



## Um Framework para Operação do Escritório de Processos

Artigo Principal.....	2
A Governança da Gestão de Processos e a necessidade de um Escritório de Processos .....	2
Lista inicial de Serviços em BPM .....	4
Principais Componentes do <i>Framework</i> .....	5
Visão Geral do <i>Framework</i> .....	7
Conclusão .....	12
Referências.....	13
Autores .....	13
Sobre o BPM <sub>360</sub> .....	13

## Artigo Principal

### Resumo

O Escritório de Processos consiste em um mecanismo de governança que é amplamente utilizado por organizações que objetivam a realização de iniciativas de BPM de forma centralizada e consistente. O presente artigo reúne e debate um conjunto de serviços que podem ser oferecidos pelo Escritório de Processos e propõe três níveis de maturidade para sua evolução. O nível de detalhe da análise vai além de propostas anteriores e facilita o desenho de tal estrutura de acordo com diferentes níveis de maturidade em BPM.

### Abstract

A BPM Center of Excellence (CoE) is a governance mechanism that is widely adopted by organizations aiming for a consistent and centralized roll-out of BPM initiatives. This paper debates and groups a list of services that could be offered by a centralized BPM Center of Excellence, and proposes three capability levels for the structured progression of the CoE offerings. The level of detail of analysis goes beyond previous proposals and facilitates the design of such a CoE according to different levels of BPM maturity.

## A Governança da Gestão de Processos e a necessidade de um Escritório de Processos

Recentemente, diversas organizações fizeram investimentos significativos em múltiplas iniciativas de Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management - BPM*). A prática demonstrou inúmeros casos de sucesso de projetos de BPM que levaram a transformações significativas nas organizações, tais como aumento da eficiência operacional, oferta de novos serviços, automação de processos, monitoramento e melhoria da *performance*, reestruturação organizacional, melhoria nas práticas de *compliance*, entre outras.

No entanto, o avanço da Gestão de Processos de Negócio é parcialmente prejudicado pelo fato de que BPM, enquanto disciplina, ainda não encontrou um local ou área que a representasse. Conseqüentemente, e combinado ao grande interesse em BPM, é bastante comum que múltiplas iniciativas de BPM com propósitos distintos estejam sendo conduzidas de forma isolada dentro da organização, levando a uma menor utilização de sinergias e a uma limitação dos retornos sobre investimentos em BPM. Isto dificulta a adoção das práticas de BPM, pois a maioria dos esforços torna-se fragmentados, impedindo uma consolidação dos benefícios de BPM e levando a limitadas economias de escala e baixa credibilidade. Um dos maiores desafios na realização de iniciativas de BPM é assegurar a consistência na entrega e na sustentabilidade das ações executadas, levando a uma efetiva cultura de processos que legitime a Gestão de Processos de Negócio como uma disciplina de gestão.

Diante deste cenário, as organizações necessitam criar mecanismos de governança para gerir as ações de BPM de forma estruturada. A Governança em BPM está relacionada com a definição e sustentação de diretrizes e regras que direcionem as atividades e decisões ao longo do ciclo de vida de cada processo, assim como a definição de papéis e responsabilidades para as ações de BPM em nível da gerência de projetos e de programas [1,2]. Uma efetiva Governança em BPM deve reforçar o alinhamento estratégico através das atividades de gestão de processos e das prioridades do negócio, definir claramente e reforçar as responsabilidades de cada *stakeholder* e coibir redundâncias nas iniciativas de BPM.

O Escritório de processos é, portanto, um importante mecanismo organizacional que tem sido amplamente adotado por empresas que visam institucionalizar iniciativas em BPM e perpetuar seus benefícios através da organização a partir de uma abordagem mais centralizada.

