Fundação Pedro Leopoldo

Mestrado Profissional em Administração

Business Process Management em serviços: um estudo em empresas de consultoria

Eduardo Gomes Braga Júnior

Pedro Leopoldo
2019

Eduardo Gomes Braga Júnior

Business Process Management em serviços: um estudo em empresas de consultoria

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações

Linha de Pesquisa: Estratégias Corporativas

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Ester Eliane Jeunon

Pedro Leopoldo

Fundação Pedro Leopoldo
2019

658.46 BRAGA JÚNIOR, Eduardo Gomes
B813b Business Process Management em empresas de consultoria / Eduardo Gomes Braga Júnior.
- Pedro Leopoldo: FPL, 2019.

122 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, 2019.
Orientadora: Profª. Dra. Ester Eliane Jeunon

1. Gerenciamento de Processos.
2. BPM. 3. Empresas de Consultoria.
I. JEUNON, Ester Eliane, orient. II. Título.

CDD: 658.46

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **"Business Process Management - BPM em serviços: um estudo em empresas de consultoria".**

Nome do Aluno: **EDUARDO GOMES BRAGA JÚNIOR**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovada pela banca examinadora constituída pelos professores:

Profa. Dra. Ester Eliane Jeunon- Orientadora - FPL Educacional.

Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães - FPL Educacional.

Profa. Dra. Lousanne Cavalcanti Barros Resende – Unihorizontes

Pedro Leopoldo (MG), 30 de março de 2019.

DECLARAÇÃO DE REVISÃO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado intitulada *Business Process Management* em serviços: um estudo em empresas de consultoria, de autoria de Eduardo Gomes Braga Júnior, sob a orientação da Professora Doutora Ester Eliane Jeunon, apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional para obtenção do título de mestre em Administração. A revisão foi elaborada de acordo com o estilo da APA - *American Psychological Association* e as instruções do Manual para Editoração/Formatação de trabalhos acadêmicos do Mestrado Profissional em Administração, de autoria das Professoras Doutoras Eloísa Helena Rodrigues Guimarães e Vera L. Cançado, editado em março de 2018.

Dados da Revisão:

- Apresentação gráfica
- Organização da capa e folha de rosto
- Estrutura do texto - elementos pré-textuais
- Estrutura do texto (Referencial teórico)
- Titulação
- Citações e Referências
- Tabelas e Figuras

Belo Horizonte (MG), 25 de março de 2019.

Revisar Consultoria
Edna Generoso

Agradecimentos

Em especial agradeço a minha esposa Cláudia, a quem tanto amo, e que sempre está ao meu lado, apoiando-me em todos os momentos de nossa caminhada. Sem ela, nada seria possível.

Aos meus filhos, Ana e Eduardo, amores incondicionais da minha vida.

Aos meus pais, minha sogra e sogro, que já não estão mais aqui, mas sinto-os presentes a cada momento.

A minha irmã Raquel, meu irmão Paulinho e Ju e meus sobrinhos Miguel, Isabella e Beatriz, família maravilhosa que tenho.

A minha orientadora Professora Ester, que me acolheu tão bem, sempre com incentivos, aconselhamentos, compartilhando conhecimento e orientando com leveza e absoluta competência.

Aos professores e equipe da Fundação Pedro Leopoldo pelos momentos únicos de convivência e compartilhamento de conhecimento.

Aos colegas, e agora amigos, pelo incentivo cotidiano.

Em especial, a minha amiga e colega Leonora Duarte, que me ajudou com seus conhecimentos e vivência em BPM.

A DEUS, que abençoa nosso caminho.

Resumo

Braga Júnior, Eduardo Gomes. *Business Process Management* em serviços: um estudo em empresas de consultoria. 2019. 122 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Mestrado Profissional em Administração da FPL Educacional. Pedro Leopoldo (MG).

O objetivo deste estudo foi analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (*Business Process Management*) nos processos de seus clientes. Para atingir este objetivo, foi feita uma pesquisa qualitativa tendo como método o estudo de casos múltiplos. A unidade de análise da pesquisa foi composta de nove consultores que aplicam a metodologia do BPM em seus clientes. Os consultores deveriam ter no mínimo três anos de experiência em implantação do BPM. Observou-se que os respondentes, com foco em empresas privadas de médio e pequeno porte, demonstraram uma grande aderência ao *Association of Business Process Management Professionals,* 2013. Chamam a atenção dois motivos, ambos não respaldados pelo referencial teórico. O primeiro, a contratação ter objetivo de produzir documentação de processos como parte dos procedimentos exigidos para concessão de certificações. O segundo, como forma de respaldar corte de pessoal. Todos os outros motivos foram aderentes aos encontrados na literatura. Já aqueles consultores que trabalhavam com organizações de grande porte do setor privado ou público mostraram-se céticos, a que a literatura coloca como ideal para a implantação do BPM. Ressalta-se que existe uma percepção geral que a adoção do BPM traz melhorias, exceção feita às empresas cujo objetivo principal é só a documentação dos processos para conseguirem certificações. Averiguou-se, entre os resultados mensurados, que houve uma única observação contrária à literatura, a falta de verificação da satisfação do cliente. Assim, apresenta-se ao final deste estudo uma narrativa das melhores práticas a serem adotadas, minimizando os fatores críticos de sucesso.

Palavras-Chave: Gerenciamento de processos; BPM; Empresas de consultoria.

ABSTRACT

Braga Júnior, Eduardo Gomes. *Business Process Management in Services*: A Study in Consulting Firms. 2019. 1225 f. Dissertation (Master in Business Administration) - Professional Master's Degree in Administration of FPL Educacional. Pedro Leopoldo (MG).

The purpose of this study was to analyze how consulting firms incorporate BPM (*Business Process Management*) concepts into their clients' processes. To achieve this goal, a qualitative research was done using a multiple case study. The research analysis unit was composed of nine consultants who apply the BPM methodology to their clients. Consultants should have at least three years of experience in BPM deployment. It was observed that the respondents, who focused on small and medium sized private companies, showed a strong adherence to the Association of *Business Process Management* Professionals (2013). Drawing attention to two reasons, not supported by the theoretical framework. The first, the contracting has the objective of producing process documentation as part of the procedures required for the granting of certifications. The second as a way to back cut staff. All other reasons were adherent to those found in the literature. Already, those consultants who worked with large organizations in the private or public sector were skeptical about what literature places as an ideal for the implementation of BPM. It is emphasized that there is a general perception that the adoption of BPM brings improvements. Exception made the companies whose main objective is only the documentation of the processes to achieve certifications. It was found among the results measured there was a single observation contrary to the literature the lack of verification of customer satisfaction. Thus, at the end of this study, a narrative of the best practices to be adopted minimizing critical success factors.

Keywords: Process management; BPM; Consulting firms.

Sumário

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Problematização 12
1.2 Objetivos 16
1.2.1 Objetivo Geral 16
1.2.2 Objetivos específicos 16
1.3 Justificativa 17

2 REFERENCIAL TEÓRICO 19
2.1 Gestão de processos 19
2.1.1 Conceitos de processos 19
2.1.2 História de gestão de processos e seus paradigmas 22
2.2 BPM – *Business Process Management* 26
2.2.1 Ciclo do BPM (*Business Process Management*) 36
2.2.2 Analisar, modelar e otimizar o processo de negócio a partir do ciclo do BPM 46
2.2.3 Implantação do BPM 49
2.2.4 Monitoramento do desempenho dos processos 50
2.2.5 Fatores críticos de sucesso 51
2.3 Principais contribuições do Referencial Teórico para a pesquisa 52

3 METODOLOGIA 55
3.1 Caracterização da pesquisa 55
3.2 Unidade de análise 56
3.3 Unidade de observação 56
3.4 Modelo de pesquisa 56
3.5 Procedimentos para coleta de dados 58
3.6 Procedimento de análise dos dados 59

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 61
4.1 Caracterização dos respondentes 61
4.2 Apresentação dos resultados 63
4.2.1 Motivos para adoção do BPM 63
4.2.2 Implantação do BPM 66
4.2.3 Melhorias de resultados do BPM 85
4.2.4 Mensuração de resultados do BPM 91
4.2.5 Considerações sobre a viabilidade e sucesso na adoção do BPM 100
4.3 Discussão dos resultados 102

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 108
5.1 Limitações da pesquisa 110
5.2 Sugestões para futuros trabalhos 110
5.3 Considerações gerenciais 111

REFERÊNCIAS 112

APÊNDICES 118
Apêndice A – Roteiro de entrevista 118

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Conceitos de processos: Autores brasileiros & estrangeiros.....19

Tabela 2 – Organização funcional versus Organização por processos.....21

Tabela 3 – Tarefas para gestão de processos 24

Tabela 4 – Conceitos básicos do BPM.....29

Tabela 5 – Alguns itens de comparação entre as abordagens de melhoria contínua, inovação de processos e BPM 35

Tabela 6 – Correlação de fases/atividades dos ciclos de BPM 46

Tabela 7 – Vantagens competitivas do setor de serviços 50

Tabela 8 – Variáveis para mensuração de competitividade 51

Tabela 9 – Síntese da metodologia correlacionada com os objetivos específicos 60

Tabela 10 – Perfil sóciodemográfico dos respondentes 61

Lista de Figuras

Figura 1 – Modelo baseado nas consultorias realizadas para Ernest & Young 37
Figura 2 – Modelo “modo” proposto por Burlton, 2001.....38
Figura 3 – Modelo proposto por Jost & Scheer, 2002 39
Figura 4 – Modelo proposto por Smith & Fingar (2003) ciclo de vida BPM 39
Figura 5 – Modelo proposto por Khan (2003).....40
Figura 6 – Modelo proposto por Muerhlen & Ho (2005) 41
Figura 7 – Modelo proposto por Havey (2006).....41
Figura 8 – Modelo proposto por Schurter (2006), visão integrada do ciclo 42
Figura 9 – Modelo proposto por Kirchmer (2007).....43
Figura 10 – Modelo proposto por Jeston & Nelis (2008) 43
Figura 11 – Hierarquia geral da documentação do BPM.....48
Figura 12 – Modelo proposto (Association of *Business Process Management* Professionals, 2013):.....57
Figura 13 – Mapa de categorização – Situação da empresa antes a implantação do BPM. 63
Figura 14 – Mapa de categorização – Motivação para a empresa pensar em organizar seus processos 65
Figura 15 – Mapa de categorização – Ferramentas utilizadas para apoio à implantação do BPM 66
Figura 16 – Mapa de categorização – Comunicação e preparação do público interno para implantação do BPM 67
Figura 17 – Mapa de categorização – Uso do BPM para os processos da gestão de tecnologia de informação e comunicação 69
Figura 18 – Mapa de categorização – Preocupação em relação aos processos implantados com a estratégia empresarial.....70
Figura 19 – Mapa de categorização – Alinhamento dos processos com as metas da empresa 71
Figura 20 – Mapa de categorização – Apoio da alta administração ao BPM e os impactos ocasionados.....72
Figura 21 – Mapa de categorização – Envolvimento dos colaboradores e as dificuldades gerados pela implantação do BPM.....73
Figura 22 – Mapa de categorização – Métodos de gestão de mudanças 75
Figura 23 – Mapa de categorização – Patrocinadores do processo de implantação 76
Figura 24 – Mapa de categorização – Funções e responsabilidades dos envolvidos na implantação BPM 77
Figura 25 – Mapa de categorização – Definição de processos a ser trabalhados 78
Figura 26 – Mapa de categorização – Modelagem as-is importância e experiência anterior.....79
Figura 27 – Mapa de categorização – Uso da metodologia gerenciamento de projetos para implantação do BPM 81
Figura 28 – Mapa de categorização – Ações de comunicação das iniciativas implantadas do BPM com os diversos stakeholders 82
Figura 29 – Mapa de categorização – Principais dificuldades vivenciadas na implantação do BPM. 83
Figura 30 – Mapa de categorização – Impactos e mudanças na cultura empresarial 84
Figura 31 – Mapa de categorização – Importância do BPM nas organizações.....85

Figura 32 – Mapa de categorização – Melhorias observadas no primeiro momento após a implantação do BPM.....87
Figura 33 – Mapa de categorização – Locação de funcionários exclusivos para a gestão de processos com a implantação do BPM.....88
Figura 34 – Mapa de categorização – Mudanças implementadas geraram melhorias para os clientes 89
Figura 35 – Mapa de categorização – Pontos de mensuração planejados 91
Figura 36 – Mapa de categorização – Revisão dos processos implementados com a mensuração.....92
Figura 37 – Mapa de categorização – Aplicação de suporte ao monitoramento do desempenho com a prática do BPM 93
Figura 38 – Mapa de categorização – Verificação de novos indicadores a partir do BPM 94
Figura 39 – Mapa de categorização – Indicadores mantidos após a implantação do BPM 95
Figura 40 – Mapa de categorização – Avaliação da mudança da cultura após a implantação do BPM 97
Figura 41 – Mapa de categorização – Melhorias contínuas e as facilidade de sua adoção 98
Figura 42 – Mapa de categorização – A satisfação do cliente como foco de algum tipo de mensuração na adoção de novos processos 99
Figura 43 – Mapa de categorização – Viabilidade e sucesso na adoção do BPM ..100

Lista de Abreviaturas e Siglas

ABPMP	*Association of Business Process Management Professionals*
aoBPM	agente-oriented *Business Process Management*
ARA	Árvore da Realidade Atual
BCG	*Boston Consulting Group*
BPO	*Business Process Outsourcing*
BPM	*Business Process Management*
BPMI	*Business Process Management Iniciative*
BPMN	*Business Processes Model and Notation*
BPMS	*Business Process Management Systems*
BPM CBOK	*Business Process Management Common Book of Knowledge*
BRP	*Business Process Reengeneering*
BSC	*Balanced Scorecard*
CBPP	*Certified Business Process Professional*
CRM	*Customer Relationship Management*
Deloitte	*Deloitte Touche Tohmatsu Limited*
EPC	*Event-driven Processes Chains*
ERP	*Enterprise Resource Planning*
FDC	Fundação Dom Cabral
FPL	Fundação Pedro Leopoldo
HP	*Hewlett-Packard Company*
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM	*International Business Machines*
IMD	*International Institute for Management Development*
KPI	*Key Performance Indicator*
MPME	Micro, pequenas e médias empresas
PDCA	*Plan, Do, Control, Action*.
PMI	Project Management Institute
POP	Procedimento de Operação Padrão
PwC	*PricewaterhouseCoopers*
SAS	Serviço de Assistência ao Software
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SIGE	Sistemas Integrados de Gestão Empresarial
TI	Tecnologia da Informação
TQM	*Total Quality Management*
WfMC	*Workflow Management Coalition*

1 Introdução

A globalização impulsiona as empresas a desenvolverem estratégias focando em manter sua competitividade no mercado, definindo sua forma de atuação, seus objetivos e como chegar a eles (Pereira, Jeunon, Barbosa & Duarte, 2017).

As mudanças no ambiente de negócios, provocadas pela globalização e pela constante evolução tecnológica obrigam as organizações a buscar e promover melhorias contínuas em suas operações. O ganho de eficiência e eficácia deve ter como objetivo o cliente. Neste sentido, o tema gestão por processos ganha um protagonismo, especialmente na gestão de serviços. Sua importância pode ser vista por duas perspectivas: a primeira é a do ponto de vista do cliente quando da prestação de serviços; a segunda perspectiva é do ponto de vista da empresa, onde os processos são projetados e gerenciados para produzir e atrair o desejo do cliente. A filosofia do gerenciamento de processos em uma organização tem por finalidade orientar, além das atividades pertinentes aos fluxos de trabalho, também mapear e implantar melhorias nos processos (Müller, Cortimiglia, Gabrielli & Kappel, 2003). Koch (2016) menciona a ABPMP (Associação dos Profissionais de *Business Process Management*), organização que tem levantado o status de uso do BPM (*Business Process Management*) no Brasil, envolvendo principalmente no que tange às organizações privadas.

