

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ENGENHARIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

Fernanda Gobbi de Boer

**MODELO DE ESTRUTURAÇÃO DE SERVIÇOS DE  
UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS ADERENTE AO  
GRAU DE MATURIDADE EM GESTÃO POR  
PROCESSOS**

Porto Alegre

2014

Fernanda Gobbi de Boer

**Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos Aderente ao Grau de  
Maturidade em Gestão por Processos**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, modalidade Acadêmica, na área de concentração Qualidade.

Orientadores: Cláudio José Müller, Dr.

Carla Schwengber ten Caten, Dra.

Porto Alegre

2014

Fernanda Gobbi de Boer

**Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos Aderente ao Grau de Maturidade em Gestão por Processos**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção na modalidade Acadêmica e aprovada em sua forma final pelo Orientador e pela Banca Examinadora designada pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

---

**Cláudio José Müller, Dr.**

Orientador PPGEP/UFRGS

---

**Carla Schwengber ten Caten, Dra.**

Orientadora PPGEP/UFRGS

---

**Prof. José Luís Duarte Ribeiro**

Coordenador PPGEP/UFRGS

**Banca Examinadora:**

**Professor Giancarlo Medeiros Pereira, Dr.**

PPGEPS/UNISINOS

**Professor Alejandro German Frank, Dr.**

PPGEP/UFRGS

**Professor Ricardo Augusto Cassel, Dr.**

PPGEP/UFRGS

Dedico este trabalho a pessoas muito especiais:  
aos meus pais, Clarice e Renato, que não  
mediram esforços para que eu chegasse à essa  
etapa da minha vida;  
aos meus avós, Valda e Renato, Carmes e  
Valentim, que depositaram em mim sua fé e  
confiança;  
ao meu noivo, Cristiano, que me deu força e  
coragem para persistir.

## AGRADECIMENTOS

São muitos os agradecimentos no que se refere a realização desse trabalho:

- aos meus pais, Clarice e Renato, pelo incentivo, suporte e apoio incondicional;
- ao meu noivo, Cristiano, pela compreensão e apoio;
- à minha família, pelas orações e confiança que transmitiram;
- ao pessoal de suporte Renato, Carlos, André, Nathalia, Rafael e Jeferson, pelo conhecimento e disposição.
- aos professores do mestrado pelos conhecimentos transmitidos;
- ao prof. Dr. Cláudio Müller, pela orientação nesse estudo e durante todo o mestrado, conduzindo meu desenvolvimento com muita sabedoria e paciência;
- às direções e pessoal das organizações estudadas;
- à CAPES, pela bolsa de estudos.

## RESUMO

As empresas têm direcionado seus esforços para a gestão dos processos ao perceberem os benefícios que podem obter: otimização do trabalho, aumento da satisfação dos clientes e redução de custos são alguns dos ganhos percebidos. Também são atraídas pela visão abrangente proporcionada pela ótica dos processos, que permite a gestão eficaz de seu trabalho, o que as tornam mais competitivas. Porém, ao implantar a Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* - BPM), os gestores não encontram uma base conceitual unificada que os orientem nesse sentido. O objetivo do presente trabalho é propor um Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos e um Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos. O modelo de avaliação de maturidade foi construído com foco nas práticas de governança em Gestão por Processos, tendo como base o referencial teórico. Esse foi ajustado através do diagnóstico de seis organizações que possuem implantados Escritórios de Processos. Já o modelo de estruturação de serviços foi desenvolvido a partir do referencial teórico e do estudo dos Escritórios de Processos das organizações que participaram de entrevistas, sendo ajustado através da sua aplicação nessas organizações. O Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos desenvolvido permite às organizações realizar um diagnóstico quanto à implantação da Gestão por Processos, para então, com o Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos identificar o portfólio de serviços que deve adotar para auxiliar sua evolução. Portanto, o presente trabalho contribui para a implantação da Gestão por Processos nas Organizações ao oferecer modelos de referência que permitam acompanhar sua evolução e planejar a estruturação dos serviços a serem prestados.

**Palavras-chave:** Gestão por Processos, Gestão de Processos de Negócio, Governança em Gestão por Processos, Escritório de Processos, Modelo de Avaliação de Maturidade e Portfólio de Serviços.

## ABSTRACT

Companies have been driving their efforts to process management after realizing its benefits: work content optimization, customer satisfaction increase and cost reduction among others. They are also attracted by the broad overview provided by process perspective, which allows an efficient management of their work, and increase their competitiveness. However, when implementing Business Process Management - BPM, leaders do not find a unique concept that guide them in this direction. The goal of this work is to propose a Maturity Evaluation Model in Business Process Management and a Service Structure Build Model for a BPM Office (BPMO). The maturity evaluation model was built with focus on governance practices in Process Management based on theoretical framework. This was then validated through a diagnosis of six different organizations with implemented BPMO. The Service Structure Build Model was developed based on theoretical framework as well and appraisal of the same six organizations with implemented BPMO, being validated through its applications. The developed Maturity Evaluation Model in Process Management allows the organization to diagnose the implementation of the Process Management. This, together with the Service Structure Build Model for a BPM Office, help the organization to identify the service portfolio that must be adopted to support its evolution. Therefore, the current work contributes to the implementation of Business Process Management in Organizations by offering reference models to accompany its evolution and to plan to build the services to be offered.

**Keywords:** Business Process Management, Governance in Business Process Management, Process Office, Assessment Maturity Model, Portfolio of Services.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Principais restrições para a evolução do BPM .....	26
Figura 2 Maturidade das práticas de governança.....	27
Figura 3 Modelo de Maturidade em BPM .....	33
Figura 4 Fluxo do método de trabalho .....	47
Figura 5 Questionário utilizado para entrevistar as organizações.....	50



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Resumo dos marcos históricos da evolução da Gestão por Processos. ....	19
Quadro 2 Relacionamento entre os Estados de Maturidade em Processos e os Níveis de Mudança em BPM.....	31
Quadro 3 Serviços e produtos dos Escritórios de Processos .....	39
Quadro 4 Resumo das responsabilidades de um Escritório de Processos.....	40
Quadro 5 Modelo de Maturidade das Organizações em Gestão por Processos .....	66
Quadro 6 Resumo das características das organizações A, B e C.....	53
Quadro 7 Resumo das características das organizações D, E e F .....	54
Quadro 8 Diagnóstico da 'organização A' conforme Modelo de Maturidade proposto .....	76
Quadro 9 Diagnóstico da 'organização B' conforme Modelo de Maturidade proposto .....	77
Quadro 10 Diagnóstico da 'organização C' conforme Modelo de Maturidade proposto .....	78
Quadro 11 Diagnóstico da 'organização D' conforme Modelo de Maturidade proposto.....	79
Quadro 12 Diagnóstico da 'organização E' conforme Modelo de Maturidade proposto .....	80
Quadro 13 Diagnóstico da 'organização F' conforme Modelo de Maturidade proposto. ....	81
Quadro 14 Relação de responsabilidades dos Escritórios de Processos.....	86
Quadro 15 Responsabilidades e portfólio de serviços dos Escritórios de Processos.....	87
Quadro 16 Modelo de Estruturação dos Serviços de um Escritório de Processos .....	89
Quadro 17 Níveis de maturidade em Gestão por Processos das organizações estudadas.....	91
Quadro 18 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização A' .....	92
Quadro 19 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização B' .....	93
Quadro 20 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização C' .....	94
Quadro 21 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização D' .....	95
Quadro 22 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização E' .....	96
Quadro 23 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização F' .....	97

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	11
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA E TEMA .....	14
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA.....	15
1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	16
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	18
2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITOS DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS. ....	18
2.2 EVOLUÇÃO DO BPM NAS ORGANIZAÇÕES.....	25
2.3 GOVERNANÇA PARA A GESTÃO POR PROCESSOS E O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS .....	34
2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO.....	42
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	45
3.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	45
3.2 MÉTODO DE TRABALHO.....	46
3.3 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS E DOS SEUS ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS .....	51
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	61
4.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES EM GESTÃO POR PROCESSOS .....	61
4.2 CLASSIFICAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES ENTREVISTADAS CONFORME O MODELO DE MATURIDADE PROPOSTO .....	67
4.2.1 Classificação da ‘organização A’ .....	67
4.2.2 Classificação da ‘organização B’ .....	68
4.2.3 Classificação da ‘organização C’ .....	70
4.2.4 Classificação da ‘organização D’ .....	71
4.2.5 Classificação da ‘organização E’ .....	72
4.2.6 Classificação da ‘organização F’ .....	74
4.3 MODELO DE ESTRUTURAÇÃO DE SERVIÇOS DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS .....	82
4.3.1 Posicionamento do Escritório de Processos na Estrutura Organizacional .....	82
4.3.2 Papel exercido pelo Escritório de Processos .....	83
4.3.3 Responsabilidades dos Escritórios de Processos e Portfólio de Serviços .....	85
5. CONCLUSÃO .....	98
REFERÊNCIAS: .....	103

## 1. INTRODUÇÃO

Qualquer organização, seja pública, privada ou do terceiro setor, precisa coordenar seu trabalho de forma a projetar seus recursos e atividades, geri-los no dia-a-dia e promover a melhoria contínua de suas operações (PAIM et al., 2009). Conforme afirmam os autores, quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho através do sistema produtivo, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir os processos.

Gonçalves (2000a), em um artigo com grande impacto no Brasil devido à quebra de paradigmas adotados até então, que exaltavam a gestão funcional das organizações, afirma que as empresas são grandes coleções de processos, ou seja, todo o trabalho de uma empresa é realizado através de processos. A partir dos seus estudos, o autor previa que as empresas do futuro deixariam de enxergar os processos apenas na área industrial e direcionariam seus esforços para os processos não fabris e para os seus clientes. Confirmando essa percepção, recentemente um grande número de empresas tem dado atenção aos seus processos e esforçam-se para tornar sua gestão orientada a processos (KOHLBACHER, 2010; SCHMIEDEL, VOM BROCKE, RECKER, 2012). Conforme exposto por Müller (2013), uma empresa é um conjunto de processos inter-relacionados, e o seu entendimento sob esse aspecto é fundamental para o seu aperfeiçoamento gerencial. Ela está inserida em um ambiente complexo, atendendo uma demanda variada de clientes cada vez mais exigentes, tendo que ofertar múltiplos produtos e serviços em diferentes mercados. Nesse contexto, as empresas necessitam cada vez mais gerenciar efetivamente os seus processos.

Entende-se por processo, segundo Harrington (1993), qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*) e, utilizando-se de recursos da organização, gera uma determinada saída (*output*) para um cliente interno ou externo. Cruz (2003) apresenta uma definição semelhante, porém ressaltando que processos são essencialmente ações, portanto, são a introdução de insumos em um ambiente composto por procedimentos, além de normas e regras. Esses insumos, ao serem processados, são transformados em resultados entregues aos clientes. Os processos, conforme afirma Hammer (2013), precisam ser gerenciados como tais, beneficiando-se da competência da gestão de processos. Por meio da gestão de processos, as empresas garantem que esses sejam executados conforme os padrões estabelecidos e funcionem de forma coerente com o nível de desempenho que são capazes de oferecer.

Segundo Paim et al. (2009), uma das principais motivações para a Gestão por Processos está na sua contribuição para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho, o qual se baseia na organização das empresas em grupos funcionais

verticais, com especialistas agrupados em departamentos e áreas. Observa-se que há uma diferença conceitual entre gestão de processos e Gestão por Processos: a primeira refere-se ao ciclo de gestão que envolve as atividades de mapeamento, análise, redesenho, implantação, acompanhamento e avaliação de um processo, enquanto a segunda refere-se a uma metodologia de gestão da organização a partir da visão dos processos (MÜLLER, 2013). Ocorre que os processos geralmente não fluem na vertical, mas transpassam diferentes áreas de conhecimento (HARRINGTON, 1993). Dessa forma, o modelo de gestão fundamentado na divisão do trabalho funcional, centrado na especialização, tem diversas limitações com relação à coordenação do trabalho. Müller (2013) conclui em seu estudo sobre a necessidade de primazia dos processos sobre as funções, dado que é através desses que se atende os clientes.

Segundo De Bruin et al. (2000) a metodologia Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*) surge como uma disciplina na década de 90, a partir das concepções da Reengenharia de Processos desenvolvidas por Hammer e Davenport. Inicialmente o interesse no BPM era justificado pelas necessidades de desenvolver a capacidade de atender rapidamente aos clientes, melhorar a qualidade de produtos e serviços e adequar-se ao ambiente globalizado e altamente competitivo. Essas necessidades permanecem acrescidas pela satisfação dos clientes, redução de custos, gestão coordenada e adoção de tecnologias de informação para apoio à gestão (HARMON; WOLF, 2008).

Kohlbacher (2010), ao analisar as iniciativas de diversas empresas para a gestão de seus processos, ressalta outros benefícios percebidos por elas: otimização rápida dos processos, aumento da satisfação dos clientes, redução de custos de operação e melhorias na performance financeira. Porém, conforme alerta o autor, apesar do sucesso obtido através da gestão de processos, ainda é preciso compreender as diversas dimensões que constituem a Gestão por Processos.

Segundo Paim et al. (2009), apesar da alta demanda por conceitos relacionados à Gestão por Processos, há uma falta de definições conceituais consolidadas, o que gera dificuldades para as organizações projetarem, gerirem o trabalho no dia-a-dia e gerarem aprendizado sobre os processos. Em 2011, na pesquisa intitulada ‘A Situação da Gestão de Processos de Negócio’ (*The State of Business Process Management*), representantes de empresas foram questionados quanto às suas percepções sobre a definição de Gestão de Processos de Negócio (BPM). Os dados apresentados indicaram que 41% dos participantes entendem Gestão de Processos de Negócio como uma metodologia para organizar, gerir e medir os processos organizacionais, 27% definem como uma sistemática para analisar,

redesenhar e otimizar processos, 15% entendem tratar-se de uma iniciativa para redução de custos com foco na otimização de processos específicos, e 13% relacionam Gestão de Processos de Negócio a *softwares* e tecnologias para gerir e monitorar a execução de processos. Os resultados indicam que os entrevistados podem ser divididos em dois grandes grupos, um com a percepção de que o BPM pode ser definido como uma metodologia para a Gestão por Processos, e outro com o entendimento de que se trata de ações específicas para gestão e otimização de processos (HARMON, 2012).

Percebe-se, portanto, a existência de diferentes percepções sobre a definição da Gestão de Processos de Negócio, que foram também indicadas por Doebeli et al. (2011) ao analisar uma pesquisa semelhante realizada em 2007 e divulgada por Harmon e Wolf (2008). Os autores concluem que, como consequência das diferentes interpretações, as organizações não adotam uma abordagem comum para implantar e desenvolver a Gestão por Processos. Ainda, segundo os autores, uma das causas da inexistência dessa abordagem comum está na existência de poucas referências acadêmicas que orientem na implantação da Gestão por Processos por toda a organização.

A Gestão de Processos de Negócio, segundo Smith e Fingar (2003), contempla não apenas a identificação, o desenho e a execução de processos de negócio, mas também a interação, o controle, a análise e a otimização dos processos. Ao propor fatores críticos de sucesso para a Gestão por Processos, Trkman (2010) ressalta que as ações de BPM não devem ser entendidas como projetos pontuais, e sim como um esforço contínuo das organizações para a otimização dos seus processos.

A Gestão por Processos deve abranger tudo o que se realiza na organização e tem por objetivo facilitar a comunicação e a cooperação, servindo de elo entre as estratégias, competências organizacionais e atividades diárias. Contudo, a aceitação desse modelo de gestão na organização demanda grandes esforços e tempo (VALLE; OLIVEIRA, 2012). Dessa forma, ao orientar a gestão aos processos, torna-se pertinente a discussão sobre como integrar os aspectos da Gestão de Processos de Negócio e as responsabilidades em um sistema de gestão (DOEBELI et al., 2011). Conforme afirmam os autores, nesse sentido, é necessário estabelecer a governança da Gestão de Processos de Negócio a fim de dar sustentabilidade às práticas e esforços para a Gestão por Processos. Segundo Hammer (2013) a governança do BPM é constituída por práticas que garantem a atribuição de responsabilidades e a integração dos processos.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA E TEMA

Conforme exposto nos comentários iniciais, as empresas têm direcionado seus esforços para a gestão dos processos ao perceberem os benefícios que podem alcançar: otimização do trabalho, aumento da satisfação dos clientes e redução de custos são alguns dos ganhos percebidos. Também são atraídas pela visão abrangente proporcionada pela ótica dos processos, que permite a gestão eficaz de seu trabalho, o que as tornam mais competitivas. Porém, ao implantar a Gestão por Processos nas organizações, os gestores não encontram uma base conceitual unificada que os orientem nesse sentido. Essa carência é explicitada pela falta de consenso sobre o entendimento da Gestão por Processos.

A existência de diferentes percepções quanto à forma de implantação da Gestão por Processos nas organizações, percebida por Harmon e Wolf (2008), Doebeli et al. (2011) e Harmon (2013), tem como uma das causas a existência de poucas referências acadêmicas que orientem as empresas nesse esforço. Em alguns casos, a abrangência da Gestão de Processos de Negócio é subestimada, sendo implantada como ações pontuais em alguns processos da organização. Porém, é preciso compreendê-la como um sistema integrado de gestão do desempenho de negócios, voltado para a gestão de processos de ponta a ponta (VOM BROCKE; ROSEMAN, 2013). Esse sistema de gestão pode ser sustentado por uma estrutura dedicada, sendo pertinente a discussão sobre os Escritórios de Processos, mais especificamente sobre: ‘qual a estrutura de serviços que esses Escritórios de Processos devem adotar para orientar às organizações na implantação da Gestão por Processos?’. Dessa forma, o tema geral desse trabalho é a Gestão de Processos de Negócios (*Business Process Management – BPM*), sendo abordada a atuação dos Escritórios de Processos, ou Centros de Excelência em Processos.

## 1.2 OBJETIVOS

Com base no problema de pesquisa exposto, o objetivo geral do trabalho é propor um modelo de estruturação de serviços para Escritórios de Processos, ou Centro de Excelência em Processos, contemplando seu papel estratégico e suas atribuições no apoio à efetiva implantação do BPM, que esteja alinhado ao grau de maturidade das organizações em Gestão por Processos. Adicionalmente, tem-se como objetivos específicos: (i) compreender quais são os aspectos de gestão necessários para a implantação da Gestão por Processos nas organizações; (ii) propor um modelo de avaliação da maturidade em Gestão por Processos

(iii); identificar as características de Escritórios de Processos já implantados que podem contribuir para o modelo de estruturação de serviços; (iv) definir os aspectos relevantes para a estruturação dos Escritório de Processos, seu papel estratégico e suas atribuições para apoiar a Gestão por Processos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

Embora a adoção da Gestão por Processos esteja crescendo nos últimos anos e produza resultados com grande impacto nas empresas, essa é ainda uma abordagem que não se encontra madura. Entre as diversas questões relacionadas que são passíveis de discussão está a forma como ocorre a gestão efetiva das empresas em torno dos seus processos (HAMMER, 2013).

A Gestão de Processos de Negócio (BPM) é uma disciplina que envolve diversas atividades para a análise, modelagem, implantação e execução de processos, monitoramento e controle dos seus resultados e a melhoria contínua. Dessa forma, tende a ser bastante complexa, o que justifica o fato de muitas organizações não explorarem totalmente o potencial do BPM (MINONNE; TURNER, 2012). Ainda, segundo Hammer (2013), a gestão dos processos demanda diversas capacidades: liderança, cultura com ênfase nos clientes, nos resultados e na transposição de fronteiras departamentais, governança, e conhecimento e experiência. Porém, nem todas as empresas estão aptas, ou seja, possuem essas capacidades, para terem êxito com a gestão dos processos.

Ocorre que, apesar de existirem diversas iniciativas direcionadas à gestão dos processos, essas usualmente são conduzidas de maneira isolada dentro das organizações, gerando melhorias descontínuas, desperdício de recursos e um retorno sobre o investimento menor do que o esperado (JESUS et al., 2013). Por isso, as empresas estão identificando a necessidade de criar grupos formais de BPM com o objetivo de promover um ambiente organizacional tecnicamente e culturalmente propenso à Gestão por Processos. Esses grupos são geralmente denominados Escritórios de Processos.

Além da necessidade de deter as capacidades demandadas à Gestão por Processos, as empresas observam a crescente complexidade e abrangência dos processos nas organizações. Jesus et al. (2013) e Paim et al. (2009) alertam sobre a frequência com que a modelagem, a melhoria, a implantação, e a coordenação de processos têm ocorrido de forma isolada, restringindo os benefícios que podem ser obtidos. Dessa forma, é cada vez maior a necessidade de empresas e instituições se estruturarem para gerenciar seus processos. Nesse

contexto, conceitos e orientações sobre a estruturação de um Centro de Excelência ou Escritório de Processos têm sido buscados pelas organizações.

Na pesquisa intitulada ‘Pesquisa sobre Centros de Excelência em Processos’ (*Business Process Centers of Excellence Survey*), publicada em 2012, em um total de 57 empresas do continente Europeu, 63% afirmaram possuir um Centro de Excelência em Processos, sendo esse considerado, no mínimo, como um grupo formal que presta suporte aos processos organizacionais. Esse resultado indica o grande interesse das organizações em possuir uma estrutura de apoio para as suas iniciativas de gestão de processos. Outra informação interessante, divulgada pela pesquisa, é a identificação dos principais serviços prestados pelo centro de excelência, sendo eles: gestão, centralização e modelagem de processos (HARMON; WOLF, 2012). No Brasil foram entrevistados 385 profissionais, que participaram de eventos relacionados ao BPM, na ‘Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos’ em 2013 (MACIEIRA; JESUS, 2013). 61% dos participantes afirmaram que nas organizações onde atuam existe um Escritório ou área formal responsável pelo Gerenciamento de Processos de Negócio.

A mudança para a Gestão por Processos e sua institucionalização no longo prazo requerem um conjunto de mecanismos de governança que garanta a integração dos processos (HAMMER, 2013). Segundo Doebeli (2011) e Hammer (2013), a governança está relacionada a elementos-chave que suportem a abordagem de Gestão por Processos: responsabilidades, princípios, estrutura organizacional e modelos de gestão de processos. Hammer (2013) observa que a gestão desses mecanismos deve estar centralizada em uma unidade de supervisão estratégica que estabeleça direção e prioridades, e atue nas questões e definições relacionadas aos processos.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O tema em discussão é bastante amplo se forem considerados todos os aspectos relacionados à Gestão de Processos de Negócio. Porém, o foco do trabalho reside na proposição de um modelo de estruturação dos serviços para Escritórios de Processos. A partir desse modelo as organizações terão um portfólio de serviços que poderá servir de referência para os Escritórios de Processos, mas não serão abordados os processos de implantação desses serviços. Também se busca identificar os aspectos importantes para a efetiva implantação do BPM, além de propor um modelo de avaliação sobre a maturidade em Gestão por Processos para que as organizações possam compreender sua situação atual e planejar sua evolução.



Ao referir-se a estruturação dos serviços de um Escritório de Processos não estão sendo avaliados os recursos e a estrutura física que esse deve ter. Apesar de serem abordados as responsabilidades e os serviços que os Escritórios de Processos devem ofertar, não serão estudadas as ferramentas e as notações de desenho utilizadas nas atividades de gestão dos processos.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em cinco capítulos, conforme a seguinte distribuição: o capítulo 1 apresenta a introdução referente ao tema estudado, a problemática de pesquisa e os objetivos, bem como a justificativa para esse estudo e as suas delimitações; o capítulo 2 apresenta o referencial teórico quanto a evolução histórica e conceitos relacionados à Gestão por Processos, a evolução do BPM nas empresas, governança para a Gestão por Processos e Escritório de Processos; no capítulo 3 apresentam-se os procedimentos metodológicos; o capítulo 4 descreve a realização das etapas do método de trabalho para o alcance dos objetivos traçados; no capítulo 5 são apresentadas as conclusões do estudo realizado e as sugestões para trabalhos futuros.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico relacionado à Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management - BPM*) e pertinente ao presente estudo. A seguir são abordadas a evolução histórica e os conceitos de processos e Gestão por Processos, a evolução do BPM nas organizações e os modelos de avaliação da maturidade em Gestão por Processos com destaque na literatura, a governança necessária para a Gestão por Processos e os Escritórios de Processos.

### 2.1 EVOLUÇÃO HISTÓRICA E CONCEITOS DE PROCESSOS E GESTÃO POR PROCESSOS.

O estudo da evolução dos sistemas de produção é importante para compreender a concepção e a reestruturação dos sistemas atuais. Dessa forma, uma visão abrangente é necessária para descobrir as relações entre as melhorias dos diversos sistemas e como um sistema complementa o outro. Essa visão é obtida através do entendimento dos aspectos da formação histórica dos sistemas de Administração da Produção (SHINGO, 1996; ANTUNES et al., 2008).

Identificam-se registros na literatura em diferentes momentos quanto à preocupação de estudiosos com a melhoria de processos. É possível perceber uma evolução histórica da cultura de melhoria de operações, posteriormente de processos, para a de gestão por processos, vivenciada atualmente, através das metodologias desenvolvidas ao longo do tempo. A seguir são indicadas as principais metodologias que contribuíram para o que se conhece como *Business Process Management* (BPM).

Smith e Fingar (2006) abordam a evolução até a Gestão por Processos identificando três grandes ‘ondas’, ou marcos. Segundo os autores, o primeiro grande movimento influente para a evolução do BPM – a ‘primeira onda’ – tem início na década de 1920, com a teoria administrativa de Frederick Taylor, pai da organização científica do trabalho. Essa primeira onda também é marcada pelo desenvolvimento da área de especialização chamada Organização e Métodos (O&M); a ‘segunda onda’ da Gestão por Processos surge com o sistema de Gestão da Qualidade Total (TQM), empregado pela fábrica Toyota no Japão. É na segunda onda, também, que os computadores passaram a fazer parte da vida das empresas, permitindo que fossem desenvolvidos, a partir da década de 70, sistemas específicos que apoiassem as empresas na gestão de suas atividades. O fim desse marco se dá com os trabalhos de Tom Davemport e Michael Hammer que originaram a metodologia denominada

Reengenharia de Processos; por fim, os autores consideram que a ‘terceira onda’ consiste na consolidação do termo ‘*Business Process Management*’ (Gestão de Processos de Negócio).

Antunes et al. (2008) também propõem uma divisão em três grandes marcos quando analisa a evolução histórica da Administração da Produção, importantes para o entendimento da evolução da melhoria de operações para a melhoria de processos. Os autores propõem que a evolução histórica pode ser dividida em três períodos: (i) pré-paradigmático da Administração da Produção, que se inicia logo após a Revolução Industrial e é marcado pelo aumento da produtividade através da divisão do trabalho; (ii) paradigma da melhoria das operações, em que a Administração da Produção norte americana do início do século XX direciona a atenção à melhoria radical das operações, ou seja, na racionalização do trabalho e na melhoria das máquinas; e por fim o (iii) paradigma da melhoria dos processos, cujo evento mais importante é a criação do Sistema Toyota de Produção (STP).

A seguir são descritas as características das metodologias mencionadas por Smith e Fingar (2006) e Antunes et al. (2008), consideradas pertinentes para o presente estudo devido às suas contribuições na evolução para a Gestão por Processos. Não se pretende, porém, descrevê-las por completo ou realizar uma análise aprofundada de seus aspectos. Um resumo dos marcos históricos apresentados está presente no quadro 1.

Quadro 1 Resumo dos marcos históricos da evolução da Gestão por Processos.

Marcos		Metodologia de Gestão
Smith e Fingar (2006)	Antunes et al. (2008)	
Primeira Onda	Paradigma de melhoria das operações	Administração Científica
		Organização e Método
Segunda Onda	Paradigma de melhoria dos processos	Sistema Toyota de Produção
		Sistema de Qualidade Total
		Teoria das Restrições
		Reengenharia de Processos
		Gestão da Qualidade
Terceira Onda		Gestão de Processos de Negócio (BPM)

Fonte: elaborado pelo autor

A partir da Revolução Industrial passou-se a pensar em processo como requisito imprescindível para o aumento da produtividade, substituindo as habilidades individuais, forma que se tinha até então para produzir bens e serviços (CRUZ, 2003). A produção fabril passou a exigir escala de produção, padronização dos produtos e racionalização dos processos

de produção (CHIAVENATO, 2004). Porém, segundo o autor, foi com o surgimento da Administração Científica, no século XX, que Frederick Taylor chamou a atenção para a necessidade de se buscar maior eficiência e produtividade na produção. A administração Científica tinha um enfoque mecanicista, ou seja, a organização é comparada a uma máquina, que possui tarefas pré-definidas e uma única maneira certa de se realizar o trabalho. Para defini-la, a administração empreende um estudo de tempos e métodos, decompondo os movimentos das tarefas exercidas, o que resulta na especialização das atividades profissionais (SMITH; FINGAR, 2006).