Nossas experiências conjuntas em organizações brasileiras e australianas têm mostrado que o Escritório de Processos precisa desenvolver gradualmente três capacitações principais, como mostra a tabela 1 abaixo [3]:

Capacitação	Descrição
<b>1. Difusão de Conceitos e Benefícios de BPM</b>	A disseminação do conceito de que gerir processos de negócio significa refletir continuamente na maneira pela qual a organização executa suas atividades a fim de atingir melhorias contínuas de <i>performance</i> . Isto inclui o provimento de metodologias tangíveis e robustas de BPM, bem como técnicas e ferramentas que facilitem o redesenho das atividades. Esta tarefa requer uma alta familiaridade com as metodologias, técnicas e ferramentas de BPM ao longo de todo o ciclo de vida dos processos, bem como a capacidade de converter os impactos e resultados dos projetos atuais em histórias de sucesso de grande visibilidade na organização, complementando assim o foco metodológico de BPM com uma convincente estratégia de comunicação.
<b>2. Geração de Convergência entre as iniciativas de BPM</b>	Estabelecimento do alinhamento, governança e convergência de todos os serviços da organização associados a BPM, com o objetivo de incrementar as sinergias e a consistência das ações de BPM, levando a um aumento do retorno sobre investimento. Isto é fruto da centralização das metodologias de BPM e no estabelecimento de uma autoridade credenciada para definir, customizar e reforçar os padrões de BPM. O Escritório de Processos precisa se tornar uma fonte confiável de <i>expertise</i> em BPM, e deter todos os seus métodos, ferramentas e técnicas. Isto demanda outras <i>expertises</i> , como em governança e gestão de recursos.
<b>3. Alinhamento estratégico e cultura de BPM</b>	Alinhamento dos serviços de BPM com a estratégia corporativa e estabelecimento de uma cultura de BPM. O Escritório de Processos faz a gestão dos programas de BPM enquanto o gerenciamento dos projetos de BPM deve ser incrementalmente incorporado às respectivas linhas de negócio. Isto requer inserir os processos como

	<p>parte das estruturas corporativas de <i>performance</i> e conformidade. A gestão do portfólio de processos torna-se uma disciplina estabelecida na organização. Uma abordagem proativa, na qual os processos a serem redesenhados são conscientemente selecionados, substituindo a freqüente e dominante abordagem reativa. A maior maturidade demandará também o desenho de apropriados mecanismos de <i>feedback</i> como um sinal de que a oferta de serviços em BPM vem sendo valorizado por suas áreas clientes.</p> <p>O alinhamento estratégico de BPM precisa ser complementado pelo cultivo de uma cultura em BPM, materializando o pensamento sobre processos de negócio como um ativo corporativo essencial, que merece atenção em todos os projetos e atividades operacionais da organização. Este é um objetivo de longo prazo, que requer uma profunda experiência em gestão da mudança.</p>
--	---

**Tabela 1: Três principais estágios de maturidade de um Escritório de Processos**

## Lista inicial de Serviços em BPM

Em artigo anterior no BPTrends, recomendamos [4] uma lista de 15 serviços que podem ser usados como um ponto de partida por executivos envolvidos em ações BPM. Focamos em serviços que poderiam ser oferecidos pelo Escritório de Processos para todas as áreas da organização. Ilustramos em um estudo de caso como essas idéias podem ser aplicadas.

Essa listagem inicial contemplou os seguintes serviços: (1) Análise de Maturidade em BPM, (2) Alinhamento Estratégico, (3) Modelagem de Processos (4) Gerenciamento Gestão de Repositório, (5) Melhoria de Processos, (6) Projeto de Sistemas de Informação Orientados a Processos, (7) Automação de Processos, (8) Gestão da Mudança em Processos, (9) Gestão de Projetos de BPM, (10) Governança de Processos, (11) Conformidade de Processos, (12) Medição de Desempenho de Processos, (13) Investigação de Processos, (14) Educação/Treinamento em (Gestão de) Processos, (15) Gestão de Portfólio de Processos.

