ESTRUTAÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS – ESTUDO DE CASO APLICADO EM CONSELHO PROFISSIONAL

[1]Nathan Nogueira Freitas; [1]nathan.nfreitas@gmail.com; [1]Universidade de Brasília;
[2]Filipe Bressanelli Azevedo; [2]prof.filipeazevedo@gmail.com; [2]Centro Universitário Projeção;

RESUMO: *A gestão por processos é uma metodologia de gestão extremamente útil, que visa a substituição da visão tradicional e departamentalizada, por uma visão horizontal onde os processos seriam o foco das empresas. Caso a gestão por processos seja corretamente implementada, obtêm-se mais eficiência e eficácia no alcance dos objetivos estratégicos da empresa, gerando maior valor ao cliente eliminando tarefas repetitivas e sem valor para a organização. Este trabalho auxilia gestores de a implementar a gestão por processos em suas organizações, ressaltando os passos a serem implementados. Também, foi realizado um estudo de caso em um Conselho Profissional com o intuito de identificar seu status atual com relação à implantação da gestão por processos, de acordo com a estruturação proposta; e avaliar os fatores que contribuem para consolidação da gestão por processos com relação aos fatores-chave: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa e como técnica para coleta de dados utilizou-se a aplicação de questionários aos funcionários da organização. Em função dos resultados, foram elaboradas recomendações para a consolidação das práticas de gestão por processos em um Conselho Profissional e uma análise da proposta de implementação da gestão por processos.*

PALAVRAS-CHAVE: *Processos; Gestão por Processos, BPM.*

ABSTRACT: *The management by processes is a methodology of extremely useful management, which aims at the substitution of a traditional and departmentalized view for a horizontal view, therefore the processes would be the company's approach. When management by processes is being correctly implemented, more eficient and effective is the reach of estrategic aims of the company, therefore, it produces more value for the client by eliminating repetitive tasks with no value for the organization. This article helps the managers of the public and private companies to implement the management by processes in their companies, highlighting the steps to be implemented. Besides that, it was accomplished a case study at the Professional Consul with the intention of identifying your current status in relation to the establishment of management by processes, according with the structure proposition; and also avaliate your maturity in relation to key factors: strategic alignment, governance, methods, information technology, people and culture. For that, it was made a qualitative research and by form of database collecting it was used an application of questionnaires to the company's employees. On the basis of the results, it was developed some recommendations for the consolidation of the practices of management by processes at the consul e an analysis for the proposition of management by processes.*

KEYWORDS: *Process; Management by Process; Business Process Management*

1. Introdução

Os processos, segundo a norma ISO 9001:2008 (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008) podem ser definidos como um conjunto de atividades inter-relacionadas, deliberadas, repetitivas e mensuráveis que agregam valor ao transformar entradas (inputs) em saídas (outputs). Esses representam a cadeia de valor que utiliza inputs, recursos e normas, e geram um produto final.

Para atender aos seus clientes de forma eficaz, as organizações devem identificar e gerenciar

os processos inter-relacionados e interativos (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 2008). Campos (2013), mostra a importância dos processos, como sendo estruturas básicas na gestão das organizações modernas. Por ser um pilar destas organizações, a GP vem sendo amplamente estudada por diferentes organizações, de diferentes portes, e também pelo meio acadêmico como ferramenta efetiva na melhoria dos processos organizacionais (CAMPOS (2013); IRATANI et al. (2015)).

Apesar da crescente preocupação com o tema, Paim et al. (2009) destacam a existência de inúmeras dificuldades em gerir os processos. Dentro das instituições as pessoas envolvidas normalmente são resistentes a mudanças, há desalinhamento entre a estratégia e os processos organizacionais e os conceitos e métodos relacionados ao tema são pouco sistematizados. Portanto, os resultados almejados, dificilmente serão alcançados.

A gestão por processos de negócio (BPM) pode ser entendida como abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar os processos de negócio das organizações, garantindo a entrega de resultados que agregam valor aos clientes (BALDAM et al, 2014). O BPM, portanto, significa alcançar os objetivos através da gestão e controle de processos essenciais (Jeston; Nelis, 2006).