Cruz (2003) afirma que desde a Revolução Industrial pensava-se em termos de processos de produção, mesmo que sem o racionalismo desenvolvido ao longo dos anos. Descobriu-se que a forma de produzir industrialmente bens e serviços possuía diferenças fundamentais da forma artesanal, e, portanto, organizar a produção em processos passou a ser uma necessidade imediata. Segundo o autor, como consequência da criação dos processos industriais foram desenvolvidas as estruturas organizacionais, compostas por grupos de trabalho que apoiavam aqueles que produziam, realizando as tarefas administrativas. Dessa forma, surge uma nova área de especialização dentro das empresas denominada Organização e Métodos, cuja função é estudar e racionalizar certos componentes dos processos de negócio.

Smith e Fingar (2006) observam que após a Segunda Guerra Mundial há um forte crescimento da indústria americana, o que reforçou estudos focados em produtividade e eficiência. Estes estudos mostraram que, para manter o alto desempenho das empresas era preciso concentrar-se no elemento fundamental de qualquer processo produtivo: o homem. Essa é a base conceitual da metodologia de Organização e Métodos (O&M), que se preocupava com os fluxos administrativos, documentos e *layout* das áreas administrativas (CRUZ, 2003). Segundo o autor, devido ao fato de não estar envolvida com os processos industriais, não conseguiu firmar-se solidamente na maioria das empresas, entrando em declínio a partir da década de 80 até fins da década de 90, ressurgindo atualmente como imprescindível ao trabalho dos analistas de processos de negócio.

Após a Segunda Guerra Mundial observava-se no Japão um desempenho das indústrias oposto ao relatado anteriormente quanto às indústrias americanas. O Japão estava inserido em um cenário com um pequeno mercado consumidor, com capital e matéria-prima escassos, e grande disponibilidade de mão-de-obra não-especializada, impossibilitado de utilizar a solução taylorista-fordista de produção em massa (SMITH; FINGAR, 2006). Surge então o Sistema Toyota de Produção (STP), e o Sistema da Qualidade Total como desdobramento, migrando a visão da melhoria de operações para a melhoria de processos

(PAIM et al., 2009). Passou-se a considerar o processo como uma grande unidade de análise, contrapondo a visão adotada até então, que o considerava um conjunto de operações relativamente independentes. Essa antiga suposição, centrada na divisão do trabalho, resultou melhorias significativas no que tange à produtividade, porém, melhoria nas operações não necessariamente conduzia à melhoria global do processo.

A mudança de paradigma da melhoria de operações para a melhoria de processos tem origem no STP. Porém, outras teorias, princípios e técnicas contribuíram para ampliar essa percepção nos anos 80 e 90. Nesse sentido destacam-se a Teoria das Restrições (*Theory of Constraints – TOC*), a Reengenharia de Processos (*Business Process Re-engineering – BPR*) e as Lógicas de Gestão da Qualidade (PAIM et al., 2009). Goldratt (2013), idealizador da Teoria das Restrições, afirma que é preciso focar as ações de melhoria nas restrições de um sistema, ou seja, nas operações que estejam impedindo um melhor desempenho do processo. Dessa forma, incorpora a visão de processo como unidade ao afirmar que, no caso de focar ações de melhoria em não-restrições, o ‘ótimo local não será igual ao ótimo global’.

Conforme afirmam Antunes et al. (2008), a Reengenharia de Processos também pode ser compreendida dentro do paradigma da melhoria de processos, uma vez que defende a reestruturação dos processos a fim de obter desempenhos superiores para as empresas. Minonne e Turner (2012) e Gersch, Hewing e Scholer (2011) percebem o BPM como uma evolução da BPR, assim como Hammer (2013), um dos criadores da Reengenharia de Processos, que identifica duas principais contribuições do BPR para o ‘mundo dos processos’: a primeira é sua definição aprimorada de processos como um ‘trabalho de ponta a ponta que atravessa uma empresa para criar valor ao cliente’; a segunda é o foco no desenho dos processos, que teria por finalidade ser uma base para um melhor desempenho. Com relação à descontinuidade de sua aplicação, o autor menciona como uma das causas o fato de a Reengenharia ser tratada como uma iniciativa ocasional, não possuindo uma dimensão contínua da melhoria de qualidade.

Devido ao entendimento da evolução do BPM a partir do BPR se corre o risco de confundi-las. As duas abordagens buscam o entendimento dos processos, utilizando em alguns momentos as mesmas ferramentas – como o desenho de processos – para melhorar seu desempenho e identificar oportunidades de melhoria (LINDSAY et al., 2003). Segundo os autores, o BPM adiciona à metodologia a preocupação com o envolvimento humano e a geração e gestão do conhecimento. Quanto à lógica de gestão da qualidade, essa se insere no paradigma de melhoria de processos pelos esforços de Deming, Juran e Feigenbaum, que

buscaram estabelecer uma compreensão das organizações a partir do desenho de seus diferentes processos de negócio (ANTUNES et al., 2008).

As definições relacionadas ao BPM são dependentes dos conhecimentos gerados no passado, que ao longo do tempo contribuíram com boas práticas para a Gestão por Processos (LINDSAY et al., 2003). Segundo Paim et al. (2009, p. 139), Gestão por Processos é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos”. As tarefas, por sua vez, são identificadas como: (i) desenhar os processos com o objetivo de padronizá-los para serem mais bem implantados; (ii) gerir os processos no dia-a-dia para assegurar sua efetiva implantação, a alocação adequada de recursos e a realização de mudanças de curto prazo; e (iii) promover a evolução dos processos e o constante aprendizado.

Para obter os resultados esperados a partir da Gestão por Processos, é importante que essa esteja alinhada à estratégia da empresa (PAIM et al., 2009). Essa mesma necessidade é identificada por Müller (2003), que desenvolveu em sua tese de doutorado um modelo de integração entre o planejamento estratégico, a gestão por processos e a avaliação de desempenho. Segundo o autor, o planejamento estratégico, com seus diversos elementos, é direcionador na identificação das necessidades de melhoria dos processos empresariais. Ainda, através dos processos que serão alcançados os objetivos organizacionais.

Os diversos conhecimentos relacionados aos processos fundiram-se, originando o que Hammer (2013, p. 5) define como a moderna Gestão de Processos de Negócio: “um sistema integrado de gestão de desempenho de negócios voltado para a gestão de processos de negócio de ponta a ponta”. Segundo o autor, a gestão engloba a padronização dos processos, o acompanhamento do seu desempenho a partir de indicadores comparáveis com as metas estabelecidas e a identificação de problemas e ações corretivas para corrigi-los, quando são estabelecidos novos padrões para os processos. Dessa forma, a gestão ocorre através de um ciclo que pode ser comparado ao ciclo PDCA (*plan, do, check, act*) de Deming.

Ainda com relação à conceituação de BPM, De Bruin (2009) alerta sobre a importância de se diferenciar a metodologia de gestão das iniciativas de gestão de processos. Dessa forma, BPM se refere à prática de gestão dos negócios a partir de uma visão de processos, o que inclui manter o foco estratégico na gestão de processos, definir as fronteiras dos processos na organização, padronizar os processos, ter como base a visão dos clientes para análise de valor e executar os processos de forma colaborativa. Já as iniciativas de BPM se referem às ações pontuais, conforme demanda, para a melhoria de processos.

Percebe-se, portanto, a partir dos conceitos apresentados, que há uma preocupação em melhorar continuamente os processos através do Gerenciamento por Processos. Essa preocupação é consequência da importância de se obter excelentes desempenhos processuais para que a organização alcance os objetivos estratégicos e atinja as metas estabelecidas, uma vez que a estratégia organizacional e os processos de negócio estão intimamente ligados. Dessa forma, para compreender a complexidade e a amplitude do Gerenciamento por Processos, é necessária a conceituação de processos no âmbito de negócios.

Harmon (2013) considera que dois autores foram especialmente importantes para a construção dos primeiros conceitos estruturados sobre processos de negócio. Segundo o autor, Geary Rummler, na década de 1960, enfatizava a utilização de diagramas organizacionais e fluxogramas de processos para modelar processos de negócio e analisar as atividades funcionais, com o objetivo de determinar o motivo de alguns funcionários terem desempenhos superiores aos outros. Posteriormente, juntamente com Alan Brache, Geary Rummler criou a Rummler-Brache, empresa de consultoria reconhecida mundialmente pelo modelo de gestão organizacional desenvolvido. Rummler e Brache (1994) classificam os processos empresariais em três tipos: (i) processos de clientes, (ii) processos administrativos e (iii) processos de gerenciamento. Os autores afirmam que a obtenção de produtos e serviços para os clientes exige uma estrutura organizacional que focalize o fluxo do trabalho, que deve ser executado de maneira horizontal.

O segundo autor da cultura de processos de negócio apontado por Harmon (2013) é Michael Porter, que, em seu livro publicado em 1985 – Vantagem Competitiva – defende que a estratégia das organizações está relacionada com a forma pela qual as empresas organizavam suas atividades em cadeias de valor. A cadeia de valor, proposta por Porter (1990) é composta por uma linha de produtos, um mercado e seus clientes, constituindo os processos centrais que definem uma empresa. Esse conceito, segundo Harmon (2013), foi o princípio que permitiu que as organizações definissem e organizassem seus processos e estruturassem suas iniciativas de mudanças nos processos.

Champy, Davenport e Hammer, desenvolvedores da Reengenharia de Processos, defendiam que as empresas deveriam pensar em termos de processos abrangentes, de forma semelhante ao nível organizacional de processos de Rummler e às cadeias de valor de Porter (HARMON, 2013). Davenport (1994, p. 7) define processo como “um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto especificado para um determinado cliente ou mercado”. O autor enfatiza que é através dos processos que as organizações

produzem valor aos seus clientes, e, portanto, a adoção de uma abordagem de processos significa a adoção do ponto de vista dos clientes.

Já Harrington (1993) define processo como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agregando-lhe valor e gerando uma saída (*output*) para um cliente (interno ou externo). Mais especificamente, quanto aos processos empresariais, o autor considera que sejam todos os processos que geram serviço e que dão apoio ao processo produtivo. Quanto à importância de gerir os processos, Harrington destaca que é através dos processos produtivos e empresariais que as organizações obtêm um bom desempenho, e não através das pessoas, como era a mentalidade da época.

Os conceitos abordados são importantes para a definição de processos, e, conforme afirma Paim et al. (2009), foram amplamente discutidos na década de 90 por autores que se dedicaram amplamente ao assunto. Porém, não retratam a complexidade e as características dos processos. A definição adotada por Paim et al. (2009) apresenta uma abordagem mais abrangente, conforme exposto: trata-se da cooperação de atividades e diferentes recursos, voltados à realização de um objetivo global e orientado para o cliente final. Essa definição provém do conceito proposto por Salerno (1999), que ainda identifica os elementos que compõem os processos:

- Organização estruturada: os processos precisam ser estruturados de forma a permitir a integração entre as atividades que os constitui. Essa integração é mantida pelo elo ‘cliente final’;
- Entradas tangíveis ou intangíveis: no primeiro caso é apresentado como exemplos produtos, faturas e pedidos; no segundo caso, decisões e demandas por serviços;
- Saídas: resultados dos processos;
- Recursos: os processos devem utilizar racionalmente os recursos disponíveis, sendo esses dedicados ou compartilhados;
- Custos dos recursos globais valorizados: correspondem ao custo dos processos;
- Desempenho global: conjunto de poucos indicadores que permitam a avaliação do resultado dos processos;
- Fatores de desempenho ligados aos pontos críticos: pontos dos processos que recebem atenção especial para uma gestão econômica do processo;
- Desenrolar temporal: dados que um evento inicia o processo e outro o finaliza, compreende-se que os processos se desenrolam segundo uma ‘temporalidade organizável e mensurável’.



Smith e Fingar (2003, p. 47) também reforçam a relação de cooperação e coordenação das atividades e elementos que compõem os processos, definindo-os como “um conjunto de atividades colaborativas e transacionais coordenadas dinamicamente e completamente para entregar valor para o consumidor”. Os autores apresentam as seguintes características dos processos:

- São grandes e complexos, envolvendo fluxos de materiais, informações e comprometimento dos negócios;
- São dinâmicos, uma vez que respondem às demandas dos consumidores e às condições do mercado; podem ser de longa duração, transpassando meses ou até anos;
- São passíveis de automação pelo menos em parte das rotinas, que são realizadas com apoio de computadores para agilizar o trabalho;
- São técnicos e de negócio por natureza, uma vez que os processos de TI são um subconjunto de processos de negócio;
- São de difícil visualização, já que a maioria das organizações não possui seus processos mapeados e documentados.

Ao analisar os elementos que compõem os processos e suas características, é possível perceber que a Gestão por Processos contribui de forma direta ao bom desempenho organizacional, já que o trabalho de uma organização é realizado através dos processos. Müller (2013) afirma que devido à característica transacional dos processos, somente vendo-os é possível identificar seus pontos de melhoria e simplificação. Além disso, segundo o autor, a ótica de processos proporciona a base para analisar a empresa na forma que o cliente a vê.

Portanto, conforme os conceitos expostos, a Gestão por Processos pode ser compreendida como uma abordagem estruturada, que emprega métodos, políticas, práticas e ferramentas de gestão para coordenar e otimizar os processos de uma organização. Scheer e Brabänder (2013) afirmam que o objetivo do BPM é coordenar as atividades de especificação, desenho, implantação, operação, mensuração, análise e otimização dos processos de negócio. Segundo os autores, a coordenação dessas atividades ocorre por meio de uma governança ativa, tópico que será abordado no próximo subitem, assim como o tópico Escritório de Processos.

## 2.2 EVOLUÇÃO DO BPM NAS ORGANIZAÇÕES

Apesar dos benefícios resultantes da Gestão por Processos, as empresas ainda enfrentam dificuldades em evoluir e expandir as práticas de BPM por todas as áreas e

processos (DE BRUIN, 2009). Em 2013, na Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos, realizada no Brasil, foram identificadas as principais restrições que impedem a evolução das empresas no Gerenciamento por Processos: a falta de cultura organizacional favorável, a ausência de apoio da alta administração, a inexistência de papéis e responsabilidades claras na implantação da metodologia e a falta de orçamento e recursos disponíveis foram apontados como as principais restrições, conforme figura 1 (MACIEIRA; JESUS, 2013)

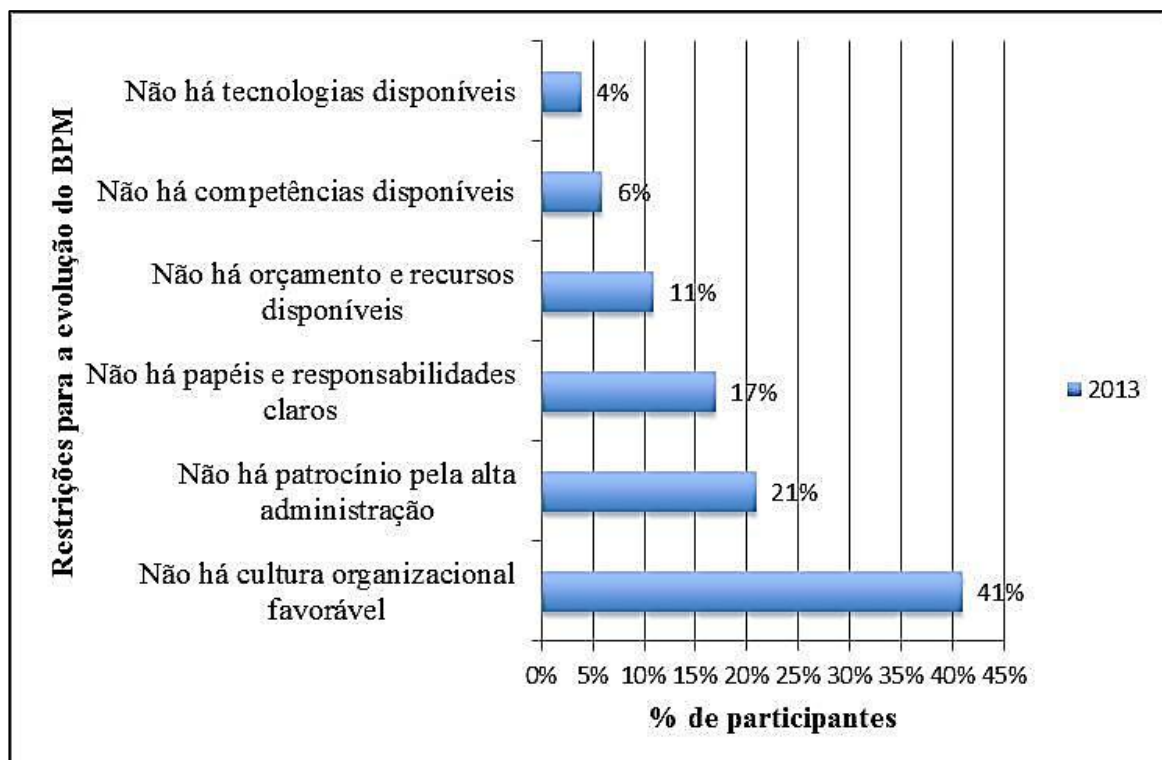


Figura 1 Principais restrições para a evolução do BPM

Fonte: adaptado de Macieira e Jesus (2013)

Em pesquisas realizadas em 2009 e 2011, que também tinham o objetivo de avaliar a situação das empresas no Gerenciamento por Processos, foram constatadas que as organizações possuem baixos níveis de maturidade nas principais restrições indicadas na figura 1. Essas restrições foram tratadas como práticas de governança nas novas pesquisas e avaliadas pelos seus participantes, que atribuíram a cada uma um grau de maturidade de 1 a 4, sendo 1 o mais baixo e 4 o mais alto. Segundo as pesquisas, a definição de orçamento para as iniciativas de gestão de processos, a implantação de comitês para o acompanhamento, o monitoramento e a disseminação das iniciativas de processos, a formalização de

patrocinadores e de responsáveis pelos processos tiveram seus graus de maturidade médios inferiores a 2,5, conforme indica o gráfico da figura 2 (ELO GROUP, 2010; 2012).

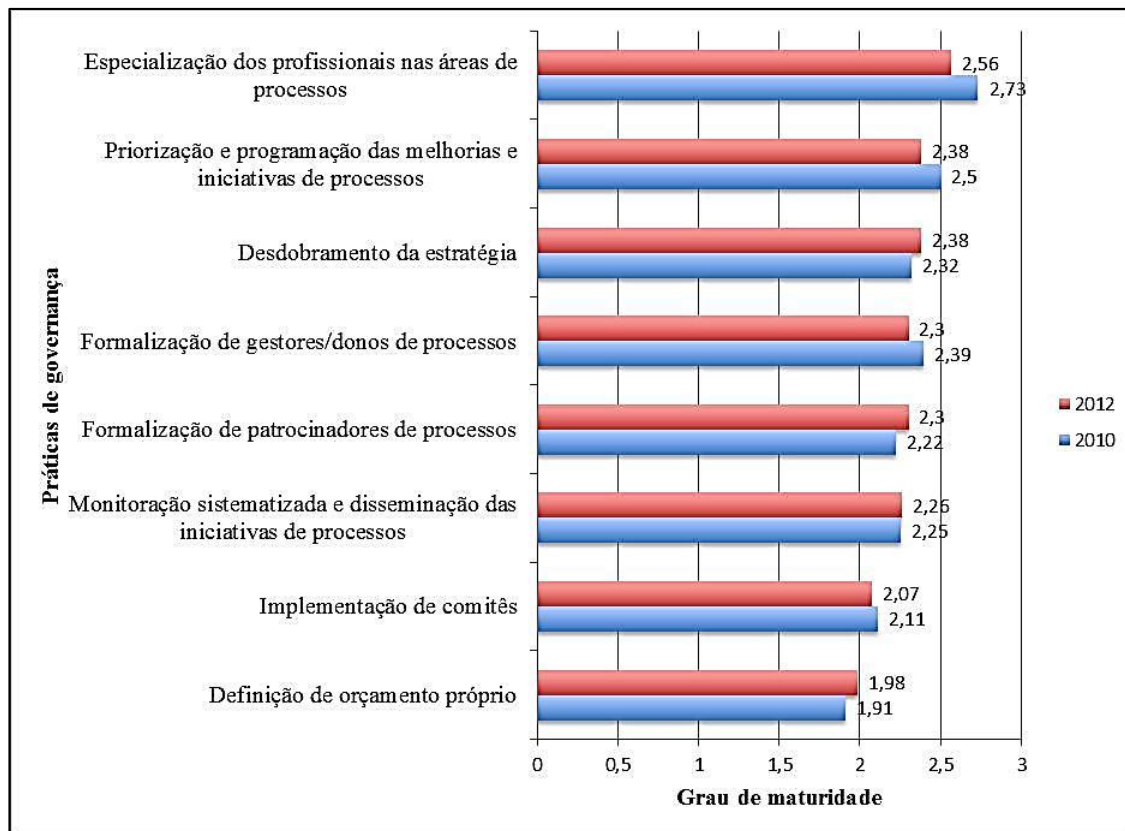


Figura 2 Maturidade das práticas de governança.

Fonte: adaptado de Elo Group (2010; 2012)

Segundo De Bruin (2009) as dificuldades enfrentadas pelas organizações na implantação da Gestão por Processos estão relacionadas ao entendimento restrito que as empresas apresentam sobre a metodologia utilizando-a apenas para realizar melhorias pontuais em processos, enquanto, se amplamente difundida por toda a organização traria resultados melhores e permanentes. Dessa forma, a autora justifica a necessidade de utilizar modelos para avaliar a maturidade do BPM nas empresas como forma de diagnóstico da sua aplicação.

Conforme mencionam De Bruin (2009) e Rosemann e vom Brocke (2013), a maior parte dos modelos de maturidades está baseada no Modelo de Maturidade de Capacidade (*Capability Maturity Model – CMM*) desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software (*Software Engineering Institute – SEI*) pela universidade *Carnegie Mellon* na década de 90. Alguns dos exemplos de modelos de maturidade mencionados pelos autores são: Modelo da Fundação Europeia para a Qualidade com Foco na Gestão de Negócios, Modelo de Maturidade de Processos com foco na gestão de processos desenvolvido pela Rummler-

Brache Group e Modelo de Maturidade de Processos Empresarias desenvolvido por Hammer (2007).

O Modelo de Maturidade de Capacidade apresenta cinco níveis de classificação das empresas, conforme sua forma de organização (PAULK et al., 1995):

- Nível 1: as organizações são consideradas imaturas. Seus processos são *ad hoc* e indefinidos, e não há planejamento de seus projetos;
- Nível 2: as organizações possuem alguns dos seus macroprocessos mapeados, e já os executam com alguma previsão de resultados. Porém, ainda há muitos processos que não são controlados;
- Nível 3: as organizações possuem todos os seus processos básicos definidos e com algum grau de controle. Também estão preocupadas em armazenar dados e utilizar indicadores para o acompanhamento;
- Nível 4: as organizações estão preocupadas com a gestão dos processos. Possuem armazenadas informações consistentes, estão preocupadas com o acompanhamento por indicadores dos processos e pelo atingimento das metas definidas. As metas, por sua vez, estão desdobradas dos macroprocessos para os subprocessos, de forma a interligar todas as ações para o seu alcance;
- Nível 5: as organizações promovem treinamentos aos funcionários sobre processos, que estão envolvidos continuamente para melhorá-los.

Segundo Gonçalves (2000b), as empresas passam por vários estágios de evolução até atingir a Gestão por Processos. O autor identifica cinco estágios – denominados A, B, C, D e E - desde um modelo de gestão puramente funcional até um modelo de gestão essencialmente baseado em processos. As empresas que estão na etapa A são aquelas que não iniciaram nenhuma iniciativa para gerir os seus processos; as empresas que estão na etapa B já possuem seus processos e subprocessos identificados, porém sua gestão ainda é centrada nas funções; as empresas que estão na etapa C são aquelas que mesmo já identificando, mapeando e otimizando alguns dos seus processos ainda gerenciam as funções; as empresas que estão na etapa D, além de preencher os requisitos das etapas anteriores, também gerenciam seus recursos para atender aos seus processos; e as empresas que estão na etapa E são estruturadas pela lógica dos processos essenciais.

Com relação ao BPM, De Bruin (2009) afirma que algumas pesquisas iniciais foram importantes para que se passasse a medir a maturidade de sua implantação a partir de indicadores como tempo, estágio de progresso, quantidade de pessoas envolvidas nas

iniciativas e orçamento previsto para a implantação. Por exemplo, Ittner e Larcker (1997) estudaram a utilização de diversas abordagens de BPM e os indicadores de retorno sobre ativos e retorno sobre vendas. Na análise dos resultados, os autores concluem sobre a dificuldade de estabelecer relacionamento de causa-efeito entre as abordagens estudadas e os resultados de desempenho das empresas, confirmando que as influências externas e o contexto ambiental podem afetar os resultados.

De Bruin (2009) também referencia como uma das pesquisas iniciais relevantes para os modelos de maturidade o trabalho desenvolvido por Pritchard e Armistead (1999), que estudaram as práticas de BPM em organizações europeias a partir de estudos de caso, possibilitando verificar informações a respeito do progresso do BPM e estudar as diferenças encontradas nas organizações. Inicialmente, os autores dividiram as organizações em cinco grupos, buscando classificar desde as que não implantaram o BPM até as consideradas referências na implantação, utilizando critérios subjetivos e objetivos (como tempo, investimento e melhores práticas adotadas). Após, reorganizaram as empresas em apenas dois grupos: empresas em estágio inicial e avançadas na implantação do BPM, identificando as principais diferenças entre elas. Os estudos possibilitaram definir as motivações de cada grupo, as dificuldades encontradas e o sucesso percebido.

Röglienger et al. (2012) e Scheer e Brabänder (2013) afirmam que é fundamental o acompanhamento da evolução das empresas na implantação do BPM, sendo essa uma das atribuições do Escritório de Processos. Os autores esclarecem que a evolução na implantação do BPM é medida por meio de modelos de maturidade, a fim de identificar o estágio em que as empresas estão e quais são os obstáculos a serem superados para alcançar o próximo estágio. Portanto, esses modelos de maturidade apresentam níveis, ou estágios, que formam uma sequência lógica desde o estágio inicial até o último nível de implantação do BPM (RÖGLIENGER et al., 2012).

Smith e Fingar (2004) e Rosemann e vom Brocke (2013) identificam dois tipos de modelos que estão relacionados ao BPM: modelos de maturidade de processos e modelos de maturidade de BPM. O primeiro refere-se às condições gerais dos processos; o segundo, à evolução na implantação do BPM. De Bruin (2009) apresenta mais subdivisões, identificando quatro categorias, conforme exposto a seguir:

- Modelos Genéricos de Maturidade de Processos: modelos utilizados para priorizar e selecionar os processos que passarão pelo ciclo de melhorias do BPM;
- Modelos Específicos de Maturidade de Processos: modelos utilizados para acompanhar a evolução de processos específicos;

- Modelos Genéricos de Maturidade de Gestão: modelos que permitem acompanhar a maturidade das empresas na gestão de processos;
- Modelos Específicos de Maturidade de BPM: modelos que permitem acompanhar a maturidade das empresas na utilização da metodologia BPM.

Para o presente trabalho serão estudados apenas os modelos de maturidade do BPM, sendo considerados os pertinentes para o alcance dos objetivos propostos. Dessa forma, a seguir são apresentados os principais modelos indicados por De Bruin (2009); Rosemann e vom Brocke (2013), que justificam suas escolhas por esses serem os mais utilizados.

Fisher (2004) propõe a análise da evolução na implantação do BPM a partir do relacionamento do que denomina ‘Estados de Maturidades em Processos’ e ‘Níveis de mudança em BPM’. Segundo o autor, para o entendimento amplo do BPM, os seguintes níveis – no total cinco – precisam estar alinhados:

- Estratégia: compreensão estratégica dos papéis, posicionamento da empresa e foco para a tomada de decisão em apoio aos objetivos globais da empresa;
- Controle: indicadores utilizados para a avaliação das iniciativas e da gestão;
- Pessoas: ambiente de recursos humanos, incluindo competências, cultura organizacional e estrutura organizacional;
- Tecnologias: sistemas de informação utilizados para apoiar a implantação do BPM;
- Processos: métodos operacionais, políticas e procedimentos que determinam a forma como as atividades são realizadas.