Foi sugerido que o Escritório de Processos deveria gerenciar esses serviços como um portfólio, por exemplo, considerando tanto a demanda interna da organização quanto à capacidade do mesmo para prover esses serviços. Isto significa que o portfólio de serviços de BPM deve evoluir com o tempo, a partir da análise e priorização das necessidades atuais e futuras da organização e desenvolvendo e alinhando continuamente sua capacidade de entrega de serviços em BPM para suprir a demanda da organização por esses serviços.

Além da gestão ativa do portfólio de serviços do Escritório de Processos, nossa pesquisa mostrou que também é fundamental estruturar os processos internos e rotinas do próprio Escritório. Esses processos podem servir como um guia para sua criação e operação.

A falta de padrões estabelecidos para a criação do Escritório de Processos nos motivou a desenvolver um **Framework de Referência para a Operação do Escritório de Processos**, apresentado na próxima seção.

Comparado com a lista original de serviços em BPM descrita em [4], é importante enfatizar alguns pequenos ajustes relativos à concepção deste *Framework*:

1. Propusemos a separação de alguns dos serviços originais, detalhando alguns deles em novos serviços, com propósitos ligeiramente diferentes. Desta forma, ficará mais fácil para uma organização adotar gradualmente os serviços de BPM. Por exemplo, o serviço original de Melhoria de Processos foi substituído por novos serviços relacionados com o redesenho de processos (ou seja, melhorias gerais em processos), Implantar Lean e Six Sigma, Implantar Modelos de Referência (p. ex: SCOR e ITIL), Gerir Custos por Processos (utilizando modelos de custeio baseado em atividades) e Benchmarking de Processos.
2. Estamos introduzindo três níveis de maturidade diretamente relacionados ao grau de adoção dos serviços do Escritório de Processos. Esses três níveis estão relacionados às três capacitações mencionados anteriormente que um Escritório de Processos deve desenvolver gradualmente (Difusão de Conceitos e Benefícios de BPM, Geração de Convergência entre as iniciativas de BPM e Alinhamento estratégico e cultura de BPM). A idéia de nível de maturidade é baseada em nossa experiência empírica em organizações em diferentes estágios da maturidade em BPM. Essa idéia facilita, em especial, o desenvolvimento de uma trajetória de melhoria contínua em um Escritório de Processos.

## Principais Componentes do *Framework*

Nós dividimos o *Framework* de operação de um Escritório de Processos em cinco componentes principais: (1) Processos de Gestão, (2) Processos de Suporte, (3) Serviços Centrais, (4) Serviços Interligados e (5) Tecnologias. A figura 1 mostra uma visão geral do *Framework*.

- **Processos de Gestão:** O conjunto de processos relacionados com a gestão das atividades internas do Escritório de Processos. Isto inclui a transformação de demandas estratégicas e operacionais em serviços de BPM, a análise, configuração e monitoramento dos serviços em BPM, a avaliação dos resultados gerados pelos serviços em BPM e a comunicação e disseminação da cultura de BPM pela organização.
- **Processos de suporte:** o conjunto de processos que suporta a operação do Escritório de Processos. Isto inclui a criação e manutenção dos métodos para todas as atividades dentro do ciclo de vida de um processo, o estabelecimento de papéis e responsabilidades de BPM, gestão do portfólio de serviços em BPM, gestão dos recursos humanos de BPM e gestão do orçamento de BPM.



- **Serviços Centrais:** Esses serviços são centrais para a implantação da abordagem de BPM e são usualmente de responsabilidade do Escritório de Processos<sup>1</sup>. Este conjunto de serviços inclui a modelagem de processos, a melhoria e redesenho de processos, a gestão da mudança em processos, a gestão da performance em processos e o treinamento em BPM.
- **Serviços Interligados:** Serviços que podem não ser diretamente responsabilidade de um Escritório de Processos, mas que ainda assim se relacionam com a disciplina, as técnicas e ferramentas de BPM. Este conjunto de serviços contempla, por exemplo, a auditoria em processos, a gestão de riscos e controles internos e especificação de sistemas.
- **Tecnologias de BPM:** O conjunto de sistemas e aspectos tecnológicos que suportam a implementação de conceitos de BPM. Contempla uma grande variedade de Sistemas Orientados a Processos (Process-Aware Information Systems - PAIS), como SOA, Workflow, EAI, etc..

