

FERRAMENTA BPMS APLICADA À GESTÃO DE PROCESSOS EM EVENTOS ACADÊMICOS

Gustavo Henrique Cordeiro Stender

Centro Universitário da Cidade - UniverCidade

ghcstender@gmail.com

Anderson de Melo Reis

Centro Universitário da Cidade - UniverCidade

reis.andersonmelo@mail.com

Leandro Câmara Moreira Rocha

Centro Universitário da Cidade - UniverCidade

leandro.rochamm@gmail.com

Suzana Arleno de Souza Santos

Centro Universitário da Cidade - UniverCidade

suzanaarleno@gmail.com

Resumo

A presente pesquisa tem como objetivo analisar as vantagens do uso de um sistema BPMS para melhoria do processo de inscrições, realizadas numa semana acadêmica da escola de engenharia de uma instituição de ensino superior na cidade do Rio de Janeiro, utilizando-se do levantamento dos processos que foram mapeados durante o evento, identificando o potencial de melhoria real e as dificuldades para implantação e manutenção, para por fim, demonstrar a modelagem do novo processo com a criação dos pontos de controle sobre os processos críticos, a fim de obter dados para criação de gráficos e estatísticas, além de uma breve análise das vantagens e benefícios.

Palavras-chave: Gestão de Processos; Automação de Processos; BPMS, Gestão de Eventos.

Abstract:

This paper aims to analyze the benefits of a BPMS system to improve the enrollment process of an engineering week on a college in Rio de Janeiro, based on process design developed during the event. Then identify potential for improvement and list the difficulties for the implementation and maintenance, and lastly show the new process with key performance indicators on critical activities having sufficient information to plot graphs and create statistics about the event.

Keywords: Process Management; Process Automation; BPMS; Event Management.

1. INTRODUÇÃO

O negócio de eventos cresce aproximadamente 7% ao ano de acordo com dados do Ministério do Turismo. Os eventos acadêmicos, que acompanhando este crescimento, além de expandir seus acontecimentos por diferentes instituições e realizados por comissões de alunos e profissionais, estão se tornando uma das principais formas de disseminação de conhecimento e informações de setores e profissões através de congressos, seminários, feiras e simpósios, segundo dados da ICCA – Associação Internacional de Congressos e Convenções.

Um Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS) é uma das tecnologias que vem em auxílio da gestão de eventos com a automatização dos principais processos que possuem gargalos. Munido dos processos mapeados e com regras de negócios bem definidas, este sistema transforma trabalhos burocráticos críticos à execução do evento em ações automatizadas com seguridade de informações em um tempo mais curto.

Foi utilizada como base para o desenvolvimento desta pesquisa a análise dos processos executados durante o evento, para então, realizar o mapeamento e desenho destas etapas, encontrando assim os pontos de falha dentro do processo. Por fim, foi elaborada uma proposta de melhoria do processo de inscrição do evento a partir da utilização de um BPMS, permitindo a modelagem e automação das etapas do processo de inscrições.

2. GESTÃO DE PROCESSOS

Um processo é uma série de atividades interligadas que tem uma entrada (*input*), onde são agregados valores a esta atividade e resultam em uma saída (*output*). Esta é a forma como as organizações trabalham sua rotina diária. Cada organização define seu processo e como ele irá operar. Segundo Harrington (2006), para gerenciar um processo, os seguintes passos devem ser definidos, como mostra a tabela 2.1 a seguir:

Tabela 2.1: Fatores-Chave de Gerenciamento de Processos

Definir que em cada saída há um responsável pela interface processo e cliente.	Sistemas de medição de avaliações (<i>feedbacks</i>) entre processos e clientes, e entre processos e fornecedores.
Definir que em cada entrada há um responsável pela interface processo e fornecedor.	O método pelo qual os colaboradores são treinados para entender o processo.
Definir processos que podem transformar as entradas dos fornecedores de encontro às saídas esperadas pelos clientes, garantindo os requisitos de desempenho e qualidade.	O sistema de medição dentro de cada processo.

Fonte: Adaptado de Harrington (2006).

Entretanto, o problema das organizações é que muitos dos seus processos de suporte nunca são colocados em primeiro plano e como primordiais para o correto desenvolvimento da organização. A figura 2.1 mostra as definições gerais utilizadas em gestão de processos de acordo com Jeston e Nelis (2012).