A importância deste estudo, do ponto de vista prático, surge em especificar um conjunto de atividades, facilitando a incorporação da gestão por processos em organizações públicas e privadas. Do ponto de vista acadêmico, este trabalho auxiliará na sistematização das atividades a serem implantadas nas organizações, facilitando o entendimento e disseminação do assunto.

A verificação da implantação desses passos em um Conselho Profissional também auxiliará no enfrentamento das dificuldades e desafios encontrados na aplicação da gestão por processos, principalmente na mudança da estruturação organizacional (alterando a clássica visão vertical, para uma visão horizontal dos processos). Assim, este trabalho servirá de insumo para que a organização possa avaliar seu desempenho e diagnosticar a aplicação das atividades de implantação da gestão por processos.

2. Referencial Teórico

2.1 Processos

Pela amplitude e interdisciplinaridade existem várias definições sobre processos. Podendo ser entendido como um fator genérico as organizações, que fazem as coisas acontecerem (Armistead et al., 1999).

Hammer et al. (1994) definem processo como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que possui valor específico aos clientes.

De acordo com Davenport (1994, p. 07) processo é "uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura pra ação".

A ABPMP (2013, p. 35) também destaca o emprego de recursos ao definir processo como "uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados".

O alto número de definições, porém, tem por objetivo nortear o entendimento sobre o objeto, e não apenas definir um único conceito válido (PAIM et al, 2009). Porém, quando analisado as diferentes definições dadas pode-se destacar as seguintes características básicas de um processo: conjunto de atividades e tarefas sequenciadas; transformam entradas (input) em Saídas (output); geram valor ao cliente; utilizam recursos (pessoas e insumos); são orientados por regras (politicas, normas, regulamentação, procedimentos, etc.). Com isso, poderíamos ilustrar um processo da seguinte forma:

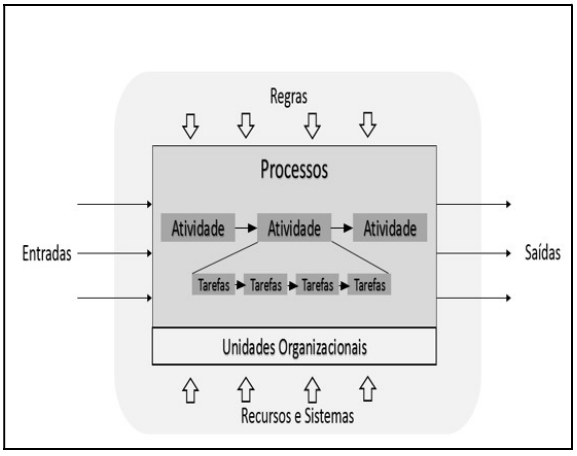

FIGURA 1 - Características Básicas dos Processos.

A ilustração proposta nos assegura uma visão básica dos conceitos relacionados aos processos, facilitando os principais aspectos discutidos pelos autores estudados. Porém, deve-se destacar que a figura 1 serve apenas como guia para entender os conceitos de processos.

2.2 Business Process Management (BPM)

O Business Process Management, segundo Baldam et al. (2014), é uma abordagem estruturada, com base na visão de processos, para identificar, modelar, executar, documentar, implementar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, integrando estratégia e objetivos da organização com as necessidades e expectativas dos clientes.

O método incorpora além do desenho e implantação de processos, o controle executivo, administrativo e de supervisão sobre os processos, garantindo que eles estejam em conformidade com a estratégia organizacional (SMITH; FINGAR, 2007).

A ABPMP (2013, p. 40), define o gerenciamento de processos de negócio como "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".

Com a aplicação do BPM nas organizações é possível implementar a gestão por processos em toda organização, reformulando a estrutura e atividades das organizações. Além disso, o BPM habilita a organização no alinhamento dos seus processos com a estratégia de negócio, focando nas atividades que agregam valor ao cliente.

