TREGEAR, Roger; MACIEIRA, André; JESUS, Leandro; ALKHARASHI, Bassam. Establishing the Office of Business Process Management. Elo Group. 2010.

VOM BROCKE, J., SCHMIEDEL, T., RECKER, J., TRKMAN, P., MERTENS, W and VIAENE, S. Ten Principles of Good Business Process Management. *Business Process Management Journal*, Vol. 20 No. 4, pp. 530-548. 2014.

YIN. R. K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2005.