Alcançar	Atingimento dos objetivos estratégicos que foram estabelecidos no plano estratégico da organização. A nível de projeto, é alcançar valores ou benefícios para o negócio definidos no <i>case</i> do projeto.
Organização	A organização é o contexto que refere a uma empresa ou a partes dela, ou então a uma unidade de negócios que realiza um processo discreto dentro da organização. Esse foco no processo de negócio de ponta a ponta (início ao fim) irá assegurar que não haja um visão generalista em que haja itens não avaliados ao processo.
Objetivos	Os objetivos da implementação da gestão de processos vão desde aqueles que são estratégicos da organização até os de processos independentes. Isto trata o alcance dos resultados ou objetivos do negócio. A gestão de processos não é um objetivo por si só, mas um meio para alcançá-lo, não sendo uma solução em busca de problemas.
Melhorias	Tornar os processos de negócio mais eficientes e efetivos.
Gerenciamento	Organizar todos os componentes e subcomponentes essenciais ao processo. Isto significa rearranjar pessoas, suas atividades, motivação, meios de avaliação de performance, formas de recompensa, o próprio processo e sua estrutura e sistemas necessários para dar suporte ao processo.
Controle	A gestão de processos realiza o controle dos processos do início ao fim, envolvendo todo o ciclo PDCA (<i>Plan, Do, Check, Act</i>). Um componente essencial para realizar o controle é a habilidade para medir corretamente. Se não houver a medição correta, torna-se impossível controlar e gerenciar os processos.
Essencial	Nem todo processo numa organização contribui para o atingimento de metas e objetivos, portanto o foco da gestão de processos é identificar os processos que são essenciais para atingi-los.
Negócio	O foco para definição deve estar nos processos de negócios essenciais remetentes à atividade de negócio primária, que é realizada pela empresa.
Processos	Um processo real tem compromisso com todas as coisas que um cliente necessita e em seu decorrer e consegue alcançar o que o cliente espera receber.

Figura 2.1 – Definição dos termos de Gestão de Processos

Fonte: Adaptado de Jeston; Nelis (2012)

A melhoria dos processos a partir de sua definição e gestão é uma atitude básica que as organizações recorrem para recolocarem-se competitivas dentro de seu mercado e ambiente de atuação e conseqüentemente, reduzindo o tempo da identificação de um problema relacionado a seus processos e a implementação de correções (PAIM *et al*, 2009).

2.1. MAPEAMENTO/MODELAGEM DE PROCESSOS

Para Reijers (2003), no desenvolvimento de ferramentas que atendam o propósito de processo orientado à decisão, geralmente é utilizado o modelo de *workflow* ou fluxo de trabalho, caracterizado como uma representação simplificada de um fluxo de trabalho passado, existente ou futuro, que trata da interação entre as responsabilidades da equipe executora das atividades, interação entre os recursos, troca de informações, entre outros.

A metodologia para executar o mapeamento de processos é gráfica e fácil de aplicar, pois o significado de cada processo é bem definido. Como resultado, é possível criar fluxos de trabalho com alto nível de detalhamento definindo o funcionamento de diversas rotinas de trabalho de uma forma didática que qualquer pessoa tenha condições de entender (AALST; HEE, 2004).

2.2. BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

Quando se fala sobre a gestão de processos de negócios (BPM), é muito importante que sejam definidas as métricas que irão avaliar o desempenho da organização. Estas métricas podem variar de setor a setor e de atividade a atividade. Isto porque elas dependem da natureza do negócio para serem estabelecidas e aliadas às metas e objetivos organizacionais, mas para identificar as métricas geralmente é utilizado o mapeamento de processos que trata da criação de um modelo gráfico de funcionamento de determinada atividade.

A identificação de métricas razoáveis para medir o desempenho é fundamental para alcançar as metas a curto e longo prazo. A medição de métricas de desempenho resultará sempre na melhoria de processos de negócios (BLOKDIJC, 2008).

3. AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS

Automatizar é aplicar técnicas sistêmicas, reduzindo atividades operacionais no processo, possibilitando a redução de custos e o aumento da produtividade (SLACK, 2009). Um dos objetivos da prática de gestão de processos é assegurar de forma contínua a melhoria do desempenho da organização, através do crescimento de níveis de qualidade dos processos de negócios. (CRUZ *et al.*, 2005). Sordi (2005) corrobora, afirmando que os processos serão melhores gerenciados se assistidos de tecnologias da comunicação e informação.

Oliveira (2006) afirma que as empresas adotaram processos mais horizontais, onde o fluxo não segue a estrutura organizacional. Automatizar processos de acordo com suas regras e metodologias de negócios possibilita maior eficiência no controle do desempenho e na comunicação das áreas envolvidas (OLIVEIRA *et al.*, 2010).