---

<sup>1</sup> Reconhecemos que a implementação de serviços de BPM varia de uma organização para outra e, desta forma, o Escritório de Processos pode nem sempre executar diretamente os serviços principais. Em vez disto, o Escritório de Processos pode suportar uma execução descentralizada dos serviços pelos donos dos processos e outras áreas. Ainda assim, essa categoria de serviços continua sendo central para a implementação de uma gestão orientada a processos.

## Visão Geral do Framework

A figura 1 abaixo mostra o Framework completo, com a representação de todos os serviços de BPM e os processos internos relacionados aos três níveis de maturidade.

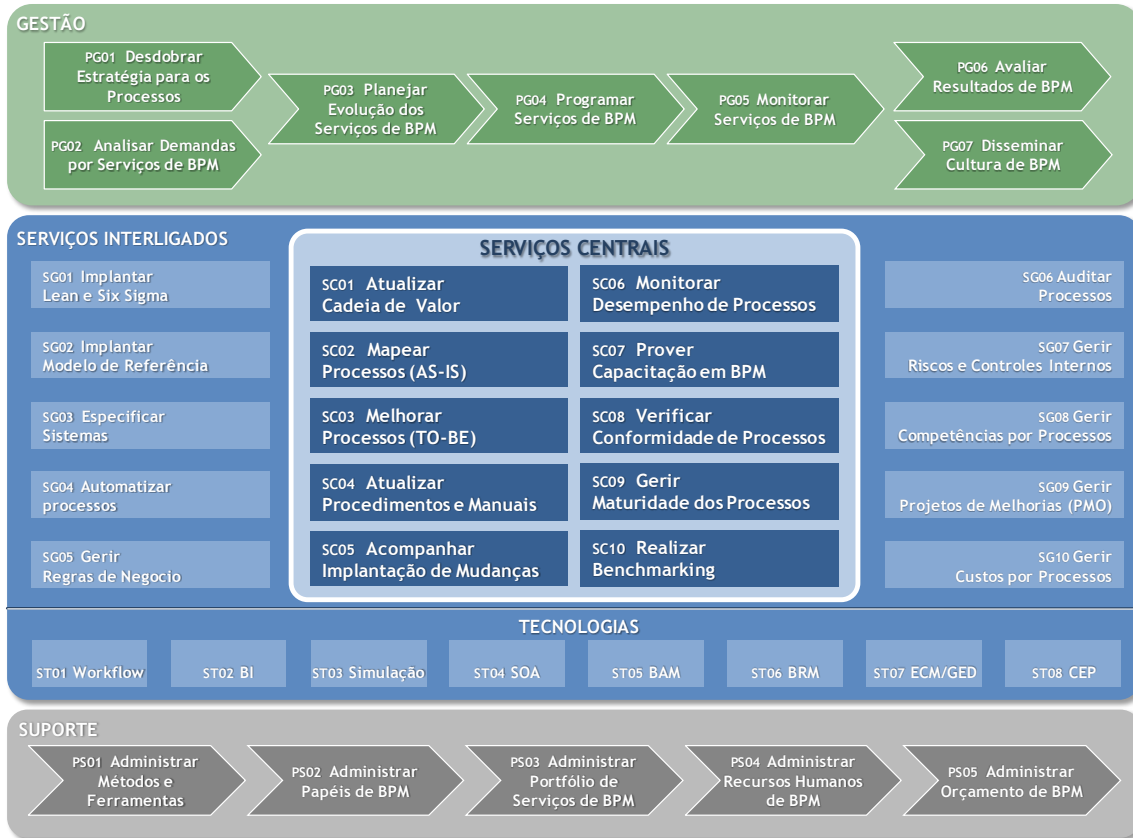


Figura 1: Framework para a operação de um Escritório de Processos

Nas próximas seções, iremos detalhar cada um dos serviços e processos relacionados com os níveis de maturidade.