Segundo Sotomayor (2017) as empresas, cientes das mudanças do mercado, tomam decisões para melhorar seus processos de negócios, visando alcançar sucesso em seus resultados. Isso já ocorre desde o início da revolução industrial, em que as organizações buscam diferentes metodologias para obter rendimentos lucrativos a partir de seus processos. Para o autor, os processos de negócios das empresas estão em contínua mudança e evolução a fim de gerar mais valor agregado face à competitividade enfrentada pelas organizações atualmente. O objetivo do BPM é aumentar a eficiência e eficácia dos processos organizacionais através da melhoria e da inovação (Hammer, 2014). Para Sotomayor (2017) é alcançar clareza na direção estratégica e alinhar os recursos da empresa. Trata-se da aplicação da disciplina de melhoria contínua, necessária para atender às expectativas dos clientes. Neste contexto, o BPM (*Business Process Management*) se firma como uma ferramenta de

gerenciamento de processos, baseada em TI (Tecnologia da Informação), tornando-os mais eficientes, segundo o que preconizam os autores Paim, Cardoso, Caulliraux, e Cleme (2009) bem como Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) e ainda Lovelock, Wirtz, e Hemzo (2011).

Para empresas de consultoria, esses aspectos se tornam bem relevantes, especialmente para aquelas cujo foco é o gerenciamento de processos. Isto porque, além de aplicarem tais conhecimentos internamente, podem aplicá-los na prestação dos seus serviços. Assim, o objetivo deste trabalho foi analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (*Business Process Management*) nos processos de seus clientes. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva tendo como método o estudo de casos múltiplos.

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos. No primeiro capitulo, que é a introdução, apresentam-se a problematização, os objetivos e a justificativa do estudo. No segundo capítulo apresenta-se o referencial teórico, que é construído sobre dois blocos: o gerenciamento de processos e o BPM (*Business Process Management*). No terceiro capítulo, a metodologia, descreve-se a caracterização da pesquisa, bem como os procedimentos para a coleta e a análise dos dados. Os resultados e sua discussão são apresentados no quarto capítulo. O quinto capítulo traz as considerações finais, bem como as gerenciais.

Na seção seguinte discute-se a problematização do trabalho, que aponta temas como competitividade entre as empresas, gerando a necessidade de uma gestão de processos e a relevância crescente do BPM.

1.1 Problematização

O BPM contribui para melhorias em vários pontos dentro da organização. O principal, que vai ao encontro da visão fundamental do BPM, ajuda a ajustar os objetivos da empresa com as necessidades de clientes. Para Debrun (1996) a auto-organização parte da idéia de que novas estruturas podem emergir da própria dinâmica dos elementos que as constituem, em determinados domínios e circunstâncias. E ainda caracteriza-se como uma procura, por parte da empresa, de um crescimento contínuo.

Assim, uma empresa, ao passar para uma metodologia gerencial de gestão por processos, tende a ter as seguintes características: as pessoas trabalham no processo; as melhorias são feitas para o cliente; os objetivos têm foco no cliente; há uma integração entre as atividades do processo; as recompensas são baseadas na melhoria dos processos; os processos são vistos de forma interdependentes; as gestões de processos são formalmente descritas em cada cargo; os recursos são agrupados para produzir trabalho; não há hierarquia para o fluxo de informação; a cultura de uma gestão por processos é espalhada pela empresa; a cooperação passa a ser valorizada; previne-se a ocorrência de erros; há maior controle de mudanças; há melhor entendimento da cadeia de valor da empresa e há visão sistémica das atividades da empresa. Além de ser cada vez mais deliberada, colaborativa, suportada por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócios ponta a ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e habilitam a organização a alcançar seus objetivos com maior agilidade (Silva & Zaidan, 2013).

A competitividade entre as empresas cresce a cada momento. Com isso, o mercado, em todos os segmentos, está mais exigente. No mundo dos negócios somente as firmas mais qualificadas sobrevivem. Entretanto, observa-se que a competividade das empresas brasileiras é muito ruim, se comparada com aquelas de outros países. A cada ano a escola de negócios da suíça IMD (International Institute for Management Development) publica um ranking de competitividade mundial. São 63 países analisados em mais de 340 pontos, e no Brasil, esta avaliação é coordenada pela Fundação Dom Cabral (FDC). No estudo de 2018, verifica-se que o Brasil subiu do 61º lugar para o 60º, estando à frente apenas de três países: Croácia, Mongólia e Venezuela. No quesito eficiência empresarial, a posição do Brasil é de 50º e em relação às práticas gerenciais a posição brasileira é a de 53º (Caleiro, 2018).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) anunciou que entre os anos de 2013 e 2016 foram fechadas no Brasil 341,6 mil empresas. Destas, 76,8% estão no setor do comércio. Em uma pesquisa realizada em 2007 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, mostra que 50% das empresas brasileiras desaparecem em no máximo cinco anos. As principais causas para essa grande taxa de mortalidade são: limitações de infraestrutura financeira e da capacidade administrativa caracterizada pela utilização de boas práticas gerenciais

(SEBRAE, 2007). Nas conclusões desse estudo, observou-se que as práticas gerenciais são de extrema importância para que a empresa tenha maior competitividade em relação às outras organizações. Como exposto, as práticas gerenciais desenvolvidas pelas empresas são fonte do estudo do IMD para determinar a competitividade entre os países (Caleiro, 2018).

Ao se buscar a melhoria da competividade, as empresas se reestruturam, buscando uma melhor eficiência. Esta reestruturação passa por estratégias que devem ser desenvolvidas e implementadas. Um mecanismo de gestão e controle deve exercer uma visão holística, cuidando para que os resultados sejam alcançados (Vidigal, 2016). Neste sentido, o modelo fundamentado nas divisões de trabalho funcionais possui limitações severas para lidar com a realidade atual das empresas. É necessário agilidade, maior integralidade e flexibilidade para que as organizações melhorem seu desempenho. Com o objetivo de se conseguir este aprimoramento, é necessária a migração de um modelo baseado em trabalho funcional para outro, alicerçado em gestão por processos. A gestão de processos é mais adequada à realidade atual, em que as empresas necessitam ser mais ágeis, integradas e flexíveis. Assim, Taylor, com a lógica da Administração Científica, passando pelo sistema Toyota de Produção e a Reengenharia, são exemplos da preocupação que a gestão de processos sempre teve na visão das empresas. Gerir processos sempre teve uma conotação de reduzir tempo e facilitar a identificação de problemas. Para uma eficácia nestes pontos, a modelagem e análise de processos ganha relevância (Paim, Cardoso, Caulliraux & Cleme, 2009).

Atualmente, o BPM (*Business Process Management*) ganha destaque como ferramenta efetiva para gestão por processo por atender estes aspectos. De acordo com Paim, Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009), transformar processos é um sinônimo mais próximo de BPM. Transformar implica em repensar, em inovar, em quebrar paradigmas, agregar valor para os clientes criando práticas de negócios mais sólidas, oferecendo um melhor retorno para todos os envolvidos: esta é a função básica do BPM (Cbok, 2013). O BPM é uma disciplina de gerenciamento que foca em dar uma contribuição para as empresas atingirem seus objetivos com ganhos em performance e governança em seus processos (Jeston & Nelis, 2014).

O BPM Global Trends é um evento que reune profissionais e empresas para debater como o BPM pode mudar positivamente o desempenho empresarial. Em sua edição de 2016 ocorreu uma pesquisa com 116 participantes que nos revela que as empresas já olham com atenção para o BPM. Em relação ao comprometimento das empresas com o BPM, tem-se que:

- 28% responderam que há um alinhamento perfeito entre a estratégia empresarial e a alta gerência principal da empresa;
- 23% responderam que há um significativo comprometimento de projetos importantes;
- 23% sinalizam um estágio inicial.

Ainda nesta mesma pesquisa, observou-se que as organizações estão cada vez mais dispostas a gastar com o BPM, sendo que

- 52% das empresas gastam até US$ 500.000 ao ano;
- 18% gastam de U$ 500.000 a U$ 999.999;
- 18% gastam de um milhão de dólares a 5 milhões
- 6% aplicam entre U$ 5 milhões e U$ 10 milhões;
- 6%, acima de 10 milhões de dólares;
- 2%, acima de U$ 50 milhões.

Em comparação aos dados de pesquisas anteriores, observa-se uma consistência no crescimento do valor aplicado (SML Brasil, 2016).

Na percepção de Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011), o BPM oferece ferramentas que facilitam que se entenda totalmente a experiência de serviço pelo cliente. Parte importante de um processo de produção de serviços é definir os papéis dos clientes na produção dos serviços. Os clientes devem ser motivados e ensinados a participar do processo. Ao propor um redesenho de um processo de serviço, tem-se em vista o aumento da satisfação do cliente, a melhora da produtividade, a redução de falhas nos serviços e a redução de tempo de cada ciclo.

Por sua vez, Baldan, Valle e Rozenfeld (2014) alertam que o BPM não deve ser um modismo. Deve tornar-se parte da cultura da empresa. A organização deve viver sob

esta nova ótica com ganhos diários, tornando os funcionários responsáveis pela parte criativa de melhoria dos processos. Chegar neste ponto não é fácil; a alta administração deve estar inteiramente engajada e a mudança de comportamento por parte dos colaboradores deve ser possível.

Segundo pesquisa do SEBRAE (2007), fica claro que um dos motivos para a mortalidade das empresas é que suas práticas gerenciais são arcaicas e inviabilizam o crescimento da organização. Este é um ponto importante a ser melhorado para que a empresa tenha uma competitividade mais eficiente no mercado.

Frente ao exposto e considerando o crescimento do BPM como ferramenta que se destaca na gestão por processos, chega-se à pergunta-problema deste trabalho: *De que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (Business Process Management) nos processos de seus clientes?*

1.2 Objetivos

Para responder à pergunta norteadora, foram traçados alguns objetivos (geral e específicos) a serem alcançados.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (*Business Process Management*) nos processos de seus clientes.

1.2.2 Objetivos específicos

Os seguintes objetivos específicos foram delineados para este estudo:

- Verificar os motivos para a adoção de gerenciamento de processos nas empresas-clientes;
- Verificar de que forma a implantação é planejada;

- Identificar facilidades e dificuldades na implantação do BPM nas empresas clientes;
- Identificar de que forma a adoção do BPM (*Business Process Management*) contribuiu (ou não) para melhores resultados dos negócios;
- Identificar de que maneira os resultados foram mensurados.

1.3 Justificativa

As justificativas para o trabalho foram apresentadas para a administração, para as empresas, para a academia, especialmente um mestrado profissional, e para o pesquisador.

A necessidade de gestão de processos tem uma correspondência direta com a complexidade de se coordenar o trabalho nas empresas. Isto porque integrar os diversos setores, tornando sua governança mais fluida, flexível, aberta a inovações, é bastante complexo. Sendo assim, identificar práticas de planejamento, análise, modelagem, implantação, monitoramento e refinamento de processos que já foram aplicados com sucesso se torna relevante, especialmente para um mestrado profissional.

O trabalho proposto tem por objetivo analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (*Business Process Management*) nos processos de seus clientes. Usar táticas de planejamento, análise, modelagem, implantação, monitoramento e refinamento que já foram aplicadas com sucesso é algo relevante para que se justifique o trabalho para as empresas.

Para a academia, o trabalho contribui para discussões sobre gestão de processos em que o BPM é uma ferramenta importante para as estratégias empresariais. Compreender conceitos de processos; história de gestão de processos e seus paradigmas; o ciclo do BPM (*Business Process Management*); analisar, modelar e otimizar o processo de negócio a partir do ciclo do BPM; conhecer a implantação do BPM; o monitoramento do desempenho dos processos e os fatores críticos de sucesso foram etapas fundamentais para o desenvolvimento acadêmico, bem como

para a contribuição da percepção dos rofissionais para o meio científicio, o que justifica esta pesquisa. Desse modo, o o estudo amplia as pesquisas relacionadas com o tema, podendo servir de base para outros estudos.

Para a FPL (Fundação Pedro Leopoldo), o trabalho se justifica pelo fato de atender à linha de pesquisa da instituição em estratégias corporativas, investigando a capacidade das organizações em formular estratégias adequadas ao dinâmico e competitivo ambiente empresarial. Por se tratar de um mestrado profissional, a pesquisa aplicada a empresas de consultoria pode trazer informações relevantes para o cotitiano dessas instituições.

Para o pesquisador, este estudo é parte integrante dos requisitos para adquirir o grau de mestre. O autor é sócio-proprietário de uma empresa de consultoria em marketing que tem como foco o desenvolvimento de planejamento estratégico de marketing. Entende-se que o BPM possui um foco para fora da empresa, com um olhar especial em satisfazer o cliente, criando uma vantagem competitiva. Dessa forma, o presente trabalho justifica-se para o pesquisador como uma busca por aprimorar seus conhecimentos em gestão por processos, com o objetivo de aplicá-lo na própria empresa e em seus clientes diretos.

No segundo capítulo, que vem a seguir, tem-se o referencial teórico, contento o arcabouço teórico necessário para sustentar a pesquisa.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo contempla-se o referencial teórico, dividido em três partes. A primeira discute a gestão de processos, seus conceitos e abordagens. A segunda apresenta-se o BPM e seus principais modelos, a implantação, mensuração e os fatores críticos de sucesso. A terceira são expostas as principais contribuições que o referencial teórico apresenta para a pesquisa.

2.1 Gestão de processos

Nesta seção aborda-se a gestão de processos com os principais conceitos e a evolução dos seus principais métodos. É uma jornada que começa com Frederick W. Taylor (1970) finalizando em BPM (*Business Process Management*).

2.1.1 Conceitos de processos

Para todo produto ou serviço disponibilizado por uma empresa é necessário que exista processo para produzi-los. Os conceitos de processos estão descritos na Tabela 1.

Tabela 1
Conceitos de processos: Autores brasileiros & estrangeiros

Ano	Autores	Conceito
2009	Paim; Cardoso; Caulliraux & Clemente	Disposição de ações e recursos tais como: estruturação; lógico temporal e coordenação com o objetivo de gerar um ou mais resultados para a organização.
2006	Barbará	Conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações.
2006	Netto	Série de atividades que a organização executa para atingir um dado cliente, seja interno ou externo.
2000	Gonçalves	Processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor e fornece um output a um cliente específico.
2002	Almeida	Sequência de atividades que transforma insumos em produtos finais ou serviços, de valor para o cliente final.
2013	Guia BPM CBOK	Uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

continua

conclusão

Ano	Autores	Conceito
2008	Jeston & Nelis	Ligação entre a organização e seus fornecedores, parceiros, canais de distribuição, produtos e serviços, pessoas e outras partes interessadas.
1994	Davenport & Prusak	Uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados.
1993	Hammer & Champy	Conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente.
1993	Harrington	Um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados pré-definidos, visando apoiar os objetivos da empresa.

Fonte: Adaptado de Saraiva, S. L. (2016). *Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Universidade de Brasília, DF, Brasil. 200 p.

Os cinco primeiros autores são brasileiros e os cinco últimos, estrangeiros. Todos os teóricos relacionam entradas às saídas, acrescendo-as de um valor com objetivo de atender os desejos dos clientes. Valle & Oliveira (2009) afirmam que os processos são classificados conforme seus objetivos, tendo três classificações principais:

- **Processos Primários –** Também conhecidos como finalísticos. Possuem um contato direto com os clientes, criando vínculos entre a empresa e seu público-alvo. Estes processos fazem parte da construção da cadeia de valor da empresa (Valle & Oliveira, 2009). Os processos primários podem ser subdivididos em chaves e críticos. Entendem-se como chaves aqueles processos de custo elevado e afetam os clientes de forma direta. Os processos críticos são os que estão alinhados estratégia da empresa. Desta forma, são ligados à missão da empresa e têm alto impacto nos negócios (Barbará, 2006).
- **Processos de suporte –** Caracterizam-se por ser apoio aos processos primários para que os mesmos tenham sucesso no atendimento ao cliente. Os processos de Suporte por si só não possuem um contato direto com o público-alvo (Valle & Oliveira, 2009).
- **Processos Gerencias –** Também conhecidos como de gestão, possuem a finalidade fornecer uma coordenação e apoio às atividade dos processos primários (Valle & Oliveira, 2009).