3.1. BPMS (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM)




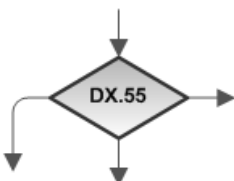
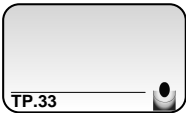

O BPMS é um sistema de gestão de processos de negócios, utilizado para a automação e melhoria dos processos. Este tipo de sistema permite ao usuário a capacidade de mapear um ou mais processos, realizar o desenho de fluxos e formulários, definir *workflows*, criar e organizar as regras de negócio, monitorar as atividades dos processos em tempo real e alertar erros no fluxo dos processos ou identificação de possíveis gargalos.

Com isso, pode-se entender que os sistemas de BPM, junto com todos os sistemas e pessoas envolvidas, permitem aos gestores de processos uma visão completa de controle das atividades e processos do negócio. Os resultados obtidos são processos automatizados e geridos com o uso de ferramentas de BPM (ARORA, 2005).

A metodologia utilizada para a notação de um BPMS é o *Business Process Modeling Notation* (BPMN). O BPMN é um conjunto de padrões e ícones que facilitam o entendimento do usuário. Este conjunto de padrões foi desenvolvido pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI) e, assim como o WfMC, também pode ser considerado como um organismo internacional influente no desenvolvimento do BPM.

Apesar de haver uma referência de notações BPMN, alguns detalhes variam de sistema para sistema. Essas variações não impactam diretamente na interpretação, mas sim na execução de uma simulação do processo e possíveis atividades de controle. A vantagem da generalização de um padrão de notação de processos para BPMS através do BPMN é a unificação de expressões e conceitos básicos de processos do negócio. A seguir, na tabela 3.1, seguem os principais operadores da notação BPMN:

Tabela 3.1 – Principais Operadores de uma Notação BPMN
 Fonte: AuraPortal.com

Símbolo	Operador	Função
	Evento de Início de Processo	Iniciar o Processo.
 FN.73	Evento de Fim de Processo	Finalizar o processo por completo.
 K.50	Ponto de Controle	Monitoramento e controle de tempo (ou outra variável) para levantamento de informações pertinentes às etapas de melhoria do processo.
 DX.55	Decisão	Decisão com uma Entrada e duas ou mais Saídas. As Saídas são enumeradas para ordem e análise, já que a primeira que cumprir as condições estabelecidas, conduzirá o andamento do Processo.
 TP.33	Tarefa Pessoal	Tarefa realizada por um Usuário do Sistema.
 TS	Tarefa de Sistema	Envio de notificação a um ou mais destinatários, Início de um processo, etc.

Na tabela 3.2 abaixo, Oliveira (2007) aponta que a aplicação de um BPMS, atendendo as especificações da empresa, resultará em:

Tabela 3.2: Benefícios de implementação de um BPMS

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007)

Detectar os processos críticos e necessários à gestão do empreendimento;	Disponibilizar no tempo e no momento preciso, as informações sobre os processos;
Entender, aceitar e operar o plano de identificação, progressão e a interação dos processos;	Possibilitar o controle de atividades, o funcionamento e desempenho dos processos;
Possibilitar a integração entre o sistema de gestão de processos e o ambiente de TI;	Disponibilizar ferramentas para análise da estrutura atual, simulação e otimização e controle dos processos;
Corroborar com a metodologia adotada pela organização, atentando para efetiva operação e o monitoramento dos processos;	Disponibilizar recursos para a implementação de planos de ação, visando à obtenção de resultados e a melhoria contínua dos processos.

Segundo Reijers (2006), os BPMS trazem grandes resultados para as organizações. A redução no *lead time* e tempo de resposta do processo, maior flexibilidade na mudança estrutural dos processos adotados e diminuição nos erros de processo, são exemplos de melhorias típicas.

4. GESTÃO DE EVENTOS ACADÊMICOS

No ano de 2011, segundo o Ministério do Turismo, aproximadamente 330 mil eventos foram realizados em todo o país. Desse total, 18% foram realizados na região nordeste, 51% na região sudeste, seguido da região sul (19%), centro-oeste (9%) e norte (2%), totalizando uma renda de R\$ 37 bilhões e com aproximadamente três milhões de empregos gerados. Congressos, seminários, feiras, cursos, palestras, exposições, simpósios, painéis, fóruns, conferências e jornadas, podem ser identificados como atividades do negócio com foco profissional e/ ou acadêmico.