### Nível 1 – Difusão de Conceitos e Benefícios de BPM

A adoção de BPM requer primeiramente a difusão de sua importância e o estabelecimento de um conjunto de serviços e metodologias correspondentes, ferramentas e técnicas, que são fundamentais no ciclo de vida da gestão de processos (ex: modelagem de processos, análise de processos). Deste modo, os serviços são divididos em duas partes. Primeiro, um conjunto de metodologias, ferramentas e técnicas tem de ser definidas para facilitar a execução de projetos preliminares de redesenho de processos. Segundo, gerentes precisam estar cientes de que BPM não se trata apenas de modelar e documentar processos, mas também de uma aproximação sistemática para repensar o modo no qual uma organização executa e melhora suas operações. O Escritório de Processos tem o papel fundamental de dissipar essa idéia em uma organização.

A fim de alcançar esse primeiro nível de maturidade, um Escritório de Processos deve realizar os seguintes serviços e processos internos:

Código	Nome	Tipo	Descrição
SC01	Atualizar Cadeia de Valor	Serviço Central	Atualização (ou definição) da cadeia de valor materializando a missão, visão e macro-atribuições da organização; Disseminação para toda a organização da visão por processos.
SC02	Mapear Processos (AS IS)	Serviço Central	Modelagem (ou atualização) da forma como a rotina de trabalho é executada com o detalhamento de responsáveis, sistemas, documentos, etc.; Identificação de oportunidades de melhoria.
SC03	Melhorar Processos (TO BE)	Serviço Central	Redesenho dos processos existentes baseados na análise das oportunidades de melhoria e priorização de soluções identificadas. Também pode se referir ao desenho de um novo processo.
SC04	Atualizar Procedimentos e Manuais	Serviço Central	Criação e/ou atualização dos procedimentos e manuais que detalham modelos de processo e podem servir como base para a execução do trabalho.
SC05	Acompanhar Implantação de Mudanças	Serviço Central	Definição, junto às áreas envolvidas, do cronograma e das responsabilidades pela implantação de melhorias de processos aprovadas; Acompanhamento periódico do status das atividades; Atuação pró-ativa em caso de imprevistos.
SG01	Implantar Lean e Six Sigma	Serviço Interligado	Iniciativa de melhoria, focada na eficiência e melhora da produtividade de processos, principalmente baseada nas técnicas de Lean e Six Sigma.
PS01	Administrar Métodos e Ferramentas	Processo de Suporte	Criação e/ou manutenção das metodologias de BPM e notações de modelagem. Gestão do Repositório de Modelos (backups, controles de acessos e etc.)
PS02	Administrar Papéis de BPM	Processo de Suporte	Definição e/ou atualização de informações referentes aos papéis e responsabilidades de BPM (donos de processos, analistas,



			especialistas, patrocinadores e etc.) de acordo com o modelo de gestão de processos da organização.
--	--	--	---

**Tabela 2: Nível 1 - Serviços e Processos Internos**

## Nível 2 – Criação de Convergência entre as Iniciativas BPM

Uma vez que gerentes entendam e valorizem a importância de BPM e as primeiras iniciativas tenham sido realizadas com sucesso, é fundamental para o Escritório de Processos garantir a convergência de iniciativas de BPM dentro de uma metodologia BPM que seja consistente, abrangente e aceita. Essa convergência vai evitar redundâncias e reforçar a idéia de que BPM representa um portfólio de soluções robustas que permitem a melhoria de negócios de uma maneira sustentável. O Escritório de Processos tem o papel fundamental de promover e aplicar a governança necessária e, portanto, de aumentar a maturidade de BPM da organização.