Os processos têm como objetivo o controle e melhorias do fluxo de trabalho. Por isso, permitem um constante aprendizado baseados em registros de conhecimento gerados pelo cotidiano das empresas (Paim, Cardoso, Caulliraux, & Cleme, 2009). Já Gonçalves (2000) compreende a competividade como determinante na melhoria constante dos processos. É mais coerente que a empresa avance de forma planejada com a reforma de processos. A reformulação disruptiva de todos os processos é indevida. A organização deve ganhar força, focando, em princípio, nos seus processos essenciais. A mudança destes processos fundamentais impulsionará de forma natural mudanças nos demais processos.

O pesquisador Enoki (2006), baseado em estudos de Schiar & Domingues (2002), apresenta uma comparação entre uma empresa com uma organização funcional e uma com organização por processos (Tabela 2).

Tabela 2
Organização funcional *versus* Organização por processos

Organização Funcional	Organização por processos
Cliente como uma variável que causa distúrbio	Objetivos ajustados pelas necessidades dos clientes
Negação da incerteza	Legitimação da incerteza
Controle	Auto-organização
Busca do equilíbrio	Fluxo constante
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente
Ordem planejada	Ordem emergente
Trabalho individual	Trabalho em equipe
Especialização	Múltiplos conhecimentos

Fonte: Adaptado de Enoki (2006) citado em Schiar, L. B. H. P. & Domingues, J. (2002). *Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais.* XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba – PR, 23 a 25 de outubro.

Assim, a organização funcional é aquela tradicional, que segue uma orientação hierárquica. Ela é baseada no controle com ordens planejadas, uma execução do trabalho de forma individual e o cliente é visto como um ente que traz distúrbios. A organização por processos quebra a perspectiva hierárquica, tornando o cliente um ente que deve ser satisfeito. Tem-se um trabalho em equipe com uma auto-organização. Enoki (2006) ressalta que a produção de qualquer bem, seja um produto ou serviço, é baseada em processos. É um fluxo no qual um objeto de entrada é modificado no tempo e no espaço.

A gestão por processos cria uma visão sistémica que une os fornecedores aos clientes passando por uma cadeia de atividades dentro da empresa (Pradella, 2013).

Na próxima seção será apresentada a evolução histórica de como os processos foram tratados e quais são seus principais paradigmas.

2.1.2 História de gestão de processos e seus paradigmas

Com a teoria científica de Taylor, surge o estudo de movimentos e tempo dos processos. Este é um marco da revolução industrial. As empresas passam a se organizar em departamentos que ganham cada vez mais especificidade. Neste tipo de organização empresarial, o produto final é a união dos esforços desenvolvidos separadamente por cada departamento. É uma visão para dentro dos departamentos, tornando uma produção engessada (Luidson, 2016).

Após a segunda guerra, os modelos gerenciais seguiam um padrão cujos comportamentos eram definidos com antecedência e prescritos. Esta é uma abordagem clássica da administração, moldada para um mercado estável em que o ser humano era colocado ao largo na perspectiva do consumo (Motta, 1999). Já Bertalanffy (2008) acredita que a esta perspectiva, colocada em prática após a segunda guerra, com o passar dos anos, acrescenta-se a Teoria Geral dos Sistemas, que enxerga a organização como um conjunto de sistemas. Esta teoria propõe o estudo das organizações não como processos independentes, mas sim que devem ser vistos em conjunto. Desta forma, cada processo resulta em interferências em outro processo. Tem-se uma interação dinâmica entre todas as partes de uma empresa e por esta razão deve ser tratado o todo e não partes isoladas Contemporânea à Teoria Geral dos Sistemas apresenta-se a Teoria da Contingência. Esta Teoria mostra que o uma organização sofre impactos e influências da sua estrutura interna, das tecnologias e do ambiente externo. É uma adaptação da empresa ao meio ambiente. O meio externo exige que a empresa se adeque às incertezas, promovendo ajustes permanentes (Morgan, 2013).

Na percepção de Luidson (2016), ao se focar nos processos, há o desprendimento de uma lógica presa na visão mecanicista para ter um raciocínio em que os processos permeiam os departamentos. A finalidade é agregar valor ao produto colocado no

mercado. Paim, Cardoso, Caulliraux & Cleme (2009) lembram que a quebra dos paradigmas da melhoria de operações com foco nos processos começa na Toyota, com o Sistema Toyota de Produção, sendo seguida pela Teoria das restrições, da Reengenharia e das Lógicas de Gestão. Cruz (2005) fala sobre a Reengenharia na década de 80, no século XX, apresentada pelos americanos Hammer e Champy e que se tornou um grande marco do gerenciamento por processos. Dessa forma a Reengenharia é uma reconstrução dos processos de forma radical, envolvendo toda a estrutura da organização, inclusive seus sistemas de informação e valores. Elimina-se o que for desnecessário, descentralizando todo tipo de decisão, dando maior autonomia aos colaboradores da empresa (Hammer & Champy, 1993).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) ressaltam que a Reengenharia foi um movimento que tentava frear o aumento sem precedentes de erros de produção, com a adoção cada vez maior dos computadores e consequente aumento de velocidade de produção. No fim dos anos 1990, o ERP (*Enterprise Resource Planning*), que implanta sistemas integrados de gestão, tenta resolver os problemas deixados pela reengenharia. Para Marzall (2016) antes da implantação de sistemas informatizados era comum um ciclo de produção demasiadamente longo. A competividade entre as empresas sugeria uma diminuição dos prazos, ganhado importância a inovação na gestão de processos. Para uma gestão eficaz, a tecnologia da informação é incorporada com uma visão global de todo o ecossistema das organizações. Com esta perspectiva, os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE), também conhecidos como ERP, são implantados nas organizações.

A Reengenharia e o ERP não conseguiram resolver vários problemas das empresas. Inúmeros motivos tornaram isto uma verdade. Um exemplo é a falta de um procedimento evolutivo sem continuidade (Duarte, 2018). Silva (2017), como citado em Duarte (2018) fala sobre o gerenciamento de processos de negócios denominados de ondas do BPM:

- Primeira onda: TQM – Total Quality Management. Introduziu a relevância da qualidade e seu gerenciamento. O Japão se sobressai como referência nesta metodologia, que se baseia no controle estatístico de processos. A ferramenta que se destaca neste ciclo é a

PDCA (Plan, Do, Check, Act). Iniciou-se no Brasil na década de 1980 e consolidou-se na década seguinte;

- Segunda onda: BRP – Business Process Reengeneering. Instiga a utilização forte da tecnologia da informação no gerenciamento de processos;
- Terceira Onda: BPM – *Business Process Management*. Com o uso da tecnologia (BPMS), ocorre a automação de pontos fundamentais, gerando uma mudança no paradigma com uma visão do início ao fim dos processos de uma empresa. O foco é o resultado, agilidade e adaptabilidade;
- Quarta onda: aoBPM – agente-oriented *Business Process Management*. Ocorre uma forte aplicação de tecnologias e agentes. Ocorre o uso de sistemas distribuídos, automatização, interação, gerenciamento de recursos reatividade e proatividade, interoperação de sistemas e processos inteligentes.

Paim, Santos e Caulliraux (2007) realizaram uma pesquisa enfatizando as tarefas para gestão de processos, na qual demonstram as tarefas necessárias para tal gestão. Nesta pesquisa identificaram-se três grupos principais de tarefas (Tabela 3).

Tabela 3
Tarefas para gestão de processos

Grupo	Descrição	Tarefas
GRUPO 1	Pensar ou projetar processos.	É o responsável pelo design do processo. É a parte da engenharia onde se desenvolve tendo como horizonte objetivos de médio e longo prazo.
GRUPO 2	Gerir processos no dia-a-dia	É de natureza executiva. Implantar e fazer a governança do processo estudado. A visão deste grupo é de curto prazo.
GRUPO 3	Promover aprendizado	Apresenta-se como um critério cuja natureza é passiva. Ocorre o registro do que está acontecendo ao gerir os processos, identificando os problemas surgidos e erros de design para que seja possível aprender e reprojetar o processo.

Fonte: Adaptado de Paim, R., Santos, D., & Caulliraux, H. (2007). A importância das tarefas para gestão de processos. Encontro Nacional de Engenharia da Produção (p. 27). Foz do Iguaçu: ABEPRO.

Estas tarefas são forma gerais de gestão de processos aplicadas em diferentes

abordagens de atuação. Ressalta-se que esta pesquisa não tem a preocupação em mostrar em como transformar estas tarefas em gerenciamento dos processos.

Quanto aos modelos de gestão de processos, identificaram-se três modelos de atuação, ou seja, três abordagens de gestão de processos, partindo da gestão funcional e chegando à gestão por processos. O primeiro modelo baseia-se na abordagem da gestão funcional. Segundo Paim, Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009), esta abordagem é organizada em silos com uma baixa capacidade de coordenação. Os processos são desconhecidos. Cada departamento cuida de uma determinada função conforme as seguintes características:

- Baixa orientação para o mercado;
- Os objetivos são departamentais;
- Avaliações de desempenho são locais de cada departamento;
- A competência de cada funcionário não ultrapassa os limites do departamento;
- Todo o tipo de reconhecimento é departamental;
- Os orçamentos são definidos sem a visão do todo;
- Sem unidade de organização;
- Não há documentação do processo usado na execução de trabalhos.

Segundo Paim, Cardoso, Caulliraux e Clem (2009), a segunda abordagem é a gestão funcional de processos transversais. Não ocorre o fim de como as empresas se estruturam, preservando sua organização e divisão de trabalho. Caracteriza-se por uma gestão centrada nos processos que coordena todo o trabalho. Esta é uma característica de diversos modelos propostos, como por exemplo, o da Reengenharia. Suas características são:

- Dar visibilidade no entendimento do processo;
- Mensurar o desempenho do processo;
- Documentar os processos;
- Promover integração e diminuir conflitos entre departamentos;
- Objetivo final: foco no cliente;
- Responsabilidade compartilhada.

A terceira abordagem, gestão por processos, é uma evolução da anterior, em que tem-se a gestão funcional de processos transversais orientada por processos. Nesta visão, há uma alteração dos elementos organizacionais da empresa, priorizando os processos, e não a função. Para Paim, Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009), o que mais interessa é o resultado e a satisfação do cliente. As seguintes características descrevem esta abordagem:

- As pessoas trabalham no processo;
- As melhorias são feitas para o cliente;
- Os objetivos têm foco no cliente;
- Há uma integração entre as atividades do processo;
- As recompensas são baseadas na melhoria dos processos;
- Os processos são vistos de forma interdependente;
- As gestões de processos são formalmente descritas em cada cargo;
- Os recursos são agrupados para produzir trabalho;
- Não há hierarquia para o fluxo de informação.

Estas são as características do BPM (*Busines Process Management*). O BPM é uma ferramenta importante para colher informações, organizar os processos, implantar inovações, contribuindo para aumentar o valor do produto e/ou serviço para os clientes.

Na próxima seção apresentam-se os conceitos e objetivos do BPM, os diversos modelos desta metodologia, seus ciclos (planejamento, análise, design, modelagem, implementação, monitoramento e refinamento), o gerenciamento necessário quando da implantação de um modelo, os pontos de mensuração e os fatores críticos de sucesso.

2.2 BPM – *Business Process Management*

As organizações ainda se desenvolvem sobre princípios mecanicistas, valorizando a aptidão de cada um de seus empregados. Percebe-se que na medida em que as instituições passam a migrar de uma visão departamental para uma visão em

processos, ocorre a promoção de ações flexíveis e criativas. Esta situação é mais adequada às rápidas mudanças que o ambiente impõe às empresas. Para esta nova forma de ser das organizações, é necessário que se tenha ações substancialmente racionais. Esta racionalização não pode ser seguida cegamente, mas dentro de uma consciência apropriada a cada situação, o que dá início a uma ação inteligente (Morgan, 2013). A modelagem tem como objetivo delimitar o processo, jogando luz às suas entradas, tarefas, responsabilidades, e suas saídas. É possível mapear pontos críticos promovendo melhorias e soluções de problemas (Jacoski & Grzebieluchas, 2011).

Na percepção de Hurwitz, Bloor, Baroudi e Kaufman (2007, p. 52),

> o que chamamos de BPM hoje é o resultado de uma adaptação ocidental das melhores práticas de gerenciamento que evoluiu principalmente da manufatura japonesa. O termo japonês equivalente mais próximo é KAIZEN, que pode ser definido como *contínua melhoria*, ou talvez mais apropriadamente, *tomar separados e colocados juntos de uma maneira melhor*. Além da melhoria contínua, o BPM abrange outros métodos de gerenciamento, como Gestão da Qualidade Total e Six Sigma.

O objetivo de um processo é transformar uma determinada entrada em um produto, ou conjunto de produtos diferentes na saída. A transformação ocorre graças ao trabalho exercido sobre o que foi entregue na entrada. Os produtos conseguidos na saída possuem um maior valor econômico ou social que os da entrada (Mello & Salgado, 2005). Jacoski e Grzebieluchas (2011) compreendem o mapeamento de processos como a utilização de técnicas para detectar falhas, pontos de melhorias, eliminar duplicações de tarefas, destacar as tarefas críticas, entre outros. Baldan, Valle e Rozenfeld (2014) ressaltam que o gerenciamento dos processos é fundamental para que a empresa atinja com eficiência seus objetivos. Ele consegue espalhar a cultura empresarial orientada ao processo dentro da própria empresa.

Dubani, Soh e Seeling (2010) como citado em Baldan, Valle e Rozenfeld (2014) ressaltam a importância da consciência no gerenciamento de processos. Ela é fundamental para se atingir melhores resultados e para facilitar a disseminação da própria cultura de orientação por processo dentro da empresa. E ainda, o gerenciamento de processos é utilizado tanto para fabricação e produção quanto para serviços. Desta forma, ao nos referirmos a processos, ocorre uma generalização. É

possível fazer especificações usando termos como processos de fabricação, processos de produção e processos de negócios. O termo processos de fabricação é utilizado no segmento de empresas que usam produtos materiais, que tenham o objetivo de fabricar algo, como exemplo um parafuso. Já processo de produção é um termo usado para aquelas corporações que tem objetivos de produção, como uma hidrelétrica, por exemplo. O termo processo de negócios é utilizado para o setor de serviços. Em cada um deste ramos é possível uma especificação maior. Como exemplo, podemos citar o processo de negócio primário, que se refere àqueles processos pertencentes ao core da organização (Baldan, Valle & Rozenfeld 2014).

Para mapear os processos, existem várias técnicas. Para Schmenner (1999), o Fluxograma descreve a forma como as tarefas são executadas. Podem ser sequenciais ou em paralelo. Cada tipo de operação tem seu símbolo próprio. Shostack (1984), como citado em Santos (2000a p. 32), foi um dos primeiros autores a escrever sobre o “Designing services that deliver”, sendo um dos primeiros trabalhos introduzidos na literatura a enfatizar o projeto de serviços sob a perspectiva do processo. Em seus estudos, a autora desenvolveu uma técnica de mapeamento de processos de serviços chamada *service blueprint*, que pode ser utilizada tanto no projeto como na análise do processo. E ainda, esta técnica baseia-se no fluxograma, desenvolvida especialmente para serviços. Shostak (1984, p. 139) explica que,

> o princípio do plano ajuda a reduzir o tempo e a ineficiência do desenvolvimento de serviços aleatórios e fornece uma visão de nível mais alto das prerrogativas de gerenciamento de serviços. A alternativa - deixar os serviços para o talento individual e gerenciar as peças, e não o todo - torna a empresa mais vulnerável e cria um serviço que reage lentamente às necessidades e oportunidades do mercado. À medida que os Estados Unidos avançam para uma economia de serviços, as empresas que obtêm o controle do processo de design e gerenciamento serão as empresas que sobrevivem e prosperam.

Segundo Cheung e Bal (1998) o IDEF (*Integrated Computer Aided Manufacturing Definition*) é um método desenvolvido pela Força Área Americana com o objetivo de avaliar seus fornecedores. Para os autores, este é um método que possibilita uma análise completa e complexa dos processos por meio de suas entradas, saídas, restrições e interações, empregando a “família” IDEF formada por um conjunto de técnicas com propósitos similares.