Para avaliar a maturidade das empresas em cada um dos níveis, Fisher (2004) identifica os seguintes estados de gestão dos processos: processos em silos, processos taticamente integrados, processos conduzidos, empresa otimizada e rede operacional inteligente. No quadro 2 é apresentado o relacionamento entre os ‘Estados de Maturidade em Processos’ e os ‘Níveis de Mudança em BPM’ e as características das empresas em cada contexto.

Harmon (2004) se baseia no Modelo de Maturidade de Capacidade (CMM) para definir cinco níveis em que as organizações podem ser classificadas quanto à implantação do BPM. Porém, mesmo sendo esse um modelo de avaliação sobre a implantação da metodologia, o autor defende que para avaliar uma organização é preciso partir da análise de cada um dos seus processos buscando observar se estão definidos, padronizados e se são gerenciados. Dessa forma, os níveis propostos são:

Quadro 2 Relacionamento entre os Estados de Maturidade em Processos e os Níveis de Mudança em BPM

	Processos em Silos	Processos Taticamente Integrados	Processos Conduzidos	Empresa Otimizada	Rede Operacional Inteligente
<b>Estratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reativa às condições de mercado em períodos de 1 a 2 anos, geralmente seguindo um concorrente;</li> <li>- Apresenta integração dentro das áreas;</li> <li>- Motivada pela redução de custo e aumento da eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapta-se e Reage às condições de mercado dentro de 12 meses;</li> <li>- Apresenta alguma integração entre as áreas para a resolução de problemas;</li> <li>- Possui integração com parceiros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapta-se e Reage às condições de mercado entre 3 e 6 meses;</li> <li>- Estabelece liderança em processos em toda a empresa;</li> <li>- O processo de negócio é elemento fundamental da empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adapta-se à dinâmica de mercado em semanas;</li> <li>- Organizada em torno dos processos;</li> <li>- Processos otimizados e executados já representam vantagem competitiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade preditiva e liderança de mercado;</li> <li>- Adaptável à dinâmica do mercado em tempo real;</li> <li>- Empresa e seus parceiros estão organizados em torno de processos;</li> </ul>
<b>Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoridade e autonomia locais e funcionais;</li> <li>- Não há normas ou governança de toda a empresa;</li> <li>- Não há um programa de avaliação formal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realiza a gestão da estrutura hierárquica;</li> <li>- Decisões independentes dos departamentos funcionais;</li> <li>- Normas e governança limitadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prioridades são estabelecidas pelas lideranças dos processos;</li> <li>- Negócio e projetos estão alinhados;</li> <li>- As métricas de processos direcionam as performances individuais e da equipe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A equipe é responsável pela performance dos processos;</li> <li>- A performance da organização é medida pelos indicadores dos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipes de processos controlam suas performances;</li> <li>- Indicadores de processos são utilizados para medir a performance dos parceiros.</li> </ul>
<b>Pessoas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São especialistas em assuntos específicos;</li> <li>- Cultura de competição interna, individualismo e desconfiança;</li> <li>- Sem procedimentos de gestão da mudança formais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- São membros de equipes de processos com visão funcional, geralmente lideradas pela TI;</li> <li>- Possuem entendimento limitado sobre as necessidades interdepartamentais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Líderes de processos que definem, implementam e aprimoram os processos;</li> <li>- Equipes com foco em qualidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipe enxuta com foco na definição, otimização e execução dos processos;</li> <li>- Treinamentos sobre os processos para os funcionários.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção de parceiros inclui a avaliação dos seus processos e cultura;</li> <li>- Treinamentos sobre os processos para os funcionários e parceiros.</li> </ul>
<b>Processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos de negócio estáticos;</li> <li>- Silos Funcionais;</li> <li>- Silos Geográficos;</li> <li>- Foco nos departamentos;</li> <li>- Comunicação informal entre os departamentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reengenharia e coordenação dos processos limitadas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudança do foco das funções para os processos quanto a estrutura de gestão, equipes de execução e avaliação de performance;</li> <li>- Foco na otimização dos processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos integrados;</li> <li>- Compromisso com os programas de melhoria contínua dos processos;</li> <li>- Terceirização de processos que não são <i>core</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processos integrados transpassam o sistema em que a organização está inserida;</li> <li>- Processos-chave fluem entre as empresas.</li> </ul>
<b>Tecnologias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas independentes;</li> <li>- Automações isoladas;</li> <li>- Integração somente dentro das funções/departamentos;</li> <li>- Gestão de sistemas legados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de sistemas ERP para a integração funcional;</li> <li>- Integrações ponto-a-ponto com os parceiros;</li> <li>- TI lidera as iniciativas de integração entre as funções.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TI suporta as iniciativas das equipes de processos;</li> <li>- São utilizados sistemas consolidados para os processos e gestão da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nos sistemas em que a organização está inserida.</li> </ul>

Fonte: adaptado de Fisher (2004)

- Nível 1: a organização possui processos *ad hoc* e poucas atividades estão explicitamente definidas. O desempenho organizacional é dependente dos esforços individuais dos funcionários;

- Nível 2: a organização realiza alguns projetos básicos para definição e melhoria dos seus processos com o intuito de cortar custos e obter melhor desempenho. São estabelecidos padrões para garantir a eficiência dos processos;
- Nível 3: os processos organizacionais estão definidos, documentados, padronizados e são monitorados pelos gerentes;
- Nível 4: os processos organizacionais e os produtos/serviços resultantes possuem informações coletadas e analisadas;
- Nível 5: a organização preocupa-se em melhorar continuamente os processos a partir de informações coletadas por um sistema de avaliação rigoroso e com a ajuda de tecnologias de informação.

Segundo o autor, as organizações que evoluem do primeiro para o segundo nível geralmente são motivadas pela necessidade de reduzir custos, padronizar procedimentos e melhorar a qualidade dos produtos e serviços. Ainda, observa que a maior parte das organizações estão classificadas entre os níveis 2 e 3.

Rosemann e De Bruin (2005) estruturaram um modelo de maturidade com os componentes ‘fatores’, ‘estágios de gestão de processos’ e ‘escopo de análise’. Os fatores analisados são aqueles considerados críticos para o sucesso na implantação do BPM: alinhamento estratégico, cultura, pessoas, governança, métodos e tecnologia da inovação. Já os estágios de gestão de processos foram propostos com base no modelo de Maturidade de Capacidade (CMM): (i) processos em estágio inicial, (ii) processos definidos, (iii) processos padronizados e repetitivos, (iv) processos gerenciados e (v) processos otimizados. O escopo está relacionado ao contexto em que a organização está sendo avaliada, ou seja, a definição da unidade de análise e do período de tempo. Na figura 3 é apresentada a relação entre os três componentes.

A *Object Management Group* (OMG) – organização internacional sem fins lucrativos, que tem por objetivo desenvolver métodos de gestão e padrões para as organizações – também desenvolveu um modelo de maturidade de Gestão de Processos de Negócios. O modelo proposto é constituído em cinco níveis de avaliação, observando que a gestão de processos evolui por pequenos passos e pela inovação dos processos. Os níveis são descritos a seguir (OMG, 2009):



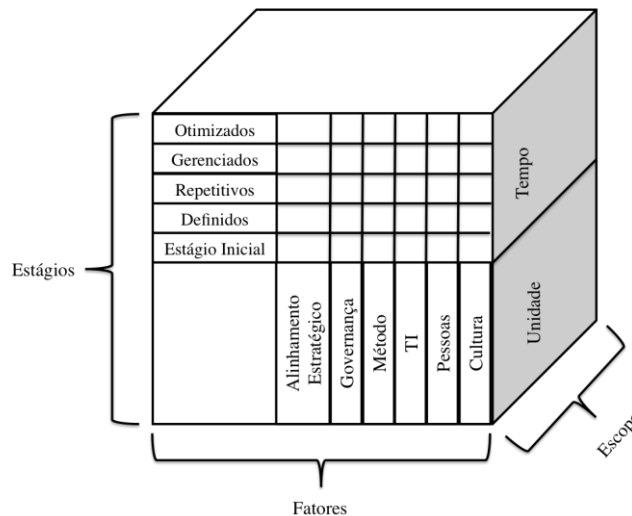


Figura 3 Modelo de Maturidade em BPM

Fonte: Rosemann e De Bruin (2005)

- Nível 1: estágio inicial em que as pessoas estão motivadas a superar os problemas e melhorar os seus métodos de trabalho. Busca-se aumento da eficiência e produtividade;
- Nível 2: são construídos trabalhos padronizados para viabilizar o controle. Busca-se a redução do retrabalho e aumento da satisfação dos clientes;
- Nível 3: são desenvolvidos processos padrão, define-se indicadores e realiza-se treinamentos aos funcionários;
- Nível 4: os processos são estáveis e gerenciados. Também há a preocupação com a gestão do conhecimento;
- Nível 5: busca-se a melhoria contínua dos processos e a gestão da inovação.

Em sua pesquisa, Spaniy (2013, p.268) aponta como um dos fatores limitadores da evolução das organizações na Gestão por Processos o fato de a metodologia “parecer muito difícil” aos olhos dos líderes. Nesse sentido, um agravante, segundo o autor, são os modelos de avaliação de maturidade que geralmente aparentam uma grande complexidade, pois procuram abordar diversas áreas de atividades ditas fundamentais pelos seus autores, o que intimida quem busca implantar a metodologia. O autor ainda afirma que os modelos deveriam preocupar-se principalmente em abordar as ações de governança, uma vez que são fundamentais para uma maior maturidade na Gestão por Processos.

Nos modelos apresentados percebe-se que, com o passar do tempo, foram realizadas adequações conforme a evolução das empresas nas práticas do BPM. Se nos modelos iniciais, como os propostos por Fisher (2004) e Harmon (2004), o primeiro estágio considera que a empresa não possui nenhum processo estruturado, os modelos mais atuais - como os

propostos por Rosemann e De Bruin (2005) e pela OMG (2008) - já partem do pressuposto de que as organizações estão inicialmente preocupadas com a eficiência e produtividade dos seus processos. Essa readequação também é evidenciada pela presença da gestão da inovação como característica do nível mais avançado de maturidade no modelo proposto pela OMG, enquanto nos demais modelos se alcançava o nível mais avançado de maturidade apenas com a melhoria contínua dos processos.

De maneira geral, os modelos buscam identificar elementos centrais do BPM que determinam o sucesso das organizações. Determinar esses elementos é fundamental para que possam gradativamente alcançar a excelência na Gestão por Processos. Dessa forma, no item a seguir, serão tratados os elementos para governança da Gestão por Processos e a forma como os Escritórios de Processos podem auxiliar as organizações na conquista desses elementos.

### 2.3 GOVERNANÇA PARA A GESTÃO POR PROCESSOS E O ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Segundo Rosemann e vom Brocke (2013), cresce nas empresas o interesse pelo tema BPM, o que traz como consequência o aumento das expectativas quanto aos benefícios prometidos às empresas com gestão centrada nos processos. Esse contexto exige conhecer como se deve abordar a metodologia BPM, o que se obtém com a estruturação de um modelo que oriente as empresas nas suas ações. Os modelos devem ser estruturados de forma a possibilitar uma interpretação holística do BPM, ou seja, como uma capacidade organizacional e não apenas como ações pontuais de melhorias em processos. Dessa forma, os autores buscam nos modelos de avaliação da maturidade em BPM os elementos fundamentais a sua implantação. São esses elementos:

- Alinhamento Estratégico: interligação entre o planejamento estratégico e os processos organizacionais, possibilitando ações efetivas e eficazes para o melhor desempenho da empresa. Os processos, portanto, devem ser projetados, executados, gerenciados e medidos de acordo com as prioridades estratégicas.
- Governança: trata-se da definição de papéis e responsabilidades em diferentes níveis do BPM (portfólio, programa, projeto e operação).
- Métodos: conjunto de ferramentas e técnicas que apoiam a gestão dos processos, facilitando a modelagem, análise e melhoria dos processos.

- Tecnologia da Informação: a utilização de tecnologias da informação apoiam a modelagem, execução e controle dos processos.
- Pessoas: é considerado pelos autores o elemento central do BPM, uma vez que são os indivíduos ou grupos que aprimoram e aplicam de forma contínua seus conhecimentos e habilidades para a execução e melhoria dos processos.
- Cultura: a cultura do BPM incorpora os valores e crenças que tornarão a gestão das empresas orientada aos processos. Por isso, é importante criar um ambiente propício às iniciativas de BPM.

Hammer (2013) aborda os aspectos considerados habilitadores para um bom desempenho dos processos: desenho, indicadores, executores, infraestrutura e dono de processo. O autor observa que, conforme sua experiência vivenciada em diversas empresas, não são todas que estão preparadas para estabelecer esses habilitadores. Esta preparação está relacionada às capacidades organizacionais para os processos, indicadas a seguir:

- Liderança: a ruptura provocada pela transição da gestão para os processos provoca uma grande mudança na cultura das organizações. Dessa forma, a Gestão por Processos precisa ser apoiada por um alto executivo experiente, caso contrário “encalhará no banco de areia da inércia e resistência” (p. 10);
- Cultura: os processos exigem que as pessoas da organização coloquem o cliente em foco, trabalhem em equipe, assumam responsabilidades pelos resultados e estejam dispostas a aceitar mudanças. Dessa forma, se essa não for a cultura organizacional, a Gestão por Processos pode enfrentar muitas dificuldades para ser implantada;
- Governança: a mudança para a gestão por processos e sua institucionalização no longo prazo exigem um conjunto de mecanismos de governança, que garantam a atribuição de responsabilidades e a integração dos processos;
- Expertise: implantar a metodologia e gerenciar por processos podem ser iniciativas complexas e de alto risco, o que torna necessário o envolvimento de pessoas com conhecimento em desenho e implantação de processos, medidas, gestão de mudanças e melhorias de processos;

Rosemann e De Bruin (2005) e Hammer (2013) identificam elementos semelhantes como fatores de sucesso na implantação do BPM. Porém, conforme afirma Hammer (2013), entre os elementos indicados destaca-se principalmente a governança, uma vez que é responsável por sustentar as demais. A governança, por sua vez, deve ser garantida por uma unidade dedicada – formada pelos donos da organização, gestores e altos executivos de

processos – que atuem na supervisão estratégica da Gestão por Processos, estabelecendo diretrizes e prioridades e atuando na integração dos problemas processuais.

Harmon (2007) define governança de processos como a organização da gestão, definindo metas, princípios e organogramas que definem os responsáveis pelas decisões e as políticas e normas que orientam suas ações. No contexto da Gestão por Processos, Richardson (2006) ressalta que a governança cria relevância e transparência à responsabilização e ao processo de tomada de decisão.

A governança para a Gestão por Processos envolve as atividades relacionadas à definição de responsabilidades pela otimização e gerenciamento contínuo dos processos, ao controle dos seus desempenhos e ao incentivo à melhoria contínua. A função da governança é desenvolver práticas de gestão que aumentem a probabilidade de sucesso do BPM (SPANYI, 2013). Segundo Burlton (2013), quando se utiliza um modelo de governança, é possível priorizar as melhorias de processos e incrementos de suas capacidades, acompanhar os desempenhos e os resultados dos processos e gerenciar as mudanças necessárias.

Para otimizar os processos e manter os resultados obtidos pela melhoria dos processos, é necessário implantar um modelo de governança que crie as estruturas, medidas, papéis e responsabilidades para avaliar e gerenciar os desempenhos dos processos (SPANYI, 2013). Conforme o autor, assim como afirmam os autores Paim et al. (2009) e Pavani Júnior e Scucuglia (2011), é através dos Centros de Excelência em BPM, ou Escritórios de Processos, que a governança é efetivamente implantada. Um centro de conhecimentos especializados em BPM pode contribuir de forma significativa para a execução de um modelo de governança de processos.

Conforme Pavani Júnior e Scucuglia (2011), um Escritório de Processos é um centro de excelência em gestão de processos internalizado nas organizações, que busca criar um compartilhamento da visão de processos e apoiar a sua gestão. Jesus et al. (2013) definem o escritório de processos como um instrumento importante para institucionalizar os processos de negócio dentro de uma organização. Para alcançar esse objetivo, os autores elencam as principais competências que um escritório de processos precisa ter: difusão da cultura de BPM, criação de convergência entre as iniciativas de BPM e orientação para a consultoria interna. A Gestão por Processos precisa de um ambiente cultural e técnico que permita a discussão contínua e qualificada sobre como o trabalho é realizado. O ambiente cultural e técnico, assim como as iniciativas de gestão, precisam estar alinhados, de forma a aumentar a sinergia, a eficiência e o retorno sobre o investimento. Por fim, esses objetivos serão alcançados por meio do Escritório de Processos, que deve implantar e manter uma abordagem

orientada a processos, colocando a estratégia organizacional e as unidades de negócio como clientes importantes.

Com base nas competências identificadas, são indicadas pelos autores algumas atribuições de responsabilidade do Escritório de Processos, descritas a seguir:

- Gerenciar as iniciativas de BPM e as necessidades das áreas de negócio, conciliando os objetivos organizacionais, recursos disponíveis e escopo;
- Delimitar os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM;
- Garantir o alinhamento das iniciativas de BPM e as prioridades estratégicas das organizações;
- Criar uma abordagem de planejamento colaborativo para que a execução das iniciativas seja otimizada;
- Promover a convergência de todos os planos de ação gerados por cada iniciativa de BPM, com o objetivo de unificar o controle e evitar duplicação de esforços.

Paim et al. (2009) relatam um estudo sobre Escritório de Processos realizado a partir de visitas e entrevistas a empresas brasileiras reconhecidas por terem iniciativas avançadas em Gestão por Processos. Os resultados revelaram que um Escritório de Processos pode assumir atribuições de diferentes naturezas: (i) essencialmente normativo, com foco no desenho do trabalho, levantamento, melhoria e implantação de novos processos; ou ainda (ii) de coordenação e controle das atividades da empresa, de atribuição de responsabilidades e da alocação de recursos. Segundo os autores, a última atribuição, mais abrangente, estaria mais próxima à Gestão por Processos. Porém, qualquer que seja sua atribuição, o principal objetivo dos Escritórios de Processos deve ser promover o entendimento dos processos hoje e no futuro.

A implantação de um Escritório de Processos, segundo Scheer e Brabänder (2013), deve considerar a especificação da oferta de serviços e a identificação dos papéis e responsabilidades internos. A oferta de serviço é o conjunto de metodologias, ferramentas e atividades de comunicação utilizadas para a Gestão por Processos nas organizações. Os autores identificam cinco principais responsabilidades do escritório de processos e seus serviços, que estão indicados no quadro 3 e são descritos a seguir:

- Liderança em BPM: a liderança envolve atividades de identificação das partes interessadas na gestão dos processos, a avaliação da maturidade da organização com relação à Gestão por Processos, a definição de uma visão e de uma estratégia para a gestão, e a comunicação interna do valor do BPM;

- Estrutura regulamentar: a gestão da estrutura regulamentar para a Gestão por Processos envolve o desenvolvimento e a manutenção de políticas, convenções, normas e uma arquitetura de processos. As políticas, convenções e normas têm como objetivo garantir uma abordagem de BPM coerente e eficiente em toda a organização; já a arquitetura de processos estabelece a estrutura hierárquica para descrição dos seus diferentes processos;
- Apoio aos projetos: trata-se do principal serviço oferecido pelo Escritório de Processos. Os especialistas devem apoiar todas as fases de um projeto de melhorias de processos: planejamento, desenho do processo, análise, implantação e controle;
- Treinamento, comunicação e controle de processos: os programas de treinamento e as ações de comunicação são utilizados para a divulgação da metodologia de BPM adotada pela organização. Também é responsabilidade do Escritório de Processos capacitar as pessoas a utilizar as tecnologias ou *softwares* de BPM, quando são utilizados.
- Funções dentro de uma organização de BPM: estabelecer os papéis necessários para a implantação do BPM como: de patrocinador de BPM – membro da alta administração que reconhece a importância da Gestão por Processos –, de gestor do Escritório de Processos, de comitê de BPM – responsável por definir, monitorar e dirigir a estratégia de BPM na empresa –, de especialistas de processos de negócio – que trabalham como consultores internos de gestão de processos –, e de dono do processo – responsável pelo desempenho e melhoria contínua de um processo específico.

Observa-se que, conforme Paim et al. (2009), as responsabilidades do Escritório de Processos serão modificadas conforme a maturidade da organização na Gestão por Processos. Quando apresentar níveis de maturidade baixos, provavelmente o Escritório de Processos terá responsabilidades relacionadas à execução de mapeamentos, melhorias e implantação dos processos. Essas responsabilidades se modificam em níveis de maturidade altos, quando passam a coordenar as execuções. Observa-se que os demais autores, Jesus et al. (2013) e Scheer e Brabänder (2013), apresentam um detalhamento maior das responsabilidades. Jesus et al. (2013) diferencia seu escopo ao propor uma responsabilidade de criar uma abordagem de planejamento colaborativo para que a execução das iniciativas seja otimizada. Ainda, define a responsabilidade de promover a convergência de todos os planos de ação gerados por cada iniciativa de BPM. Já Scheer e Brabänder (2013) propõe a responsabilidade de

treinamento, comunicação e controle de processos, que não foi abordada pelos autores Paim et al. (2009) e Jesus et al. (2013).

Quadro 3 Serviços e produtos dos Escritórios de Processos

Escritório de Processos	
Liderança	• Definição da estratégia de BPM;
	• Apresentação e divulgação do histórico de valor e visão de BPM;
	• Direcionamento e monitoramento de unidades de gestão de processos locais;
	• Desenvolvimento de propostas de serviços de BPM;
	• Gestão do Escritório de Processos;
	• Configuração e manutenção do plano-mestre de BPM;
	• Avaliação da maturidade de BPM e verificação contínua da maturidade de processos;
	• Desenvolvimento de habilidades de BPM e de gestão do conhecimento.
Estrutura Regulamentar	• Arquitetura de processos e processos de referência;
	• Organização de BPM e conceitos de função;
	• Convenções sobre processos;
	• Desenvolvimento e manutenções de políticas, diretrizes e normas;
	• Monitoramento da conformidade das entidades com as políticas e normas;
	• Escolha de ferramentas de BPM;
	• Gestão das mudanças nos processos.
Suporte a Projetos	• Alinhamento estratégico e ajuste ao objetivo;
	• Matriz de áreas de negócio;
	• Análise dos fatores críticos de sucesso;
	• Mapeamento de processos;
	• Monitoramento do andamento;
	• Publicação, divulgação e <i>feedback</i> sobre os processo;
	• Plano de implantação;
	• Registro de lições aprendidas;
• Relatório final.	
Treinamento, comunicação e controle dos processos	• Administração de ferramentas de BPM;
	• Desenvolvimento de treinamento em BPM;
	• Abordagem de gestão de mudança
	• Plano de comunicação;
	• Definição do conceito de KPI;
	• Definição da plataforma de relatório.

Fonte: adaptado de Scheer e Brabänder (2013)

Conforme as definições apresentadas, percebe-se que entre as principais atividades sob responsabilidade dos escritórios de processos encontram-se: a regulamentação do método de gestão empregado, a definição de papéis e responsabilidades na execução da gestão e o apoio às iniciativas de BPM. Entende-se por iniciativas de BPM as ações direcionadas à melhoria dos processos. É apresentado no quadro 4 um resumo das responsabilidades dos Escritórios de Processos identificadas pelos autores Paim et al. (2009), Jesus et al. (2013), Scheer e Brabänder (2013).

Quadro 4 Resumo das responsabilidades de um Escritório de Processos

Responsabilidades do Escritório de Processos		
Paim et al. (2009)	Jesus et al. (2013)	Scheer e Brabänder (2013)
Responsabilidades essencialmente normativas, com foco no desenho do trabalho, levantamento, melhoria e implementação de novos processos Responsabilidades de coordenação e controle das atividades da empresa, de atribuição de responsabilidades e da alocação de recursos	Gerenciar as iniciativas de BPM e as necessidades das áreas de negócio, conciliando os objetivos organizacionais, recursos disponíveis e escopo  Delimitar os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM  Garantir o alinhamento das iniciativas de BPM e as prioridades estratégicas das organizações  Criar uma abordagem de planejamento colaborativo para que a execução das iniciativas seja otimizada Promover a convergência de todos os planos de ação gerados por cada iniciativa de BPM, com o objetivo de unificar o controle e evitar duplicação de esforços.	Apoio aos projetos: apoio a todas as fases de um projeto de melhorias de processos.  Funções dentro de uma organização de BPM: estabelecer os papéis necessários para a implantação do BPM  Liderança em BPM: identificação das partes interessadas na gestão dos processos, avaliação da maturidade da organização com relação à Gestão por Processos, definição de uma visão e de uma estratégia para a gestão, e a comunicação interna do valor do BPM  Estrutura regulamentar: desenvolvimento e a manutenção de políticas, convenções, normas e uma arquitetura de processos Treinamento, comunicação e controle de processos: programas de treinamento e ações de comunicação para divulgação da metodologia BPM

Fonte: elaborado pelo autor

Tregear, Jesus e Macieira (2008) apresentam em sua obra o que consideram as etapas básicas para a implantação de um Escritório de Processos: (i) planejar sua implantação identificando as partes interessadas e expectativas e definindo objetivos, prazos e recursos; (ii) realizar a comunicação aos interessados e a gestão da mudança de forma constante, para que todos compreendam a importância do projeto de implantação do Escritório de Processos. Segundo os autores, todos devem vê-lo como um importante canal para a resolução dos seus problemas e para alavancar oportunidades de melhoria; (iii) identificar um modelo de referência para a estruturação do Escritório de Processos, que apresente os serviços fornecidos; (iv) definir um plano de ação para implantação dos serviços ‘em ondas’, ou seja, de forma evolutiva, que respeite o nível de maturidade das organizações na Gestão por Processos; (v) definir um programa de desenvolvimento de competências para criação da capacidade interna em Gestão por Processos; (vi) revisar e apreender de forma contínua, com



o objetivo de adequar e aprimorar a atuação do Escritório de Processos às necessidades da organização.

A estruturação de um Escritório de Processos e a identificação de suas atribuições para apoiar a Gestão dos Processos dentro da organização são etapas importantes para o estabelecimento de uma abordagem holística da Gestão por Processos (SCHEER; BRABÄNDER, 2013). Reconhecendo essa importância, Jesus et al. (2013) buscam retratar em um estudo de caso a implantação de um Escritório de Processos em uma empresa brasileira. Segundo os autores, para a implantação é necessário inicialmente tomar seis decisões principais referentes: (i) à inserção do Escritório de Processos na estrutura organizacional; (ii) aos serviços e ações de governança em BPM; (iii) às rotinas, métodos e ferramentas a serem utilizadas nas iniciativas de BPM; (iv) ao relacionamento do Escritório de Processos com as demais áreas organizacionais; (v) aos recursos; e (vi) ao plano de ação para implantação das decisões anteriores.

A primeira definição quanto ao Escritório de Processos realizada pelos autores foi a da sua posição na Estrutura Organizacional. Segundo eles, na organização estudada decidiu-se por estabelecer o Escritório de Processos como uma área interna denominada Planejamento Integrado. Conforme afirmam Tregear, Jesus e Macieira (2008), a localização do Escritório de Processos pode ser em uma unidade completamente separada, ou fazer parte de outras áreas como Recursos Humanos, Finanças, Projetos, Tecnologia da Informação, etc. Porém, independente de onde estiver alocado, para garantir a priorização das ações voltadas aos processos frente às necessidades específicas das áreas, é importante que tenha acesso direto ao nível executivo e à presidência.

Foi realizado em 2008 o primeiro estudo sobre a adoção do BPM nas organizações brasileiras com o objetivo de observar a evolução e o amadurecimento da metodologia (JESUS; AMARAL, 2008). Quando os participantes foram questionados quanto à inserção da responsabilidade sobre as iniciativas de BPM, ou seja, quanto à criação de um Escritório de Processos e em qual área da organização esse deve estar inserido, 49% responderam que a empresa em que trabalhavam não possuía um Escritório de Processos. Entre os demais respondentes, 1,97% informaram que o Escritório de processos está localizado na área de Riscos e Controles, 5,88% na área de Qualidade, 11,76% na área de Recursos Humanos, 11,76% no nível executivo, 19,61% na área de Tecnologia da Informação, 23,53% na Diretoria e 25,49% em outras áreas não especificadas. Percebe-se, portanto, uma grande heterogeneidade de inserções para o Escritório de Processos.