As ferramentas do BPM não só descrevem o processo de negócio através dos agentes envolvidos, mas também inclui a descrição dos recursos que são utilizados para cada componente. Isso permite melhor avaliação de problemas e redesenho do processo, tornando mais fácil a integração com a área de TI da organização para criar sistemas automatizados (SMITH e FINGAR, 2007).

A ABPMP (2013) destaca que para implementar o BPM as instituições deverão: investir nas capacidades de negócio, desenvolver novos papéis e responsabilidades, ter patrocínio da alta administração. Baldam et al. (2014) destacam que além das implicações destacadas pela ABPMP (2013), a aplicação do BPM ainda depende do alinhamento estratégico da organização, pessoal com experiência e competência necessária e estrutura orientada, de forma clara e objetiva, para aplicação do BPM.

3. Métodos e Técnicas de Pesquisa

3.1. Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Em relação à natureza da pesquisa, esta pesquisa classifica-se como aplicada, de acordo com a tipologia estabelecida por Kauark, et al. (2010, p. 26). Segundo os autores, a pesquisa aplicada "objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigida à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais".

Do ponto de vista da abordagem do problema, para Kauark, et al. (2010), a pesquisa pode ser considerada qualitativa. Na pesquisa qualitativa a interpretação dos fenômenos e de atribuição de significados são básicas, não exigindo o uso de métodos e técnicas estatísticas. Nesta abordagem, segundo Zanella (2006) busca-se entender os fenômenos do estudo, a partir das pessoas envolvidas, que nesse caso são organizações. Kauark, et al. (2010) a pesquisa qualitativa lida com fenômenos cujo sentido existe apenas num âmbito particular e subjetivo.

Já em relação aos objetivos, Kauark, et al. (2010, p. 28) a pesquisa é caracterizada como exploratória, pois "objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explicito, ou à construção de hipóteses". Quanto à estratégia, segundo os autores o trabalho é um estudo de caso, por envolver um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos alcançando dessa forma um amplo e detalhado conhecimento sobre o assunto.

3.2. Estruturação da Pesquisa

Para alcançar os objetivos da pesquisa, primeiro foi realizado a revisão da literatura para conhecimento dos conceitos que permeiam a gestão por processos servindo de insumo para estruturação do questionário.

Em paralelo a etapa anterior, foi realizado o estudo de diferentes metodologias de implantação da gestão por processos nas organizações.

Após análise das metodologias foi realizado uma comparação entre as diferentes metodologias, levando em consideração os resultados esperados no BPM CBOK. Desta forma, foi possível verificar os pontos em comuns nas diferentes metodologias e entender quais passos deveriam ser incorporados na estruturação de passos de implantação da gestão por processos.

De posse das comparações foi possível estabelecer 16 passos para implantação da gestão por

processos em organizações públicas e privadas, nas quais abrangem uma visão cíclica de implantação e aprendizado em relação aos processos.

Na fase de entendimento do contexto, foi elaborado um questionário para diagnosticar a organização em relação a implantação da gestão por processos, levando em consideração os 16 passos propostos neste trabalho.

Com os resultados do questionário, foi possível analisar a situação da implantação da gestão por processos no conselho profissional e elaborar ações para melhoria da implantação da gestão por processos, de forma a minimizar os erros desta implantação.

3.3. Publicações selecionadas

Segundo Valle e Oliveira (2013) as metodologias são passos ou tarefas a serem seguidos em um projeto ou atividade. Nesta ótica, são diversas as metodologias de implantação das diferentes fases da gestão por processos, variando desde o entendimento dos objetivos e estratégias da empresa até o controle e aprendizado dos processos.

Para o entendimento das metodologias disponíveis na literatura, buscou-se adaptar os critérios expostos por Kluska, et al. (2015), onde as publicações são escolhidas pela representatividade no meio acadêmico e profissional. Assim, selecionou-se as obras de: Jeston e Nelis (2006); Paim et al. (2009); Smart et al. (2009); Pavani Junior e Scucuglia (2011); Brocke e Rosemann (2011); Baldam et al. (2011); Lista e Zabala (2014).