Santos (2000a) compreende o Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM – *Business Process Management*) como uma ferramenta que possui uma notação para mapear todas as tarefas no desenvolvimento de serviços, com foco na gestão do processo e nas interações com clientes. Morgan (2013) afirma que o BPM atende a esta nova tendência de organizações à imagem do cérebro, metáfora usada para indicar as empresas que processam informações e são capazes de aprender a aprender. Para a Association of *Business Process Management* Professionals (2013) processos é um conjunto de atividade que se inter-relacionam. Dependendo do tamanho e da visão dada, um processo pode ser subdividido em subprocesso. A atividade elementar é chamada de tarefa. Por sua vez Baldan, Valle, e Rozenfeld (2014) ressaltam a complexidade depende da cultura de quem executa. Ou seja, dependendo da perspectiva que se tem, uma tarefa, para alguns, pode ser um processo, para outros, um sub processo pode ser uma tarefa. Nomear algo como um processo, subprocesso ou tarefa depende de como e de quem está visualizando o todo. Decompor uma atividade depende de sua complexidade. Para um melhor entendimento dos conceitos básicos do BPM, Baldan, Valle, e Rozenfeld (2014) descrevem os verbetes mais utilizados (Tabela 4).

Tabela 4
Conceitos básicos do BPM

Verbete	Conceito
Atividade	Todo trabalho que é realizado em uma organização. Pode ser um processo, subprocesso, tarefa, projeto, etc. Normalmente é aquilo que se deseja controlar.
Processo	Um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas. Usualmente possui característica de repetitividade.
Subprocesso	É um processo embutido em outro processo, ou seja, é um tipo de atividade, uma subdivisão de processo, que ainda pose ser subdividido em atividades de menor nível.
Tarefa	É uma atividade elementar do último nível de decomposição de um processo. Normalmente executada por uma só pessoa (ou recurso), numa única estação de trabalho.
Trabalho	Esforço físico ou mental baseado em habilidades para superar obstáculos e atingir objetivos.
Projeto	Um esforço temporário empreendido para crias um produto, serviço ou resultado exclusivo.
Evento	Qualquer coisa (física ou informacional) que ocorreu ou foi gerada na realização de uma atividade e representa um estado resultante de uma atividade interna ou externa.

continua

conclusão

Verbete	Conceito
Macroprocesso	Representa de uma visão geral um conjunto de processos. Normalmente é o maior nível na estrutura de processo dentro de uma organização.
Modelagem de processo	Atividade que objetiva criar modelos de processo.
Modelo de Processo	Um modelo é uma representação (com maior ou menor grau de formalidade) abstrata na realidade num dado contexto.
Negócio	Um conjunto complexo de organização, infraestrutura e pessoas que existem para entregar valor para um grupo de clientes e gerar retorno para um grupo de interessados.
Operação (de negócio)	Uma função organizacional que ocorre de forma contínua e produz o mesmo produto ou fornece um serviço repetitivo.
Operação de fabricação	Passo intermediário dentro de uma sequência de fabricação que transforma matéria-prima em um resultado com maior valor agregado por meio da aplicação de fabricação.
Organização	Um grupo operacional de pessoas e/ou instituições com uma estrutura gerencial compartilhada que facilita a cooperação sistemática entre pessoas para produzir valor para um grupo de interessados.
Processo de fabricação	Ação que transforma matéria-prima em um resultado com maior valor agregado.
Processo de produção	Conjunto de atividades de uma organização que transforma energia, material e capital intelectual em produtos (bens materiais ou serviços).
Processo de negócio	Conjunto de atividades que produzem valor para um grupo de interessados.
BPM (*Business Process Management*) ou (Business Performance Management)	É uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, implantar, medir, monitorar, controlar, e melhorar processos de negócios com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias de uma organização.
Processo de negócio primário, ou ponta-a-ponta (end to end), ou essencial ou core	Processo de negócio interfuncional, que servem (saem de) clientes determinados e entregam valor para esses clientes e representam a essência de uma organização para cumprir sua missão (sua cadeia de valor).
Processo de apoio, ou de suporte	Apoiam a realização de processos end to end (ponta a ponta). Não geram valor direto para os clientes.
Processos gerenciais ou estratégicos	São utilizados para definir, medir, monitorar e controlar um negócio visando atingir os objetivos de uma organização.

Fonte: Baldam, R.L. ; Valle, R.A.B. ; Rozenfeld, H. (2014). Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v.1.

Os verbetes descritos são importantes na compreensão dessa literatura. Assim, o termo processos de negócios é utilizado fortemente em serviços, já processos de fabricação é usado quando envolve insumos para produção de materiais, e, processos de produção é uma expressão usada para aqueles processos onde há transformação de energia, material e conhecimento em produto.

Outro grupo de conceitos utilizados são: processos primários, que são aqueles ligados à missão da organização; os processos de apoio, que não geram valor, mas são fundamentais para a entrega do serviço/produto ao cliente; e os processos gerenciais, que se dedicam à administração do negócio. Existe uma tênue relação entre BPM e Gerenciamento de Projetos. Uma distinção básica é que BPM é utilizado para gerenciar processos que podem ocorrer a qualquer tempo, produzindo resultados similares. Já o Gerenciamento de Projetos é utilizado para algo temporário, que possua um início e fim bem demarcados e gerem um serviço único.

O gerenciamento de projetos é fundamental para a implantação do BPM. Desta forma, o BPM faz com que a empresa veja os processos de forma horizontal dentro da organização. A visão tradicional que utiliza um organograma é deixada de lado. O organograma não deixa de existir. A lista de atividades é que passa a não mais obedecer a esta hierarquia. A cooperação passa a ser valorizada. Tudo é feito em equipe, o que traz várias vantagens, como uma melhor coordenação e integração do trabalho, tempos de respostas mais ágeis, foco no cliente, previne ocorrências de erros, maior controle de mudanças, há um entendimento melhor da cadeia de valor e melhora da visão sistêmica das atividades da empresa (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014). As saídas da maioria dos processos são compostas por bens e serviços. É nos serviços que residem os maiores desafios. Por sua natureza de intangibilidade, os serviços se tornam difíceis de monitorar e terem medidos os seus resultados.

O bom resultado é normalmente medido pela satisfação do cliente cuja informação não é fácil de se obter. Há um envolvimento intenso do cliente no processo e dele são dependentes as entradas e inovações apresentadas (Pyon, Woo & Park, 2011). Segundo Jacoski e Grzebieluchas (2011), a primeira etapa para a implantação de um gerenciamento de negócios é ter uma visão global do negócio, coletando documentos. Em seguida, para uma modelagem adequada, é necessário conhecer detalhadamente

cada processo, começando com entrevistas com funcionários selecionados. Portanto, um processo de negócio é uma sequência de atividades que possuem seus custos, prazos, qualidades e tem por função finalizar apresentando um produto para satisfazer seus clientes. O produto que é finalizado por um processo pode ser uma entrada de outro processo. Os clientes ora servidos podem ser internos ou mesmo clientes externos da empresa (Jacoski & Grzebieluchas, 2011).

Para os autores Déda, Colaço-Júnior e Oliveira (2016), e também para Jacoski e Grzebieluchas (2011), o objetivo principal é sempre atender de maneira melhor o cliente ao qual se destina o processo. Reduzir custos, aumentar a qualidade, diminuir tempo, acabar com ambiguidades, redundância e problemas são preocupações constantes para melhor atender os clientes. No entanto, um processo pode sofrer alterações com a troca de pessoas, instruções de diferentes gestores e fornecedores. Isto traz modificações nas entradas, e consequentemente, nas saídas. Existem ferramentas tecnológicas que auxiliam o BPM para cuidar de eventuais ruídos introduzidos no processo. Em cada momento do BPM (planejamento, análise, modelagem, otimização, implantação e monitoração) há ferramentas disponíveis no mercado. Como exemplo, pode-se citar o ERP e CRM, que são ferramentas utilizadas na implantação.

Para Mintzberg (2010) estratégia é um padrão, isto é, a coerência em comportamento ao longo do tempo. Possuir ações ofensivas e defensivas para ter sucesso em um determinado mercado sem descuidar do retorno do seu investimento. Pensando assim, uma empresa deve conceber sua estratégia. Ao implementar o BPM, deve-se levar em consideração a estratégia empresarial. Baldan, Valle e Rozenfeld (2014) explicam que o BPM facilita a padronização do comportamento dos colaboradores da organização ao longo do tempo, trazendo valor ao cliente. E, descrevem ainda, a cadeia de valor como um método muito usado para a construção de processos que interligam as relações, desde os fornecedores até a entrega do produto ao consumidor.

Por meio da cadeia de valor é possível identificar os principais fluxos de processos. Para tanto, deve-se levar em conta as metas pretendidas pela organização. Assim, satisfazer o cliente é fundamental. O cliente compra o produto, mas também o valor.

Pode-se então ligar o cliente ao conceito de processo. A satisfação do cliente permite à empresa gerar lucro, que é, em última análise, o objetivo primeiro de uma empresa. Se para o cliente a empresa é tão boa quanto os seus processos, é necessário ter um cuidado prioritários com eles (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

No caso de uma organização com atividades em vários sites, uma comunicação eficiente para compartilhar as melhores práticas é fundamental. É necessário que haja uma coordenação geral difundindo diretrizes que devem ser cumpridas. O exemplo de uma franquia é um destes casos. O cliente deve reconhecer a empresa, independente do local onde ele está. A padronização de processos deve ser globalizada (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

De acordo com Santos (2000b) o Downsizing tem por finalidade melhorar o desempenho, reduzindo hierarquia, burocracia e força de trabalho. O gerenciamento de processos busca otimizar os recursos da organização. Contudo, por conta da redução de níveis hierárquicos em função do redesenho de processos, o conceito da reengenharia foi, muitas vezes, deturpado e utilizado como eufemismo para processos de demissão de pessoal. Assim, se o movimento de downsizing se intensifica, mesmo em tempo de prosperidade econômica, reduzido os empregos.

Sobre o Outsourcing, Latini (2015) explica que este processo faz com que as organizações se concentrem em processos que realmente lhe tragam lucro, gerando valor a seus clientes, terceirizando os demais processos. No entanto, o Outsourcing gera a necessidade de parcerias fortes. É necessário que os processos compartilhados entre empresas (BPO – *Business Process Outsourcing*) sejam bem especificados e descritos, com mensuração de seus dados bem claros, para que as comunicações entre empresas ocorram de forma tranquila. O Outsourcing (terceirização) e o Downsizing (redução de pessoal) impactam diretamente no gerenciamento de processos.

A adoção do BPM em pequenas, médias e grandes empresas têm suas diferenças. A avaliação de recursos disponíveis é importante para o bom planejamento. Normalmente as grandes empresas possuem recursos superiores às pequenas e médias empresas. A decisão de adoção de processos é mais lenta nas grandes

empresas, devendo qualquer mudança ser aprovada por vários escalões, graças a uma verticalização de setores, ao contrário do que ocorre nas pequenas e médias empresas (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

Burlton (2001), como citado em Baldan, Valle e Rozenfeld (2014) alerta sobre um dos pontos críticos incidir na mudança da cultura de uma empresa imposta pela implantação do BPM. Com um contingente grande de colaboradores, a mudança cultural em uma grande empresa é muito mais difícil. Envolver funcionários e clientes em uma empresa pequena ou média requer menor esforço. Portanto, o BPM deve se tornar uma prática do dia a dia da organização. Deve-se buscar melhorias contínuas.

Dependendo do mercado onde atua a empresa, a inovação é fundamental para a sobrevivência. Melhorias com metas de 5% a 10% podem ser pequenas, mas contribuem para uma inovação contínua. Processos propostos ontem podem ter sido excelentes, hoje são bons e amanhã podem ser ruins. As inovações com mudanças radicais são, por vezes, necessárias. A melhoria contínua de processos com a inovação radical é um forte desafio, devendo estar entranhado na cultura e nos altos escalões das empresas (Association of *Business Process Management Professionals*, 2013).

É possível usar outras metrologias com o BPM para instigar os colaboradores de uma organização a se envolverem mais, buscando uma melhoria continua ou ainda indicando inovações radicais de processos. Smith e Fingar (2006) comparam a melhora contínua com a inovação de processos e o BPM.

Na Tabela 5 observa-se que o BPM pode abarcar tanto uma inovação incremental quanto uma inovação radical. Em todos os fatores de comparação propostos existem diferenças entre melhorias contínuas e inovação de processos. Em todas, o BPM consegue satisfazer as duas situações (Tabela 5).

Tabela 5
Alguns itens de comparação entre as abordagens de melhoria contínua, inovação de processos e BPM

Fator de comparação.	Melhoria contínua	Inovação de processos	BPM
Nível de mudança.	Incremental.	Radical.	Ciclo completo do processo.
Interpretação do processo corrente e estado futuro.	Processo corrente, melhorando em novas versões.	Processo antigo e geração de processo novo – descontinuidade.	Sem implantação de BPM. BPM implantado.
Ponto inicial.	Processos existentes.	Um quadro branco gerando novas ideias.	Processos novos ou existentes.
Frequência de alteração.	Contínua.	Única vez.	Única vez, periódica ou contínua, dependendo do processo.
Tempo requerido.	Curto.	Longo.	Depende do processo.
Participação da equipe.	Bottom-up	Top-down.	Botton-up e top-down.
Número de processos.	Simultâneo, cruzando vários departamentos.	Um por vez.	Simultâneo, cruzando vários departamentos.
Escopo típico.	Estreito, dentro de funções/ departamentos.	Extenso, cruzando funções/ departamentos.	Vendo de maneira ampla todos os processos da organização.
Horizonte.	Passado e presente.	Futuro.	Passado, presente e futuro.
Risco.	Moderado.	Alto.	Depende do processo.
Habilitador primário.	Controle estatístico.	Tecnologia da informação.	Tecnologia de processos.
Envolvimento.	Especialistas da indústria.	Generalistas em negócios.	Engenharia de processos e todos os empregados.

Fonte: Baldam, R.L. ; Valle, R.A.B. ; Rozenfeld, H. (2014). Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v.1.

Nesse contexto, a abordagem da melhoria contínua procura implementar avanços com metas desviadoras e curtas. É uma evolução aparentemente de pequenos passos, mas quando aplicadas de forma contínua, produzem progressos significativos. Já na perspectiva de inovação de processos, temos uma mudança, que

é defendida, que é radical. É aplicada uma única vez em um processo, propondo uma meta que causa uma disrupção, tornando o tempo de aplicação longo, com um risco alto. Já no BPM observamos um ciclo completo, estudando os processos existentes, propondo melhorias contínuas e com uma visão ampla de todo os processos da empresa.

O BPM não é a solução para todos os problemas de uma empresa. Isto posto, para saber onde atuar, há a necessidade de se fazer um diagnóstico para identificar os processos que devem ter a preferência de sofrer uma melhoria. Duas técnicas são apontadas por Costa (2010). O método cognitivo é a primeira técnica, que mapeia pensamentos de um grupo sobre uma questão específica. É um brainstorm que forma um mapa que se interliga, formando uma estrutura hierárquica, facilitando uma visão de um problema. A segunda técnica é formação da árvore da realidade atual (ARA). Nesta ferramenta, identificam-se problemas chamados de efeitos indesejados, que, por sua vez, se relacionam com outros efeitos indesejados. O objetivo é que se ache o efeito indesejado que é a causa raiz. Estas técnicas nos mostram quais são os processos que se deve tratar com o BPM. É preciso usar a metodologia correta para cada diferente problema apresentado.

A seguir é discutido o ciclo básico do BPM e as diversas proposições de alguns autores.

2.2.1 Ciclo do BPM

Os ciclos do BPM são algo discutido e questionado por muitos. São comuns questões como: Por onde começar? Quais as atividades envolvidas? Quem será o responsável? Como modelar os processos? Como dar continuidade a eles? Como não desperdiçar recursos? Assim, há vários modelos de desenvolvimento do BPM que são descritos na literatura. É difícil prever se um modelo esquemático irá funcionar adequadamente em uma determinada empresa. Isto se dá pelo fato de que as pessoas envolvidas têm forte influência do sucesso a ser alcançado. Um framework deve ser flexível o suficiente para não causar entraves. Antagonicamente, tem-se métodos rígidos que muitas vezes possuem pontos de inflexibilidade intransponíveis ou que dificultam muito a evolução (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

Os diversos modelos propostos de ciclos de vida para o BPM apresentam-se, a seguir, em ordem cronológica de sua publicação. Na Figura 1 o modelo foi proposto com base em trabalhos de consultorias realizadas para Ernest & Young (Harrington, Esseling & Ninwegen, 1997).