Em 2009, em uma pesquisa semelhante à realizada em 2008, foram consultados 75 profissionais de diferentes empresas (ELO GROUP, 2010). Foi constatado que em contraposição à pesquisa anterior, 39% dos respondentes relataram que as empresas em que atuam não possuíam um Escritório de Processos. No grupo dos que possuíam um Escritório de Processos ainda foi possível perceber que a sua localização é variável, estando principalmente posicionado junto à Diretoria, nas áreas de Tecnologia da Informação, Recursos Humanos e Qualidade. Esse posicionamento variável se repete em novas pesquisas realizadas em 2011, sendo que novas áreas passam a ganhar destaque, como Planejamento e Orçamento e Administrativo (ELO GROUP, 2012). Todas as pesquisas mencionadas pressupõem que essa variedade de possibilidades de posicionamento dos Escritórios de Processos seja consequência do motivador que fez com que a organização passasse a se preocupar com a gestão dos seus processos. Por exemplo, se o motivador foi a implantação de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), é provável que o Escritório de Processos esteja alocado na área de Tecnologia da Informação.

Segundo Jesus et al. (2013), o estabelecimento do Escritório de Processos como uma área gerencial na organização estudada, conforme relatado anteriormente, originou suas macro funções: guardar e difundir as melhores práticas, soluções e metodologias de BPM; e coordenar as iniciativas de melhorias dos processos e analisar de forma contínua e rigorosa todos os processos de negócio. Assim que essas macro funções foram delineadas, foi possível projetar os serviços de responsabilidade do Escritório de Processos: modelagem de processos, análise e reestruturação de processos, monitoramento da implantação de melhorias, projeto e manutenção de procedimentos, auditoria de processos e conformidade e modelagem de competências. Observa-se que os possíveis serviços que podem ser atribuídos ao Escritório de Processos, identificados por outros autores, estão descritos anteriormente no item 2.1.3.

## 2.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE O REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente observa-se o surgimento da metodologia de Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management* – BPM) de forma consistente a partir de outras metodologias desenvolvidas ao longo do tempo, como a Administração Científica, Organização e Métodos, Sistema Toyota de Produção, Sistema da Qualidade Total, Teoria das Restrições, Reengenharia de Processos e Gestão da Qualidade. Identificam-se registros na literatura quanto à evolução histórica da cultura de melhoria das operações, posteriormente melhoria de processos para a de Gestão por Processos, vivenciada atualmente.

A partir dos conceitos apresentados por Paim et al. (2009), De Bruin (2009), Harmon (2013), Hammer (2013) e Müller (2013) entende-se por Gestão por Processos uma metodologia de gestão implantada a partir de ações desdobradas do planejamento estratégico, que tem por objetivo melhorar os processos, geri-los no dia-a-dia e promover o constante aprendizado. Por meio da Gestão por Processos obtêm-se excelentes desempenhos processuais para que a organização alcance os objetivos estratégicos e atinja as metas estabelecidas, uma vez que a estratégia organizacional e os processos de negócio estão intimamente ligados.

Porém, as empresas ainda enfrentam dificuldades em evoluir e expandir as práticas de BPM por todas as áreas e processos, conforme afirma De Bruin (2009). Entre as causas apontadas para essas dificuldades está a falta de cultura organizacional favorável, a ausência de apoio da alta administração, a inexistência de papéis e responsabilidades claros na implantação da metodologia e a falta de orçamento e recursos disponíveis. Essas restrições poderiam ser evitadas caso as organizações tivessem um maior grau de maturidade nas ações de governança de BPM, conforme pesquisas realizadas e apresentadas anteriormente (ELO GROUP, 2010; 2012). Segundo definições de Richardson (2006), Harmon (2007), Burlton (2013), Rosemann e De Bruin (2013), Rosemann e vom Brocke (2013) e Hammer (2013) pode-se entender a governança de BPM como o conjunto de processos e regulamentos que garantem a gestão das ações de melhoria em processos, a definição de metodologias e ferramentas a serem utilizadas e a atribuição de responsabilidades.

Para acompanhar a evolução das organizações na Gestão por Processos torna-se pertinente utilizar modelos de avaliação de maturidade, identificando seus estados atuais e as ações necessárias para seu amadurecimento nas práticas de BPM. Visto que a Governança em BPM é importante para as organizações, percebe-se a necessidade de avaliar seus elementos por meio de um modelo de maturidade com esse foco. Portanto, no capítulo 4 será apresentada uma proposta de modelo de maturidade desenvolvida a partir das contribuições dos autores referenciados e da identificação da necessidade de focar nas ações de governança em BPM.

Por fim, conforme afirmam Paim et al. (2009), Pavani Júnior e Scucuglia (2011) e Spanyi (2013) é através dos Escritórios de Processos, ou Centros de Excelência em Processos, que busca-se obter a governança em BPM. Percebe-se que são um poderoso instrumento para a gestão das iniciativas de melhoria dos processos, disseminação da cultura de Gestão por Processos e gestão do conhecimento. Por meio do referencial teórico é possível constatar que para a implantação dos Escritórios de Processos é preciso definir alguns aspectos essenciais à

sua estruturação: posicionamento na estrutura organizacional, papel que irá desempenhar para promover a Gestão por Processos (normativo ou coordenativo), atribuições e serviços prestados. Dessa forma, também será apresentado no capítulo 4 desse trabalho um modelo de estruturação abrangendo esses aspectos, mas principalmente o portfólio de serviços que pode ser ofertado, que poderá ser utilizado como referência futuramente pelas empresas que se proponham a implantar um Escritório de Processos. No capítulo a seguir são apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desse estudo.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir são apresentados os métodos de pesquisa e de trabalho, sendo o primeiro a classificação e o delineamento da presente pesquisa, e o segundo a descrição da sequência de trabalho realizada. Também são caracterizadas as organizações estudadas e seus Escritórios de Processos.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Gil (2010) propõe que as pesquisas sejam classificadas quanto a sua finalidade (básica ou aplicada), quanto aos seus objetivos mais gerais (exploratória, descritiva e explicativa) e quanto aos métodos empregados, abrangendo a natureza dos dados (quantitativa ou qualitativa). O autor conceitua a pesquisa aplicada como a pesquisa voltada à aquisição de conhecimentos, que têm por objetivo a aplicação em situações específicas, o que é característica do presente estudo. Busca-se conhecer os aspectos pertinentes à estruturação de um Escritório de Processos, descritos nos objetivos desse trabalho, a fim de que, em trabalhos futuros, possa ser aplicado em organizações que estejam interessadas em implantar a gestão por processos.

Quanto aos objetivos, classifica-se esta pesquisa como exploratória para Escritório de Processos e descritiva quanto ao BPM, por este ser um tema bastante difundido nos últimos anos. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (2010), são aquelas que têm por finalidade proporcionar maior familiaridade com determinado tema e construir hipóteses. Bertucci (2011) complementa que as pesquisas exploratórias buscam descrever determinada situação e estabelecer relações entre variáveis. Já as pesquisas descritivas são aquelas que buscam descrever as características de uma determinada situação, também tendo como possível finalidade estabelecer relações entre variáveis (GIL, 2010). Dessa forma, serão estudados os aspectos culturais e de gestão demandados pelas empresas para a Gestão por Processos, e esses serão relacionados às características relevantes de um Escritório de Processos. Com relação ao tratamento de dados esta é classificada como pesquisa qualitativa, baseando-se na caracterização feita por Rampazzo e Corrêa (2008). Segundo os autores esta pesquisa procura investigar a relação entre os fatores e o fato, não descartando o uso de instrumentos de coleta e análise de dados utilizados na pesquisa quantitativa.

Para a realização deste trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica, para a qual, segundo Gil (2010), pode-se utilizar livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de

eventos científicos. Segundo o autor, em toda pesquisa acadêmica, em algum momento, é realizado um trabalho caracterizado como pesquisa bibliográfica. Porém, a presente pesquisa também pode ser definida como um estudo de caso múltiplo, pois busca, a partir de dados coletados pela bibliografia e por entrevistas a um grupo restrito de empresas, investigar os aspectos pertinentes ao Escritório de Processos a ser proposto. Conforme definição de Yin (2005) e Gil (2010), o estudo de caso investiga um fenômeno dentro do seu contexto real, ou seja, lida-se com condições contextuais acreditando que são pertinentes ao fenômeno de estudo.

### 3.2 MÉTODO DE TRABALHO

Conforme descrito no tópico Método de Pesquisa, a presente pesquisa utiliza a estratégia dos estudos de caso, cujo planejamento, segundo Gil (2010), tende a ser mais flexível se comparado a outros delineamentos. Porém, é possível definir um conjunto de etapas que geralmente são realizadas nas pesquisas definidas como estudo de caso, podendo não ser seguidas na ordem apresentada. Essas são descritas a seguir:

- a) Formulação do problema de pesquisa: inicia-se o estudo de caso com a formulação do problema a ser estudado.
- b) Definição das unidades-caso: definir a unidade caso do estudo, que se refere a um indivíduo, um grupo, uma organização ou um fenômeno com um contexto definido.
- c) Seleção dos casos: escolha dos casos de tal forma que prevejam resultados semelhantes, ou resultados diferentes por alguma razão previsível, quando se trata de estudos de caso múltiplos. Trata-se da aplicação do método de concordância de procedimentos experimentais.
- d) Determinação da técnica de coleta de dados: recomenda-se a utilização de mais de uma técnica de coleta de dados para garantir a profundidade necessária para o estudo. Os estudos de caso com rigor requerem a utilização de fontes documentais, entrevistas e observações.
- e) Coleta de dados: coleta de dados através das técnicas definidas.
- f) Análise e interpretação dos dados: essa etapa geralmente ocorre simultaneamente à etapa de coleta de dados.
- g) Redação do relatório: apresentação da pesquisa realizada, dos resultados obtidos e suas análises.

Tendo como referência as etapas para um estudo de caso propostas por Gil (2010), a seguir são descritas as etapas do método de trabalho que será empregado nesse estudo, que também são apresentadas de forma resumida na Figura 4.

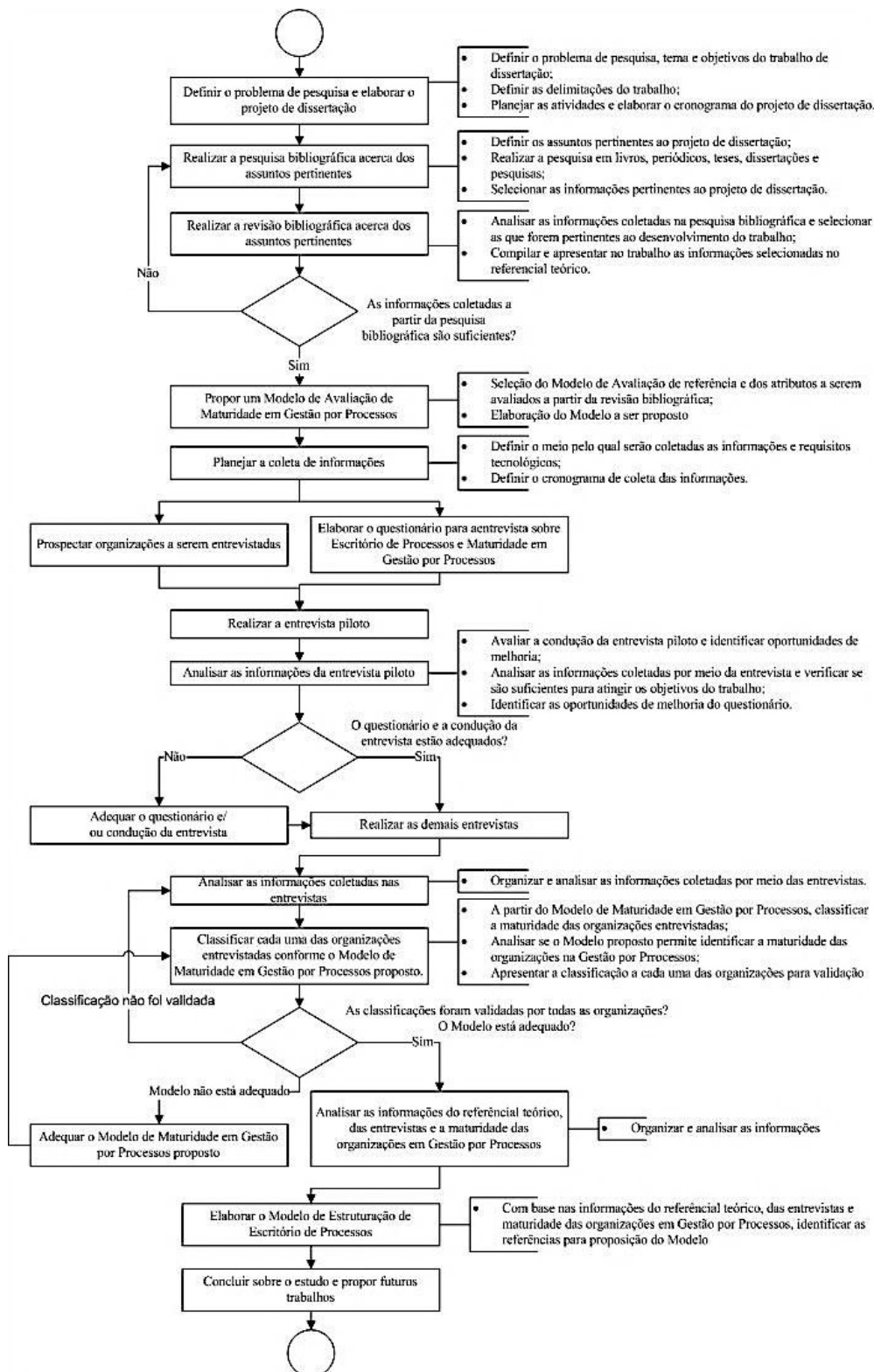


Figura 4 Fluxo do método de trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

- a) Definir o problema de pesquisa e elaborar o projeto de dissertação: define-se o problema de pesquisa a ser estudado, os objetivos a serem alcançados e as delimitações que compreendem o presente trabalho. Nessa etapa também é elaborado o projeto de dissertação, contemplando as atividades que serão executadas e o cronograma para sua realização;
- b) Realizar a pesquisa bibliográfica acerca dos assuntos pertinentes: definem-se os assuntos a serem tratados no referencial teórico, que são pertinentes ao presente estudo, e as fontes de pesquisa podendo ser livros, periódicos, teses, dissertações e pesquisas. Após, realiza-se a pesquisa bibliográfica e selecionam-se as informações que forem interessantes para o desenvolvimento do trabalho.
- c) Realizar a revisão bibliográfica acerca dos assuntos pertinente: trata-se do embasamento teórico, restrito ao relacionamento com trabalho a ser realizado. Busca-se por conceitos relacionados a processos, Gestão por Processos, Escritório de Processos, maturidade das empresas quanto à aplicação da Gestão por Processos e governança para a Gestão por Processos, que sejam pertinentes ao presente estudo. Nessa etapa espera-se obter as informações a fim de atender aos objetivos específicos *i, ii e iv* propostos;
- d) Propor um Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos: para atender o objetivo específico '*ii*', propõe-se um Modelo a fim de avaliar a maturidade de organizações em Gestão por Processos. O Modelo é elaborado com base nos atributos e no modelo de referência identificados a partir do referencial teórico.
- e) Planejar a coleta de informações: etapa em que se definem as fontes para coleta de informações. Para o presente estudo, esta será realizada através da pesquisa bibliográfica, descrita na etapa 'b', e de entrevistas a organizações que já possuam, ou estejam implantando, um Escritório de Processos. Optou-se por gravar as entrevistas para que possam ser transcritas e analisadas posteriormente. Porém, não serão apresentadas neste trabalho as transcrições das entrevistas, e sim as informações já interpretadas, com o objetivo de preservar alguns dados sigilosos.
- f) Prospectar organizações a serem entrevistadas: com relação ao planejamento das entrevistas, é necessário identificar e selecionar as organizações a serem entrevistadas. Por meio de empresas de consultoria e de tecnologia que prestam serviços relacionados à Gestão por Processos, buscou-se identificar as organizações que poderiam participar da entrevista. Dessa forma, dez organizações foram convidadas a



participar, sendo que dessas apenas seis se disponibilizaram. Os nomes das organizações não serão divulgados, pois essa permissão não foi concedida.

- g) Elaborar o questionário para entrevista sobre Escritório de Processos e Maturidade em Gestão por Processos: elaborou-se o questionário a ser utilizado para guiar as entrevistas realizadas com as organizações prospectadas. As perguntas foram criadas de forma a possibilitar a caracterização dos seus Escritórios de Processos, abordando os aspectos que os definem, com base no estudo realizado por Jesus et al. (2013) e relatado no referencial teórico - métodos e ferramentas empregados; recursos disponíveis, relacionamento com as demais áreas da organização e cultura organizacional -, a classificação das organizações conforme o Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos proposto, contemplado no método de trabalho na etapa 'd', e a identificação dos elementos necessários à proposição do modelo de estruturação dos serviços de um Escritório de Processos (esses elementos são identificados a partir do referencial teórico e apresentados nas suas considerações). As perguntas foram organizadas em oito agrupamentos, sendo: (i) informações do respondente; (ii) maturidade dos processos da organização; (iii) maturidade da organização na Gestão por Processos; (iv) evolução histórica do Escritório de Processos; (v) caracterização do Escritório de Processos; (vi) equipe do Escritório de Processos; (vii) atribuições do Escritório de Processos; (viii) considerações finais. O agrupamento *i* objetiva identificar o participante da pesquisa; os agrupamentos *ii* e *iii* levantar as informações necessárias para classificar a organização conforme seu nível de maturidade em Gestão por Processos; e os agrupamentos *iv*, *v*, *vi*, *vii* e *viii* caracterizar os Escritórios de Processos e levantar as informações relativas aos elementos que serão abordados nesse trabalho, destacados nas considerações sobre o referencial teórico. O questionário está integralmente reproduzido na figura 5.
- h) Realizar a entrevista piloto: selecionou-se uma organização para a realização da entrevista piloto, sendo essa etapa um pré-teste do instrumento a ser utilizado. Conforme afirma Gil (2010), é somente a partir do pré-teste que os instrumentos estarão validados para o levantamento das informações. É importante atentar para a clareza e precisão dos termos utilizados, para a quantidade de perguntas, a forma e a ordem das perguntas e a introdução a ser utilizada quando ocorrer a aplicação do instrumento.

<p><b>Informações do Respondente</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qual a sua formação acadêmica?</li> <li>2. Quanto tempo de experiência você tem aplicando o BPM?</li> <li>3. Há quanto tempo você trabalha na empresa atual?</li> </ol> <p><b>Maturidade dos processos da organização:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. A organização em que atua conhece seus macroprocessos e suas inter-relações?</li> <li>5. Se sua resposta anterior foi sim, os macroprocessos e suas inter-relações já eram conhecidos quando o EP foi implementado?</li> <li>6. Os processos da organização estão mapeados, padronizados e/ou otimizados?</li> <li>7. Quando o EP foi implementado, a organização já possuía processos mapeados, padronizados e/ou otimizados?</li> <li>8. Qual a periodicidade de revisão dos processos?</li> <li>9. Utiliza-se alguma tecnologia para automação/execução dos processos? É uma solução específica de BPM?</li> <li>10. Se sua resposta anterior foi sim, qual o papel do EP na criação/manutenção desses sistema?</li> <li>11. Utiliza-se alguma tecnologia para avaliação do desempenho dos processos?</li> <li>12. Utiliza-se alguma ferramenta para modelagem de processos?</li> </ol> <p><b>Maturidade da organização na Gestão por Processos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Como a organização entende e aplica o BPM?</li> <li>14. A organização estabelece alguma relação do BPM com outras metodologias de gestão?</li> <li>15. Como a organização realiza a sua avaliação de desempenho? Qual a relação entre a avaliação de desempenho e os processos?</li> <li>16. Como você avalia a disseminação da cultura da gestão dos processos na organização?</li> <li>17. Quais as restrições que impedem a evolução do BPM na empresa?</li> </ol> <p><b>Evolução histórica do Escritório de Processos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>18. Há quanto tempo foi formado o Escritório de Processos?</li> <li>19. A organização possui mais de um grupo focado em processos?</li> <li>20. Quais foram os motivadores para a criação do Escritório de Processos?</li> <li>21. Como pode ser classificada a dificuldade de implementação do EP, considerando uma pontuação de 1 a 4? (1 – não houve dificuldades; 2 – nível de dificuldade baixo; 3 – nível de dificuldade médio; 4 – nível de dificuldade alto)</li> <li>· Se houve alguma dificuldade, qual (quais) foram?</li> </ol> <p><b>Caracterização do Escritório de Processos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>22. Onde o Escritório de Processos está localizado na estrutura organizacional?</li> <li>23. Com que frequência o EP recebe o auxílio de consultorias externas?</li> <li>24. Como o EP se relaciona com as demais áreas da organização (papel normativo ou coordenativo)?</li> <li>25. Quais as metodologias de gestão utilizadas pelo EP?</li> </ol> <p><b>Equipe do Escritório de Processos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>26. Quantas pessoas trabalham no Escritório de Processos?</li> <li>27. Quais são os cargos e responsabilidades dessas pessoas?</li> <li>28. Quais são as suas formações?</li> </ol> <p><b>Atribuições do Escritório de Processos:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>29. Quais são as atribuições do Escritório de Processos?</li> <li>30. Qual a perspectiva de atribuições dos EP para os próximos anos?</li> <li>31. Qual a perspectiva do papel do EP nas iniciativas de BPM para os próximos anos?</li> </ol> <p><b>Conclusão:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>32. Na sua opinião, quais são as principais contribuições do BPM para a organização?</li> <li>33. Na sua opinião, quais são as principais contribuições do Escritório de Processos para a organização?</li> </ol>
---

Figura 5 Questionário utilizado para entrevistar as organizações

Fonte: elaborado pelo autor

- i) Analisar as informações da entrevista piloto: após a realização do pré-teste, verifica-se se a estrutura do questionário e a forma como a entrevista foi conduzida estão adequados. Deve-se observar se as informações levantadas são suficientes para o

atendimento dos objetivos do trabalho. Caso o questionário ou a forma de condução da entrevista não estejam adequados é preciso revisá-los e somente depois realizar as demais entrevistas.

- j) Realizar as demais entrevistas: entrevistar as demais organizações prospectadas e disponíveis.
- k) Analisar as informações levantadas nas demais entrevistas: é necessário transcrever e organizar as informações fornecidas pelos entrevistados. Após, essas são analisadas e interpretadas para a realização da próxima etapa.
- l) Classificar cada uma das organizações entrevistadas conforme o Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos proposto: Utiliza-se o Modelo, elaborado na etapa 'd', para identificar a maturidade em Gestão por Processos das organizações entrevistadas. Essa classificação deve ser apresentada a cada um dos entrevistados para validação. Caso a classificação não tenha sido validada, deve-se retornar à etapa 'k'; caso o Modelo não seja adequado à classificação deverá ser revisado.
- m) Analisar as informações do referencial teórico, das entrevistas e a maturidade das organizações em Gestão por Processos: organizar e compilar as informações levantadas até essa etapa do trabalho para a proposição do Modelo de Estruturação de Escritórios de Processos.
- n) Elaborar o modelo de estruturação dos serviços de um Escritório de Processos.
- o) Concluir sobre o estudo e propor futuros trabalhos.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDADAS E DOS SEUS ESCRITÓRIOS DE PROCESSOS

Das dez organizações contatadas para a realização das entrevistas, seis aceitaram participar. Dessas, quatro são do segmento de ensino, sendo uma universidade pública federal, duas universidades comunitárias e uma um grupo de empresas voltado ao ensino de idiomas. Ainda, duas organizações privadas foram entrevistadas, sendo uma pertencente ao segmento de calçados e outra ao segmento de seguros, previdência, e serviços financeiros.

As organizações não autorizaram a divulgação de suas razões sociais. Portanto, no presente trabalho serão referenciadas como organizações A, B, C, D, E e F. Os quadros 6 e 7 apresentam um resumo de suas características identificadas através do questionário elaborado, que é apresentado no capítulo anterior na descrição do método de trabalho. Nos parágrafos seguintes essas serão brevemente apresentadas.

A 'organização A' é uma instituição de ensino pública fundada em 1895. Oferece cursos em todas as áreas de conhecimento, em todos os níveis desde o ensino fundamental até a pós-graduação. Oferta 89 cursos de graduação, 255 cursos de pós-graduação, além de cursos para a educação básica, técnica e tecnológica. Em seu quadro de pessoal a instituição conta com 2.612 docentes no ensino superior e 121 docentes na educação básica, além de 2.799 funcionários.

Nessa instituição foi entrevistada a Diretora do Escritório de Processos, que possui formação acadêmica em Engenharia de Produção. Sua experiência com Gestão por Processos foi construída ao longo de sete anos, sendo que desde o ano 2012 atua na instituição no Escritório de Processos. Conforme seu relato, a partir desse ano a instituição passou a preocupar-se em gerir seus processos, resultando essa preocupação na criação do Escritório de Processos.

Quanto à motivação para a criação do Escritório de Processos, a entrevistada destacou a realização do Plano Estratégico de Tecnologia de Informação, elaborado por exigência do Tribunal de Contas da União (TCU). Segundo as informações consultadas no site do TCU, há uma secretaria – Secretaria de Fiscalização da Tecnologia de Informação (SFTI) - dedicada à fiscalização, à elaboração e à disseminação de metodologias, manuais e procedimentos para o planejamento na área de Tecnologia de Informação (Tribunal de Contas da União, 2014). Portanto, durante o desenvolvimento do Plano Estratégico mencionado, foi identificada a necessidade de gerir os processos da instituição.

Quando questionada quanto ao nível de dificuldade para a implantação do Escritório de Processos, a entrevistada atribuiu um grau 3 em uma escala de 1 a 4. Essa avaliação deve-se principalmente à dificuldade de entender o conceito e a abrangência da Gestão por Processos e da atuação do Escritório de Processos. Segundo ela, ainda é predominante o entendimento de que gerir os processos consiste em realizar apenas o mapeamento desses, enquanto essa é apenas uma de suas atividades. Também ressalta a forte visão funcional na instituição, que resultou na tentativa de outras unidades em criar seus Escritórios de Processos. Por outro lado, a entrevistada pondera que para garantir a implantação do Escritório de Processos foi extremamente importante o apoio da alta administração, além do alinhamento com o Centro de Processamentos de Dados – patrocinador do projeto.