A partir deste conjunto de publicações obteve-se uma base conceitual para discutir a respeito da implantação do BPM nas organizações. A fim de comparar os diferentes passos de aplicação, propôs a comparação dos autores com o ciclo PDCA, proposto pela ABPMP (2013), que será explicado no tópico seguinte.

3.4. Aspectos comuns entre os autores

A metodologia de implantação da gestão por processos deve abranger as seguintes fases: definir o posicionamento da empresa organização (analisar o ambiente interno e externo); estabelecer um novo ambiente na empresa (identificar mudanças e substituir paradigmas atuais que não se adequem ao novo posicionamento); mapear os processos; redesenhar os processos; implementar mudanças e monitorar o novo projeto (MORRIS; BRANDON, 1994).

Segundo a ABPMP (2013) o gerenciamento de processos de negócio implica em um

comprometimento permanente e contínuo das organizações para a gestão por processos. Isto implicaria em um processo que constantemente seria feito atividades de modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos.

Contudo, independentemente das atividades utilizadas na implantação do BPM, os ciclos deverão alcançar resultados específicos do ciclo PDCA (ABPMP; 2013), Levando em consideração esses resultados, é possível comparar a bibliografia selecionada com os resultados esperados em cada etapa do ciclo PDCA, conforme tabela 1:

TABELA 1 – Resultados alcançados pelos autores

Resultados Esperados no Ciclo PDCA	Autores Estudados						
	Jeston e Nelis (2006)	Paim et al. (2009)	Smart et al. (2009)	Pavani Júnior e Scucuglia (2011)	Brocke e Rosemann (2013)	Baldam et al. (2014)	Lista e Zabala (2014)
Fase: Planejar							
Entender os clientes do processo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Entender as entradas do processo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Compreender qual o valor criado ao cliente		✓		✓		✓	
Compreender quais os eventos que disparam a execução de instâncias ao longo do processo	✓	✓	✓	✓	✓		✓
Como o processo está alinhado com a estratégia organizacional	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Detecção de regras e controles ao longo do processo	✓					✓	✓
Referências ao desempenho alvo do processo		✓				✓	
Fase: Executar							
Construção/Mudanças nos sistemas de informação do processo	✓	✓	✓		✓		
Desenvolvimento ou restruturação de áreas funcionais	✓		✓	✓	✓	✓	
Criação e modificação dos papéis atribuídos ao longo do processo	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Criação e implementação de ferramentas de monitoramento e controle	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Desenvolvimento de materiais de suporte operacional	✓	✓		✓		✓	✓
Fase: Verificar							
Medir o real desempenho do processo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Comparação entre os resultados do processo	✓	✓	✓	✓		✓	
Fase: Agir							
Coleta e observação dos dados	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Análise dos dados e criação da lista de problemas	✓	✓				✓	
Desenvolvimento de recomendações para o tratamento dos problemas	✓	✓	✓	✓		✓	✓
Classificação e priorização dos requisitos para serem tratados no início do ciclo	✓	✓			✓	✓	

Através desta comparação, é possível verificar os pontos comuns de cada autor e verificar os pontos que podem ser complementados em cada metodologia. Após selecionado as publicações, abrangendo todos resultados esperados pelo BPM CBOK.

4. Estruturação de passos para implantação do BPM

O BPM, como discutido nos tópicos anteriores, é um objeto de estudo extremamente amplo e de vasta aplicação. Através da bibliografia selecionada, foi possível propor um conjunto de atividades que poderão ser estabelecidas em organizações públicas e privadas, para facilitar a implantação do BPM, alcançando os resultados propostos pelo ciclo PDCA, proposto pela

ABPMP (2013).