Oliveira (2013) afirma que o ideal para o sucesso de qualquer evento é visar e tratar como prioridade a informação e o planejamento, ambos sendo auxiliados principalmente pela tecnologia. Planejamento, qualificação e criatividade são os três elementos fundamentais para quem trabalha neste setor. Os eventos possuem tema, local determinado, fluxo de atividades e tempo predefinido (TENAN, 2002), características que se aproximam da definição de um projeto.

Segundo a MPI – *Meeting Professionals International* (2005, p.10), programas de gestão estratégica de eventos permitem a transição de encontros caracterizados como *commodities*, para soluções com valor agregado. Os eventos passam de um custo para um investimento quando se tornam um produto com valor agregado, da mesma forma como acontece com projetos corporativos, alcançando maior visibilidade e retorno financeiro.

O desenvolvimento de um programa de Gestão Estratégica de Eventos, bem como qualquer outro projeto, deve contar com a elaboração de um plano estratégico e de implantação com as etapas a serem cumpridas e designação de responsáveis. Os passos que devem ser seguidos são: definir, mensurar, analisar, construir e implantar. (FERREIRA e WADA, 2010).

5. O ESTUDO DE CASO

5.1. O PROBLEMA ESTUDADO

O evento estudado tem como principal problema o controle do processo de inscrição em palestras e minicursos, além da devida alocação dos inscritos em salas e auditórios durante o mesmo. Diversas atividades provenientes da inscrição foram afetadas pela inexistência de processos mapeados e sua correlação na cadeia de valor do evento.

5.2. METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada a partir de um evento acadêmico da escola de engenharias de uma instituição de ensino superior do Rio de Janeiro. O método teve como base os processos de inscrição executados durante o evento, possibilitando realizar o mapeamento e desenho de cada etapa do fluxo determinando o gargalo do processo de inscrição.

A pesquisa científica será de caráter exploratório descritivo seguindo quatro passos como metodologia: (i) pesquisa bibliográfica, (ii) mapeamento dos processos em campo, (iii) análise dos dados coletados, (iv) proposta de melhoria.

A primeira etapa consiste em uma pesquisa bibliográfica baseada no levantamento dos principais autores do tema e de periódicos relacionados, visando a refutar de forma científica a validação do conteúdo abordado.

Na segunda etapa, os dados a serem obtidos com o mapeamento de processos na pesquisa proposta serão provenientes de um levantamento em campo, cujo objetivo é investigar o ponto crítico do processo de inscrição do evento.

A terceira etapa assumirá um caráter explicativo, onde a análise dos dados oriundos do mapeamento dos processos foi realizado com o professor orientador e validado com os criadores e organizadores do evento.

Na quarta etapa, foi elaborada uma proposta de melhoria do processo de inscrição do evento a partir da utilização de um baseado no mapeamento de processos obtido e análise crítica da aplicabilidade do mesmo no caso estudado.

O tema definido para a apresentação deste documento restringe a apresentação detalhada de processos que enriquecem a pesquisa, além da passagem de conhecimento para profissionais da área de eventos e TI (Tecnologia da Informação). A pesquisa, por meio de método e técnica escolhida, oferece condições para a compreensão e o avanço do conhecimento sobre a utilização do mapeamento de processos voltado à gerência de eventos no evento estudado.

5.3. O EVENTO COMO PRODUTO

Elaborada em 2011 por um grupo de alunos da escola de engenharia de uma Instituição de Ensino Superior (IES) a Semana Acadêmica de Engenharias (SAE) tem como objetivo trazer formação e conhecimento do mercado profissional para dentro da IES, através de palestras. Diversas empresas apoiaram a iniciativa e colaboraram com a produção, *marketing* visual e material de distribuição do evento.

No ano de 2012, a IES, através do coordenador dos cursos de engenharia, solicitou aos alunos que elaborassem a II SAE e que desta vez fosse integrada a todas as ramificações da engenharia que a unidade oferecia. A organização possibilitou uma maior oferta de palestras, atividades orientadas como cursos de curta duração e houve aumento na quantidade de empresas patrocinadoras que possibilitam o *marketing* interno e material de divulgação.

O evento tomou maiores proporções exigindo um maior nível de controle, principalmente relacionados a limitadores de inscrição e emissão de certificados. As principais variáveis consideradas foram:

- Todos os alunos poderiam se matricular em qualquer curso ou palestra;
- Um aluno não poderia se inscrever em mais de uma atividade no mesmo horário;
- Os alunos de Produção tinham prioridade nas palestras e minicursos de produção e ficariam na fila de espera, caso houvesse vaga, para os cursos de Ambiental (e vice-versa);
- As vagas de minicursos eram garantidas mediante ao pagamento dos mesmos e a limitação das salas de aula.