Quadro 5 Resumo das características das organizações A, B e C

	Organização A	Organização B	Organização C
<b>Caracterização:</b>			
Segmento:	Instituição de ensino pública.	Instituição de ensino comunitária.	Instituição de ensino comunitária.
<b>Informações do(s) respondente(s):</b>			
Formação acadêmica:	Engenharia de Produção.	Respondente A: Engenharia de Produção; Respondente B: Engenharia Ambiental.	Respondente A: Sistemas de Informação com especialização em Processamento e Desenvolvimento de Software; Respondente B: Sistemas de Informação com pós-graduação em Engenharia de Software.
Tempo de experiência com o BPM:	7 anos.	Respondente A: 1 ano; Respondente B: 1 ano.	Respondente A: 4 anos; Respondente B: 10 anos.
Tempo de trabalho na organização:	2 anos.	Respondente A: 7 anos; Respondente B: 7 anos.	Respondente A: 2 anos; Respondente B: 2 anos.
<b>Evolução histórica do Escritório de Processos:</b>			
Tempo de existência do Escritório de Processos:	2 anos.	4 anos.	2 anos.
Outros grupos focados em processos:	Não.	Não.	Não.
Motivadores para a criação do Escritório de Processos:	Demanda originada do Plano Estratégico de Tecnologia de Informação (PDTI).	Iniciativa do Núcleo de Tecnologia da Informação a partir do <i>benchmarking</i> realizado em outras universidades que já tinham implantado a metodologia BPM.	Garantir a excelência dos processos administrativos; Integrar os processos acadêmicos e administrativos; Identificar os processos prioritários; Ter uma área dedicada ao controle dos processos.
Nível de dificuldade para implantar o Escritório de Processos:	Nível médio de dificuldade.	Nível alto de dificuldade.	Nível baixo de dificuldade.
Dificuldades de implantação do Escritório de Processos:	Compreensão do papel do Escritório de Processos da organização; Compreensão da metodologia BPM; Forte visão funcional da gestão.	Compreensão da metodologia BPM; Inexistência de um modelo de estruturação de referência.	Adaptar a metodologia BPM para a realidade da Universidade.
<b>Caracterização do Escritório de Processos:</b>			
Localização na estrutura organizacional:	Ligado à alta administração - Pró-reitoria de Planejamento e Administração.	Ligado à alta administração - Pró-reitoria Administrativa.	Ligado à área de TI, dentro da pró-reitoria administrativa.
Recebe auxílio de consultorias externas:	Não.	Não.	Não.
Qual o papel desempenhado (normativo/coordenativo):	Normativo.	Normativo.	Normativo.
Metodologias de gestão utilizadas:	BPM e Análise Estatística dos Processos.	BPM.	BPM.
<b>Equipe do Escritório de Processos</b>			
Quantidade de pessoas:	8 pessoas.	4 pessoas.	6 pessoas.
Responsabilidade e formação:	As responsabilidades variam em cada projeto. São engenheiros, um contador e bolsistas da graduação.	As responsabilidades variam em cada projeto. São engenheiros e um arquiteto.	5 assistentes de processos e 1 analista de processos com formação em Tecnologia da Informação

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 6 Resumo das características das organizações D, E e F

	Organização D	Organização E	Organização F
<b>Caracterização:</b>			
Segmento:	Grupo de empresas que atuam no segmento de ensino, especificamente no ensino de idiomas.	Grupo de empresas que atuam no segmento de seguros, previdência, tecnologia da informação e serviços financeiros.	Empresa do ramo calçadista.
<b>Informações do(s) respondente(s):</b>			
Formação acadêmica:	Administração e pós-graduação em Administração da Qualidade.	Administração de empresas e pós-graduações em Custos e Resultados e em Gestão Universitária.	Respondente A: Processamento de Dados com pós-graduação em Gestão Empresarial e MBA em Marketing; Respondente B: Sistemas de Informação com pós-graduações em Sistemas de Informação e em Gestão de Desenvolvimento de Software.
Tempo de experiência com o BPM:	4 anos.	14 anos.	Respondente A: mais de 5 anos; Respondente B: aproximadamente 2 anos.
Tempo de trabalho na organização:	19 anos.	5 anos.	Respondente A: 5 anos.
<b>Evolução histórica do Escritório de Processos:</b>			
Tempo de existência do Escritório de Processos:	4 anos.	5 anos.	5 anos.
Outros grupos focados em processos:	Não.	Sim, o comitê do PGQP.	Não.
Motivadores para a criação do Escritório de Processos:	Busca pela eficiência operacional da organização.	Investir em tecnologia orientada a processos, dedicando uma área à análise dos processos.	Documentar o conhecimento das pessoas; Levantar os requisitos necessários para sistematização.
Nível de dificuldade para implantar o Escritório de Processos:	Nível médio de dificuldade.	Nível baixo de dificuldade.	Não houve dificuldade.
Dificuldades de implantação do Escritório de Processos:	Atuação do Escritório de Processos em demandas emergenciais; Apoio restrito da área de TI; Alta rotatividade dos funcionários do Escritório de Processos.	As demais pessoas da organização não priorizaram o mapeamento dos processos; O prazo atribuído para a estruturação do Escritório de Processos.	-
<b>Caracterização do Escritório de Processos:</b>			
Localização na estrutura organizacional:	Ligado à alta administração - é uma assessoria executiva da Presidência.	Ligado à área de TI.	Ligado à área de TI.
Recebe auxílio de consultorias externas:	Não.	Atualmente não, mas já recebeu quando iniciou a utilização da solução de BPM.	Sim, quando não possui recursos suficientes para atender alguma iniciativa.
Qual o papel desempenhado (normativo/coordenativo):	Normativo.	Coordenativo, porém em alguns momentos ainda normativo.	Normativo.
Metodologias de gestão utilizadas:	BPM e AMP.	BPM.	BPM.
<b>Equipe do Escritório de Processos</b>			
Quantidade de pessoas:	2 pessoas.	3 pessoas.	2 pessoas.
Responsabilidade e formação:	Gerente de Processos (respondente) e Analista de Processos com formação em Engenharia de Produção.	Gerente do Escritório (respondente), analista de processos com formação em Ciências Atuariais e um assistente com formação em Ciências da Computação.	Processamento de Dados com pós-graduação em Gestão Empresarial e MBA em Marketing; Sistemas de Informação com pós-graduações em Sistemas de Informação e em Gestão de Desenvolvimento de Software.

Fonte: elaborado pelo autor

A administração central da Organização A é composta por oito pró-reitorias – Coordenação Acadêmica, Graduação, Pós-graduação, Pesquisa, Extensão, Planejamento e Administração, Gestão de Pessoas e Assuntos Estudantis. O Escritório de Processos está vinculado à pró-reitoria de Planejamento e Administração. Suas atividades são desenvolvidas pelos integrantes do escritório, não tendo o apoio de consultorias externas. É composto atualmente por quatro servidores – três engenheiros de produção e um contador – e por quatro bolsistas graduandos em engenharia de produção. Porém, conforme relatado, esse número de pessoas ainda é insuficiente para atender à demanda, estando prevista a admissão de pelo menos mais um servidor.

A equipe do Escritório de Processos em alguns casos representa o papel normativo, conduzindo e executando as atividades de gestão dos processos junto aos demais servidores da instituição, enquanto em outros casos representa o papel coordenativo, treinando os demais servidores para o uso da metodologia e das ferramentas necessárias. Suas funções podem variar conforme a iniciativa de gestão, podendo ser de gerente de projeto ou analista de processo.

A ‘Organização B’ é uma instituição de ensino comunitária, sem fins lucrativos, fundada em 1997. Oferece atualmente 13 cursos técnicos, 44 cursos de graduação, 24 cursos de pós-graduação, além de cursos de extensão. Não foram fornecidos dados quanto ao quadro de funcionários.

A entrevista nessa organização foi realizada com a coordenadora do setor de processos e com uma integrante de sua equipe. A coordenadora é graduanda do curso de Engenharia de Produção e já trabalhava na instituição antes da criação do setor de processos na área administrativa, sendo funcionária da organização há aproximadamente sete anos. A integrante da equipe possui formação em Engenharia Ambiental e experiência profissional na área de qualidade, mais especificamente com certificações e auditorias, trabalhando na organização há aproximadamente sete anos. As duas atuam no setor de processos há aproximadamente dois anos.

O setor de processos, assim denominado pela organização, começou a ser estruturado no ano de 2010 por uma iniciativa do Núcleo de Tecnologia de Informação da instituição. Nessa época o gestor do núcleo e o reitor observaram problemas no fluxo de informações entre as áreas. Além disso, crescia a demanda por desenvolvimento de sistemas específicos às necessidades de cada uma dessas áreas, sendo que muitas vezes não eram as soluções efetivas para a resolução dos problemas. Dessa forma, ao buscar soluções de referência em outras instituições de ensino, nasce o interesse pela Gestão por Processos.

Quando questionadas quanto ao nível de dificuldade para implantar o setor de processos, as entrevistadas atribuíram um grau 4 em uma escala de 1 a 4. Entre as principais dificuldades apontadas estão a compreensão da metodologia BPM e de como aplicá-la, além da falta de orientação com relação à criação de um setor de processos. Conforme relatado, o setor passou a exercer de forma mais ampla as suas atividades no último ano, quando também a alta administração decidiu investir em cursos de capacitação sobre a metodologia para participação da equipe.

No organograma da organização o setor de processos está vinculado à pró-reitoria de administração da universidade. A administração ainda é dividida em três pró-reitorias, sendo essas de desenvolvimento institucional, de ensino, de pesquisa, extensão e pós-graduação. As atividades do setor de processos são realizadas exclusivamente pela equipe que o compõe, que foi estruturada há aproximadamente dois anos. As formações dos seus integrantes são nas áreas de Engenharia de Produção, Engenharia Ambiental e Arquitetura.

A equipe do setor de processos exerce o papel normativo, conduzindo e executando as atividades de gestão dos processos junto aos demais servidores da instituição. Porém, as entrevistadas relataram que pretendem a partir do próximo ano ministrar cursos sobre BPM aos demais colaboradores da instituição, o que permitiria à equipe do setor de processos atuar com um papel de orientador, permitindo que outras pessoas apliquem a metodologia. Com relação às funções que exercem, observou-se que dois integrantes são analistas de processos, já que se dedicam ao mapeamento e estudo dos processos; os outros dois integrantes da equipe podem exercer a função de analistas de processos e gestores de projetos.

A ‘organização C’ também é uma instituição de ensino comunitária e sem fins lucrativos, que foi fundada em 1950. Atualmente oferta 60 cursos de graduação e 75 cursos de pós-graduação. O quadro funcional da instituição é composto por 1100 professores e 1200 funcionários.

Foram entrevistados o gestor da área de Tecnologia da Informação e a gestora do Escritório de Processos. O gestor é graduado em Sistemas de Informação com especialização em Engenharia de Software e atua na instituição há dois anos, mesmo tempo de atuação da gestora, que é graduada em Sistemas de Informação com pós-graduação em Desenvolvimento de Software. O gestor possui experiência com processos há aproximadamente dez anos e a gestora há aproximadamente quatro anos.

O Escritório de Processos da ‘organização C’ iniciou suas atividades em 2012, sendo inicialmente vinculado diretamente à alta administração. Em 2014, porém, decidiu-se por reposicioná-lo na área de Tecnologia da Informação. Segundo os entrevistados, são



motivadores da criação do Escritório de Processos as necessidades de garantir a excelência dos processos administrativos, de integrar os processos administrativos e acadêmicos, de identificar os processos prioritários para as ações de melhoria e de ter uma área dedicada ao controle dos processos.

Quando questionados quanto ao nível de dificuldade para implantar o Escritório de Processos, em uma escala de 1 a 4 os entrevistados atribuíram o nível 1 – nível baixo de dificuldade. Conforme relataram, entre as dificuldades destaca-se a adaptação da metodologia para a realidade de uma universidade.

A equipe do escritório de processos é constituída por 5 assistentes de processos e 1 analista de processos. Durante a entrevista foi possível observar pelos relatos que executam predominantemente o papel normativo, conduzindo as iniciativas relacionadas aos processos.

A ‘organização D’ é um grupo de empresas que atuam no segmento de ensino, mais especificamente no ensino de idiomas. Utilizando o sistema de franquias possui mais de 800 unidades no Brasil, além de algumas unidades no exterior, cujo número não foi divulgado. Também conta com uma faculdade que oferece 7 cursos de graduação, 2 cursos de pós-graduação e 6 cursos de extensão, além de uma editora. Em 1961 é criada a primeira escola de idiomas, em 1965 a organização inicia a sua produção de material didático e em 2005 cria-se a faculdade. Seu número de funcionários não foi divulgado.

A entrevista na ‘organização D’ foi realizada com a gerente de processos, administradora e pós-graduada em Administração da Qualidade. Há quatro anos iniciou sua experiência com a metodologia BPM na organização, no mesmo período em que foi criado o Escritório de Processos. Porém, é funcionária da organização há 19 anos.

Conforme relatado pela entrevistada, antes da criação do Escritório de Processos realizavam-se mapeamentos de processos pelo extinto departamento de Planejamento, Pesquisa e Desenvolvimento. Esse departamento realizou o mapeamento de mais de 200 processos em 9 anos, porém sem a aplicação de uma metodologia específica para esse fim. Porém, há quatro anos, por uma decisão estratégica da alta administração para obter maior eficiência operacional, decidiu-se criar o Escritório de Processos, que está vinculado à presidência em uma assessoria executiva.

Com relação ao nível de dificuldade para implantar o Escritório de Processos a entrevistada atribuiu um grau 3 em uma escala de 1 a 4. Segundo ela, entre as dificuldades encontradas estão a demanda constante do Escritório de Processos para a solução de problemas emergenciais, a falta de apoio da área de Tecnologia da Informação para desenvolvimentos relacionados aos processos e a alta rotatividade dos membros da equipe.

A equipe do Escritório de Processos é composta por duas pessoas – a gerente de processos e um analista de processos, cuja formação é na área de Engenharia de Produção. Observa-se a necessidade de ampliar essa equipe, porém não estão previstas novas contratações para o Escritório. Dessa forma, pretende-se ampliar sua atuação capacitando os líderes de algumas áreas da organização. Atualmente o Escritório de Processos exerce predominantemente um papel normativo, conduzindo e executando as iniciativas relacionadas aos processos.

A ‘organização E’ também é um grupo de empresas, porém do segmento de seguros, previdência, tecnologia da informação e serviços financeiros há mais de 40 anos. Possui mais de 300 mil clientes e conta com cerca de 600 pontos de distribuição no país e lojas exclusivas em 17 estados brasileiros, além do Distrito Federal.

Nessa organização a entrevista foi realizada com a gerente de processos, que possui mais de 19 anos de experiência em Gestão por Processos. É graduada em Administração de Empresas e cursou as pós-graduações em Custos e Resultados e Gestão Universitária. Trabalha na organização desde 2009, quando foi convidada à estruturar o Escritório de Processos.

Conforme o relato da entrevistada, antes de ser estruturado o Escritório de Processos já eram realizadas pequenas iniciativas relacionadas aos processos por outra área já extinta, que também era responsável por realizar o planejamento estratégico da organização. O principal motivador para a criação do Escritório de Processos foi a necessidade de estruturar uma área de processos alinhada à Tecnologia de Informação, para que a organização investisse em tecnologia tendo como base a visão dos processos. Acredita-se que é preciso primeiro conhecer os processos para que depois seja identificada a tecnologia adequada para atendê-los.

Quando questionada sobre o nível de dificuldade para implantar o Escritório de processos a entrevistada atribuiu um grau 2 em uma escala de 1 a 4, ou seja, um nível baixo de dificuldade. O principal fator identificado como facilitador foi o apoio do conselho de administração, porém há também o fato de a implantação do Escritório de Processos ser uma das ações definidas a partir do planejamento estratégico da organização. Contudo, ainda existiram pequenas dificuldades em decorrência do pequeno prazo estipulado para a sua estruturação. Conforme relatado, no decorrer de um ano foi realizada a identificação e o mapeamento dos processos de todas as áreas, cujas documentações estão sendo revisadas neste ano.

No organograma da ‘organização E’ o Escritório de Processos está vinculado à diretoria de TI, o que se justifica pelo motivador para a sua criação relatado anteriormente. O Escritório conta com uma equipe de três colaboradores em que há uma gerente de processos, um analista de processos e um assistente focado na automação dos processos utilizando o BPMS (*Business Process Management System*). O analista de processos é graduado em ciências atuariais, área afim com o negócio da organização, e o assistente é graduado em ciências da computação.

O Escritório de Processos recebeu auxílio de uma empresa de consultoria quando iniciou a automação dos seus processos. Atualmente essa atividade é exercida apenas pelo assistente do Escritório. Quanto ao papel exercido pela equipe identifica-se que é a de consultor, apoiando e executando as iniciativas relacionadas aos processos com as demais áreas. A entrevistada observa que o papel de auditoria dos processos é exercido por outra área da organização e por uma empresa contratada. Segundo ela, o Escritório de Processos precisa transmitir confiança às áreas e deixá-las à vontade durante os mapeamentos. Portanto, é importante diferenciar os responsáveis por ajudar a melhorar os processos e os responsáveis por auditá-los e criticá-los.

A ‘organização F’ é uma empresa do ramo calçadista fundada na década de 70, que atualmente possui mais de 6 fábricas e 50 marcas comercializadas no mercado interno e externo. Conta com mais de 24.000 funcionários.

A entrevista foi realizada com a responsável e uma colaboradora do Escritório de Projetos e Processos da Organização. A coordenadora é graduada em Processamento de Dados e pós-graduada em Gestão Empresarial e em Marketing. Atua na organização há cinco anos, porém sua experiência com BPM antecede esse período. Já a integrante da equipe do Escritório que participou da entrevista é graduada em Sistemas de Informação e pós-graduada em Sistemas de Informação e em Gestão de Desenvolvimento de Softwares. Sua experiência com BPM iniciou quando passou a integrar a equipe do Escritório de Processos.

A organização teve suas primeiras iniciativas relacionadas à Gestão por Processos em 2007, quando realizou um levantamento de todos os seus processos. Porém, foi em 2011 que a alta administração decidiu estruturar uma equipe dedicada aos processos. Conforme o relato das entrevistadas, um dos objetivos da criação do Escritório de Processos foi a necessidade de documentar e reter o conhecimento relacionado aos processos. Porém, é evidente o apoio recebido pela área de Tecnologia de Informação e a proximidade de atuação entre as duas. Atualmente o mapeamento também tem por objetivo compreender e levantar os requisitos dos processos para posterior automação.

Quando questionadas quanto à dificuldade para implantar o Escritório de Processos, as entrevistadas relataram não terem vivenciado nenhuma dificuldade. Segundo elas, essa facilidade deve-se ao apoio da alta administração e à contratação de uma empresa de consultoria que auxiliou na execução. Porém, observam que provavelmente terão dificuldades para disseminar a cultura da Gestão por Processos na organização a partir do momento em que as primeiras metas do Escritório forem atingidas. A dificuldade estará na dificuldade de mensurar os resultados obtidos com as suas iniciativas.

O Escritório de Processos está subordinado à área de Tecnologia da Informação da ‘organização F’. Segundo as entrevistadas, esse vínculo se deve à associação que a alta direção faz da metodologia BPM com a Tecnologia de Informação. Contudo, observam que futuramente podem encontrar algumas restrições de atuação pelo Escritório não estar vinculado diretamente à diretoria. A equipe é composta por três pessoas, porém trabalho exercido pelo terceiro integrante está relacionado a projetos. No futuro pretende-se que esse passe a atuar nas iniciativas relacionadas aos processos.

Conforme relatado, o Escritório dessa organização conta eventualmente com o apoio de empresas de consultoria para a execução dos mapeamentos e análises dos processos. Nesses casos é responsável por acompanhar e apoiar o trabalho que é realizado. Todavia, também pode exercer um papel normativo, executando as iniciativas junto às demais áreas.

#### 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesse capítulo descreve-se a execução das etapas previstas no método de trabalho, que está detalhado no capítulo anterior. Primeiro é elaborado um modelo de avaliação da maturidade em Gestão por Processos, de forma que as organizações possam utilizá-lo para conhecer sua situação atual e planejar as ações necessárias para evoluir na implantação da metodologia. Esse modelo é ajustado através da classificação de seis organizações com Escritório de Processos, que foram entrevistadas utilizando um questionário desenvolvido para atender os objetivos desse trabalho. Sugere-se que esse questionário – apresentado no capítulo anterior - seja utilizado por outras organizações para guiar suas classificações pelo modelo proposto.

Atendendo ao objetivo desse estudo, é também proposto um modelo de estruturação dos serviços de um Escritório de Processos, que está integrado ao modelo de maturidade mencionado anteriormente. Pretende-se que, a partir do diagnóstico de sua maturidade, as organizações possam identificar quais serviços precisam ofertar para dar uma efetiva continuidade na implantação do BPM, dando sustentação e perenidade à ele. O modelo de estruturação é desenvolvido a partir de elementos identificados no referencial teórico e nas entrevistas realizadas, e é ajustado ao ser aplicado nas organizações estudadas.

##### 4.1 MODELO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DAS ORGANIZAÇÕES EM GESTÃO POR PROCESSOS

O diagnóstico sobre a situação em que a organização se encontra com relação à Gestão por Processos é importante para o planejamento das medidas que precisa adotar para expandir a metodologia BPM. Nesse sentido, modelos de avaliação permitem identificar o grau de maturidade em cada um dos fatores considerados fundamentais para esse fim. Portanto, considerando que as práticas de governança de BPM são essenciais para garantir o sucesso na implantação da metodologia, sugere-se a estruturação de um modelo de maturidade que as contemple. Além das práticas de governança de BPM, também se avaliou necessário incluir no modelo alguns aspectos que permitam conhecer a situação dos processos organizacionais. Ao conjunto das práticas de governança e os demais aspectos relacionados aos processos dá-se o nome de ‘atributos’.

Para a estruturação do modelo proposto, com base na pesquisa apresentada no referencial teórico, constatou-se como principais práticas de governança a (i) integração do

BPM na gestão da organização, a *(ii)* avaliação de desempenho, a *(iii)* atribuição de responsabilidades quanto à Gestão por Processos e a *(iv)* disseminação da cultura de Gestão por Processos. Para a identificação da prática *(i)*, foram considerados os conceitos apresentados por Müller (2013), Hammer (2013) e Burlton (2013). Hammer (2013) e Burlton (2013) consideram que entre as ações de governança deve estar a supervisão estratégica da Gestão por Processos, estabelecendo diretrizes e critérios de priorização para as melhorias dos processos e integração entre as iniciativas. Müller (2013) também afirma que o planejamento estratégico, com seus diversos elementos, é direcionador na identificação das necessidades de melhoria dos processos empresariais, uma vez que é através dos processos que serão alcançados os objetivos organizacionais.

Justifica-se a identificação da prática *(ii)* pela necessidade dos modelos de governança contemplarem a definição de metas para os processos e o acompanhamento de seus desempenhos, com o objetivo de controlar e indicar oportunidades de melhoria, conforme defendem Harmon (2007), Spanyi (2013) e Burlton (2013). Richardson (2006) também ressalta o importante papel da governança em promover transparência dos resultados dos processos à toda organização. Quanto à prática *(iii)*, é um consenso dos autores Richardson (2006), Harmon (2007), Rosemann e vom Brocke (2013), Hammer (2013) e Spanyi (2013) que a governança deve garantir a atribuição de responsabilidades quanto aos processos e tomadas de decisão. E por fim, conforme afirma Spanyi (2013), a função da governança é desenvolver práticas de gestão que aumentem a probabilidade de sucesso do BPM, sendo pertinente considerar no modelo de avaliação de maturidade proposto a prática *(iv)*. Essa decisão é justificada pelo relatório da Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos realizada em 2013, onde a falta de cultura organizacional favorável para a Gestão por Processos foi considerada a principal restrição para evolução das organizações brasileiras na implantação da metodologia BPM (MACIEIRA; JESUS, 2013).

Portanto, conclui-se que essas são práticas que devem ser acompanhadas para garantir que as organizações alcancem altos níveis de maturidade na Gestão por Processos. Ainda, como forma de constatar se os resultados esperados com a implantação da metodologia BPM estão sendo alcançados, propõe-se avaliar a maturidade da gestão dos processos e a adoção de tecnologias de informação. Observa-se que apesar de os autores Smith e Fingar (2004) e Rosemann e vom Brocke (2013) diferenciarem dois tipos de modelos de avaliação de maturidade - modelos de maturidade de processos e modelos de maturidade de BPM -, acompanhar a evolução dos processos pode ser uma forma de avaliar se a organização está evoluindo na Gestão por Processos.

Para avaliar as práticas de governança de BPM selecionadas, os processos e as tecnologias da informação adotadas, consideram-se suas evoluções em cinco níveis de maturidade, sendo o nível 1 o nível mais baixo de maturidade e o nível 5 o nível mais alto. Ao propor a evolução em cinco níveis utiliza-se como referência o mesmo modelo já utilizado por outros autores, conforme apresentado anteriormente no referencial teórico: o Modelo de Maturidade de Capacidade (*Capability Maturity Model – CMM*) desenvolvido pelo Instituto de Engenharia de Software (*Software Engineering Institute – SEI*) na universidade Carnegie Mellon na década de 90. Justifica-se essa decisão por esse já ser um modelo amplamente aplicado.

É importante observar que a aplicabilidade do modelo apresentado foi validada a partir da classificação das organizações que participaram do presente estudo. Para que outras organizações possam identificar seus níveis de maturidade em cada um dos atributos tratados pelo modelo, sugere-se utilizar o questionário desenvolvido para entrevistar as organizações estudadas e a matriz presente no quadro 5, que contém a descrição dos atributos *versus* os níveis de maturidade.

Ao descrever o atributo ‘maturidade dos processos’ em seus cinco níveis de maturidade, considerou-se que devem ser posicionadas no nível 1 as organizações que não conhecem os seus processos, ou seja, cujos processos não estão identificados e possuem etapas que variam em cada situação (processos *ad hoc*); no nível 2 as organizações que iniciaram a identificação dos seus macroprocessos, etapa inicial que é essencial para quem busca implantar a Gestão por Processos (MÜLLER, 2013); no nível 3 estão as organizações que já desdobraram os seus processos a partir dos macroprocessos. Esses estão mapeados e padronizados; no nível 4 as organizações que, além de mapear e padronizar os processos, também realizam suas revisões de forma periódica; já no outro extremo – nível 5 – devem ser posicionadas as organizações que já possuem grande parte dos processos geridos. Portanto, estão mapeados, padronizados, otimizados e são revisados periodicamente.

No que diz respeito ao atributo ‘ferramentas utilizadas’, classificam-se no nível 1 as organizações que utilizam sistemas de forma independente aos processos. Nessa situação é possível encontrar sistemas diferentes, mas que possuem a mesma finalidade, sendo utilizados por diferentes áreas de uma mesma organização; no nível 2 estão as organizações que buscam otimizar os sistemas utilizados integrando as necessidades expostas pelas áreas; no nível 3 estão as organizações que utilizam sistemas de informação de forma integrada para executar os seus processos. Também estão preocupadas com o armazenamento de informações que

poderão ser consultadas no futuro ou utilizadas para avaliar o desempenho dos processos; no nível 4 estão as organizações que utilizam sistemas desenvolvidos para atender a metodologia BPM na automação dos seus processos; e por fim, no nível 5 classificam-se as organizações que utilizam os sistemas de BPM não apenas para automatizar os processos, mas também para controlar e monitorar seus desempenhos.

Com relação ao atributo ‘integração do BPM na organização’, descreve-se no nível 1 as organizações que não utilizam qualquer metodologia para gerir os seus processos; no nível 2 devem ser classificadas as organizações que realizaram algumas iniciativas relacionadas aos processos, mas que não abordam o BPM como a metodologia abrangente que é; no nível 3 estão posicionadas as organizações que já entendem o BPM como uma metodologia de gestão; as organizações que estão no nível 4 são aquelas que adotam o BPM como metodologia de gestão, que também está integrado a outras metodologias utilizadas; já no nível 5 estão posicionadas as organizações que entendem o BPM no contexto de gestão estratégica, em que as iniciativas de gestão dos processos são definidas a partir dos objetivos estratégicos da organização.

Ao descrever o atributo ‘avaliação de desempenho’ nos cinco níveis de maturidade, buscou-se retratar no nível 1 as organizações que não possuem indicadores dos processos, nem um modelo de avaliação de desempenho; no nível 2 as organizações que já possuem identificados os seus macroprocessos e os resultados que são esperados deles, mesmo que ainda não tenham sido criados indicadores de desempenho para acompanhamento desses resultados; no nível 3 estão as organizações que já criaram indicadores de desempenho para alguns de seus processos; no nível 4 estão as organizações que adotaram um modelo de avaliação de desempenho com indicadores processuais; e por fim, no nível 5 classificam-se as organizações que contemplam o requisito do nível anterior, porém, cujos indicadores permitem o acompanhamento da sua estratégia.

Com relação ao atributo ‘atribuição de responsabilidades quanto aos processos’, no nível 1 classificam-se as organizações que não possuem responsabilidades definidas com relação aos processos. As pessoas estão dedicadas a exercer suas funções, preocupando-se exclusivamente com os interesses das suas áreas ou departamentos; no nível 2 classificam-se as organizações nas quais as pessoas já se sentem responsáveis pelos processos, mesmo que informalmente; no nível 3 estão posicionadas as organizações onde estão identificadas as equipes que atuam em cada um dos processos e os ‘donos dos processos’, responsáveis por acompanhar seus desempenhos; nas organizações classificadas no nível 4 os papéis relacionados aos processos estão formalizados e integrados na estrutura organizacional.



Adicionalmente, já possui pessoas trabalhando de forma dedicada aos processos, constituindo os Escritórios de Processos; no nível 5 classificam-se as organizações cujos ‘donos dos processos’ assumem suas responsabilidades e possuem autonomia para atuar sobre os processos. Nesse estágio presume-se que o Escritório de Processos migre definitivamente sua atuação de um papel normativo para coordenativo.