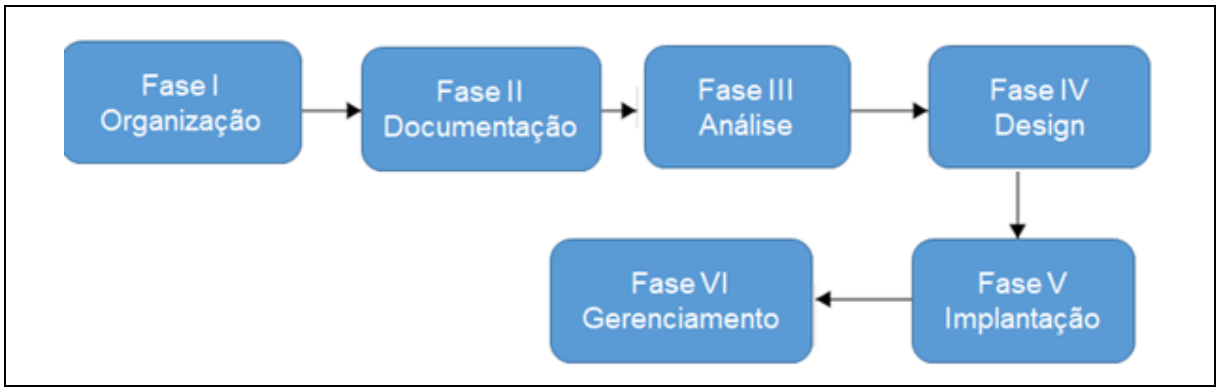

Figura 1
Modelo baseado nas consultorias realizadas para Ernest & Young
Fonte: Adaptado de Harrington, H. J., Esseling, E. K., & Ninwegen, H. V. (1997). Business Process Improvement: documentation analysis, design and management of business improvement. New York: McGraw Hill.

Neste modelo, as fases são propostas em um total de seis:

- Fase I – Incide na organização dos trabalhos, em que se faz um plano do projeto estabelecendo técnicas de planejamento, controle, e condições para o sucesso;
- Fase II – Seleciona-se a abordagem de documentação a ser usada de forma a descrever os processos de negócio da empresa;
- Fase III – Define-se o que deve ser melhorado;
- Fase IV – Modela-se o novo processo de negócio, desenvolvendo as mudanças a serem feitas conforme a documentação levantada;
- Fase V – Ocorre a implantação da nova solução medindo e reportando os resultados;
- Fase VI – Gerencia-se o processo para que ocorram melhorias contínuas (Harrington, Esseling & Ninwegen, 1997).

Na Figura 2 o modelo de Burlton (2001) é mostrado. Foi criado com o propósito de alinhar fases que se iniciam com a estratégia e terminam com a operação do processo.

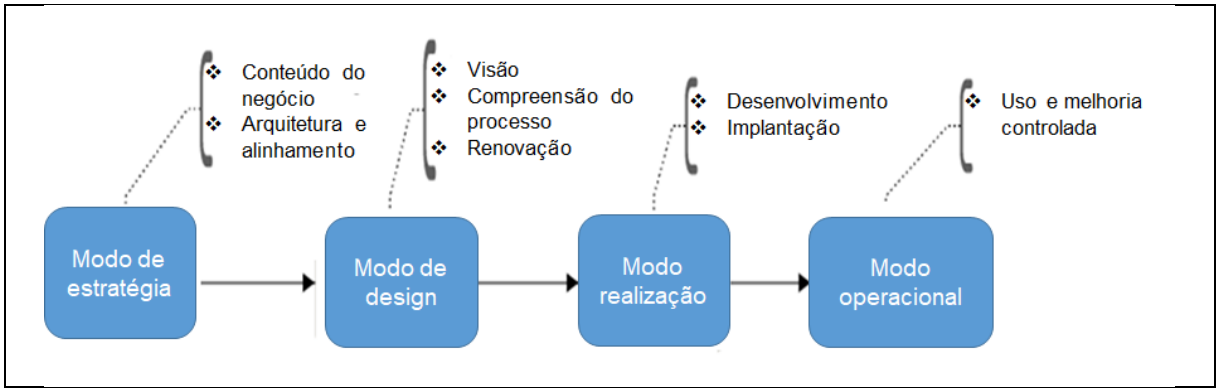

Figura 2
Modelo “modo” proposto por Burlton, 2001
Fonte: Adaptado de Burlton, R. (2001). *Business Process Management*: Profiting From Process. Indianalpolis: Sams Publishing. Citado em Baldam, R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, v.1.

Nesse contexto, para a adoção do BPM em fases sequenciais, utilizou-se 4 fases que denominadas de “modo”. Dentro destes modos são desenvolvidas atividades para alcançar objetivos específicos. O modo de estratégia pretende definir o contexto atual, assegurando a compreensão igualitária por todos os tomadores de decisão e desenha as relações entre os processos de negócios vigentes. O modo de design determina a visão de futuro. Através de uma compreensão do momento atual, redesenham-se os processos identificados do negócio. No modo realização implantam-se as mudanças idealizadas no modo de design, discutindo os mecanismos de implantação e suporte necessários. No último modo, o operacional, observa-se um ciclo de operação e melhorias contínuos. No modelo proposto por Jost & Scheer (2002), apresenta-se a modelagem e a não interrupção do ciclo. Este é um modelo de ciclo ininterrupto. Tem-se uma fase de design que envolve uma série de etapas de modelagem, integração e documentação dos processos a serem otimizados (Figura 3).

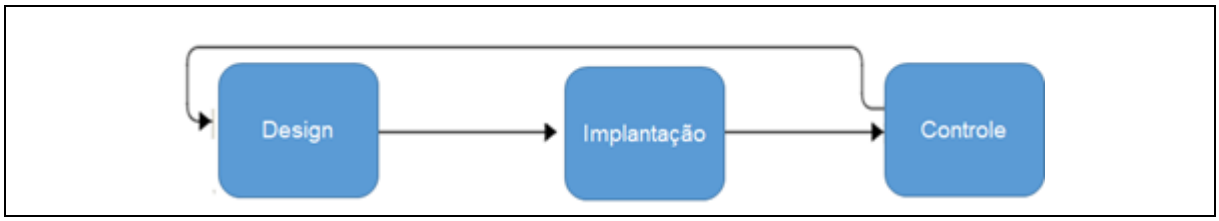

Figura 3
Modelo proposto por Jost & Scheer, 2002
Fonte: Adaptado de Jost, W., & Scheer, A. W. (2002). *Business Process Management*: A core Task for any Company Organization. New York: Springer.

Neste modelo, o planejar consiste na fase do design, o fazer na fase da implantação; o check ocorre na fase do controle e após esta fase, ao identificar as falhas, é possível tomar ações. Assim o ciclo se repete em busca da melhoria contínua. Assim, a implantação utiliza os dados colhidos pela etapa anterior e desenvolve meios de implantação do que foi idealizado. Finalmente a fase de controle verifica os dados da operação e sugere um realinhamento ou melhoria, dando novo input à fase de design.

Os autores Smith & Fingar (2003) propõem um modelo considerado um marco para o entendimento do BPM, ilustrado na Figura 4.

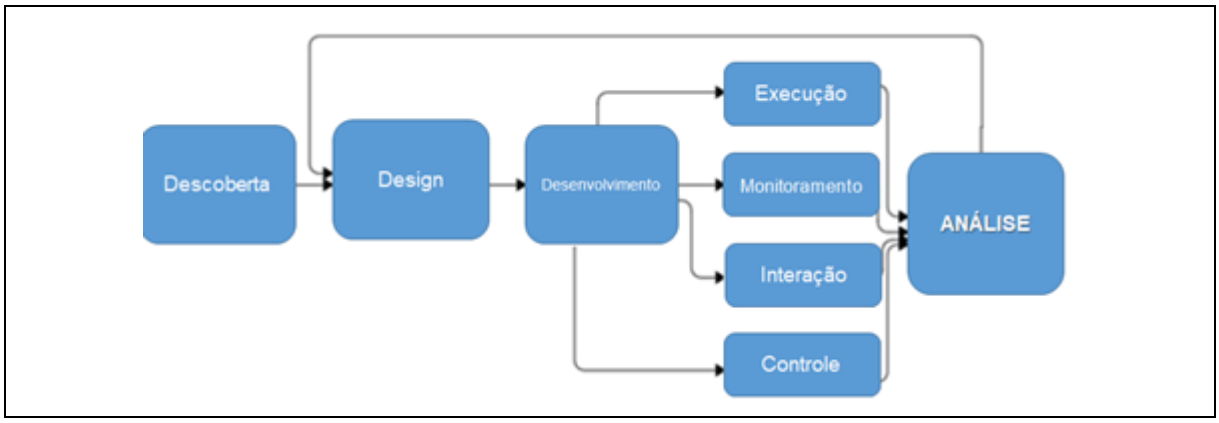

Figura 4
Modelo proposto por Smith & Fingar (2003) - ciclo de vida BPM
Fonte: Adaptado de Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management*: the third wave. Tampa: Meghan Kiffer Press.

Esse modelo possui um grande destaque na academia, pois tem-se em sua primeira fase a descoberta que explora o que é feito atualmente pela empresa. Em seguida, o design, que utiliza da modelagem para explicar as atividades feitas e seu redesenho. Neste momento se escolhem métricas e metas para os processos redesenhados. Na fase do desenvolvimento, implanta-se o novo processo. Após implantado, há um grupo de fases que ocorrem simultaneamente, começando assim que o novo

processo entra em operação. Estas fases são: execução, interação, monitoramento e controle. Na execução, verifica-se a consonância dos participantes com o novo processo. Na interação, verificam-se as interfaces necessárias para a execução do processo. No monitoramento e controle, são verificados possíveis erros e feitas suas correções. Com uma gama de dados obtidos durante a execução do novo processo, é feita uma análise de desempenho e são propostas otimizações, fechando uma retroalimentação que deve ser contínua (Smith & Fingar, 2003).

O ano de 2003 marca a apresentação do modelo de Khan (2003), detalhado na Figura 5. Este modelo ganhou relevância porque seu autor trabalhava em uma das mantenedoras do WfMC (Workflow Management Coalition).

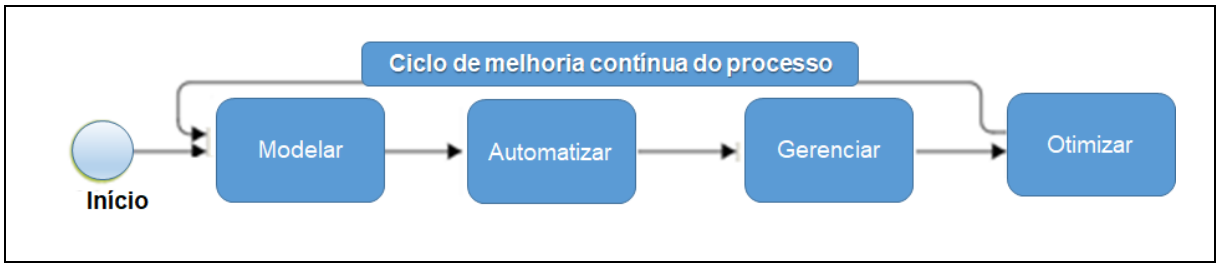

Figura 5
Modelo proposto por Khan (2003)
Fonte: Khan, R. (2003). *Business Process Management*: a practical guide. Tampa: Meghan Kiffer Press.

Com foco em um processo que é incialmente escolhido, o modelo apresenta quatro fases. Modelar a primeira fase, é o design do processo. Em seguida, ocorre a fase de Automatizar, que é tornar o processo uma aplicação de software. Na fase de gerenciar, o processo é entregue e posto em execução. Na última fase, otimizar, são colhidas métricas para análise, que se transformam em sugestões para melhorias que devem ser contínuas.

A Figura 6 descreve o modelo apresentado por Muerhlen e Ho (2005) na conferência de 2005 do BPM na França.

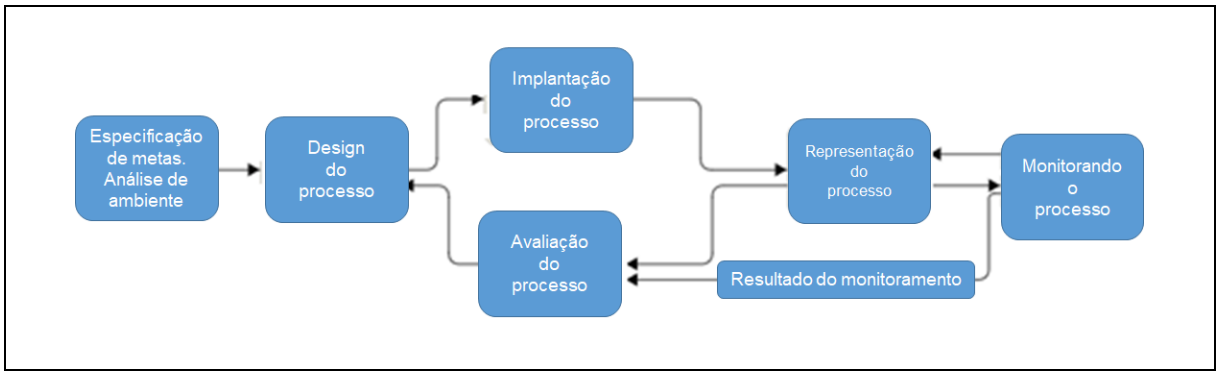

Figura 6
Modelo proposto por Muerhlen & Ho (2005)
Fonte: Muerhlen, M. Z., & Ho, D. T.-Y. (2005). Risk Management in the BPM Lifecycle. Third Internacional Conference of *Business Process Management* (pp. 77-86).

Nesse modelo, tem-se a preocupação em alinhar a entrada e a saída de todos os componentes de cada processo. Os autores dividem o modelo em fases assim descritas: Primeira fase: é a especificação de metas analisando o ambiente. Esta abordagem deve ser feita de forma contínua. Na fase dois, tem-se o design do processo, que identifica o que deve ser redesenhado e é proposta a modelagem do novo processo. Próxima fase é a implantação, cujo objetivo é transferir as especificações desenvolvidas para o ambiente operacional. Na fase de execução, o novo processo é executado e monitorado. Finalmente, uma avaliação é feita e os ajustes necessários enviados para uma nova fase de design.

Por sua vez, Havey (2006) propõe um modelo cuja finalidade é simplificar a compreensão e entendimento do BPM (Figura 7).

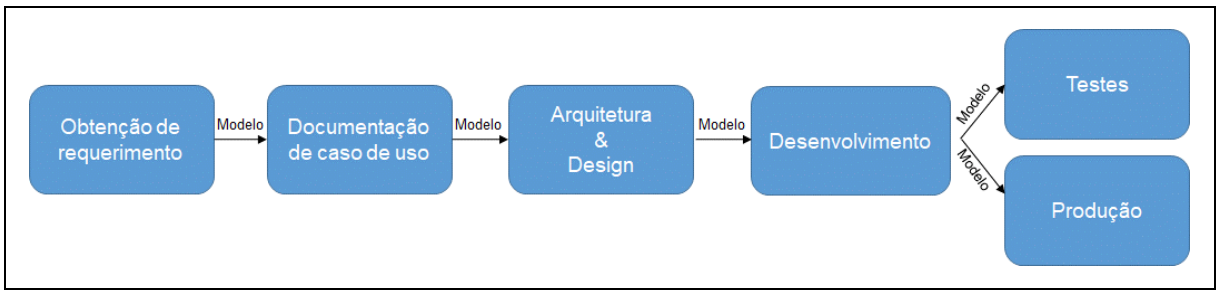

Figura 7
Modelo proposto por Havey (2006)
Fonte: Adaptado de Havey, M. (2006). Keeping BPM Simple for Business Users: Power Users Beware. Fonte: BPTrends: https://www.bptrends.com/publicationfiles/01-06-ART-KeepingBPMSimple-Havey.pdf.