A figura 5.1 abaixo, demonstra o processo de inscrição, antes da implementação de um BPMS. Devido à falta desse sistema, todas as etapas do processo eram atividades manuais, permitindo falhas e falta de controle do processo:

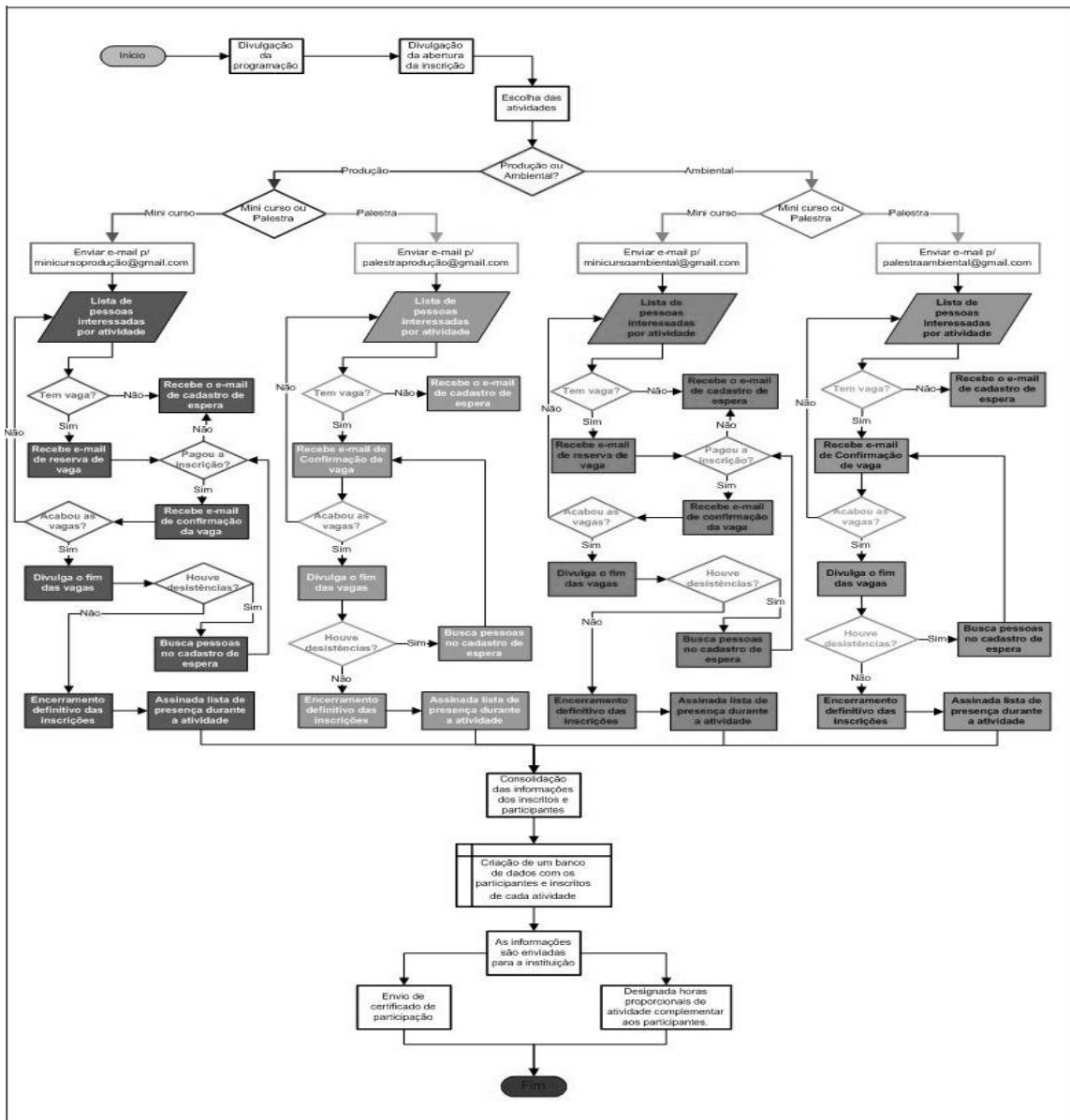


Figura 5.1 – Mapeamento dos Processos de inscrição
 Fonte: Elaborado pelos Autores

5.4. MEDIÇÃO DAS PERDAS DO PROCESSO E OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

As inscrições foram realizadas por *e-mail* e o controle foi realizado através de vários locais de armazenamento de informações como planilhas, *e-mails*, arquivos na nuvem, entre outros, dificultando tomadas de decisão, consolidação de informações atualizadas entre a organização e a confiabilidades dos dados. Atrasos nos prazos, perdas de informações, descontrole do número de vagas disponíveis existentes, atividades vazias, foram alguns dos problemas gerados por esse processo totalmente manual.