Por fim, no que se refere ao atributo ‘disseminação da cultura de Gestão por Processos’, no nível 1 são descritas as organizações com uma cultura individualista, ou seja, em que as pessoas estão preocupadas exclusivamente com os interesses de suas áreas ou departamentos; as organizações posicionadas no nível 2 são aquelas em que já se reconhece a associação entre áreas e processos; no nível 3 são classificadas as organizações nas quais as pessoas identificam a inserção das áreas nos processos, ou seja, reconhecem que os processos transpassam as áreas e departamentos; no nível 4 as organizações mudam o foco de gestão e avaliação de desempenho das funções para os processos; e as organizações classificadas no nível 5 são aquelas em que as pessoas chave da organização estão engajadas e capacitadas para gerir os processos.

Utilizando o modelo proposto, no tópico 4.3 são classificadas as organizações entrevistadas. Porém, antes é necessário conhecer algumas de suas características, descritas no tópico a seguir.

Quadro 7 Modelo de Maturidade das Organizações em Gestão por Processos

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Maturidade dos processos</b>	Organização possui processos <b>ad hoc</b> e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no <b>mapa do negócio</b> da organização	Os macroprocessos estão <b>desdobrados em processos</b> , que por sua vez estão <b>mapeados e padronizados</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são <b>revisados periodicamente</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e <b>otimizados</b>
<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Sistemas</b> são adotados de forma <b>independente</b> pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma <b>integração inicial</b> entre as áreas	São utilizados <b>sistemas consolidados para a tramitação dos processos</b> e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a <b>execução</b> dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações ( <b>Gestão</b> ).
<b>Integração do BPM na gestão da organização</b>	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como <b>iniciativas isoladas</b>	<b>BPM é entendido como metodologia</b> e está sendo internalizado na organização	<b>BPM é integrado a outras metodologias</b> de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de <b>Gestão Estratégica</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os <b>resultados</b> esperados dos macroprocessos estão <b>identificados, sem indicadores em operação</b>	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem <b>indicadores de desempenho</b>	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um <b>modelo de avaliação de desempenho</b>	Os <b>indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia</b> , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
<b>Atribuição de responsabilidades quanto aos processos</b>	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem <b>informalmente responsabilidade</b> por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos ( <b>equipe</b> ) e são definidos os responsáveis por cada um deles ( <b>dono do processo</b> )	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM ( <b>Escritório de Processos</b> )	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o <b>EP migra de apoio de consultor para orientador</b>
<b>Disseminação da cultura de gestão por processos</b>	<b>Cultura individualista</b> e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um <b>entendimento restrito</b> da associação entre áreas e processos	Compreensão da <b>inserção das áreas nos processos</b>	<b>Mudança do foco das funções para os processos</b> quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	<b>Processos integrados transpassam a organização</b> , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: elaborado pelo autor

## 4.2 CLASSIFICAÇÕES DAS ORGANIZAÇÕES ENTREVISTADAS CONFORME O MODELO DE MATURIDADE PROPOSTO

### 4.2.1 Classificação da ‘organização A’

Segundo a entrevistada, os macroprocessos não são conhecidos por toda a organização. Há um trabalho sendo realizado pelo Escritório de Processos para sua identificação e validação pela alta administração, para posterior divulgação. Apesar disso, alguns processos já estão mapeados e padronizados, porém, ainda pode-se dizer que a maioria não está ainda identificada. Porém, uma vez que a identificação dos macroprocessos é uma etapa considerada essencial para quem busca implantar a Gestão por Processos, conforme afirma Müller (2013), sugere-se que quanto à maturidade dos processos a organização seja posicionada no primeiro nível, já se aproximando do segundo nível.

Conforme relatado durante a entrevista, o Escritório de Processos estabelece uma relação de trabalho próxima à área de Tecnologia da Informação, uma vez que atualmente nenhum sistema é desenvolvido sem antes o processo relacionado ser mapeado. Dessa forma, busca-se o desenvolvimento de sistemas baseados em processos, apesar de não serem utilizadas soluções de BPM. Também se observa que ainda não são utilizados sistemas integrados para tramitação dos processos, apesar de existir uma integração inicial e aproximação entre as áreas quanto às suas necessidades tecnológicas. Dessa forma, sugere-se que quanto às ferramentas utilizadas a organização seja posicionada no nível 2 de maturidade.

Com relação à integração do BPM na gestão da organização, percebe-se que esse está sendo entendido como uma metodologia e está sendo internalizado, situação que posiciona a organização no nível 3 de maturidade nesse atributo. Conforme informou a entrevistada, os gestores identificam no BPM uma forma de gerenciar a Universidade, porém, ao descer alguns níveis hierárquicos é possível encontrar pessoas que ainda não compreendem o potencial da metodologia, restringindo sua aplicação a ações pontuais de melhoria no seu trabalho. Nesse contexto, para ampliar a abrangência do entendimento do BPM, estão sendo promovidos cursos de capacitação para todos os servidores. Segundo a entrevistada, a procura por esses cursos têm aumentado em 2014 de forma significativa, o que pode indicar a internalização do BPM.

Quando questionada quanto à avaliação de desempenho na organização, a entrevistada informou que ainda não foi estabelecido um modelo de avaliação baseado em processos. Porém, observou que esse é um dos objetivos do Escritório de Processos para os próximos

anos. Portanto, quanto ao atributo de avaliação de desempenho observa-se que a organização encontra-se no nível 1 do modelo de maturidade.

Para o atributo de atribuição de responsabilidades aos processos observa-se que a organização não seguiu a evolução proposta pelo modelo, uma vez que já possui uma equipe dedicada – Escritório de Processos – para atuar sobre os processos, mas não possui responsáveis formais – Donos dos Processos – responsáveis por eles. Conforme relato da entrevistada, apesar da tentativa de indicar os Donos dos Processos, na prática esses não respondem pelo desempenho dos processos. Portanto, sugere-se posicionar a organização no nível 2 do modelo de maturidade, uma vez que as pessoas identificam-se com algum processo e assumem informalmente responsabilidade por uma iniciativa de melhoria desse.

Por fim, com relação à disseminação da cultura de gestão por processos, observa-se que há uma compreensão da inserção das áreas nos processos e uma tendência para a mudança do foco das funções para os processos, uma vez que se pretende estruturar um modelo de avaliação que a sustente. Portanto, sugere-se que a organização seja posicionada no nível 3 do modelo de maturidade quanto a esse atributo. Quando questionada sobre quais as principais restrições para a disseminação da cultura de gestão por processos, a entrevistada relatou o fato de a Universidade ser uma organização grande e a existência prévia de uma cultura funcional bastante enraizada. Para transpor essas dificuldades foi relatada a realização dos cursos de capacitação que tem por objetivo disseminar a metodologia e conscientizar quanto à cultura de processos.

A partir da matriz apresentada previamente no quadro 5 buscou-se indicar as posições da organização quanto à maturidade na gestão por processos destacando-se as células correspondentes, conforme ilustrado no quadro 8.

#### 4.2.2 Classificação da ‘organização B’

Conforme informado pelas entrevistadas, os macroprocessos não são conhecidos por toda a organização. O setor de processos já está identificando os macroprocessos, porém esse trabalho ainda não foi finalizado e documentado. Apesar disso, alguns processos já estão mapeados e padronizados, porém, não é possível afirmar que a maioria está identificada. Também foi relatado o trabalho que está sendo realizado atualmente de revisão dos processos já mapeados. Essa revisão tornou-se necessária para que os processos fossem adequados à visão de que transpassam as fronteiras das áreas e departamentos, já que seus primeiros mapeamentos ainda foram realizados com foco no trabalho desenvolvido em cada uma das

áreas. Porém, uma vez que a identificação dos macroprocessos é uma etapa considerada essencial para quem busca implantar a Gestão por Processos, conforme afirma Müller (2013), sugere-se que quanto à maturidade dos processos a organização seja classificada no primeiro nível.

Foi possível observar a partir da entrevista que o Escritório de Processos estabelece uma relação de trabalho próxima à área de Tecnologia da Informação, uma vez que realizam conjuntamente o entendimento dos processos que serão automatizados e o levantamento de requisitos para o desenvolvimento de sistemas. Dessa forma, busca-se o desenvolvimento de sistemas baseados em processos, apesar de não serem utilizadas soluções de BPM. Porém, conforme relatado, existe a intenção de a organização passar a adotar um sistema BPMS para automação. Também se observa que há a intenção de utilizar sistemas integrados para a execução dos processos. Dessa forma, sugere-se que quanto às ferramentas utilizadas a organização seja posicionada no nível 2 de maturidade.

Com relação à integração do BPM na gestão da organização, foi relatado que a cultura ainda não está disseminada na organização. As demais áreas percebem o Escritório de Processos como uma área que apoia o desenvolvimento de sistemas e os ajuda a solucionar problemas, situação que posiciona a organização no nível 2 de maturidade nesse atributo. Conforme informaram, pretende-se a partir do ano 2015 oferecer treinamentos aos novos colaboradores que ingressarem na instituição como uma ação para internalizar a Gestão por Processos na Organização.

Quando questionadas quanto à avaliação de desempenho na organização, as entrevistadas relataram que o modelo de avaliação vigente não é baseado em processos. Portanto, quanto ao atributo de avaliação de desempenho observa-se que a organização encontra-se no nível 1 do modelo de maturidade.

Para o atributo de atribuição de responsabilidades aos processos, a organização busca identificar os responsáveis, ou “donos”. Porém, observa-se que na prática algumas pessoas ainda atribuem a responsabilidade pelos processos ao setor de processos. Com relação a essa situação, a equipe reitera que os processos são de responsabilidade das áreas que o executam. Portanto, sugere-se posicionar a organização no nível 3 do modelo de maturidade, uma vez que o papel de “dono do processo” ainda não está integrado na estrutura organizacional, requisito que falta para posicionar a organização no nível 4.

Por fim, observa-se que a cultura da Gestão por Processos não está disseminada, conforme depoimento das entrevistadas. Segundo elas, ainda não foram realizadas ações de disseminação da cultura devido à insegurança que a equipe do Escritório ainda sente com

relação à implantação do BPM. Contudo, acreditam que as áreas serão receptíveis ao apoio prestado pelo Escritório de Processos. Dessa forma, sugere-se a classificação da organização no nível 2 desse quesito.

A partir da matriz apresentada previamente no quadro 5 buscou-se indicar as posições da organização quanto à maturidade na gestão por processos preenchendo as células correspondentes, conforme ilustrado no quadro 9.

#### 4.2.3 Classificação da ‘organização C’

Conforme informado pelos entrevistados, os macroprocessos e suas inter-relações não foram identificados. Apesar disso, alguns processos já estão mapeados e padronizados, e alguns desses já otimizados. Porém, uma vez que a identificação dos macroprocessos é uma etapa considerada essencial para quem busca implantar a Gestão por Processos, conforme afirma Müller (2013), sugere-se que quanto à maturidade dos processos a organização encontra-se no nível 1.

Uma vez que o Escritório de Processos está ligado à área de Tecnologia da Informação na estrutura organizacional, observa-se que estão desenvolvendo seus trabalhos de forma conjunta. O gestor da área de Tecnologia da Informação também afirmou que, com o objetivo de promover o Escritório de Processos, encaminha à sua equipe as demandas por desenvolvimento de sistemas para análise. Acreditam que dessa forma transmitem à organização a importância de mapear os processos antes de sistematizá-los. Portanto, busca-se o desenvolvimento de sistemas baseados em processos e a utilização de soluções de BPM. Por isso, sugere-se que quanto às ferramentas utilizadas a organização seja posicionada no nível 4 de maturidade.

Foi relatado que a cultura ainda não está disseminada na organização. As demais áreas percebem o Escritório de Processos como uma área que apoia o desenvolvimento de sistemas e os ajuda a solucionar problemas pontuais, situação que posiciona a organização no nível 2 de maturidade quanto à integração do BPM na gestão da organização. Porém, conforme informaram, estão planejando ações para que a concretização dessa integração acelere.

Quando questionadas quanto à avaliação de desempenho na organização, os entrevistados relataram que para todos os processos mapeados são atribuídos indicadores de desempenho. Esses são monitorados por meio de painéis de controle. Dessa forma, quanto ao atributo de avaliação de desempenho observa-se que a organização encontra-se no nível 3 do

modelo de maturidade, porém evoluindo para o nível 4. Não se sugere classificá-la no nível 4 por não ter todos os processos monitorados com indicadores.

Com relação à atribuição de responsabilidades aos processos, a organização busca identificar os responsáveis, ou ‘donos dos processos’. Esses são os responsáveis pelo desempenho dos processos e devem monitorar seus indicadores. Ainda, foi relatada pelos entrevistados uma prática interessante para conscientizar as pessoas sobre a importância de assumir suas responsabilidades pelos processos: logo após a implantação de melhorias há um período de acompanhamento do processo realizado em conjunto pela equipe do Escritório de Processos e pelo ‘dono do processo’. Durante esse acompanhamento busca-se repassar ao ‘dono’ as ações que se espera que ele tenha com relação aos processos. Portanto, quanto a esse atributo, sugere-se posicionar a organização no nível 4, uma vez que o papel de ‘dono do processo’ já está integrado na estrutura organizacional.

Por fim, observa-se que a cultura da Gestão por Processos não está completamente disseminada, conforme depoimento dos entrevistados. Justificam essa situação pelo fato de ser uma grande organização. Contudo, acreditam que as áreas estão receptíveis ao apoio prestado pelo Escritório de Processos. Dessa forma, sugere-se a classificação da organização no nível 3 desse quesito.

A partir da matriz apresentada previamente no quadro 5 buscou-se indicar as posições da organização quanto à maturidade na gestão por processos preenchendo as células correspondentes, conforme ilustrado quadro 10.

#### 4.2.4 Classificação da ‘organização D’

Segundo a entrevistada a organização não divulgou à toda organização a documentação contendo os macroprocessos e suas inter-relações. Foi relatado também que muitos processos já foram mapeados, são periodicamente revisados, e que alguns já passaram por ciclos de melhoria. Sugere-se que, quanto à maturidade dos processos, a organização encontra-se no nível três, pois os macroprocessos e suas relações são conhecidas e apenas não foram divulgados.

A organização utiliza uma solução específica de BPM para a automação dos processos. Essa automação é realizada pela equipe do Escritório de Processos após o mapeamento e a otimização dos processos. O apoio da área de Tecnologia de Informação é demandado quando é necessário algum desenvolvimento específico, não contemplado pela

solução utilizada. Dessa forma, quanto ao quesito ‘ferramentas utilizadas’ classifica-se a organização no nível quatro.

Foi relatado pela entrevistada que a presidência entende a metodologia como um fator estratégico para a eficiência operacional. O BPM está sendo aplicado de maneira integrada a outras metodologias de gestão utilizadas. Porém, ainda não é possível afirmar que toda a organização tenha sido completamente contemplada pelas iniciativas relacionadas aos processos. Portanto, sugere-se que, com relação à integração do BPM na gestão da organização, essa seja classificada no nível quatro, porém aproximando-se do nível cinco.

Quando questionada quanto à avaliação de desempenho na organização, a entrevistada relatou que não é realizada de forma efetiva, apesar de os processos já serem mensurados e seus resultados reportados pelo Escritório de Processos. Pretende-se nos próximos anos implantar auditorias com o objetivo de aprimorar os ciclos de melhoria. Dessa forma, nesse atributo classifica-se a organização no nível três, uma vez que os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem indicadores de desempenho.

Com relação à atribuição de responsabilidades aos processos, segundo a entrevistada a organização busca identificar os responsáveis, ou ‘donos’. Esses papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM. Assim, classifica-se a organização no nível quatro desse atributo, uma vez que os ‘donos dos processos’ não possuem poder para atuar sobre os processos sem o acompanhamento do Escritório de Processos, que ainda executa o papel de consultor de maneira predominante.

Por fim, com relação à disseminação da cultura de gestão por processos, observa-se que a cultura da Gestão por Processos não está completamente disseminada, mesmo que grande parte da organização já tenha sido contemplada pelas iniciativas relacionadas aos processos. Dessa forma, é possível classificar a organização no nível quatro desse atributo, uma vez que já existe a compreensão da inserção das áreas nos processos.

A partir da matriz apresentada previamente no quadro 5 buscou-se indicar as posições da organização quanto à maturidade na gestão por processos preenchendo as células correspondentes, conforme ilustrado no quadro 11.

#### 4.2.5 Classificação da ‘organização E’

A primeira missão do Escritório de Processos quando foi estruturado, em 2009, envolveu a realização de um diagnóstico da organização com relação aos seus processos. Foi



identificada a cadeia de valor contendo os macroprocessos, que foram classificados entre estratégicos, de gestão, de negócio e de apoio. Os primeiros mapeamentos e ações de otimização foram realizados com os processos estratégicos e de negócio. Após, o foco transferiu-se para os processos de apoio e em 2014 iniciaram-se suas revisões. Dessa forma, com relação ao atributo que avalia a organização com relação à maturidade dos processos sugere-se que essa esteja no nível cinco, uma vez que grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e otimizados.

Segundo a entrevistada, é utilizada uma solução específica de BPM para a automação de alguns dos processos, que é realizada pela equipe do Escritório de Processos após o mapeamento e a otimização. Porém, quando não é utilizada a solução de BPM devido à alguma restrição do sistema, é responsabilidade da área de Tecnologia de Informação realizar o desenvolvimento específico. Dessa forma, quanto ao atributo que avalia as ferramentas utilizadas, classifica-se a organização no nível quatro, uma vez que seus processos são executados através da solução de BPM adotada. Não sugere-se sua classificação no nível cinco, pois não utiliza-se a solução de BPM para acompanhar os indicadores dos processos.

Observa-se, conforme apresentado pela entrevistada, que a metodologia BPM ainda é entendida por algumas pessoas como uma ferramenta para solucionar os problemas dos processos. Porém, percebe-se que essa já está sendo internalizada pela organização, que ainda utiliza a metodologia da Qualidade Total integrada ao BPM. Portanto, sugere-se que com relação à integração do BPM na gestão da organização, essa seja classificada no nível quatro.

Quanto à avaliação de desempenho, foi relatado que a organização avalia os seus funcionários conforme um conjunto de competências. Entre essas competências está inserida a excelência em processos. Portanto, propõe-se classificar a maturidade da organização para a avaliação de desempenho em um nível quatro, uma vez que são estabelecidos indicadores aos processos e há um sistema de avaliação implantado.

Com relação à atribuição de responsabilidades aos processos, percebe-se que geralmente os gestores das áreas que executam a maior parte das atividades dos processos são os responsáveis pelo seu desempenho. Pode-se considerar que o 'dono do processo' está formalizado e é integrado na estrutura organizacional. Dessa forma, classifica-se a organização no nível quatro quanto a esse atributo.

Por fim, com relação à disseminação da cultura de gestão por processos, observa-se que há uma mudança de foco das funções para os processos. Isso é evidenciado pelo relato da entrevistada de que os objetivos estratégicos estão desdobrados em projetos envolvendo o mapeamento e a otimização dos processos. Ainda, na avaliação de desempenho dos

funcionários já é considerada a competência de excelência em processos, o que também evidência a mudança de foco mencionada anteriormente com relação à avaliação de desempenho.

Conforme relato da entrevistada a organização realiza ações de treinamento e capacitação para a disseminação da cultura da Gestão por Processos. Na organização é ofertada a Academia de Líderes e Supervisores, que contempla uma disciplina específica para o ensino da metodologia BPM. Planeja-se também capacitar alguns funcionários para a realização do mapeamento de processos e para a utilização do software de modelagem. Dessa forma, com relação a esse último atributo, sugere-se posicionar a organização no nível quatro, porém aproximando-se do nível cinco. Justifica-se essa decisão pelo fato de as ações de treinamento e capacitação não terem atingido todos os funcionários da organização

A partir da matriz apresentada previamente no quadro 5 buscou-se indicar as posições da organização quanto à maturidade na gestão por processos preenchendo as células correspondentes, conforme ilustrado no quadro 12.

#### 4.2.6 Classificação da ‘organização F’

Segundo as entrevistadas, na organização F os mapeamentos foram realizados prioritariamente em três áreas: Financeira, Controladoria e Crédito e Cobrança. Atualmente também estão sendo mapeados os processos da área de TI. Dessa forma, foi relatado que a organização conhece apenas os processos dessas áreas, não sendo identificados os macroprocessos e o mapa de negócio antes de realizar esses mapeamentos, conforme sugere a evolução de maturidade do modelo proposto. Portanto, para o atributo ‘maturidade em processos’ sugere-se que essa seja posicionada no nível 1, uma vez que a identificação dos macroprocessos é uma etapa considerada essencial para quem busca implantar a Gestão por Processos, conforme afirma Müller (2013).

Para a automação dos processos dessa organização não é utilizada uma solução de BPM. As demandas por desenvolvimento de sistemas passam pela avaliação do Escritório de Processos, que após a realização de um estudo encaminham as análises para a área de Tecnologia da Informação atendê-las. Para esses desenvolvimentos já se utilizam sistemas consolidados para tramitação de processos, o que posiciona a organização no nível três do atributo ‘ferramentas utilizadas’.

Observa-se através dos relatos das entrevistadas que os gestores e funcionários entendem o BPM como uma metodologia para documentação e retenção do conhecimento.

Ou seja, é vista como iniciativas isoladas de mapeamento e documentação, e por isso sugere-se que com relação à integração do BPM na gestão da organização essa seja posicionada no nível dois. Segundo as entrevistadas, entre as dificuldades encontradas para que o BPM seja adotado como uma metodologia de gestão está a dificuldade de comprovar os ganhos e resultados obtidos com a otimização dos processos.

A organização F adota um modelo de avaliação de desempenho e utiliza um sistema para apoio. Porém, esse não contempla indicadores de processos, que, conforme relatado pelas entrevistadas, já foram definidos para os processos mapeados, porém ainda não estão implantados. Portanto, com relação ao atributo 'avaliação de desempenho' sugere-se classificar a organização no nível dois, uma vez que os resultados dos processos mapeados são conhecidos, porém não há indicadores em operação.

Com relação à atribuição de responsabilidades aos processos, as entrevistadas informaram que são definidos para cada um o monitor e o gestor. O monitor é o responsável por identificar as oportunidades de melhoria e implantá-las no processo, porém essas devem ser aprovadas pelos gestores. Geralmente os gestores ocupam um cargo de supervisão ou coordenação na organização. Portanto, percebe-se que para os processos já mapeados as pessoas assumem seus papéis e possuem autonomia para agir sobre os processos que estão sob sua responsabilidade. Nesse ambiente, o Escritório de processos assume um papel mais de orientador do que de consultor, o que sugere que nesse quesito a organização seja classificada no nível cinco.

Por fim, com relação à disseminação da cultura de gestão por processos, observa-se que há um entendimento restrito da associação entre as áreas e os processos. Conforme relatado pelas entrevistadas, os mapeamentos e revisões dos processos ainda são vistos como iniciativas pontuais e é possível perceber que os gestores estão descrentes quanto aos resultados que podem ser obtidos com a gestão por processos. Também foi informado que algumas áreas da organização ainda não conhecem o trabalho desempenhado pelo Escritório de Processos. Dessa forma, nesse atributo sugere-se classificar a organização no nível 2 de maturidade.

A partir da matriz apresentada previamente no quadro 5 buscou-se indicar as posições da organização quanto à maturidade na gestão por processos preenchendo as células correspondentes, conforme ilustrado no quadro 13.

Quadro 8 Diagnóstico da 'organização A' conforme Modelo de Maturidade proposto

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Maturidade dos processos</b>	Organização possui processos <b>ad hoc</b> e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no <b>mapa do negócio</b> da organização	Os macroprocessos estão <b>desdobrados em processos</b> , que por sua vez estão <b>mapeados e padronizados</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são <b>revisados periodicamente</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e <b>otimizados</b>
<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Sistemas</b> são adotados de forma <b>independente</b> pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma <b>integração inicial</b> entre as áreas	São utilizados <b>sistemas consolidados para tramitação dos processos</b> e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a <b>execução</b> dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações ( <b>Gestão</b> ).
<b>Integração do BPM na gestão da organização</b>	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como <b>iniciativas isoladas</b>	<b>BPM é entendido como metodologia</b> e está sendo <b>internalizado na organização</b>	<b>BPM é integrado a outras metodologias</b> de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de <b>Gestão Estratégica</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os <b>resultados</b> esperados dos macroprocessos estão <b>identificados, sem indicadores em operação</b>	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem <b>indicadores de desempenho</b>	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um <b>modelo de avaliação de desempenho</b>	Os <b>indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia</b> , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
<b>Atribuição de responsabilidades quanto aos processos</b>	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem <b>informalmente responsabilidade</b> por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos ( <b>equipe</b> ) e são definidos os responsáveis por cada um deles ( <b>dono do processo</b> )	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM ( <b>Escritório de Processos</b> )	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o <b>EP migra de apoio de consultor para orientador</b>
<b>Disseminação da cultura de gestão por processos</b>	<b>Cultura individualista</b> e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um <b>entendimento restrito</b> da associação entre áreas e processos	Compreensão da <b>inserção das áreas nos processos</b>	<b>Mudança do foco das funções para os processos</b> quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	<b>Processos integrados transpassam a organização</b> , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: elaborada pelo autor

Quadro 9 Diagnóstico da 'organização B' conforme Modelo de Maturidade proposto

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Maturidade dos processos</b>	Organização possui processos <b>ad hoc</b> e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interações evidenciadas no <b>mapa do negócio</b> da organização	Os macroprocessos estão <b>desdobrados em processos</b> , que por sua vez estão <b>mapeados e padronizados</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são <b>revisados periodicamente</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e <b>otimizados</b>
<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Sistemas</b> são adotados de forma <b>independente</b> pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma <b>integração inicial</b> entre as áreas	São utilizados <b>sistemas consolidados para tramitação dos processos</b> e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a <b>execução</b> dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações ( <b>Gestão</b> ).
<b>Integração do BPM na gestão da organização</b>	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como <b>iniciativas isoladas</b>	<b>BPM é entendido como metodologia</b> e está sendo internalizado na organização	<b>BPM é integrado a outras metodologias</b> de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de <b>Gestão Estratégica</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os <b>resultados</b> esperados dos macroprocessos estão <b>identificados, sem indicadores em operação</b>	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem <b>indicadores de desempenho</b>	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um <b>modelo de avaliação de desempenho</b>	Os <b>indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia</b> , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
<b>Atribuição de responsabilidades quanto aos processos</b>	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem <b>informalmente responsabilidade</b> por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as <b>áreas que atuam nos processos (equipe)</b> e são definidos os responsáveis por cada um deles ( <b>dono do processo</b> )	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM ( <b>Escritório de Processos</b> )	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o <b>EP migra de apoio de consultor para orientador</b>
<b>Disseminação da cultura de gestão por processos</b>	<b>Cultura individualista</b> e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um <b>entendimento restrito</b> da associação entre áreas e processos	Compreensão da <b>inserção das áreas nos processos</b>	<b>Mudança do foco das funções para os processos</b> quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	<b>Processos integrados transpassam a organização</b> , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: elaborada pelo autor

Quadro 10 Diagnóstico da 'organização C' conforme Modelo de Maturidade proposto

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Maturidade dos processos</b>	Organização possui processos <b>ad hoc</b> e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no <b>mapa do negócio</b> da organização	Os macroprocessos estão <b>desdobrados em processos</b> , que por sua vez estão <b>mapeados e padronizados</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são <b>revisados periodicamente</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e <b>otimizados</b>
<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Sistemas</b> são adotados de forma <b>independente</b> pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma <b>integração inicial</b> entre as áreas	São utilizados <b>sistemas consolidados para tramitação dos processos</b> e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a <b>execução</b> dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações ( <b>Gestão</b> ).
<b>Integração do BPM na gestão da organização</b>	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como <b>iniciativas isoladas</b>	<b>BPM é entendido como metodologia</b> e está sendo internalizado na organização	<b>BPM é integrado a outras metodologias</b> de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de <b>Gestão Estratégica</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os <b>resultados</b> esperados dos macroprocessos estão <b>identificados, sem indicadores em operação</b>	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem <b>indicadores de desempenho</b>	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um <b>modelo de avaliação de desempenho</b>	Os <b>indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia</b> , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
<b>Atribuição de responsabilidades quanto aos processos</b>	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem <b>informalmente responsabilidade</b> por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos ( <b>equipe</b> ) e são definidos os responsáveis por cada um deles ( <b>dono do processo</b> )	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM ( <b>Escritório de Processos</b> )	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o <b>EP migra de apoio de consultor para orientador</b>
<b>Disseminação da cultura de gestão por processos</b>	<b>Cultura individualista</b> e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um <b>entendimento restrito</b> da associação entre áreas e processos	Compreensão da <b>inserção das áreas nos processos</b>	<b>Mudança do foco das funções para os processos</b> quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	<b>Processos integrados transpassam a organização</b> , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 11 Diagnóstico da 'organização D' conforme Modelo de Maturidade proposto

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Maturidade dos processos</b>	Organização possui processos <b>ad hoc</b> e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no <b>mapa do negócio</b> da organização	Os macroprocessos estão <b>desdobrados em processos</b> , que por sua vez estão <b>mapeados e padronizados</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são <b>revisados periodicamente</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e <b>otimizados</b>
<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Sistemas</b> são adotados de forma <b>independente</b> pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma <b>integração inicial</b> entre as áreas	São utilizados <b>sistemas consolidados para tramitação dos processos</b> e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a <b>execução</b> dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações ( <b>Gestão</b> ).
<b>Integração do BPM na gestão da organização</b>	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como <b>iniciativas isoladas</b>	<b>BPM é entendido como metodologia</b> e está sendo internalizado na organização	<b>BPM é integrado a outras metodologias</b> de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de <b>Gestão Estratégica</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os <b>resultados</b> esperados dos macroprocessos estão <b>identificados, sem indicadores em operação</b>	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem <b>indicadores de desempenho</b>	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um <b>modelo de avaliação de desempenho</b>	Os <b>indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia</b> , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
<b>Atribuição de responsabilidades quanto aos processos</b>	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem <b>informalmente responsabilidade</b> por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos ( <b>equipe</b> ) e são definidos os responsáveis por cada um deles ( <b>dono do processo</b> )	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM ( <b>Escritório de Processos</b> )	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o <b>EP migra de apoio de consultor para orientador</b>
<b>Disseminação da cultura de gestão por processos</b>	<b>Cultura individualista</b> e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um <b>entendimento restrito</b> da associação entre áreas e processos	Compreensão da <b>inserção das áreas nos processos</b>	<b>Mudança do foco das funções para os processos</b> quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	<b>Processos integrados transpassam a organização</b> , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 12 Diagnóstico da 'organização E' conforme Modelo de Maturidade proposto

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Maturidade dos processos</b>	Organização possui processos <b>ad hoc</b> e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no <b>mapa do negócio</b> da organização	Os macroprocessos estão <b>desdobrados em processos</b> , que por sua vez estão <b>mapeados e padronizados</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são <b>revisados periodicamente</b>	<b>Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e otimizados</b>
<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Sistemas</b> são adotados de forma <b>independente</b> pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma <b>integração inicial</b> entre as áreas	São utilizados <b>sistemas consolidados para tramitação dos processos</b> e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a <b>execução</b> dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações ( <b>Gestão</b> ).
<b>Integração do BPM na gestão da organização</b>	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como <b>iniciativas isoladas</b>	<b>BPM é entendido como metodologia</b> e está sendo internalizado na organização	<b>BPM é integrado a outras metodologias</b> de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de <b>Gestão Estratégica</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os <b>resultados</b> esperados dos macroprocessos estão <b>identificados, sem indicadores em operação</b>	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem <b>indicadores de desempenho</b>	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um <b>modelo de avaliação de desempenho</b>	Os <b>indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia</b> , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
<b>Atribuição de responsabilidades quanto aos processos</b>	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem <b>informalmente responsabilidade</b> por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos ( <b>equipe</b> ) e são definidos os responsáveis por cada um deles ( <b>dono do processo</b> )	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM ( <b>Escritório de Processos</b> )	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o <b>EP migra de apoio de consultor para orientador</b>
<b>Disseminação da cultura de gestão por processos</b>	<b>Cultura individualista</b> e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um <b>entendimento restrito</b> da associação entre áreas e processos	Compreensão da <b>inserção das áreas nos processos</b>	<b>Mudança do foco das funções para os processos</b> quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	<b>Processos integrados</b> transpassam a organização, as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: elaborado pelo autor



Quadro 13 Diagnóstico da 'organização F' conforme Modelo de Maturidade proposto.