Ao total foram definidos 16 passos para implantação da gestão por processos, que podem ser compreendidos através da figura 3:

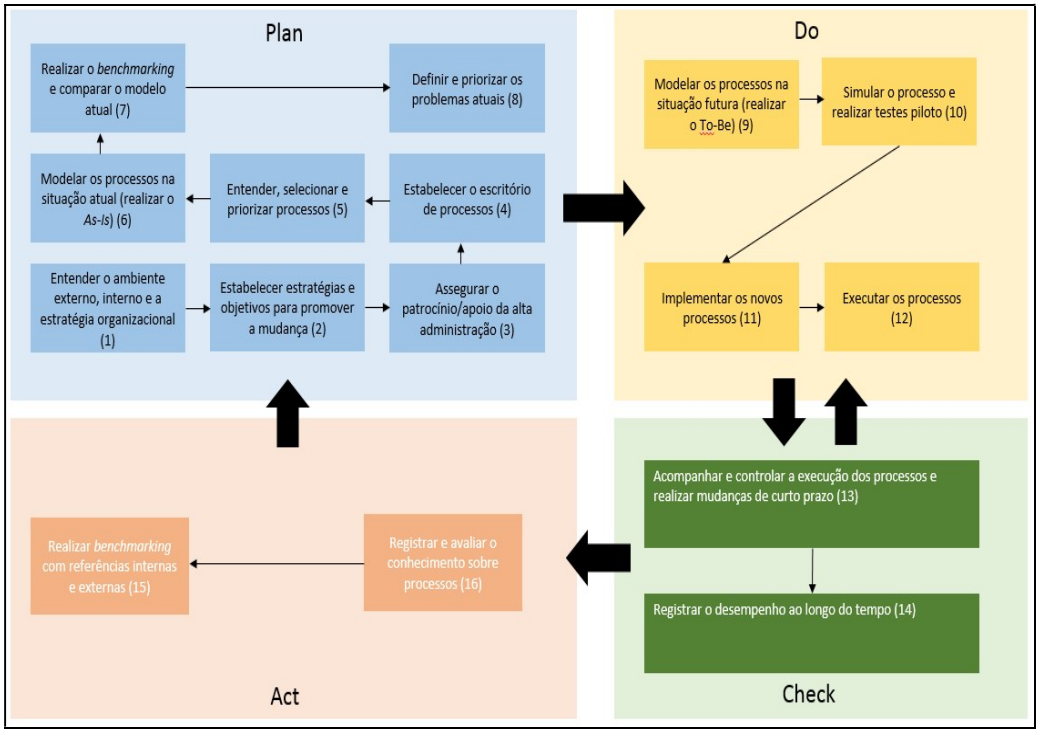

FIGURA 2 – Estrutura dos passos propostos

Observa-se que grande parte está concentrada no planejamento, pois esta fase engloba desde o entendimento do ambiente externo, até a definição de prioridades a serem trabalhadas na fase de execução. Observa-se também que este processo é cíclico, destacando a importância do aprendizado ao longo da implantação do BPM.

5. Diagnóstico da implantação do BPM na Instituição avaliada

Para cumprir sua função esta autarquia adotou medidas para incorporar a gestão por processos dentro da organização, contratando analistas de processos e realizando atividades pontuais, como, por exemplo, mapeamento e redesenho dos processos. Porém, muitas dessas atividades são realizadas por empresas não especializadas, onde muitos setores realizam as atividades de forma não estruturada e sem metodologia.

Portanto, observa-se que, mesmo de maneira não estruturada, o conselho de fiscalização profissional implanta de maneira desestruturada o BPM, sendo necessário a avaliação dos

seus passos de acordo com uma proposta estruturada. Para avaliar a aplicação, os 16 passos propostos foram avaliados, seguindo a escala Likert (com notas de 1 a 5, onde a nota 1 o colaborador discordava totalmente e 5 concordava totalmente da aplicação da atividade na autarquia pública), sendo avaliado por 63 colaboradores. Os resultados estão dispostos na tabela 3:

TABELA 2 – Resultados da implantação dos passos avaliados

Passos para implantação do BPM	Média	Moda	Desvio
1. Entender o ambiente externo, interno e a estratégia organizacional	2,43	1	1,21
2. Estabelecer estratégias e objetivos para promover a mudança	2,39	1	1,3
3. Assegurar o patrocínio/apoio da alta administração	2,05	1	1,05
4. Estabelecer o escritório de processos	1,73	1	1
5. Entender, Selecionar e priorizar processos	2,36	2	1,11
6. Modelar os processos na situação atual (realizar o *As-is*)	2,3	1	1,22
7. Realizar o *benchmarking* e comparar o modelo atual	2,27	3	0,92
8. Definir e priorizar os problemas atuais	2,64	3	1,12
9. Modelar os processos na situação futura (realizar o *To-Be*)	1,99	2	0,81
10. Simular o processo e realizar testes piloto	2,41	3	1,01
11. Implementar os novos processos	2,4	2	1,01
12. Executar os processos	2,52	2	1,03
13. Acompanhar e Controlar a execução dos processos e realizar mudanças de curto prazo	2,73	2	1,03
14. Registrar o desempenho ao longo do tempo	2,44	1	1,38
15. Realizar *benchmarking* com referências internas e externas	2,29	2	0,96
16. Registrar e avaliar o conhecimento sobre processos	2,27	1	1,41

Através da análise de cada questão pode-se confirmar que, de maneira geral, os dados individuais não variaram muito em relação à média geral, o que nos permite inferir que os funcionários discordam parcialmente ou totalmente da implantação do BPM no conselho. Quando verificamos o passo com pior avalição que trata do estabelecimento do escritório de processos na organização, devemos destacar a confusão dos colaboradores em relação as atribuições do escritório de processos, uma vez que este item deveria ter sido avaliado como "Discordo Totalmente", já que a organização não possui um escritório de processos.

Esta confusão é ocasionada principalmente pelo agrupamento de analistas de processos na área técnica deste conselho, o que faz crer que os mesmos formam um escritório de processos, contudo se houvesse um escritório de processos, certamente a percepção sobre o mapeamento de processos seria diferente, pois, como destacado anteriormente, uma das atribuições do escritório de processos é a coordenação do mapeamento de processos.

Já o segundo item com pior avaliação trata sobre a modelagem dos processos, nota-se que os colaboradores discordam totalmente da elaboração de fluxogramas de processos nesta organização. Segundo Paim et al. (2009) o mapeamento é uma das principais e mais visíveis

atividades da gestão por processos, por envolver ativamente os colaboradores e pela percepção visual dos mesmos em relação as suas atividades, o que salienta a baixa percepção dos funcionários deste conselho em relação a aplicação da gestão por processos na organização. Assim, demonstra a importância em estruturar o mapeamento de processos dentro da organização.

5.1. Ações para melhoria da implantação do BPM no Conselho Profissional

Através do questionário é possível verificar a falta de estruturação e práticas fundamentadas para implantação da gestão por processos é algo que prejudica a evolução da gestão por processos dentro do conselho.

Desta forma, para evoluir em seus diferentes aspectos a instituição pública deverá estruturar seus passos e implantar corretamente a gestão por processos. Além disso, a execução e evolução destes passos devem ser cíclicas (conforme proposta do ciclo BPM), garantindo assim adaptação e melhoria dos passos ao longo do tempo.

Através do questionário aplicado observa-se que fatores como a modelagem de processos deverá ser melhorada, uma vez que este item foi um dos com piores avaliações do questionário. Além disso, levando em consideração o exposto por Araujo e Rodriguez (2011) que a evolução dos estágios, entre alguns aspectos, ocorreria através da documentação dos processos e do uso de ferramentas de gestão por processos e da necessidade de melhoria no processo de modelagem de processos foi elaborado um manual de modelagem de processos baseado no modelo proposto por Baldam, et al. (2014). O intuito deste manual é explicitar todas as atividades necessárias para que a equipe possa realizar uma modelagem completa e servir como documentação para os processos modelados, sendo ferramenta fundamental na compreensão dos processos.

Apesar de ser uma ferramenta útil, este não deverá ser o único a ser levado em consideração pela instituição, já que de maneira geral os itens foram mal avaliados. Logo, este conselho deverá estruturar todos os passos para correta implantação do BPM em sua organização.