A fim de alcançar o segundo nível de maturidade, um Escritório de Processos deve realizar os seguintes serviços e processos internos:

Código	Nome	Tipo	Descrição
<b>PG04</b>	Programar Serviços de BPM	Processo de Gestão	Priorização e programação de todos os serviços BPM que estão sendo oferecidos, de acordo com a disponibilidade dos recursos do Escritório de Processos. Definição de responsabilidades e objetivos de cada iniciativa.
<b>PG05</b>	Monitorar Serviços de BPM	Processo de Gestão	Monitoramento de todos os serviços BPM que estão sendo realizados e controles relacionados (tempo, escopo, qualidade, fontes)
<b>SC06</b>	Monitorar Desempenho de Processos	Serviço Central	Projeto (ou atualização) da estrutura de indicadores que suporte a avaliação da performance dos processos executados; Acompanhamento e divulgação dos Indicadores; Apuração de desvios percebidos e encaminhamento das ações necessárias.
<b>SC07</b>	Prover Capacitação em BPM	Serviço Central	Treinamento e educação dos funcionários nos conceitos, métodos e ferramentas BPM.
<b>SC08</b>	Verificar Conformidade de Processos	Serviço Central	Validação periódica e pró-ativa dos processos; Verificação da aderência dos fluxogramas de

			processos em relação às rotinas de trabalho executadas na organização.
<b>SI02</b>	Implantar Modelo de Referência	Serviço Interligado	Planejamento, avaliação, implantação e gestão de modelos de referência como ISO, ITIL, eTOM, SCOR, COPC, PNQ, ISO 9001, ISO14001 com foco em certificação, benchmarking ou premiação.
<b>SI03</b>	Especificar Sistemas	Serviço Interligado	Definição de requisitos funcionais e não-funcionais, além de diagramas diversos (casos de uso, classe, estado, seqüência) para suporte ao desenvolvimento de sistema de informação que automatize os processos.
<b>SI04</b>	Automatizar Processos	Serviço Interligado	Desenvolvimento (ou atualização) e implantação de sistema de informação que automatize atividades manuais e suporte uma melhor tomada de decisão; Apoio contínuo na utilização destes sistemas
<b>SI06</b>	Auditar Processos	Serviço Interligado	Definição e execução de testes de auditoria interna para avaliar a aderência de processos de negócios.
<b>SI07</b>	Gerir Riscos e Controles Internos	Serviço Interligado	Análise de riscos operacionais em processos e definição de controles internos para reduzir riscos.
<b>SI08</b>	Gerir Competências por Processos	Serviço Interligado	Definição e avaliação das competências requeridas para a execução do processo. Elaboração e acompanhamento de planos de treinamento, contratação e realocação de profissionais.
<b>SI09</b>	Gerir Projetos de Melhoria (PMO)	Serviço Interligado	Gestão de projetos organizacionais que envolvam esforços de melhoria de processos (ligação entre o PMO e o Escritório de Processos)
<b>PS03</b>	Administrar Portfólio de Serviços de BPM	Processo de Suporte	Atualização de informações relacionadas com serviços BPM, como: responsabilidades, métodos, ferramentas envolvidas, periodicidade da execução e etc.
<b>PS04</b>	Administrar Recursos Humanos de BPM	Processo de Suporte	Definição e atualização de perfis, papéis, competências e divisão do trabalho da equipe do Escritório de Processos.