Atributos	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
<b>Maturidade dos processos</b>	Organização possui processos <b>ad hoc</b> e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no <b>mapa do negócio</b> da organização	Os macroprocessos estão <b>desdobrados em processos</b> , que por sua vez estão <b>mapeados e padronizados</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são <b>revisados periodicamente</b>	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e <b>otimizados</b>
<b>Ferramentas utilizadas</b>	<b>Sistemas</b> são adotados de forma <b>independente</b> pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma <b>integração inicial</b> entre as áreas	São utilizados <b>sistemas consolidados para a tramitação dos processos</b> e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a <b>execução</b> dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações ( <b>Gestão</b> ).
<b>Integração do BPM na gestão da organização</b>	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como <b>iniciativas isoladas</b>	<b>BPM é entendido como metodologia</b> e está sendo internalizado na organização	<b>BPM é integrado a outras metodologias</b> de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de <b>Gestão Estratégica</b>
<b>Avaliação de desempenho</b>	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os <b>resultados</b> esperados dos macroprocessos estão <b>identificados, sem indicadores em operação</b>	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem <b>indicadores de desempenho</b>	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um <b>modelo de avaliação de desempenho</b>	Os <b>indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia</b> , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
<b>Atribuição de responsabilidades quanto aos processos</b>	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem <b>informalmente responsabilidade</b> por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos ( <b>equipe</b> ) e são definidos os responsáveis por cada um deles ( <b>dono do processo</b> )	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM ( <b>Escritório de Processos</b> )	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o <b>EP migra de apoio de consultor para orientador</b>
<b>Disseminação da cultura de gestão por processos</b>	<b>Cultura individualista</b> e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um <b>entendimento restrito</b> da associação entre áreas e processos	Compreensão da <b>inserção das áreas nos processos</b>	<b>Mudança do foco das funções para os processos</b> quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	<b>Processos integrados transpassam a organização</b> , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3 MODELO DE ESTRUTURAÇÃO DE SERVIÇOS DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Para propor o Modelo de Estruturação dos Serviços de um Escritório de Processos, inicialmente buscou-se identificar os elementos que deveriam compor o modelo através do referencial teórico. Esses elementos são: posicionamento do Escritório de Processos na estrutura organizacional, o papel que o Escritório de Processos exerce na organização (normativo ou coordenativo), as suas responsabilidades e os serviços ofertados.

#### 4.3.1 Posicionamento do Escritório de Processos na Estrutura Organizacional

Conforme indicam as pesquisas realizadas em 2008 (JESUS; AMARAL, 2008), em 2009 (ELO GROUP, 2010) e em 2011 (ELO GROUP, 2012), relatadas no referencial teórico, o Escritório de Processos pode ser uma unidade ligada diretamente à alta administração ou estar vinculada a outras áreas da organização em níveis hierárquicos intermediários. Nas entrevistas foi possível evidenciar que as organizações 'A', 'B' e 'D' estão ligadas diretamente à alta administração, enquanto as organizações 'C', 'E' e 'F' estão vinculadas diretamente à área de Tecnologia da Informação.

Os entrevistados nas organizações 'A', 'B' e 'D' relataram a importância de os Escritórios de Processos estarem vinculados diretamente à alta administração para a realização das suas atividades, uma vez que a Gestão por Processos passa a ser desdobrada por ela às demais áreas. Os entrevistados nas organizações 'C' e 'E' também relataram receber um forte apoio da alta administração, apesar de os Escritórios de Processos estarem vinculados diretamente à área de Tecnologia da Informação, em nível hierárquico intermediário. É importante observar que o Escritório de Processos da organização 'C' foi inicialmente alocado à alta administração para que fosse reconhecida sua importância pelas demais áreas. Porém, em 2014, após uma reestruturação da organização, esse foi vinculado à área de Tecnologia da Informação. Já as entrevistadas da organização 'F' entendem que os seus serviços são atualmente limitados devido ao Escritório de Processos não estar vinculado à alta administração.

Segundo Tregear, Jesus e Macieira (2008), para garantir a priorização das ações voltadas aos processos frente às necessidades específicas das áreas é importante que se tenha acesso direto ao nível executivo e à presidência, o que pode ser facilitado caso o Escritório de Processos esteja ligado diretamente à alta administração. Porém, também se reconhece que

esse acesso pode existir mesmo que o Escritório esteja vinculado à uma área da organização em nível hierárquico intermediário, mas nesse caso trata-se de uma peculiaridade.

Com base no referencial teórico, esperava-se que a realização do presente trabalho indicasse o posicionamento dos Escritórios de Processos diretamente à alta administração, sendo o ideal para o sucesso na implantação da Gestão por Processos. Porém, através das entrevistas foi possível apenas observar que há um favorecimento dos Escritórios nessa situação, uma vez que podem também estar vinculados à uma área da organização em nível hierárquico intermediário e ainda assim ter acesso facilitado ao nível executivo e à presidência. Por exemplo, a organização 'E', que apresentou os maiores níveis de maturidade se comparada às demais, possui seu Escritório de Processos vinculado à área de Tecnologia da Informação e um forte apoio da alta administração.

Dessa forma, conclui-se que os Escritórios de Processos vinculados à alta administração provavelmente obterão o apoio necessário para implantar a Gestão por Processos. Porém, isso não significa que os Escritórios que estiverem vinculados a uma área em nível hierárquico intermediário também não o obtenham, podendo todavia, encontrar mais dificuldades.

#### 4.3.2 Papel exercido pelo Escritório de Processos

Conforme afirmam Paim et al. (2009), os Escritórios de Processos podem assumir diferentes papéis conforme o nível de maturidade que apresentam com relação à Gestão por Processos. Esses papéis poderiam ser normativo, quando o Escritório de Processos realiza o desenho, o levantamento, a melhoria e a implantação de novos processos; ou coordenativo, quando o Escritório de Processos não realiza as ações mencionadas, mas coordena e controla as atividades de gestão dos processos, de atribuição de responsabilidades e de alocação de recursos para as iniciativas de BPM. Este pressuposto também foi observado através das entrevistas, pois foi relatado pelos participantes o desejo de treinar e capacitar as pessoas para que possam realizar algumas das iniciativas relacionadas aos processos de forma independente do Escritório de Processos, principalmente as de mapeamento, padronização e implantação de melhorias.

Os entrevistados das organizações 'A', 'B', 'C' e 'E', quando questionados sobre a perspectiva de ofertar novos serviços no futuro, indicaram a necessidade de realizar treinamentos, capacitações e eventos relacionados à metodologia BPM. Entre os objetivos estão a difusão da cultura de Gestão por Processos e o repasse do conhecimento para as demais pessoas da organização, tornando-as capazes de atuar sobre os processos. A

organização 'E', por exemplo, possui a iniciativa denominada 'Academia de Líderes e Gestores' onde, entre outros assuntos, é abordada a disciplina de Gestão por Processos. Ainda, está sendo preparado um treinamento para a utilização da solução de BPM adotada pela organização. Objetiva-se capacitar algumas pessoas em diferentes áreas para a modelagem dos processos utilizando essa solução. Nas organizações 'D' e 'F' os gestores dos Escritórios de Processos relataram nas entrevistas a necessidade de no futuro apoiar os 'donos dos processos' na gestão e nos projetos de melhoria, que deverão utilizar como referência a metodologia, as políticas e as normas criadas e mantidas pela equipe do Escritório.

Conforme descrito no referencial teórico, a partir das pesquisas envolvendo empresas brasileiras realizadas em 2009 (ELO GROUP, 2010), em 2011 (ELO GROUP, 2012) e em 2013 (MACIEIRA; JESUS, 2013), sugere-se que as evoluções das organizações na maturidade da Gestão por Processos estão limitadas a suas evoluções nas práticas de governança. Essas, por sua vez, são abordadas como atributos no Modelo de Avaliação da Maturidade em Gestão por Processos proposto no item 4.1, onde são descritos os requisitos para classificação das organizações em cada um dos níveis. Percebe-se que para as organizações evoluírem nos níveis de maturidade é preciso que os Escritórios de Processos assumam gradativamente um papel mais coordenativo e menos normativo. Essa também é a percepção dos entrevistados, conforme descrito no parágrafo anterior.

Sugere-se, portanto, que principalmente a partir do nível 4 de maturidade dos atributos contemplados no Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos proposto, os Escritórios de Processos assumam um papel predominantemente coordenativo. Nesse contexto, presume-se que grande parte dos processos da organização estão mapeados, padronizados e são revisados continuamente pelos seus responsáveis, os 'donos dos processos'; que os papéis relacionados aos processos estejam formalizados na estrutura organizacional; que esteja sendo utilizada uma solução de BPM para automação e acompanhamento dos processos, que por sua vez já possuem indicadores atribuídos, permitindo o acesso por todas as áreas às informações necessárias; e por fim, que o BPM já seja uma metodologia adotada amplamente na organização e a cultura da Gestão por Processos esteja disseminada.

Porém, é importante observar que em níveis inferiores a 4 o Escritório de Processos também pode adotar um papel coordenativo com relação a alguns serviços. Essa ressalva também é válida para os Escritórios de Processos que apresentam um papel normativo para alguns serviços, mesmo que sua maturidade nos atributos seja superior a 4. Portanto, o que

sugere-se é a evolução do papel normativo para o papel coordenativo com o objetivo de facilitar o ganho de maturidade em Gestão por Processos pelas organizações.

Dessa forma, conclui-se que o Modelo de Estruturação de Serviços do Escritório de Processos precisa contemplar a evolução do papel normativo para o papel coordenativo. Esse, por sua vez, será descrito no item 4.4.4. Porém, antes é necessário abordar as responsabilidades que espera-se que os Escritórios de Processos assumam e os serviços relacionados que devem ofertar.

#### 4.3.3 Responsabilidades dos Escritórios de Processos e Portfólio de Serviços

Para identificar as responsabilidades que espera-se que o Escritório de Processos assuma recorreu-se ao referencial teórico, detalhado no item 2.3. Conforme observam os autores Harmon (2007), Paim et al. (2009), Pavani Júnior e Scucuglia (2011), Rosemann e De Bruin (2013), Hammer (2013) e Burlton (2013) as práticas de governança são fundamentais para que as organizações obtenham sucesso na implantação da Gestão por Processos. Através dos modelos de governança criam-se as estruturas, medidas, papéis e responsabilidades para avaliar e gerenciar os desempenhos dos processos. Para implantar essas práticas, o Escritório de Processos é um recurso chave por tratar-se de um centro especializado na gestão dos processos.

Compreendendo a importância da governança para a implantação da Gestão por Processos, buscou-se autores - como Paim et al. (2009), Jesus et al. (2013) e Scheer e Brabänder (2013) - que tratam das responsabilidades e do portfólio de serviços oferecidos pelos Escritórios de Processos reconhecendo esse mesmo contexto. Assim, construiu-se o quadro 4 – Resumo das Responsabilidades dos Processos, que foi utilizado para propor uma relação de responsabilidades abrangente, conforme demonstra o quadro 14 e a descrição a seguir:

- Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM: contempla o alinhamento dos processos ao plano estratégico. Portanto, a realização de um diagnóstico dos macroprocessos da organização, o controle e acompanhamento dos processos e o acompanhamento da maturidade em Gestão por Processos; a interligação das iniciativas de gestão dos processos com a estratégia traçada pela organização; e a gestão do conhecimento dessas iniciativas.

- Apoiar as iniciativas de BPM: contempla as ações geralmente realizadas nessas iniciativas, ou seja, a identificação, o mapeamento e a otimização dos processos; a automação dos processos; e a definição de indicadores para esses.
- Gerenciar os papéis e responsabilidades: contempla a gestão das pessoas envolvidas nas iniciativas de BPM. Portanto, a definição e atribuição dos papéis e responsabilidades relacionados aos processos.
- Gerenciar a estrutura regulamentar: contempla a estrutura que deve suportar as demais responsabilidades, ou seja, o desenvolvimento de metodologias, políticas, diretrizes e normas que orientem as iniciativas de gestão dos processos; a definição do modelo de avaliação dos processos; e a definição das tecnologias a serem utilizadas para gerenciar os processos.
- Treinar e comunicar: contempla a disseminação das informações relacionadas à Gestão por Processos, ou seja, a divulgação dos resultados obtidos com as iniciativas de BPM, treinamento e eventos relacionados.
- Gerenciar o Escritório de Processos: contempla as ações mínimas para a gestão da estrutura desse centro de excelência.

Quadro 14 Relação de responsabilidades dos Escritórios de Processos

<b>Responsabilidades</b>	<b>Referencial Teórico</b>
Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Jesus et al. (2013); Scheer e Brabänder (2013)
Apoiar as iniciativas de BPM	Paim et al. (2009); Jesus et al. (2013); Scheer e Brabänder (2013)
Gerenciar os papéis e responsabilidades	Paim et al. (2009); Jesus et al. (2013)
Gerenciar a estrutura regulamentar	Scheer e Brabänder (2013)
Treinar e comunicar	Scheer e Brabänder (2013)
Gerenciar o Escritório de Processos	Scheer e Brabänder (2013)

Fonte: elaborado pelo autor

Após identificar as responsabilidades dos Escritórios de Processos buscou-se relacionar a elas os serviços, propondo um portfólio a ser ofertado. Esses serviços foram identificados a partir do referencial teórico e das entrevistas realizadas. São apresentadas no quadro 15, onde indica-se a que responsabilidade estão associadas e quais os autores ou organizações que as mencionaram.

Quadro 15 Responsabilidades e portfólio de serviços dos Escritórios de Processos

Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos	Referencial Teórico	Entrevistas (Organizações)
Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio	Müller (2013)	A, D e E
	Alinhar e priorizar as iniciativas de BPM aos objetivos estratégicos da organização	Harmon (2007); Rosemann e vom Brocke (2013); Jesus et al. (2013); Scheer e Brabänder (2013); Müller (2013)	A, E
	Monitorar o comportamento dos processos	Scheer e Brabänder (2013)	A, D, E e F
	Definir os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM	Rosemann e vom Brocke (2013); Hammer (2013); Jesus et al. (2013)	A, C, D e E
	Orientar a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM	Rosemann e vom Brocke (2013); Hammer (2013); Jesus et al. (2013)	-
	Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM	Scheer e Brabänder (2013)	-
	Avaliar a maturidade da organização em BPM	Scheer e Brabänder (2013)	-
Apoiar as iniciativas de BPM	Identificar, priorizar e mapear os processos	Paim et al. (2009); Hammer (2013); Scheer e Brabänder (2013)	A, B, C, D, E e F
	Orientar e acompanhar o mapeamento dos processos	Paim et al. (2009); Hammer (2013); Scheer e Brabänder (2013)	-
	Coordenar os planos de melhorias dos processos	Paim et al. (2009); Jesus et al. (2013)	A, B, C, D, E e F
	Dar suporte à execução dos planos de melhorias dos processos	Paim et al. (2009); Jesus et al. (2013)	A, B, C, D, E e F
	Automatizar os processos em soluções de BPM	Scheer e Brabänder (2013)	C
	Levantar requisitos para a sistematização de processos	-	A e B
	Definir indicadores para os processos	Hammer (2013)	A, D, E e F
Gerenciar os papéis e responsabilidades	Orientar a definição dos indicadores dos processos	Hammer (2013)	-
	Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos	Harmon (2007); Paim et al. (2009); Rosemann e vom Brocke (2013); Hammer (2013); Spanyi (2013)	A, C, D e E
	Atribuir papéis e responsabilidades	Harmon (2007); Paim et al. (2009); Rosemann e vom Brocke (2013); Hammer (2013); Spanyi (2013)	A, C, D e E
Gerenciar a estrutura regulamentar	Orientar a atribuição de papéis e responsabilidades	Harmon (2007); Paim et al. (2009); Rosemann e vom Brocke (2013); Hammer (2013); Spanyi (2013)	-
	Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM	Harmon (2007); Spanyi (2013); Scheer e Brabänder (2013)	A, C, D e E
	Manter políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM	Harmon (2007); Spanyi (2013); Scheer e Brabänder (2013)	A, C, D e E
	Escolher a solução de BPM para mapeamento e automação	Rosemann e vom Brocke (2013); Spanyi (2013); Scheer e Brabänder (2013)	B, C e E
	Gerenciar a solução de BPM	Rosemann e vom Brocke (2013); Spanyi (2013); Scheer e Brabänder (2013)	B, C e E
Treinar e comunicar	Definir o modelo de avaliação dos processos	Hammer (2013); Spanyi (2013)	-
	Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos	Scheer e Brabänder (2013)	-
	Divulgar o mapa de negócio	Müller (2013)	A, D e E
	Divulgar a avaliação dos processos	Scheer e Brabänder (2013)	D e E
	Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos	Scheer e Brabänder (2013)	A, C, D e E
	Divulgar conceitos e benefícios do BPM	Jesus et al. (2013); Scheer e Brabänder (2013)	A, B, C, D, E e F
	Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM	Scheer e Brabänder (2013)	A, B, C, D, E e F
Gerenciar o Escritório de Processos	Desenvolver as propostas de serviços de BPM	Scheer e Brabänder (2013)	A, B, C, D, E e F
	Desenvolver habilidades de BPM	Scheer e Brabänder (2013)	A, B, C, D, E e F

Fonte: elaborado pelo autor

#### 4.3.4 Descrição do Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos

Neste trabalho são reconhecidas as dificuldades enfrentadas pelas organizações para implantar a Gestão por Processos, assim como já observaram os autores Harmon e Wolf (2008), Paim et al. (2009), Doebeli et al. (2011) e Harmon (2013). Observa-se que as iniciativas de mapeamento, padronização e otimização dos processos muitas vezes são realizadas de forma isolada, sendo descontinuadas ao longo do tempo. Essa situação é decorrente principalmente de dois fatores: (i) o conhecimento restrito da metodologia BPM; e (ii) a falta de modelos de referência que orientem os Centros de Excelência em processos na sua estruturação e implantação da metodologia BPM.

Quando questionados sobre as dificuldades enfrentadas para implantar o Escritório de Processos, os entrevistados indicaram a forte visão funcional das pessoas, o desconhecimento do trabalho executado pelos Escritórios e a falta de modelos que os orientassem na implantação do BPM. Para suprir essa necessidade, conforme proposto como objetivo geral desse estudo, apresenta-se um Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos, que visa orientar esses Escritórios de Processos na estruturação dos seus papéis, responsabilidades e portfólio de serviços para implantar a Gestão por Processos. Ao ser construído se levou em consideração a necessidade de relacioná-lo ao Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos proposto no item 4.1. Dessa forma, as organizações podem identificar o portfólio de serviços que seus Escritórios de Processos devem ofertar para evoluir na maturidade em Gestão por Processos.

O modelo proposto apresenta os seguintes elementos já abordados anteriormente: as responsabilidades, o portfólio de serviços, os papéis normativo e coordenativo, os atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos proposto e os seus níveis de maturidade. Pressupõe-se que conforme o nível de maturidade da organização em cada atributo avaliado pelo Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos, o Escritório de Processos precisará adequar o seu portfólio de serviços para garantir a sua evolução. Nesse contexto, o papel assumido pelo Escritório de Processos também irá se modificar de normativo para coordenativo.

O Modelo de Estruturação dos Serviços de um Escritório de Processos é apresentado no quadro 16, em formato de matriz. A relação entre os atributos, os níveis de maturidade e os serviços são indicados pela letra 'x': os atributos - presentes nas colunas 'A', 'B', 'C', 'D', 'E' e 'F' - assinalados são aqueles impactados pelo serviço presente entre as linhas numeradas de 1 a 31; já os níveis de maturidade - presentes nas colunas 'G', 'H', 'I', 'J' e 'K' - assinalados, são aqueles em que para as organizações serem classificadas já deviam estar ofertando os serviços indicados nas linhas numeradas de 1 a 31. Por exemplo, as organizações que com relação ao atributo 'maturidade dos processos' almejam evoluir para os níveis 2, 3, 4 ou 5 de maturidade deverão contemplar em seu portfólio o serviço 'identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio', entre outros; as organizações que com relação ao atributo 'integração do BPM na gestão da organização' almejam evoluir para o nível 5 de maturidade deverão incluir em seu portfólio o serviço 'alinhar e priorizar as iniciativas de BPM aos objetivos estratégicos da organização', entre outros.



Quadro 16 Modelo de Estruturação dos Serviços de um Escritório de Processos

Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos impactados						Níveis					Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos	
						Normativo		Coordenativo					
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	Seta C		
Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho Seta A	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos	1	2	3	4	5			
x							x	x	x	x	Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	1	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio
		x										2	Alinhar e priorizar as iniciativas de BPM aos objetivos estratégicos da organização
			x					x	x	x		3	Monitorar o comportamento dos processos
				x				x				4	Definir os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
				x					x	x		5	Orientar a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
x		x			x		x	x	x	x		6	Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM
		x			x	x	x	x	x	x		7	Avaliar a maturidade da organização em BPM
x							x	x			Apoiar as iniciativas de BPM	8	Identificar, priorizar e mapear os processos
x									x	x		9	Orientar e acompanhar o mapeamento dos processos
x									x	x		10	Coordenar os planos de melhorias dos processos
x												11	Dar suporte à execução dos planos de melhorias dos processos
x	x								x	x		12	Automatizar os processos em soluções de BPM
	x						x	x				13	Levantar requisitos para a sistematização de processos
			x					x				14	Definir indicadores para os processos
			x						x	x	15	Orientar a definição dos indicadores dos processos	
				x				x	x	x	Gerenciar os papéis e responsabilidades	16	Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
				x				x				17	Atribuir papéis e responsabilidades
				x					x	x		18	Orientar a atribuição de papéis e responsabilidades
		x					x	x	x	x	Gerenciar a estrutura regulamentar	19	Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x		20	Manter políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
	x						x	x	x	x		21	Escolher a solução de BPM para mapeamento e automação
	x						x	x	x	x		22	Gerenciar a solução de BPM
			x					x	x	x		23	Definir o modelo de avaliação dos processos
					x		x	x	x	x	Treinar e comunicar	24	Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos
x					x		x	x	x	x		25	Divulgar o mapa de negócio
			x		x			x	x	x		26	Divulgar a avaliação dos processos
				x	x			x	x	x		27	Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
		x			x		x	x	x	x		28	Divulgar conceitos e benefícios do BPM
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	Gerenciar o Escritório de Processos	29	Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM
		x				x	x	x	x	x		30	Desenvolver as propostas de serviços de BPM
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		31	Desenvolver habilidades de BPM

Fonte: elaborado pelo autor

Pressupõe-se que alguns serviços podem contemplar o mesmo escopo, porém modificar-se quanto a forma de atuação dos Escritórios de Processos devido ao papel que desempenha. Por exemplo, o serviço ‘4 – Definir os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM’ necessita ser ofertado para que a organização evolua para o nível 3 de maturidade (em que assume um papel normativo) quanto ao atributo ‘Atribuição de responsabilidades quanto aos processos’. Porém, a partir do nível 4 (em que passa a assumir um papel coordenativo) é necessário que a organização ofereça o serviço ‘5 – Orientar a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM’. A mesma transição ocorre entre os serviços 8 e 9, 14 e 15, 17 e 18.

Na estruturação do modelo considerou-se que para serem classificadas em cada um dos níveis de maturidade nos respectivos atributos avaliados, as organizações deveriam estar contemplando um determinado portfólio de serviços. Dessa forma, para evoluir para os níveis seguintes deveriam analisar quais serviços são requisitos e ainda não são ofertados.

A relação entre os serviços e os níveis de maturidade de cada atributo foi definida com base nas características que as organizações apresentam para classificação, descritas no item 4.1. Por exemplo, se para uma determinada organização ser classificada no nível 3 com relação ao atributo ‘Atribuição de responsabilidades quanto aos processos’ precisa ter identificadas as pessoas que atuam em cada um dos processos e definidos os seus responsáveis, provavelmente deve realizar os seguintes serviços: definir os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM, definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos, atribuir papéis e responsabilidades, divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos, capacitar as pessoas para a realização das iniciativas de BPM e desenvolver habilidades de BPM.

Para utilizar o modelo orienta-se como primeira etapa identificar o atributo avaliado pelo modelo de maturidade que está sendo analisado, conforme indica a ‘seta A’ presente no quadro 16; a segunda etapa consiste em identificar o nível para o qual a organização deseja evoluir, conforme indica a ‘seta B’; e na terceira etapa deve-se identificar os serviços que o Escritório de Processos necessita ofertar, conforme indica a ‘seta C’.