A solução que melhor se aplica neste caso é a automação do processo utilizando BPMS. A aplicação do mesmo permite mapear os processos organizacionais de inscrição, buscando a integração funcional e proporcionando maior agilidade nas atividades que envolvem pessoas, tarefas, máquinas, aplicações de *software* e outros elementos coordenados para atingir os objetivos do negócio. A figura 5.2 abaixo demonstra o processo automatizado:

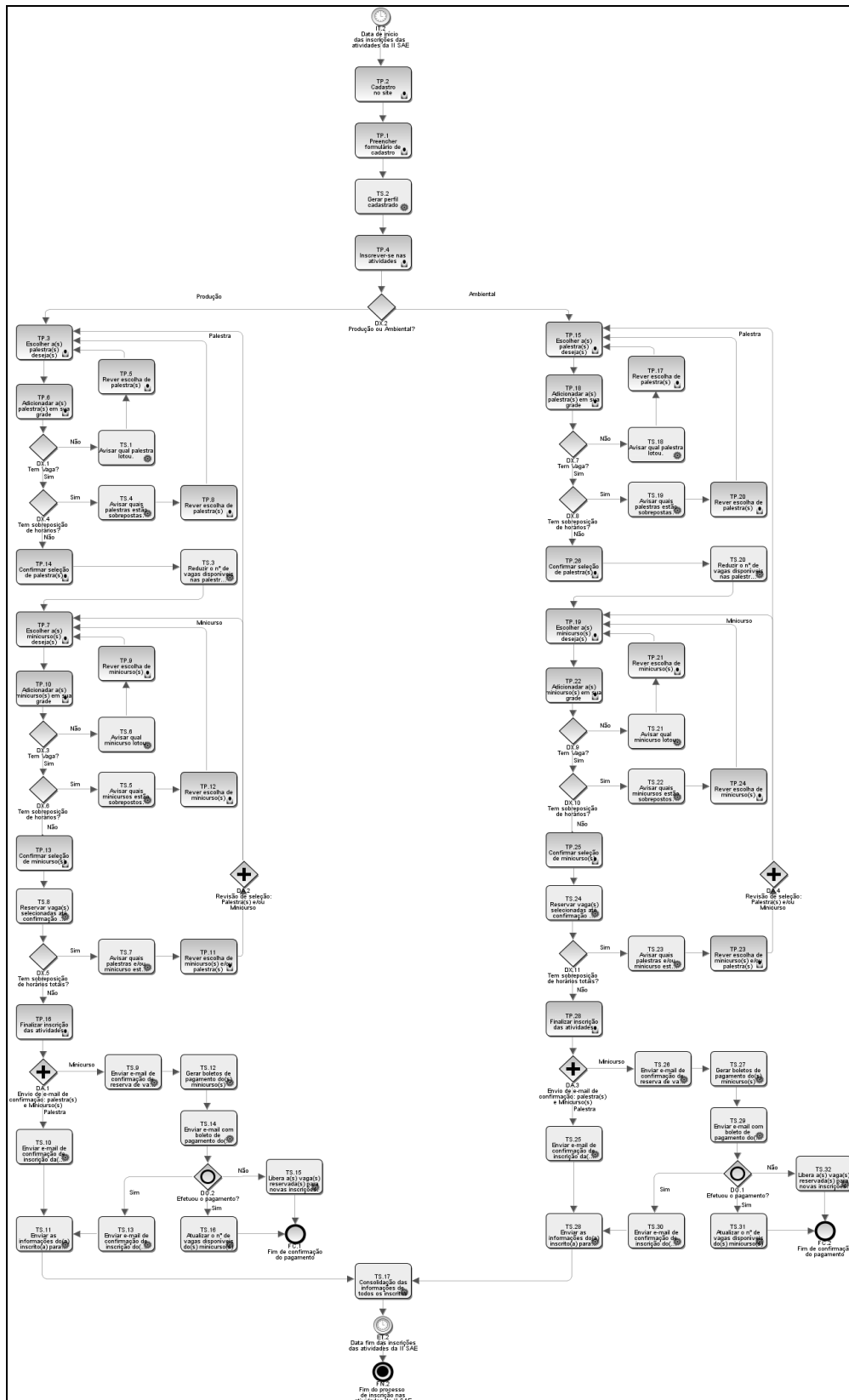


Figura 5.2 – Processo automatizado em um sistema BPMS
 Fonte: Elaborado pelos autores