O modelo de Havey (2006) propõe uma estrutura simplificada com seis fases a serem trabalhadas. A fase dois é a documentação dos casos de uso onde geram-se as especificações do modelo a ser implantado. A terceira fase é a arquitetura e design, onde são especificados os processos a serem implantados. A quarta fase chama-se desenvolvimento, onde implanta-se a solução. A seguir, na quinta fase, ocorrem os testes. Finalmente, na última fase, a produção continuada da solução. A Figura 8 apresenta o modelo proposto por Schurter (2006). Este modelo é uma visão integrada do ciclo. Não se tem atividades estanques. Todas são atividades desenvolvidas em grupo.

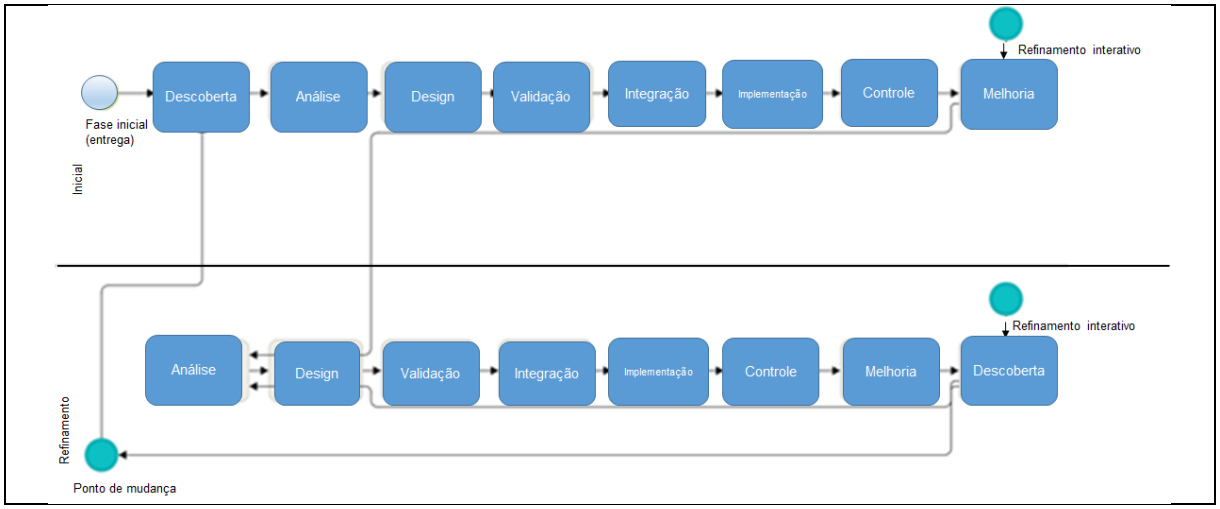

Figura 8
Modelo proposto por Schurter (2006), visão integrada do ciclo
Fonte: Adaptado de Schurter, T. (2006). The BPM Lifecycle. 14º Conferência Anual do *Business Process Managemente* Group (pp. 18-20). Londres: Anais Londres.

Este modelo é aqui representado por uma piscina com duas raias. As raias possuem um ponto inicial, que é a captação da visão estratégica pensado em servir melhor a organização. São oito atividades (descoberta, análise, design, validação, integração, implantação, controle e melhoria) que são estudadas em quatro dimensões (estratégia, pessoas, processos e sistemas). Isto indica que o ciclo de atividades deve ser proposto para cada dimensão. O refinamento interativo é proposto após o novo processo ser entregue. A proposta é um olhar mais focado, resolvendo necessidades específicas. Há momentos em que são importantes mudanças significativas, como por exemplo, novos produtos, mudanças de mercado, novas estratégias. Estes são os pontos de mudança que moverão o processo de volta para a fase inicial. Por último, temos a retirada do processo de operação, que ocorre quando um determinado processo não é mais necessário para a corporação. O modelo adaptado por Kirchmer

(2007) baseou-se no modelo desenvolvido por Jost e Scheer (2002), conforme expõe a Figura 9.

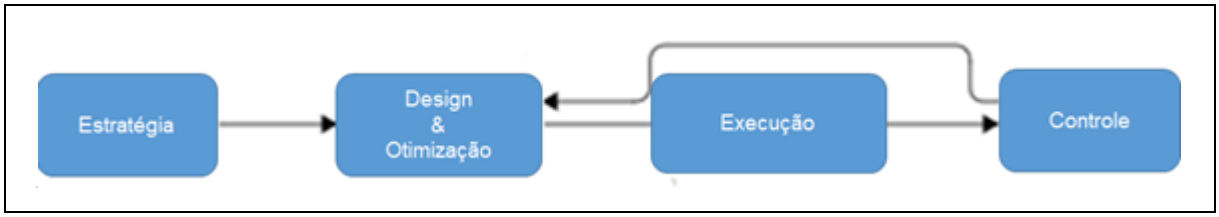

Figura 9
Modelo proposto por Kirchmer (2007)
Fonte: Adaptado de Kirchmer, M. (2007). Business Process Excellence - Enabled Through SOA. Business Process Excellence (pp. 1-42). Rio de Janeiro: Anais Rio de Janeiro.

Este modelo é um aperfeiçoamento da proposta de Jost e Scheer (2002) no qual acrescenta-se uma fase de estratégia cujo objetivo é relacionar os processos que devem ser redesenhados. Na fase de design e otimização, há a configuração dos requisitos, o redesenho do processo e o plano para sua implantação. Após a implantação, o processo entra na fase de execução, onde inicia-se a fase de controle, que verifica se o processo tem o desempenho desejado. Os inputs para possíveis melhorias são extraídos da fase de controle, retornando ao design e otimização (Kirchmer, 2007). Jeston e Nelis (2008) propõem o modelo de maturidade como um meio de avaliação e comparação para melhoria, de modo a gerar informações para o incremento de capacidade e competência de uma específica área dentro de uma empresa. A Figura 10 destaca os componentes desse modelo: liderança, gerenciamento de projetos e gestão de mudanças.

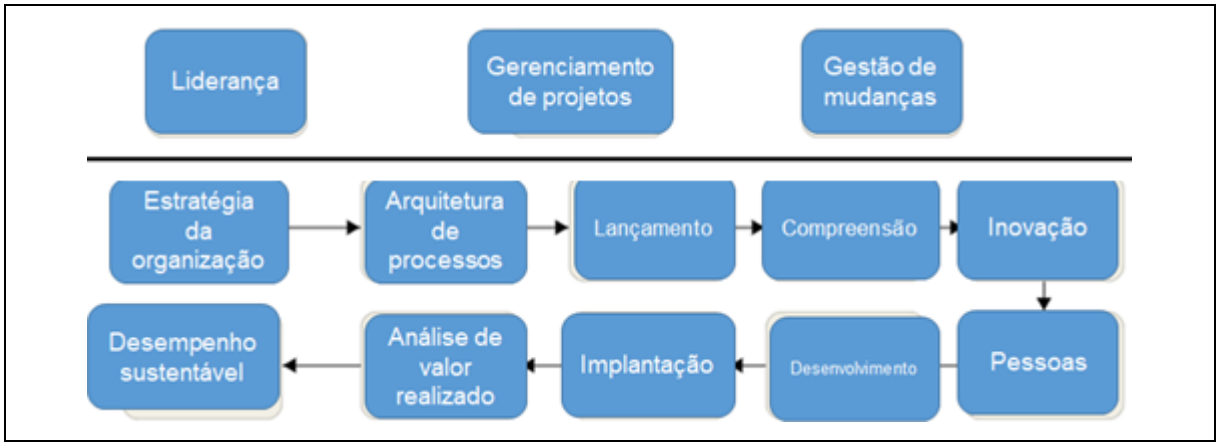

Figura 10
Modelo proposto por Jeston e Nelis (2008)
Fonte: Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Management by process: a roadmap to sustainable *Business Process Management*. Oxford: Elsevier.

Esse modelo apresenta três componentes e dez fases. Os componentes envolvem toda a implantação, abarcando todas as fases. Temos um gerenciamento de projetos, uma gestão de mudanças e a liderança fundamental para todo o processo. As fases iniciam:

- A estratégia da organização, que tem por objetivo tornar claro que as estratégias da empresa sejam entendidas e respeitadas por toda a equipe do projeto;
- A arquitetura de processos, que é como a empresa coloca limites, impondo diretivas para a arquitetura dos processos a serem desenvolvidos;
- O lançamento, onde teremos três produtos, que são: escolha por onde começar, alinhamento de metas e visão e desenvolvimento de projeto;
- A compreensão, que é onde se entendem os objetivos do processo em estudo no seu ambiente;
- A inovação, que vem como uma fase de proposta de mudanças. Sendo escolhidas as mudanças, ocorrem os desenvolvimentos necessários para que o novo processo seja realidade;
- Um ponto importante são as pessoas, ocorrendo assim a capacitação dos executores do processo;
- A implantação, onde o novo processo é colocado a funcionar. Para assegurar que tudo está correspondendo ao que foi pensado, tem-se a análise de valor realizado que metrifica o processo, e
- O desempenho sustentável, que aponta para a continuidade do trabalho, buscando melhorias contínuas (Jeston & Nelis, 2008).

O modelo da ABPMP expõe claramente os alicerces de como deve ser aplicado o BPM e as preocupações necessárias que se deve ter para alcançar o sucesso de uma implantação. Valores, cultura, crença e liderança colocados circundando todo o modelo são as características da empresa que irão influenciar todas as fases do BPM. Inserem-se no modelo os fatores de sucesso, chamando-se a atenção para o fato de que estes estão presentes em todas as fases do BPM (Baldam, Valle & Rozenfeld, 2014).

Para Baldan, Valle e Rozenfeld (2014), a conscientização do processo é o envolvimento das pessoas; medidas de desempenho de processo se referem aos KPI's planejados; o patrocinador do processo é a definição do patrocinador primário; responsabilidade em processos é a definição dos responsáveis em cada processo; a definição de processos é o apontamento do processo a ser trabalhado e sua documentação completa inicial, e organização é o estado da empresa com suas características. São seis fases apresentadas nesse modelo:

- Primeira fase – ocorre o planejamento, com a correta compreensão da estratégia da organização, alinhando pessoas, processos e sistemas;
- Segunda fase – a análise de processo aponta as metodologias para entender os processos vigentes;
- Terceira fase – o design é feito seguindo a modelagem logo após;
- Quarta fase – implementação - o novo processo é configurado para ser executado. O monitoramento do novo processo é colocado em ação conjuntamente com o seu controle;
- Quinta fase – a partir do monitoramento e controle, são colhidos dados que dão input para a última fase;
- Sexta fase – No refinamento do processo, estão dispostos procedimentos de melhorias contínuas (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

De modo geral, existem pontos comuns entre os modelos apresentados. O primeiro é o de planejar o BPM. O segundo é onde ocorre a análise, o modelamento e a otimização do processo. O terceiro ponto é a implantação. O último é a monitoração do processo, possibilitando uma análise e para ser apresentada sugestões para mudança, visando uma melhoria contínua.

Os autores Baldan, Valle e Rozenfeld (2014) apresentam uma síntese do processo de tomada de compras na perspectiva dos teóricos sobre o tema. Segundo a *Association of Business Process Management Professionals* (2013), não se tem a necessidade de usar os modelos de forma rígida. Depende muito da organização. No entanto, não se pode evitar de passar por todas as fases. É importante o levantamento do ambiente organizacional para conhecer a maturidade na qual se encontra a empresa. Há casos

em que não se tem a necessidade de um processo descrito e outros em que o processo adotado já ocorre com um desempenho satisfatório, sendo necessário um controle.

A Tabela 6 configura a correlação de fases e atividades dos ciclos de BPM descritos nesta seção.

Tabela 6
Correlação de fases/atividades dos ciclos de BPM

Ano	Autores	Fases/Atividades no modelo de ciclo de BPM
1997	Harrington, Esseling e Ninwegen	Análise, design, documentação, gerenciamento, implantação de processos, modelar e otimizar processos, monitorar o desempenho de processos, organização e planejar BPM.
2001	Burlton R.	Arquitetura e alinhamento, compreensão do processo, contexto de negócio, desenvolvimento, implantação, renovação, uso/melhoria continuada e visão.
2002	Jost e Scheer	Controle, design e implantação.
2003	Smith e Fingar	Análise, controle, descoberta, desenvolvimento, design, execução, interação, monitoramento e otimização.
2003	Khan	Automatizar, gerenciar, modelar e otimizar
2005	Muerhlen e Ho	Avaliação, design, especificação de metas, análise do ambiente, execução e implantação.
2006	Havey	Arquitetura e design, desenvolvimento, documentação dos casos de uso, obtenção de requerimentos, produção e testes.
2006	Schurter	Análise, controle, descoberta, implantação, integração modelagem, validação e melhoria.
2007	Kirchmer	Controle, design, estratégia, execução e otimização
2008	Jeston e Nelis	Análise de valor realizado, arquitetura de processos, compreensão, desempenho sustentável, desenvolvimento, estratégia da organização, implantação, inovação, lançamento e pessoas.
2013	*Association of Business Process Management Professionals*	Análise de processos de negócio, controle, design e modelagem de processo de negócio, estratégia e planejamento de processos, implantação, monitoramento e refinanciamento do processo.

Fonte: Baldam, R. L. ; Valle, R.A.B. ; Rozenfeld, H. (2014). Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, v.1.

A seguir, apresenta-se a parte do ciclo do BPM onde são executadas a análise, a modelagem e a otimização do processo.

2.2.2 Analisar, modelar e otimizar o processo de negócio a partir do ciclo do BPM

Entender qual a estratégia da empresa, com sua visão de futuro, quais os objetivos a curto, médio e longo prazo são fundamentais para começar uma análise do negócio de qualquer organização. Compreender estes anseios é fator inicial para descobrir

pontos de melhorias em um processo (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

De acordo com IIBA - *International Institute of Business Analysis* (2017), analisar o negócio é entender o contexto, viabilizando suas mudanças por meio de propostas que melhorem a entrega de valor aos clientes da organização. Os benefícios que as organizações alcançam com uma análise de seus negócios são: entendimento dos desejos e necessidades dos usuários e clientes; diagnóstico da situação atual; entendedimento das relações colaborativas das equipes; fornecimento de objetivos ao projeto; esclarecimeto dos requisitos para melhorias contínuas; redução de recursos para desenvolvimentos e cumprimento de prazos.

A modelagem é o momento imediatamente após a análise. É a contrução de modelos que tentam chegar próximo da realidade encontrada no momento do diagnóstico inicial da empresa. Para os autores Harrington, Esseling, e Ninwegen (1997), Jeston e Nelis (2014) e Smith e Fingar (2003) a modelagem dos processos atuais, (as-is), tem por objetivo entender o processo existente e identificar suas falhas. Os objetivos deste momento são: reconhecer erros; evitar rejeição dos usuários sobre as futuras modificações nos processos; conhecer pontos de melhorias e obter métricas para comparações futuras. Assim, o próximo passo é a otimização do modelo de processo do negócio. É a modelagem do processo desejado (to-be). Possui a função de descrever modificações no modelo (as-is) corrigindo suas deficiências (*Association of Business Process Management Professionals*, 2013).

Segundo Aalst (1999), a mente humana pode gerar grande influência ao modelar o estado atual (as-is) e deve ser levada em consideração. Ao ser anunciado um trabalho de implantação de BPM, é explicado para os colaboradores da empresa quais os passos a serem seguidos. Neste momento, acontece uma preparação pessoal de cada membro da empresa, projetando seus desejos em um futuro próximo. Ao modelar o estágio atual, é normal os colaboradores descreverem processos que, na realidade, indicam seus desejos de melhorias. De acordo com o autor, existem duas metodologias de diagramas principalmente difundidas. A primeira é a BPMN (*Business Processes Model and Notation)* está é uma notação criada pela BPMI *(Business Process Management Iniciative)*. Já a segunda é a EPC *(Event-driven Processes Chains).* Esta metodologia possui destaque pelo fato de ter sido

desenvolvida na Universidade de *Saarbrucken* e a SAP, empresa de origem alemã (Aalst, 1999).