O modelo de estruturação proposto foi aplicado nas organizações entrevistadas. Porém, antes, para cada uma das organizações, foi identificado o grau de maturidade em cada atributo avaliado pelo Modelo de Avaliação de Maturidade das Organizações em Gestão por Processos, conforme diagnósticos descritos nos itens 4.3.1, 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4, 4.3.5 e 4.3.6. Essas informações são expostas no quadro

Quadro 17 Níveis de maturidade em Gestão por Processos das organizações estudadas.

Organizações	Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade das Organizações em Gestão por Processos					
	Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos
	Níveis de Maturidade					
Organização A	1	2	3	1	2	3
Organização B	1	2	2	1	3	2
Organização C	1	4	2	3	4	3
Organização D	3	4	4	3	4	3
Organização E	5	4	4	4	4	4
Organização F	1	3	2	2	5	2

Fonte: elaborado pelo autor

Portanto, presumindo-se que as organizações pretendam evoluir para os níveis seguintes de maturidade, sugere-se que adotem os portfólios de serviços presentes nos quadros 18, 19, 20, 21, 22 e 23.

Quadro 18 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização A'

Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos impactados						Níveis					Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos
						Normativo			Coordenativo			
Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos	1	2	3	4	5		
x							x	x	x	x	Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio
				x				x				Definir os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
x		x			x		x	x	x	x		Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM
		x			x	x	x	x	x	x		Avaliar a maturidade da organização em BPM
x							x	x			Apoiar as iniciativas de BPM	Identificar, priorizar e mapear os processos
	x						x	x				Levantar requisitos para a sistematização de processos
				x				x	x	x	Gerenciar os papéis e responsabilidades	Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
				x				x				Atribuir papéis e responsabilidades
		x					x	x	x	x	Gerenciar a estrutura regulamentar	Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x		Manter políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
	x						x	x	x	x		Escolher a solução de BPM para mapeamento e automação
	x						x	x	x	x		Gerenciar a solução de BPM
					x		x	x	x	x	Treinar e comunicar	Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos
x					x		x	x	x	x		Divulgar o mapa de negócio
				x				x	x	x		Divulgar a avaliação dos processos
				x				x	x	x		Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
		x			x		x	x	x	x		Divulgar conceitos e benefícios do BPM
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM	
		x					x	x	x	x	Gerenciar o Escritório de Processos	Desenvolver as propostas de serviços de BPM
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Desenvolver habilidades de BPM

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 19 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização B'

Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos impactados						Níveis					Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos
						Normativo			Coordenativo			
Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos	1	2	3	4	5		
x							x	x	x	x	Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio
				x				x				Definir os papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
x		x			x		x	x	x	x		Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM
		x			x	x	x	x	x	x		Avaliar a maturidade da organização em BPM
x							x	x			Apoiar as iniciativas de BPM	Identificar, priorizar e mapear os processos
	x						x	x				Levantar requisitos para a sistematização de processos
				x				x	x	x	Gerenciar os papéis e responsabilidades	Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
				x				x				Atribuir papéis e responsabilidades
		x					x	x	x	x	Gerenciar a estrutura regulamentar	Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x		Manter políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
	x						x	x	x	x		Escolha da solução de BPM para mapeamento e automação
	x						x	x	x	x		Gerenciar a solução de BPM
					x		x	x	x	x	Treinar e comunicar	Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos
x					x		x	x	x	x		Divulgar o mapa de negócio
		x		x	x		x	x	x	x		Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
		x			x		x	x	x	x		Divulgar conceitos e benefícios do BPM
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x	Gerenciar o Escritório de Processos	Desenvolver as propostas de serviços de BPM
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Desenvolver habilidades de BPM

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 20 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização C'

Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos impactados						Níveis					Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos
						Normativo		Coordenativo				
Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos	1	2	3	4	5		
x							x	x	x	x	Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio
			x					x	x	x		Monitorar o comportamento dos processos
				x					x	x		Orientar a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
x		x			x		x	x	x	x		Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM
		x			x		x	x	x	x	Avaliar a maturidade da organização em BPM	
x							x	x			Apoiar as iniciativas de BPM	Identificar, priorizar e mapear os processos
x	x								x	x		Automatizar os processos em soluções de BPM
			x						x			Definir indicadores para os processos
			x						x	x		Orientar a definição dos indicadores dos processos
				x				x	x	x	Gerenciar os papéis e responsabilidades	Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
				x					x	x		Orientar a atribuição de papéis e responsabilidades
		x					x	x	x	x	Gerenciar a estrutura regulamentar	Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x		Manter políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
	x						x	x	x	x		Escolher a solução de BPM para mapeamento e automação
	x						x	x	x	x		Gerenciar a solução de BPM
			x					x	x	x	Definir o modelo de avaliação dos processos	
x					x		x	x	x	x	Treinar e comunicar	Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos
					x			x	x	x		Divulgar o mapa de negócio
			x		x			x	x	x		Divulgar a avaliação dos processos
				x	x			x	x	x		Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
		x			x		x	x	x	x	Divulgar conceitos e benefícios do BPM	
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM	
		x					x	x	x	x	Gerenciar o Escritório de Processos	Desenvolver as propostas de serviços de BPM
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		Desenvolver habilidades de BPM

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 21 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização D'

Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos impactados						Níveis					Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos
						Normativo			Coordenativo			
Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos	1	2	3	4	5		
x							x	x	x	x	Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio
		x								x		Alinhar e priorizar as iniciativas de BPM aos objetivos estratégicos da organização
			x					x	x	x		Monitorar o comportamento dos processos
				x					x	x		Orientar a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
x		x			x		x	x	x	x		Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM
		x			x	x	x	x	x	x		Avaliar a maturidade da organização em BPM
x									x	x	Gerenciar a estrutura regulamentar	Orientar e acompanhar o mapeamento dos processos
x									x	x		Coordenar os planos de melhorias dos processos
x	x								x	x		Automatizar os processos em soluções de BPM
			x						x	x		Orientar a definição dos indicadores dos processos
				x				x	x	x		Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
				x					x	x		Orientar a atribuição de papéis e responsabilidades
		x					x	x	x	x	Gerenciar o Escritório de Processos	Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x		Manter políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
	x						x	x	x	x		Escolher a solução de BPM para mapeamento e automação
	x						x	x	x	x		Gerenciar a solução de BPM
			x					x	x	x		Definir o modelo de avaliação dos processos
					x		x	x	x	x		Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos
x					x		x	x	x	x	Treinar e comunicar	Divulgar o mapa de negócio
			x		x			x	x	x		Divulgar a avaliação dos processos
				x	x			x	x	x		Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
		x			x			x	x	x		Divulgar conceitos e benefícios do BPM
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM
		x				x	x	x	x	x		Desenvolver as propostas de serviços de BPM
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Desenvolver habilidades de BPM	

Fonte: elaborado pelo autor

Quadro 22 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização E'

Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos impactados						Níveis					Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos
						Normativo			Coordenativo			
Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos	1	2	3	4	5		
x							x	x	x	x	Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio
		x										Alinhar e priorizar as iniciativas de BPM aos objetivos estratégicos da organização
			x					x	x	x		Monitorar o comportamento dos processos
				x					x	x		Orientar a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
x		x			x		x	x	x	x		Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM
		x			x	x	x	x	x	x		Avaliar a maturidade da organização em BPM
x									x	x		Orientar e acompanhar o mapeamento dos processos
x									x	x	Coordenar os planos de melhorias dos processos	
x	x								x	x	Automatizar os processos em soluções de BPM	
			x						x	x	Orientar a definição dos indicadores dos processos	
				x				x	x	x	Gerenciar os papéis e responsabilidades	Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
				x					x	x		Orientar a atribuição de papéis e responsabilidades
		x					x	x	x	x	Gerenciar a estrutura regulamentar	Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x		Manter as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
	x						x	x	x	x		Escolher a solução de BPM para mapeamento e automação
	x						x	x	x	x		Gerenciar a solução de BPM
			x					x	x	x	Definir o modelo de avaliação dos processos	
					x		x	x	x	x	Treinar e comunicar	Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos
x					x		x	x	x	x		Divulgar o mapa de negócio
			x		x				x	x		Divulgar a avaliação dos processos
				x	x			x	x	x		Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
		x			x		x	x	x	x		Divulgar conceitos e benefícios do BPM
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x	Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM	
		x				x	x	x	x	x	Gerenciar o Escritório de Processos	Desenvolver as propostas de serviços de BPM
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Desenvolver habilidades de BPM

Fonte: elaborado pelo autor



Quadro 23 Aplicação do Modelo de Estruturação de Serviços na 'Organização F'

Atributos do Modelo de Avaliação de Maturidade em Gestão por Processos Impactados						Níveis					Responsabilidades do Escritório de Processos	Portfólio de Serviços do Escritório de Processos
						Normativo			Coordenativo			
Maturidade dos processos	Ferramentas utilizadas	Integração do BPM na gestão da organização	Avaliação de desempenho	Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Disseminação da cultura de gestão por processos	1	2	3	4	5		
x							x	x	x	x	Gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM	Identificar os macroprocessos da organização e compor o mapa de negócio
			x					x	x	x		Monitorar o comportamento dos processos
				x					x	x		Orientar a definição dos papéis e responsabilidades dos envolvidos nas iniciativas de BPM
x		x			x		x	x	x	x		Registrar e armazenar as lições aprendidas de cada iniciativa de BPM
		x			x	x	x	x	x	x		Avaliar a maturidade da organização em BPM
x							x	x			Apoiar as iniciativas de BPM	Identificar, priorizar e mapear os processos
x	x								x	x		Automatizar os processos em soluções de BPM
			x					x			Gerenciar os papéis e responsabilidades	Definir indicadores para os processos
				x				x	x	x		Definir os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
				x					x	x	Gerenciar a estrutura regulamentar	Orientar a atribuição de papéis e responsabilidades
		x					x	x	x	x		Desenvolver as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
		x					x	x	x	x		Manter as políticas, diretrizes e normas para realização das iniciativas de BPM
	x						x	x	x	x		Escolher as soluções de BPM para mapeamento e automação
	x						x	x	x	x		Gerenciar a solução de BPM
			x					x	x	x	Treinar e comunicar	Definir o modelo de avaliação dos processos
					x		x	x	x	x		Definir e manter plano de comunicação sobre as atividades do Escritório de Processos
x					x		x	x	x	x		Divulgar o mapa de negócio
			x		x			x	x	x		Divulgar a avaliação dos processos
				x	x			x	x	x		Divulgar os papéis e responsabilidades relacionados aos processos
		x					x	x	x	x	Gerenciar o Escritório de Processos	Divulgar conceitos e benefícios do BPM
x	x	x	x	x	x		x	x	x	x		Capacitar as pessoas para realização das iniciativas de BPM
		x				x	x	x	x	x		Desenvolver as propostas de serviços de BPM
x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		Desenvolver habilidades de BPM

Fonte: elaborado pelo autor

## 5. CONCLUSÃO

O primeiro objetivo específico proposto para esse trabalho foi compreender quais os aspectos de gestão são necessários para implantar a Gestão por Processos. Esperava-se que a identificação desses aspectos auxiliassem na proposição de um modelo para avaliar a maturidade das organizações em Gestão por Processos, uma vez que seriam os principais a serem analisados. Para isso, com base no referencial teórico buscou-se identificá-los, observando que a governança em Gestão por Processos foi apontada como fator crítico para garantir a implantação da metodologia. Entre os aspectos da governança em Gestão por Processos destacaram-se a (i) integração do BPM na gestão da organização; a (ii) avaliação de desempenho; (iii) a atribuição de responsabilidades relacionadas aos processos; e a (iv) disseminação da cultura de Gestão por Processos.

Uma vez que o conhecimento restrito da metodologia BPM é apontado como fator impeditivo para evolução das organizações na Gestão por Processos por autores e pesquisas, entende-se a importância de integrar a metodologia na gestão das organizações. Dessa forma, deseja-se implantar a Gestão por Processos de forma estratégica, estabelecendo diretrizes e critérios para decidir sobre as prioridades das ações de melhoria dos processos. Essa abordagem estratégica também relaciona-se com o segundo aspecto de governança destacado - a avaliação de desempenho -, pois o acompanhamento do desempenho dos processos permitirá à organização saber se está atingindo seus objetivos estratégicos. Esse desdobramento do plano estratégico para os processos é realizado pela definição de metas e indicadores.

Observa-se que a atribuição de responsabilidades relacionadas aos processos também é um fator de grande importância para garantir o engajamento de toda a organização na gestão dos processos e a continuidade das ações de melhoria. Os processos precisam ser geridos por responsáveis que garantam seus bons desempenhos. Para isso, também torna-se necessário disseminar a cultura da Gestão por Processos, uma vez que essa não pode estar restrita ao Escritório de Processos. Dessa forma, objetiva-se que as pessoas passem a compreender seus trabalhos de forma integrada - transpassando as barreiras departamentais -, e conheçam os benefícios que a metodologia BPM pode proporcionar à organização.

Apesar de o método de trabalho não contemplar uma etapa de validação dos aspectos descritos anteriormente através das entrevistas realizadas, é pertinente comentar que foi possível verificar a preocupação das organizações participantes com três deles. Quando

questionados sobre o que poderia dificultar a implantação da Gestão por Processos, os entrevistados destacaram o entendimento restrito da metodologia BPM pelas demais pessoas que trabalham nas organizações: como uma ferramenta para desenhar e padronizar os processos. Também apontaram a descrença com relação aos benefícios que a metodologia pode proporcionar, o que está vinculado à falta de avaliação de desempenho dos processos e da disseminação da cultura da Gestão por Processos.

Os aspectos de governança em Gestão por Processos identificados e o estudo dos modelos de avaliação de maturidade em Gestão por Processos já utilizados – descritos no referencial teórico – originaram o Modelo de Avaliação da Maturidade das Organizações em Gestão por Processos, desenvolvido para atender o segundo objetivo específico desse trabalho. Observou-se a necessidade de desenvolver um novo modelo que abordasse os aspectos de governança identificados e que fosse apresentado de forma simples, uma vez que deseja-se que esse seja utilizado como uma ferramenta para diagnóstico das organizações e planejamento de ações futuras, e não como um mecanismo para distanciar ainda mais as organizações da Gestão por Processos. Ou seja, os gestores ao utilizarem o modelo não deveriam se sentir inibidos pelos desafios impostos.

O modelo proposto foi ajustado aplicando-o nas organizações entrevistadas, sofreu as adequações necessárias e foi apresentado em sua última versão neste trabalho. A avaliação é realizada para cada um dos atributos abordados pelo modelo: maturidade dos processos, ferramentas utilizadas, integração do BPM na gestão da organização, avaliação de desempenho, atribuição de responsabilidades aos processos e disseminação da cultura de gestão de processos. Foi possível observar que o modelo permitiu diagnosticar a situação atual com relação a Gestão por Processos e, ainda que de forma preliminar, vislumbrar os próximos passos para a evolução de maturidade em cada um dos fatores analisados.

A partir da aplicação do Modelo de Avaliação da Maturidade das Organizações em Gestão por Processos foi possível identificar organizações que apresentaram níveis de maturidade mais baixos com relação aos atributos avaliados – como as organizações A, B e F – e organizações com níveis mais altos – como as organizações C, D e E, sendo a organização E com maior nível de maturidade se comparada às demais. A partir do diagnóstico e dos relatos gerados pelas entrevistas, foi possível perceber como fatores impactantes para a diferença de maturidade entre as organizações a cultura organizacional e o portfólio de serviços prestados pelas organizações.

Conforme proposto no terceiro e no quarto objetivos específicos deste trabalho, buscou-se identificar as características que deveriam ser consideradas ao propor o Modelo de

Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos. A partir do referencial teórico foram identificados preliminarmente o posicionamento na estrutura organizacional, papel que o Escritório de Processos irá desempenhar para promover a Gestão por Processos (normativo ou coordenativo), responsabilidades e serviços prestados. Esses foram analisados no capítulo de discussões e resultados.

Inicialmente se pressupôs que o posicionamento na estrutura organizacional fosse um fator decisivo para o sucesso da implantação dos Escritórios de Processos. Esperava-se que o fato de o Escritório estar ligado diretamente à alta administração ou vinculado a outra área fosse decisivo para o desdobramento de suas ações e acesso às demais áreas da organização. Porém, nos relatos obtidos através das entrevistas foi possível perceber apenas que há um favorecimento dos Escritórios de Processos que estão ligados diretamente à alta administração, uma vez que o acesso ao nível Executivo e à Presidência é facilitado. Nas organizações vinculadas à uma área – no caso das organizações entrevistadas, à área de Tecnologia da Informação – também foi relatado que obtiveram o apoio da alta administração para a realização de suas iniciativas. Portanto, não é possível concluir sobre o posicionamento ideal do Escritório de Processos na estrutura organizacional, mas é possível sugerir que se vinculado à alta administração pode ter o desdobramento de suas ações facilitado.

Com relação ao papel exercido pelo Escritório de Processos, percebe-se que há uma evolução de normativo para coordenativo conforme a organização avança nos níveis de maturidade em Gestão por Processos. Entende-se por papel normativo o foco no desenho, levantamento, melhoria e implantação de novos processos; e por papel coordenativo o foco no controle das atividades da empresa, de atribuição de responsabilidades e da alocação de recursos. Quando está iniciando a implantação da metodologia BPM, observa-se que há uma tendência do Escritório de Processos coordenar e executar as iniciativas de mapeamento e melhoria dos processos, além da definição de políticas, diretrizes, normas, papéis e responsabilidades. Porém, conforme as iniciativas vão sendo realizadas e o conhecimento é repassado às demais pessoas da organização, e os ‘donos dos processos’ assumem suas responsabilidades de gestão, o Escritório de Processos passa de executor a orientador, apoiando o trabalho desenvolvido.

Também foram identificadas as responsabilidades e o portfólio de serviços a ser ofertado por um Escritório de Processos. As responsabilidades foram definidas a partir do referencial teórico e possuem relação com a governança em Gestão por Processos (assim como os atributos analisados pelo modelo de avaliação de maturidade proposto). São elas: gerenciar estrategicamente as iniciativas de BPM, apoiar as iniciativas de BPM, gerenciar os

papéis e responsabilidades, gerenciar a estrutura regulamentar, treinar e comunicar e gerenciar o Escritório de Processos. Essas contêm um conjunto de serviços que se adequam conforme os papéis normativo ou coordenativo desempenhados pelo Escritório de Processos. Os serviços foram definidos a partir do referencial teórico e dos relatos das entrevistas realizadas.

Dessa forma, ao atingir os objetivos específicos *i*, *ii*, *iii* e *iv* obteve-se os subsídios necessários para o cumprimento do objetivo geral proposto. Construiu-se um Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos contemplando os papéis, as responsabilidades e o portfólio de serviços descritos anteriormente. Ainda, para utilizar o modelo de estruturação é preciso primeiro realizar o diagnóstico com relação à maturidade em Gestão por Processos. Esse modelo também foi ajustado ao ser utilizado pelas organizações entrevistadas para identificar o portfólio de serviços a ser adotado, mesmo que não tenha sido feito um acompanhamento de sua implantação.

O modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos proposto oferece às organizações uma referência para estruturar seu portfólio de serviços e guiar suas ações na implantação da Gestão por Processos. Conforme identificado inicialmente neste trabalho, foi relatado por autores e pesquisas uma carência dessas informações na literatura. Portanto, conclui-se que os modelos propostos – de avaliação de maturidade em Gestão por Processos e de estruturação de serviços – são importantes contribuições para as organizações que estão implantando seus Escritórios de Processos, ou já os possui, mas desejam desenvolver ainda mais a gestão dos seus processos.

O método de trabalho se mostrou adequado e possibilitou o alcance dos objetivos propostos inicialmente. Observa-se que, principalmente, a construção dos modelos propostos nesse estudo em etapas sequenciais possibilitou que o Modelo de Estruturação de Serviços de um Escritório de Processos fosse aderente ao grau de maturidade das organizações em Gestão por Processos, conforme se tinha planejado. Também observa-se que o questionário desenvolvido para a realização do estudo pode ser utilizado por outras organizações como ferramenta para realizar seus diagnósticos através do Modelo de Avaliação de Maturidade das Organizações em Gestão por Processos.

O tema abordado é bastante amplo se foram considerados todos os aspectos relacionados aos Escritórios de Processos. Portanto, existem outras problemáticas relacionadas a estruturação dos Escritórios que podem ser abordadas em outros estudos. Como possível trabalho futuro, sugere-se abordar os projetos de implantação dos Escritórios de Processos, com foco na projeção e construção desses. Relacionado ao tema dessa dissertação, o presente trabalho pode ser expandido em trabalhos futuros que abordem a

estruturação dos processos para implantação do portfólio de serviços identificado a partir do modelo. Esses poderiam abordar a realização prática dos serviços, contemplando melhores práticas identificadas na literatura ou desenvolvidas por organizações que já possuem níveis altos de maturidade em Gestão por Processos.

## REFERÊNCIAS:

ANTUNES, J.; ALVAREZ, R.; BORTOLOTO, P.; KLIPPEL, M.; PELLEGRIN, I. **Sistemas de Produção**: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008. 326 p.

BERTICCI, J. L. O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Cursos**. São Paulo: Atlas, 2011. 136 p.

BURLTON, R. Concretização da Estratégia de Negócios pela Gestão de Processos. In: BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. (Orgs.). **Manual de BPM**: Gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 4, p. 205-238.

CHIAVENATO, I. **Administração da Produção: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 179 p.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos e Processos**: administrando organizações por meio de processos de negócio. São Paulo: Atlas, 2003. 274 p.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994. 391 p.

DE BRUIN, T; VERSCHUT, A.; WIERSTRA, E. Systematic Analysis of Business Processes. **Knowledge Process Management**, v.7, n.2, p. 87-96, 2000.

DE BRUIN, T. **Business Process Management**: Theory on Progression and Maturity. Tese (Doctor of Philosophy) – Escola de Tecnologia da Informação, Queensland University of Technology, Brisbane, 2009.

DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. Using BPM governance to align systems and practice. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2011.

ELO GROUP. 2ª Pesquisa em Iniciativas de BPM – 2009, 2010, Disponível em : [http://www.elogroup.com.br/base\\_pesquisa2009\\_intro.html](http://www.elogroup.com.br/base_pesquisa2009_intro.html). Acesso em: 01 dez. 2013.

ELO GROUP. 4ª Pesquisa em Iniciativas de BPM – 2011, 2012. Disponível em: [http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/4ª-Pesquisa-de-Iniciativas-de-BPM-2011\\_final.pdf](http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/uploads/2014/01/4ª-Pesquisa-de-Iniciativas-de-BPM-2011_final.pdf). Acesso em: 01 dez. 2013.

FISCHER, D. M. **The business process maturity model**: a practical approach for identifying opportunities for optimization. BPTrends, 2004. Disponível em: <http://www.bpmg.orgwww.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2013.

GERSCH, M.; HEWING, M.; SCHOLER, B. Business Process Blueprinting: an enhanced view on process performance. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 732-747, 2011.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010.

GOLDRATT, E. M. Introdução à TOC: minha visão. In: COX III, J. F.; SCHLEIER JR, J. G. (Orgs.). **Handbook da Teoria das Restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 1206 p. Parte 1, p. 3-9.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000b.

HAMMER, M. The Process Audit. **Harvard Business Review**, v. 85, n.4, p. 111-123, 2007.

HAMMER, M. O que é Gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 1, p. 3-16.

HARMON, P. Evaluating an Organization's Business Process Maturity. **Business Process Trends Newsletter**, v.2, n.3, p. 1-11, 2004.

HARMON, P. **Business Process Change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma Professionals**. 2ª edição. Boston: Morgan Kaufmann, 2007. 592 p.

HARMON, P.; WOLF, C. **The state of business process management**, BPTrends, 2008. Disponível em: [http://www.bptrends.com/surveys\\_landing.cfm](http://www.bptrends.com/surveys_landing.cfm). Acesso em: 01 set. 2013.

HARMON, P.; WOLF, C. **Business Process Centers of Excellence Survey**, BPTrends, 2012. Disponível em: [http://www.bptrends.com/surveys\\_landing.cfm](http://www.bptrends.com/surveys_landing.cfm). Acesso em: 01 set. 2013.

HARMON, P. **The state of business process management**, BPTrends, 2012. Disponível em: [http://www.bptrends.com/surveys\\_landing.cfm](http://www.bptrends.com/surveys_landing.cfm). Acesso em: 01 set. 2013.

HARMON, P. O Escopo e a Evolução da Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 1, p. 37-82

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade**. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.

ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. The performance effects of process management techniques. **Management Science**, v.43, n.4, p. 522-534, 1997.

JESUS, L.; AMARAL, V. Pesquisa SOBRE Iniciativas de BPM, 2008. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/download/Pesquisa%20Iniciativas%20em%20BPM%20-%20Evento%20IQPC.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2013.

JESUS, L.; MACIEIRA, A.; KARRER, D.; CAULLIRAUX, H. Escritório de Processos: Estudo de Caso sobre uma Empresa Brasileira. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 5, p. 307-331.



KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p.135-152, 2010.

LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K. Business Processes – attempts to find a definition. **Information and Software Technologic**, v. 45, p.1015-1019, 2003.

MACIEIRA, A.; JESUS, L. Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio. BPM Global Trends, 2013. Disponível em [http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/themes/BPM/revistas/Pesquisa\\_Nacional\\_em\\_Gerenciamento\\_de\\_Processos\\_de\\_Negocio-2013.pdf](http://www.bpmglobaltrends.com.br/wp-content/themes/BPM/revistas/Pesquisa_Nacional_em_Gerenciamento_de_Processos_de_Negocio-2013.pdf). Acesso em agosto de 2014.

MINONNE, C.; TURNER, G. Business Process Management: are you ready for the future? **Knowledge and Process Management**, v. 19, n.3, p. 111-120, 2012.

MÜLLER, C. J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos** (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2013, 248p.

OMG. Business Process Maturity Model (BPMM) versão 1.0. 2009. Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPMM/>. Acesso em dez de 2013.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 327 p.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM**. São Paulo: MBooks, 2011. 376 p.

PAULK, M. C.; WEBER, C. V.; CURTIS, B.; CHRISISS, M. B. **The capability maturity model: guidelines for improving the software process**. Addison-Wesley, 1995. 441 p.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990. 512 p.

PRITCHARD, J. F.; ARMISTEAD, C. Business process management – lessons from European business. **Business Process Management Journal**, v. 5, n.1, p.10-32, 1999.

RAMPAZZO, S. E.; CORRÊA, F. Z. M. **Desmistificando a Metodologia Científica: Guia Prático para Produção de Trabalhos Acadêmicos**. Erechim: Habilis Editora, 2008.

RICHARDSON, C. **Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence**. BPTrends, 2006. Disponível em: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/09-06-ART-ProcessGovernanceBestPractices-Richardson1.pdf>. Acesso em: 01 set. 2013.

RÖGLINGUER, M.; POPPELBUB, J.; BECKER, J. M. Maturity models in business process management. **Business Process Management Journal**, v. 18, n.2, p.328-346, 2012.

ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T. Towards a Business Process Model Maturity Model. **Congresso Europeu sobre Sistemas de Informação**, 13, 2005, Regensburg.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. Os seis elementos centrais da Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 1, p. 107-122.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. Melhores desempenhos das empresas. 2. ed. São Paulo, Makron Books, 1994. 284 p.

SALERMO, M. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999. 215 p.

SCHEER, A. W.; BRABÄNDER, E. O processo de Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 5, p. 279-306.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.; RECKER, J. Which cultural values matter to business process management? **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 292-317, 2013.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: Meghan Kiffer, 2003. 292 p.

SHINGO, S. **O Sistema Toyota de Produção: do ponto de vista da Engenharia de Produção**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 1996. 291 p.

SPANYI, A. Governança de BPM. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 5, p. 261-278.

Tribunal de Contas da União. O TCU e a Tecnologia de Informação. 2014. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia\\_informacao](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/tecnologia_informacao). Acesso em: 1 set. 2014.

TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. Estabelecendo o Escritório de Processos. Rio de Janeiro: Elo Group, 2008. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/download/Estabelecendo%20o%20Escrit%C3%B3rio%20de%20Processos.pdf>. Acesso em: 1 dez. 2013.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 125-134, 2010.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e Modelagem de Processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2012. 207 p.

VOM BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Bookman: Porto Alegre, 2013. 376 p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.