5.5. RESULTADOS ESPERADOS

Com a aplicação da ferramenta BPMS ao evento SAE é possível obter de um total de 81 etapas a automatização de 34 delas contra nenhuma do processo atual, ou seja, há uma margem de aproximadamente 28% de redução dos processos manuais do processo de inscrição, tornando-o menos propenso a erros e reduzindo o tempo de execução desde a etapa de inscrição até a confirmação da mesma. O gráfico 5.1, permite uma melhor visualização do processo automatizado:

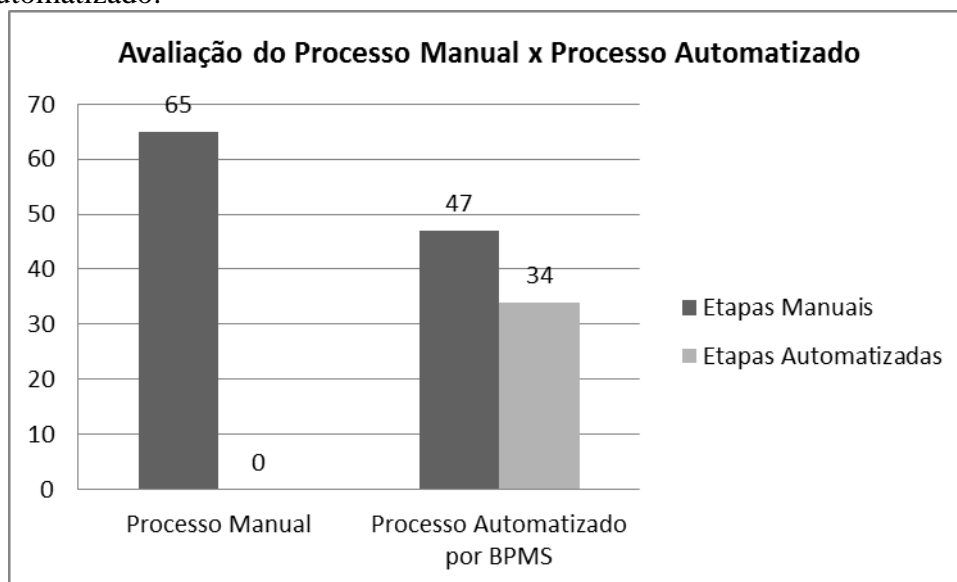


Gráfico 5.1 – Processo Manual x Processo Automatizado

Fonte: Elaborado pelos Autores

As etapas manuais do processo automatizado são exclusivas para participantes da SAE, deixando para a organização somente o trabalho de recolher informações e tomar decisões estratégicas. Sendo assim, como mostra a tabela 5.1 abaixo, alguns resultados esperados a partir da implementação da ferramenta BPMS para o evento da SAE são:

Tabela: 5.1 Resultados esperados

Fonte: Elaborado pelos Autores

Divulgação da programação: Redução do <i>marketing</i> boca a boca para utilização do e-mail <i>marketing</i> através do cadastro dos participantes, além da disponibilização no site do evento e da instituição, permitindo melhor visualização e consulta da programação.	Finalizar inscrição de minicursos: Como os minicursos são pagos, a confirmação de inscrição na atividade é realizada somente com o valor pago, com o sistema seria emitido um boleto para pagamento que ao receber o valor seria inserida a inscrição.
Escolha do minicurso ou palestra: Não utilização do <i>e-mail</i> para saber da existência de vagas, para então inscrever-se nas palestras e cursos desejados, com o BPMS não há troca de informações preliminares para a inscrição, o aluno pode localizar as palestras e cursos e, em tempo real, saber a quantidade de vagas disponíveis e se inscrever.	Consolidação da informação: No BPMS é possível unir todos os dados numa só base e a partir deles emitir diversos relatórios de controle como cursos e palestras mais procurados, inscrições por curso de graduação, entre outros.