Tabela 3: Nível 2 - Serviços e Processos Internos

### Nível 3 – Alinhamento estratégico e cultura de BPM

Por fim, além da convergência desejada, é importante que o Escritório de Processos demonstre à organização que as iniciativas baseadas em processos estão alinhadas e provêm das diretrizes estratégicas. Isso pode ser alcançado quando o Escritório de Processos gerencia as demandas de BPM de acordo com o planejamento estratégico da organização e dissemina a cultura BPM por toda a organização. O portfólio de serviços BPM nesse estágio é complementado com serviços que estão relacionados à *performance* e conformidade dos processos para assegurar que o BPM seja incorporado às estruturas de *performance* e conformidade da corporação.

A fim de alcançar o terceiro e último nível de maturidade, o Escritório de Processos deve realizar os seguintes serviços e processos internos:

Código	Nome	Tipo	Descrição
<b>PG01</b>	Desdobrar Estratégia para Processos	Processo de Gestão	Análise da estratégia organizacional. Definição de como os processos de negócios podem ser melhorados para suportar o alcance dos objetivos estratégicos. Identificação de novos serviços de BPM necessários.
<b>PG02</b>	Analisar Demandas por Serviços de BPM	Processo de Gestão	Identificação, análise e priorização do dia-a-dia das demandas operacionais por serviços de BPM.
<b>PG03</b>	Planejar Evolução dos Serviços de BPM	Processo de Gestão	Planejamento estratégico da trajetória de evolução dos serviços de BPM ao longo do tempo, assegurando seu alinhamento com o desdobramento da estratégia e demandas locais da organização por melhorias e inovações nos processos.
<b>PG06</b>	Avaliar Resultados de BPM	Processo de Gestão	Avaliação dos resultados relacionados aos serviços de BPM, tangíveis ou não. Determinação do ROI.
<b>PG07</b>	Disseminar Cultura de BPM	Processo de Gestão	Disseminação das ações em curso, resultados obtidos e casos de sucesso. Pode incluir apresentações às áreas, eventos BPM, informações da intranet e relatórios gerenciais.
<b>SC09</b>	Gerir Maturidade dos Processos	Serviço Central	Avaliação da maturidade dos processos, baseada nos modelos de maturidade

			existentes.
SC10	Realizar Benchmarking	Serviço Central	Disseminação e <i>Benchmarking</i> das melhores práticas relacionadas à execução dos processos.
SI05	Gerir Regras de Negócios	Serviço Interligado	Definição e/ou atualização das regras do negócio de processos existentes, detalhando suas características e condições especiais.
SI10	Gerir Custos por Processos	Serviço Interligado	Análise e otimização da estrutura de custos de processos existentes, principalmente utilizando técnicas de custeio ABC. Identificação de oportunidades de redução de custo.
PS05	Administrar Orçamento de BPM	Processo de Suporte	Administração dos recursos financeiros referentes às iniciativas do escritório, incluindo orçamentos para melhoria e inovação de processos; Definição da forma de custeio dos investimentos visando à sustentabilidade do escritório.

Tabela 4: Maturidade Nível 3 - Serviços e Processos Internos

## Conclusão

O **Framework para a Operação de um Escritório de Processos** apresentado nesse artigo pode ajudar gerentes responsáveis por ações de BPM a consolidar e estruturar seus serviços e processos internos de BPM. Esse framework foi desenvolvido para ser o ponto de partida para a criação de um Escritório de Processos, dentro de uma organização, ou como um *benchmark* para a melhoria contínua de um já existente. Esse artigo vai além do conjunto de serviços propostos anteriormente, agrupando e posicionando-os em um modelo de três níveis de maturidade.

A introdução dos três níveis de maturidade na operação de um Escritório de Processos é um avanço porque reforça o conceito de avaliação das práticas BPM dentro de uma organização. Embora necessite ser validado empiricamente em pesquisas futuras e a alocação final dos serviços nos níveis de maturidade deva ser revisto periodicamente, estamos confiantes que essa estrutura forneça um valioso ponto de referência que captura as dimensões mais importantes de um Escritório de Processos.

É importante, no entanto, lembrar ao leitor de que esse *framework* deve ser usado como um modelo de referência. Isso significa que deve ser adaptado considerando as particularidades de cada organização.