6. Conclusão

Como discutido ao longo deste trabalho, o BPM é um objeto de estudo extremamente amplo e de vasta aplicação. Desta forma a estruturação de atividades para sua implantação facilita o entendimento de gestores sobre o assunto, auxiliando na forma de conduzir a implantação

desta metodologia. Assim, com base na bibliografia analisada, foi possível elaborar um conjunto de atividades que incorporam a gestão por processos de negócios. Este conjunto de atividades abordou a visão cíclica, proposta pela ABPMP (2013), abrangendo os conceitos de acompanhamento do ambiente externo até a implantação de mudanças dentro do ambiente de trabalho.

Ao avaliar a aplicação do BPM e sua percepção pelo corpo funcional em um conselho profissional, observa-se a necessidade da estruturação da sua implantação para internalização da gestão por todos da organização.

A estruturação proposta neste trabalho pode ser aplicável em diversas organizações, devido sua exposição de etapas, que leva em consideração diversos autores que tratam sobre o assunto e os resultados esperados pelo ciclo PDCA da ABPMP (2013).

Contudo, ao verificar a avaliação dos entrevistados em algumas questões foi possível notar que esta proposta deve avançar em alguns aspectos, principalmente no que tece ao estabelecimento do escritório de processos. Aqui foi possível observar que algumas organizações carecem da percepção da importância do escritório de processos frente a evolução da gestão por processos nas organizações.

Assim, talvez seja necessário a incorporação de atividades para inclusão do escritório de processos nas organizações. Além disso, há de destacar a importância da inclusão de ferramentas de TI durante a implantação da gestão por processos na organização, fato que foi pouco abordado neste trabalho e poderia ser fato determinante no sucesso de implantação.

Referências

ARAUJO, Leonardo Condeixa; RODRIGUEZ, Martius Vicente. **A construção de um instrumento de análise da percepção de maturidade organizacional em gestão por processos**: um estudo de caso. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão. 7, 2011. Niterói, Anais... 2011.

ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J.P.; MANCHIN, S. Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. **Long Range Planning**, v.32, n.1, p 96-106, 1999.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DENORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR ISO 9001:2008**: sistemas de gestão da qualidade: requisitos. ABNT: Rio de Janeiro, 2008.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFISSIONALS (Brasil) (Org.). **Pesquisa nacional em gerenciamento de processos de negócio – 2013.** Brasil: Abpmp Brasil, 2013.

BALDAM, R.; VALLE, R; ROZENFELD, H.. **Gerenciamento de processos de negócio bpm**: uma referência para implantação prática. Elsevier: Rio de Janeiro, 2014.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAMPOS, A. L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport Livros e Multmídia, 2013.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James; KORYTOWSKI, Ivo. **Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

IRATANI, D.R.; MORIOKA, S.N.; CARVALHO; M.M.; OMETTO, A.R. Análise sobre os conceitos e práticas de gestão por processos: revisão sistemática e bibliométrica. **Gestão e Produção**, São Carlos, v.22, n.1, p 164-180. 2015.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Business Process Management**: pratical guidelines to successful implementations. Burlington: Elsevier, 2006.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa**: um guia prático. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KLUSKA, R.A.;LIMA, E.P.;COSTA, S.E.G. Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM). **Revista Produção Online**, Florianopólis, v.15, n.3, p.886-913, jul./set. 2015.

LISTA, Ernesto A. Galvis; ZABALA, Mayda Patricia González. Herramientas para la gestión de processos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los processos de negocio: una revisión de literatura. In: **Ciencia e Ingeniría Neograndina**. Vol. 24, n.2. pág. 37 -55. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/cein/v24n2/v24n2a03.pdf>. Acesso em: 15/03/2019.

MORRIS, D.; BRANDON, J. **Reengenharia**: reestruturando sua empresa. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda, 1994.

PAIM, R. et al. **Gestão de processos**: pensar agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JÚNIOR, Orlando; SCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e gestão por processos – BPM:** Business Process Management. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding Business Process Management: implications for theory and practice. **British Journal of Management**, v. 20, p. 491-507, 2009.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management (BPM)**: the third wave.Tampa:Meghan-Kiffer, 2007.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo B. **Análise e modelagem de processos de negócio**: foco na notação bpmn (business process modeling notation). São Paulo: Atlas, 2013.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.