Existem horários sobrepostos?: Não necessidade de verificação dos inscritos com a limitação de salas e participantes por turma, sendo atribuída automaticamente ao sistema esta verificação através do limitador de vagas.	Envio de informações à IES: No final de cada evento é necessário enviar dados para a IES como número de inscritos, separados por programa e por curso, com o BPMS é possível o envio automático destas informações por <i>e-mail</i> .
Ocorreu desistência?: Nesta opção caso um participante desistisse de assistir a atividade selecionada, a primeira pessoa na fila de espera era inscrita e comunicada sobre a desistência, com o BPMS o processo se torna automático e em tempo real.	Envio de certificado: Com o BPMS não há mais a necessidade do preenchimento individual dos certificados, basta incluir o modelo no sistema que ele realiza o preenchimento automático e envio ao aluno.

6. CONCLUSÃO

O processo automatizado permitirá que os participantes realizem suas inscrições e recebam confirmações de inscrição e orientações de forma ágil e eficiente. Além de eliminar controles realizados em planilhas, impressos ou manuais, permitindo maior confiabilidade e controle do processo de negócio do evento. O evento da SAE é um pré-estágio para um congresso regional, por possuir grandes necessidades de planejamento detalhado, definição clara das regras que vão gerir o negócio e agilidade na execução das suas atividades.

A utilização de um BPMS não se remete somente ao processo de inscrição, podendo estender-se a todas as atividades de gestão e controle de eventos, bem como organizar de forma adequada e padronizada a administração de documentos, formulários, levantamento de dados para análise e embasamentos estatísticos e operacionais.

É possível observar que a aplicação de um sistema de gerenciamento de processos de negócio proporcionará resultados positivos para toda a comunidade acadêmica, além de garantir uma melhoria considerável na qualidade e confiabilidade de execução das tarefas, permitindo também qualificar e desenvolver os profissionais envolvidos, bem como, possibilitar a fidelização dos clientes e por consequência, um aumento na visão do mercado com foco em eventos acadêmicos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALST, Wil Van Der; HEE, Kees Max Van. *Workflow Management: Models, Methods, and Systems*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press, 2004.

ARORA, S. *Business Process Management: process is the enterprise*, [s.l.]: BPM-Strategy, 2005.

BLOKDIJC, Gerard. *Business Process Management BPM 100 Success Secrets: 100 Most Asked Questions on Bpm Implementation, Process, Software, Tools and Solutions*. [s.l.]: Lulu.com, 2008.

CONTADOR, José C.; SORDI, José O.; MARINHO, Bernadete de L.; CARVALHO, Marcius F. H. **Gestão do Conhecimento Aplicada à Gestão por Processos: Identificação de Funcionalidades Requeridas às Soluções de Business Process Management System (BPMS)**.

- CRUZ, Tadeu. **Workflow II: A Tecnologia que Revolucionou Processos**. Rio de Janeiro: E-papers Serviços Editoriais, 2004.
- FERREIRA, Ricardo Souto; WADA, Elizabeth Kyoko (org.). **Eventos uma alavanca de negócios: como e por que implantar PEGE**. São Paulo: Aleph, 2010.
- HARRINGTON, H. James. ***Process Management Excellence: The Art of Excelling in Process Management***. Chico, California: Paton Professional, 2006.
- JESTON, John; NELIS, Johan. ***Business Process Management***. Londres: Routledge, 2012.
- MPI – MEETING PROFESSIONALS INTERNATIONAL. ***360 Degrees of Influence: Demonstrating Professional Value Through the Development of a Strategic Meetings Management Program***. Dallas, Texas: Meeting Professional International, 2005.
- OLIVEIRA, Alessandro; CARVALHO, R. B. C.; JAMIL, G. L.; CARVALHO, J. A. B. C. **Avaliação de Ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela Ótica da Gestão do Conhecimento**. Belo Horizonte: ECI-UFGM, 2010. Disponível em: <<http://portaldeperiodicos.eci.ufmg.br/index.php/pci/article/view/947>>. Data de Acesso: 20 mar. 2013.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos: Conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.
- OLIVEIRA, Saulo Barbara (Org.). **Gestão por Processos - Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.
- PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- REIJERS, Hajo. ***Design and Control of Workflow Processes: Business Process Management for the Service Industry***. Midtown Manhattan, New York: Springer, 2003.
- REIJERS, H. ***Implementing BPM Systems: the role of process orientation***, *Business Process Management Journal*. vol. 12. n. 4, 2006.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A. & JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SORDI, J. O. **Gestão de Processos: Uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- TENAN, Ilka Paulete Svissero. **Eventos**. São Paulo: Eleph, 2002.