## Referências

- [1] P. Harmon. Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals. 2ª edição, 2007.
- [2] M. Rosemann, T. de Bruin and B. Power: BPM Maturity. Em: Business Process Management. Practical Guidelines to Successful Implementations. J. Jeston and J. Nelis. Elsevier 2006, pp. 299-315.
- [3] L. Jesus, A. Macieira, D. Karrer, H. Caulliraux. BPM Center of Excellence: The Case of a Brazilian Company. In: Handbook on Business Process Management, Volume II, J. vom Brocke and M. Rosemann, Springer. 2009.
- [4] M. Rosemann: The Service Portfolio of a BPM Center of Excellence. BPTrends, September 2008.

## Autores

Leandro Jesus, Andre Macieira e Daniel Karrer são graduados em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e co-Gestores da ELO Group, um grupo de pesquisa, consultoria, treinamento e desenvolvimento no Brasil. Eles podem ser contatados nos emails: (1) leandro.jesus@elogroup.com.br; (2) andre.macieira@elogroup.com.br; e (3) daniel.karrer@elogroup.com.br.

Dr. Michael Rosemann é professor de sistemas de informação e co-Gestor do Business Process Management Group na Universidade de Tecnologia de Queensland, em Brisbane, na Austrália, e Conselheiro do BPTrends. Ele pode ser contatado no email m.rosemann@qut.edu.au

## Sobre o BPM360

Visando difundir uma visão completa dos principais desafios existentes e tendências mundiais em BPM, a ELO Group e o Grupo de Produção Integrada da UFRJ estão lançando o portal BPM360.

Este portal traz uma série de publicações e comentários contendo as principais discussões existentes em torno do termo BPM ao redor do mundo. As publicações do BPM360 incluem: boas práticas internacionais, novos conceitos e idéias, dificuldades existentes com os métodos atuais de BPM, dentre muitos outros temas selecionados de forma criteriosa de acordo com seu grau de inovação, aplicabilidade prática e adequação ao contexto brasileiro.

Para trazer ao Brasil esta coletânea de publicações internacionais de referência em BPM, a ELO Group e o Grupo de Produção Integrada da UFRJ desenvolveram uma parceria com um dos maiores nomes da atualidade em BPM no mundo – o Professor Michael Rosemann. O Professor

Rosemann é uma das principais referências internacionais em BPM, com publicações e trabalhos apresentados em 20 diferentes países, somente nos últimos três anos.

Ao longo dos próximos meses, diversos artigos contendo o que há de melhor no mundo de BPM serão traduzidos e disponibilizados neste portal de forma a disseminar para o Brasil as melhores práticas, conceitos e ferramentas em BPM.

---

“Nos últimos anos venho visitando diversos países e organizações e testemunhando diferentes abordagens e tendências na adoção de BPM. Desta forma, conforme surgiam novas experiências e aplicações em BPM, venho documentando estes novos desafios e iniciativas, consolidando-os em uma série de artigos desenvolvidos com parceiros, em sua maioria da *Queensland University of Technology*.

A proposta do BPM360 é realizar um giro de 360 graus nos diferentes conceitos, insights, ferramentas e abordagens relacionadas a BPM que vêm surgindo ao redor do mundo. Desta forma, uma seleção de artigos foi traduzida para o português e comentadas para promover discussões e reflexões a respeito do BPM em organizações, universidades e instituições brasileiras. É com grande prazer que compartilho estes artigos com vocês. Por favor sintam-se à vontade para nos contatar com contribuições, perguntas e comentários.”

**Prof. Michael Rosemann**

*Michael Rosemann é professor de Sistemas de Informações na Queensland University of Technology, onde é líder do Grupo de Pesquisa em BPM. Autor de cinco livros e 130 artigos, Michael Rosemann participou de cursos e conferências de BPM em mais de 20 países.*