De acordo com o ISO (2001), o diagrama é parte necessária e essencial para a modelagem. No entanto, a modelagem não se encerra no diagrama. Para um perfeito entendimento do processo, é importante que que ocorram detalhamentos com relatórios contento leis, desenhos, dados de equipamentos, normas, manuais, entre outros.

A Figura 11 detalha a hierarquia típica da documentação.

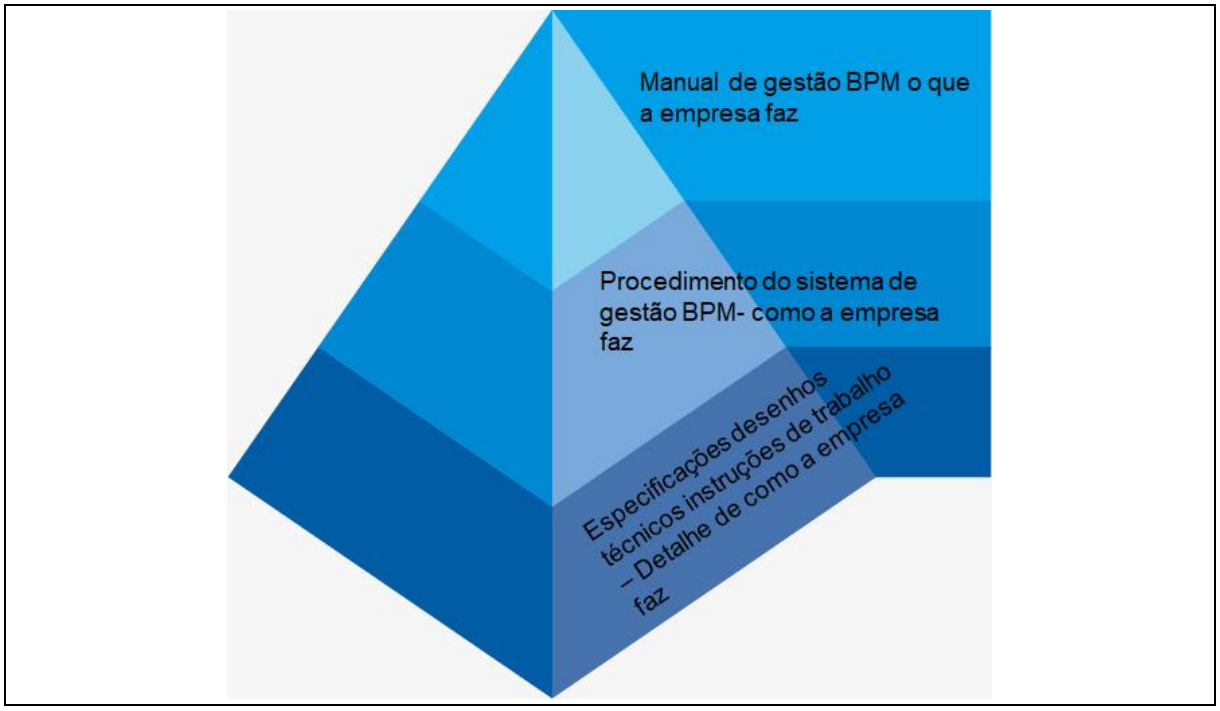

Figura 11
Hierarquia geral da documentação do BPM.
Fonte: ISO (2001). Guidelines for quality management system documentation - ISO/TR 10013. Switzerland: ISO.

O manual de gestão do BPM descreve como é a gestão, conforme os objetivos do BPM estabelecidos. Os Procedimentos do sistema de gestão do BPM descrevem os processos que são relacionados entre si. Finalmente, é a documentação detalhada com a descrição de cada tarefa (ISO, 2001).

A seguir, discorre-se sobre a fase de implantação do modelo da *Association of Business Process Management Professionals* (2013).

2.2.3 Implantação do BPM

Implantar o BPM é a fase prática que vem logo após a análise, a modelagem e a otimização de processos de negócios.

Implantar um projeto a ser desenvolvido pode ocasionar muitas variações. Nesse sentido, a *Association of Business Process Management Professionals* (2013) propõe as seguintes atividades:

- Detalhar e executar o gerenciamento de projetos de implantação;
- Montar a equipe de implantação;
- Instalar softwares e equipamentos necessários;
- Executar o piloto;
- Transferir tecnologias aos executores;
- Executar programas de marketing da solução;
- Monitorar processos de implantados;
- Verificar necessidade de alterações;
- Executar gestão de mudanças de processos implantados.

Desde a implantação, já são previstos os melhoramentos que possam surgir. Como visto nos ciclos de BPM propostos pelos autores: *Association of Business Process Management Professionals* (2013), Jeston e Nelis (2008), Kirchmer (2007), Schurter (2006), Havey (2006), Muerhlen e Ho (2005), Khan (2003), Smith e Fingar (2003), Jost e Scheer (2002), Burlton (2001), Harrington, Esseling e Ninwegen (1997), que preconizam que a melhoria é um procedimento a ser realizado de forma contínua.

De acordo com Maranhão e Macieira (2004) ao ser identificado o ponto de melhoria, propõe-se o uso do ciclo do PDCA (*Plan, Do, Control, Action*). Resumindo: planejar o que será feito, executar o planejamento, medir para avaliar, controlar o desenrolar do processo e atuar corretivamente. Desta, forma o PDCA possui duas metas principais: a primeira é a de manter; são as chamadas metas-padrão. Como exemplo, o padrão de qualidade, o padrão de custo. Estes padrões são os processos que mantem a empresa com um nível desejado de excelência. A segunda é a meta de melhorias, é o que se deseja alcançar. É a forma de trabalho que tem como objetivo melhorar a meta padrão (Maranhão & Macieira, 2004).

A seguir, discute-se um ponto importante e por muitos apontado como um dos fatores necessários para o sucesso de uma boa implantação de um BPM: a mensuração.

2.2.4 Monitoramento do desempenho dos processos

A discussão desta subseção versa sobre os pontos mais importantes para a implantação de um BPM, qual seja, identificar uma mensuração de resultados. O sucesso estratégico é representado em obter competitividade e ganhar mercado. Por sua vez, uma forma de obter competitividade é melhorar a eficiência das operações empresariais. Este ponto de vista é estendido para o setor de serviços por Gianesi e Corrêa (1994), que apontam dois fatores principais:

- Ganhadores de pedidos – são os fatores que diretamente contribuem para o ganho de negócios;
- Qualificadores – são os fatore que, apesar de não contribuírem diretamente para a competitividade da empresa, são importantes para o seu bom desempenho.

Gianesi e Corrêa (1994) explicam que estes fatores podem ser desdobrados, tornando-os vantagens competitivas. A Tabela 7 configura a percepção dos clientes sobre estas vantagens.

Tabela 7
Vantagens competitivas do setor de serviços

Vantagem	Percepção do cliente
Vantagem em qualidade	Fazer tudo certo. Alinhar as estratégias da empresa com seus produtos com o objetivo de atender bem aos clientes.
Vantagem em velocidade	Fazer rápido. Diminuir despesas e ciclo operacional dentro da cadeia de valor atendendo à demanda.
Vantagem em pontualidade	Cumprir prazos. Ter uma operação capaz de cumprir os prazos estipulados.
Vantagem em flexibilidade	Capacidade de adaptação. Ter condições de lidar com riscos e incertezas.
Vantagem de custo	Fazer barato. Gerar lucro com redução de custo e otimização do capital investido.

Fonte: Adaptado de Gianesi, I. G., & Corrêa, H. L. (1994). Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.

Para mensurar o desempenho competitivo, Hill e Jones (1998) propõem variáveis a serem mensuradas. São variáveis que ligam o desempenho da empresa à satisfação dos seus clientes. Na Tabela 8 apresentam-se as variáveis de mensuração de

competitividade.

Tabela 8
Variáveis para mensuração de competitividade

Vantagem	Percepção do cliente
Eficiência	Os consumidores se dispõem a pagar pelos produtos e serviços gerados pela empresa. A empresa gera valor para seus clientes.
Qualidade	Os produtos e serviços gerados pela organização possuem atributos importantes para seus clientes, tais como: ausência de defeitos, confiabilidade, segurança e atratividade.
Inovação	Os clientes enxergam nos produtos e serviços criados pela empresa um valor que justificam suas compras.
Velocidade	A empresa responde prontamente à demanda de seus clientes.

Fonte: Adaptado de Hill, C. W., & Jones, G. R. (1998). Strategic Management Theory: An Integration Approach. Boston: Houghton Mifflin Company.

Na próxima subseção pontuam-se os fatores críticos de sucesso os quais a academia aponta e que devem ser observados.

2.2.5 Fatores críticos de sucesso

Para Baldan, Valle, e Rozenfeld (2014) os fatores críticos de sucesso decorrem principalmente em função da falta de um bom direcionamento e planejamento das iniciativas. Na literatura há uma lista consagrada por Harrington, Esseling e Ninwegen (1997), Smith e Fingar (2006) e ainda Jeston e Nelis (2014), mencionando uma série de fatores que podem ser determinantes para o sucesso da implantação do BPM. São eles:

- Apoio da alta direção ao projeto;
- O bom alinhamento entre as iniciativas do BPM e a estratégia empresarial;
- Experiência e conhecimento por parte do gerente o gerente do BPM no que faz;
- O projeto deve possuir uma direção clara e objetiva com Manual de Processos bem descrito;
- Ter uma estratégia para cuidar das mudanças;
- As pessoas envolvidas serem capazes para exercerem seu trabalho e também para trabalhar em equipe;
- Padronizar os processos;
- Informatizar os processos;

- A equipe responsável pelo BPM deve ser definida e comunicada para todos na empresa;
- Cada projeto deve iniciar-se e ser finalizado;
- Os colaboradores devem perceber que não há processo estático. Deve haver adaptações sempre que necessário;
- O trabalho deve ser continuado, sem paradas.

No ciclo do BPM proposto pela *Association of Business Process Management Professionals* (2013) aponta-se uma série de fatores de sucesso para o uso do BPM. Estes fatores influenciam diretamente a cultura e a estratégia empresarial, a saber: organização; definição de processos; responsabilidade em processos; patrocinador do processo; medidas de desempenho de processos; caracterização do processo; alinhamento dos processos; tecnologia da informação e metodologia (Nunes, de Assis & Lopes, 2018).

De acordo com Trkman (2014), são vários os casos de insucesso que merecem ser investigados. O autor elenca alguns pontos comuns: incerteza do custo para gerenciar todo o sistema; falta de informação a ser passada para os colaboradores; metodologia aplicada inadequada; não definir métricas relevantes e não definir ferramentas a serem utilizadas (Trkman, 2014).

Seguem, tendo em vista as teorias apresentadas, as principais contribuições para responder à pergunta de partida da nossa pesquisa.

2.3 Principais contribuições do Referencial Teórico para a pesquisa

O Referencial Teórico foi desenvolvido a partir de dois pilares. Um, mais amplo, no qual se discutiu a gestão de processos, e um segundo, com foco específico em BPM (*Business Process Management*). O objetivo é apoiar com um arcabouço teórico o conhecimento necessário para sustentação da pesquisa.

O Guia BPM CBOK (*Business Process Management Common Book of Knowledge*) conceitua processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

Assim, para a organização dos processos, vários autores apontam alguns motivos que levam uma empresa a adoção do BPM. Podemos citar: uma melhora da produtividade; a redução de tempo no ciclo de produção; a redução de falhas; a redução de custo; diminuição de problemas e busca de aumento de qualidade.

O BPM é adotado para que a empresa atinja com eficiência suas metas. É a base para o alinhamento entre estratégias empresariais, metas e seus processos.

Em relação às contribuições do referencial teórico para o planejamento e implantação do BPM, observou-se que, para uma boa implantação, deve-se ter uma visão global do negócio da organização. A busca por este entendimento é feita dentro da empresa, coletando documentação e por meio de entrevistas. Em seguida, ocorre a modelagem as-is. O processo a ser foco do projeto de implantação do BPM é discutido logo nos primeiros momentos do planejamento do trabalho. Há alguns métodos mais usados. São eles: verificar pela cadeia de valor os processos mais importantes para a empresa; o método cognitivo, que mapeia o pensamento de um grupo sobre questões específicas; o ARA (Árvore de Realidade Atual) para identificar problemas indesejados. Nesse sentido, para mudar a cultura da empresa, é importante envolver as pessoas. Em uma empresa de grande porte, isso é mais difícil que em uma empresa de pequeno porte.

Na implantação deve-se levar em conta melhorias contínuas que devem estar em patamares cujas metas alcançáveis tenham um curto espaço de tempo, e que sejam pequenas. A *Association of Business Process Management* Professionals (2013) enumera uma série de pontos cujo conjunto leva ao sucesso de uma implantação: metodologia que se preocupa com as escolhas de ferramentas, metodologias de processos e estrutura de gerenciamento do BPM; tecnologia da Informação usada nas diversas fases do BPM; alinhamento dos processos, que são as metas propostas sempre alinhadas à estratégia da empresa; conscientização do processo, que é o envolvimento das pessoas; medidas de desempenho de processo, que se referem aos KPI´s planejados; patrocinador do processo, que é a definição do patrocinador primário; responsabilidade em processos, que é a definição dos responsáveis em cada processo. A definição de processos é o apontamento do processo a ser trabalhado e sua documentação completa inicial, e a organização é o estado da

empresa com suas características.

A gestão de mudança pode atuar quando há troca de colaboradores, instruções de gestores ou mesmo de fornecedores. Estes ruídos são tratados por ferramentas que controlam as mudanças forçadas por estes atores. A *Association of Business Process Management Professionals* (2013) propõe os seguintes passos para uma implantação: detalhar e executar o gerenciamento de projetos de implantação; montar equipe de implantação; instalar softwares e equipamentos necessários; executar piloto; transferir tecnologias aos executores; executar programas de marketing da solução; monitorar processos de implantados; verificar necessidade de alterações e executar gestão de mudanças de processos implantados.

Em relação às contribuições do BPM para a melhoria dos resultados nos negócios das empresas, identificou-se a mensuração de resultados, que possui dois pontos básicos. Um ponto são os fatores que contribuem diretamente para o bom rendimento do negócio, mostrados por indicadores finalísticos. Um exemplo é o faturamento da empresa. O segundo ponto são os qualificadores que contribuem indiretamente para a competividade e bom desempenho. Alguns exemplos são: eficiência, qualidade, inovação e velocidade.

No capítulo a seguir discute-se a metodologia adotada para o trabalho. Categoriza-se a pesquisa, entendendo-se cada passo para alcançar os objetivos do presente estudo.

3 Metodologia

Neste capítulo, se discute os aspectos metodológicos aplicados na pesquisa sobre a assertividade dos modelos baseados em BPM para a gestão de processos. O capítulo está dividido nos seguintes subitens: caracterização da pesquisa, unidade de análise, unidade de observação, procedimentos para a coleta de dados e procedimentos para análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa é uma atividade voltada para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos (Cervo, Bervian & Silva, 2007).

Na investigação social, o pesquisador deve colocar em prática ferramentas que exponham o real (Quivy & Campenhoudt, 1998). Neste estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva, tendo como método o estudo de casos múltiplos. A pesquisa qualitativa é definida como aquela que possui uma análise fundamentalmente qualitativa e que não utiliza a estatística em sua análise. Suas principais características são que a coleta de dados se dá em ambiente natural, descrevendo os fenômenos com foco no processo desenvolvido. É a compreensão do que está acontecendo por meio da visão de quem participa da pesquisa (Zanella, 2012). Segundo Collis e Hussey (2005, p. 26), “a pesquisa qualitativa é mais subjetiva e envolve examinar e refletir as percepções para obter um entendimento de atividades sociais e humanas”.

A pesquisa descritiva tem por objetivo observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos de uma determinada população, sem a manipulação do pesquisador (Cervo, Bervian & Silva, 2007). Apesar de a pesquisa descritiva não ter o compromisso de explicar os fenômenos, ela pode estabelecer relações entre diversas variáveis pesquisadas (Vergara, 2016).

Para Vergara (2016), o estudo de caso é normalmente limitado a poucas unidades de análise. Tem como principal característica a possibilidade de um aprofundamento do contexto estudado. Por sua vez, Gil (1999) compreende que o estudo de caso é

utilizado em uma fonte real, mas não se pode descrever com perfeição seus limites. Ele permite um conhecimento amplo e detalhado de pontos específicos. Segundo Yin (2005), ao trabalhar com estudo de múltiplos casos, o pesquisador tem a possibilidade de ampliar o estudo através de um cruzamento de dados.

3.2 Unidade de análise

A unidade de análise da pesquisa é composta de nove Consultorias que aplicam a metodologia do BPM em seus clientes. Como critério de inclusão para o trabalho, foram consideradas as empresas com mais de três anos de experiência em implantação do BPM, levando-se em conta as variações ocasionadas pelo processo de implantação.

3.3 Unidade de observação

A unidade de observação foi composta por consultores proprietários ou não das empresas. O consultor entrevistado deveria possuir conhecimento e experiência em modelagem de processos, análise de processo, projeto de processo, medição da eficácia do processo, transformação de processos, gestão e organização de processos, gestão de processos nas organizações e tecnologias de gerenciamento de processos.

3.4 Modelo de pesquisa

Para esta dissertação toma-se este conceito como ponto inicial. Adota-se como marco teórico do trabalho o ciclo do BPM cujo modelo é proposto pela *Association of Business Process Management Professionals*, 2013. Esse modelo possui como valores: cultura e estratégia; metodologia; tecnologia da informação; alinhamento dos processos; processos de sensibilização; mensuração dos processos; patrocínio dos processos; responsabilidade dos processos; definição dos processos e organização. Nesse sentido estudos de Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) preconizam que o modelo exposto pela Association of *Business Process Management* Professionals (2013) caracteriza-se pelo formato circular e pela a ininterruptibilidade (Figura 12).

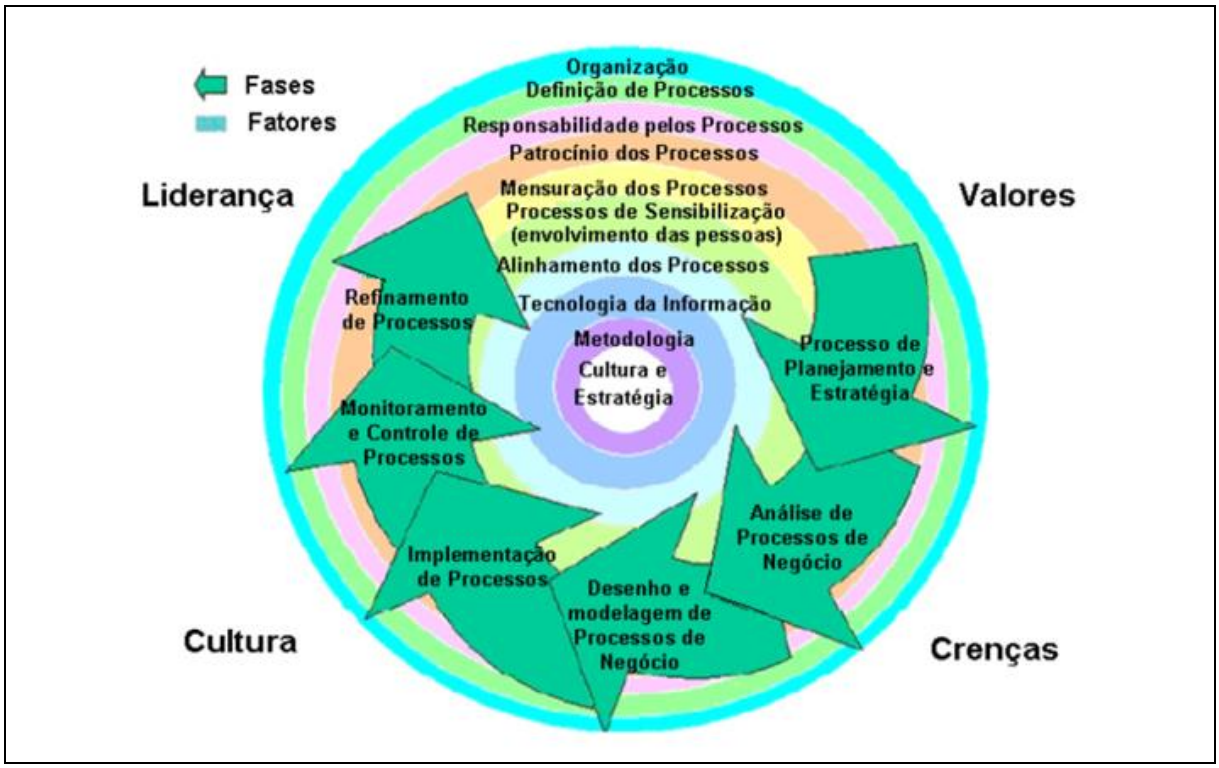

Figura 12
Modelo proposto (Association of *Business Process Management* Professionals, 2013):
Fonte: Adaptado de Baldam, R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, v.1.

Neste modelo estão presentes os fatores que influenciam diretamente o sucesso da implementação do BPM em uma empresa: liderança, necessária para que o projeto de adoção do BPM seja um sucesso; os valores, que são os motivos pelos quais a empresa se dispõe a ser ativa todos os dias; a crença, que é ligada ao comportamento das pessoas na empresa; e a cultura, que são os valores compartilhados pelos colaboradores. As fases do BPM também são indicadas no modelo da Figura 12: processo de planejamento e estratégias, análise do processo de negócio, *design* e modelagem, implementação, controle e refinamento. A colocação destes itens é em círculo, montando a ideia de continuidade. Envolvendo todas esssas etapas estão construtos presentes em todos os momentos. São eles: cultura e estratégia, metodologia, informação da tecnologia, alinhamento de processos, envolvimento de processos, mensuração, patrocínio, responsabilidades, definição de processo e organização.

Esse modelo apresenta, na Figura 12, na parte central da figura, o cerne de um conjunto de fatores de sucesso. É a cultura da empresa e sua estratégia. Em tono

deste ponto surgem outros fatores de sucesso, envolvedo: metodologia, que se preocupa com as escolhas de ferramentas, metodologias de processos e estrutura de gerenciamento do BPM; tecnologia da Informação, usada nas diversas fases do BPM; e alinhamento dos processos, que são as metas propostas sempre alinhadas a estratégia da empresa.

Observa-se, pelo modelo adotado qe cada um dos fatores está presente por todas as fases do ciclo do BPM, gerando influências. Também influenciando as fases do BPM, são considerados pelo modelo os valores, as crenças, a liderança e a cultura das organizações.

3.5 Procedimentos para coleta de dados

Inicialmente foi feita uma busca por empresas de consultoria que aplicaram o BPM em clientes e que possuam consultores com pelo menos três anos de experiência. A técnica utilizada para a procura foi a de bola de neve. A amostragem bola de neve é não probabilística. É uma amostragem adequada quando se tem grupos difíceis de serem acessados para a pesquisa. A bola de neve é também adequada quando o foco do estudo são questões delicadas e privadas (Vinuto, 2014). Neste estudo, explora-se um grupo seleto de empresas, em que serão expostas questões estratégicas particulares de cada empresa e, portanto, fazem parte de informações privadas de cada organização. Assim, esta amostragem utiliza uma cadeia de referência para se atingir as empresas. Em seu funcionamento inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves que são chamados de sementes. As sementes indicam, dentro da população em geral, pessoas com o perfil desejado pela pesquisa; no nosso caso, consultores que implantam o BPM há pelo menos três anos em empresas clientes. Estas pessoas indicadas serão contatadas e solicitadas a indicarem novas pessoas com perfil que se enquadrem aos requisitos do estudo. Assim o ciclo se repete até que a pesquisa atinja o número de empresas desejado (Vinuto, 2014).

No segundo momento, as empresas foram contatadas com solicitação de participação na pesquisa. Após o aceite, foram agendadas as entrevistas. De acordo com Zanella (2012), a presença do pesquisador na entrevista é fundamental. As vantagens desta técnica é que pode ser feita em todos os segmentos da população em geral,

permitindo ao pesquisador analisar atitudes e comportamentos do entrevistado e possibilitando uma maior flexibilidade ao entrevistador. Em seguida, elaborou-se um roteiro semiestruturado (APÊNDICE A). Esta técnica permite ao entrevistador, apesar de seguir um roteiro proposto, ter a liberdade de inserir novos questionamentos sem perder os objetivos, segundo o que preconiza Zanela (2012). O instrumento para a coleta de dados é descrito na seção seguinte.

Solicitou-se ao consultor que construa suas respostas pressupondo, em um primeiro momento, um perfil genérico de um cliente de sua carteira de atendimento. As caracterizações específicas deveriam ser abordadas e assim enfatizadas, no fim de cada resposta.

Na seção seguinte são detalhados os procedimentos de análise de dados.

3.6 Procedimento de análise dos dados

Para análise dos dados coletados utilizaram-se os programas Microsoft Access@ e Microsoft Excel@ da Microsoft, tanto para tratamento, quanto para tabulação dos resultados. Os dados coletados por meio do roteiro de entrevistas semi-estruturado (Apêndice A) foram observados por meio da análise de conteúdo. Para isso procedeu-se à Categorização temática.

Segundo Valentim (2005), a análise temática é uma das técnicas utilizadas para a realização da análise de conteúdo. Franco (2012) esclarece que o ponto de partida da análise de conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa, documental ou diretamente provocada. Zanella (2012) classifica a análise de conteúdo em três partes: 1) pré-análise: orientando-se pela questão norteadora e objetivos de pesquisa, esta fase tem como fim organizar o material através de uma leitura do material; 2) análise do material ou descrição analítica do conteúdo: nesta segunda fase ocorre um estudo profundo do material tendo em vista a pergunta norteadora, objetivos e referencial teórico; 3) interpretação dos resultados: nesta terceira fase, o pesquisador correlaciona o referencial teórico com os resultados encontrados, tornando-os significativos e validados.

A Tabela 9 apresenta a síntese da metodologia correlacionada aos objetivos

específicos.

Tabela 9
Síntese da metodologia correlacionada com os objetivos específicos

Objetivos	Autores	Técnica de coleta de dados	Técnica de análise de dados
Verificar os motivos para a adoção de gerenciamento de processos nas empresas-clientes.	SEBRAE (2007); Caleiro (2018); Vidigal (2016); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011); Baldan, Valle e Rozenfeld (2014); Déda e Oliveira (2016); Jacoski e Grzebieluchas (2011); Enoki (2006); Luidson (2016).	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Verificar de que forma a implantação é planejada.	*Association of Business Process Management Professionals* (2013); Jacoski e Grzebieluchas (2011); Burlton (2001); Costa (2010); Duarte (2018); Déda e Oliveira (2016); Baldam, Valle e Rozenfeld (2014); Harrington, Esseling e Ninwegen (1997); Smith e Fingar (2006); Jeston e Nelis (2008); Gonçalves (2000); Jeston e Nelis (2014); Marzall (2016).	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar facilidades e dificuldades na implantação do BPM nas empresas clientes.	*Association of Business Process Management Professionals* (2013); Baldan, Valle e Rozenfeld (2014); Harrington, Esseling e Ninwegen (1997); Smith e Fingar (2006); Jeston e Nelis, (2008); Burlton (2001); Gonçalves (2000); Jeston e Nelis (2014).	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar de que forma a adoção do BPM (*Business Process Management*) contribuiu para melhores resultados dos negócios.	*Association of Business Process Management Professionals* (2013); Enoki (2006); Paim, Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009); Baldan, Valle e Rozenfeld (2014); Klotler, Kartajaua e Setiawan (2017); Déda e Oliveira (2016); Jacoski e Grzebieluchas (2011); IIBA (2017).	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo
Identificar de que maneira os resultados foram mensurados.	*Association of Business Process Management Professionals* (2013); Gianesi e Corrêa (1994); Hill e Jones (1998); Barbará (2006); Valle e Oliveira (2009); Maranhão e Macieira (2004); Jeston e Nelis (2008); Kirchmer (2007); Schurter (2006); Havey (2006); Muerhlen & Ho (2005); Khan (2003); Smith e Fingar (2003); Jost e Scheer (2002); Burlton (2001); Harrington, Esseling e Ninwegen (1997); Paim, Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009).	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A seguir, a apresentação e análise dos resultados.

4 Apresentação e discussão dos resultados

Este capítulo apresenta e analisa os dados da pesquisa. O capítulo está dividido em três seções. A primeira seção caracteriza os respondestes da entrevista. A segunda seção descreve os resultados e a terceira, relaciona a análise dos resultados com os objetivos desta dissertação e com a literatura citada no estudo.

4.1 Caracterização dos respondentes

Esta seção tem por objetivo caracterizar os respondentes da pesquisa. Participaram da pesquisa nove respondentes que serão aqui nomeados por R1 a R9. Os resultados estão descritos na Tabela 10.

Tabela 10
Perfil sóciodemográfico dos respondentes

Variáveis	Freq	%
Gênero		
Masculino	7	78
Feminino	2	22
Total	9	100
Tempo de experiência em consultoria		
3 anos-7 anos	2	22
7 anos	2	22
10 anos	2	22
12 anos	1	11
25 anos	1	11
41 anos	1	11
Total	9	100
Tempo de experiência com BPM		
4 anos	2	22
6 anos	1	11
7 anos	1	11
10 anos	1	11
12 anos	1	11
25 anos	1	11
41 anos	1	11
Prefiro não dizer	1	11
Total	9	100
Cargos ocupados		
Analistas de Processos e Negócios,	2	22%
Consultores (BPM no Grupo LPJ, FAS Consultoria Empresarial e Gestão por processo),	3	33%
Especialista em desenvolvimento organizacional	1	11%
Prefiro não dizer	2	22%
Total	9	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Ressalta-se que os respondentes identificados como R1, R2, R6 e R7 tiveram como foco um cliente específico e assim declaram no corpo de suas respostas. Apenas um responde, o R5, afirmou ter atendido empresas públicas, mas declarou que a maioria de seus clientes são empresas privadas. Quanto ao tamanho da empresa atendida, três respondentes declararam atender grandes empresas: são eles R4, R5 e R8. Todos os outros atendem pequenas ou médias empresas. Quanto ao gênero, dos nove respondentes, dois são do gênero feminino e sete são do gênero masculino. Sobre o tempo de experiência profissional em consultoria, identificou-se que quatro respondentes possuem de três a sete anos de experiência, dois deles têm sete anos, dois possuem 10 anos, um está com 12 anos de profissão, um tem 25 anos de atuação na área e apenas um informou ter 41 anos de experiência profissional. Essa questão trouxe intensa diversidade quanto ao tempo de experiência desses profissionais, pois alguns estão no início da carreira, enquanto aquele profissional com mais de 40 anos de experiência está em sua maturidade profissional.

Em relação ao tempo de experiência relacionado com o BPM, os resultados diferem do tempo de experiência profissional. Para esta questão, identificou-se dois respondentes que afirmam ter 4 anos na função, um tem 6 anos, e os outros, tem 7 anos, 10 anos, 12 anos, 25 anos e 41 anos, respectivamente. Um dos respondentes optou por não responder a esta indagação.

Sobre os cargos ocupados pelos entrevistados, averiguou-se dois Analistas de Processos e Negócios, três Consultores (BPM no Grupo LPJ, FAS Consultoria Empresarial e Gestão por processo), um Coordenador, dois Gerentes de Processos e um Especialista em desenvolvimento organizacional. Quanto ao tempo de atuação na empresa, os respondentes informam ter de 2 meses a 9 anos de atuação na instituição.

Quanto à formação acadêmica, identificou-se um Mestre em Administração; dois Bacharel em Administração, um Bacharel em Sistema de informação, dois Doutor em Engenharia, um Engenheiro Naval, um Tecnólogo em Processos Gerenciais, um Tecnólogo em Rede de Computadores e Gestão de Projetos e um respondente com formação em Administração de Empresas, Gestão de Saúde e Gestão Estratégica de Processos de Negócios e Gestão de Projetos em andamento.

A questão que buscou identificar as certificações em BPM dos pesquisados revelou que apenas três afirmam possuir o certificado e três deles tem o CBPP *(Certified Business Process Professional)* e um ainda tem também o Blue Seal – pela ABPMP. A *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP) oferece uma certificação de praticante de *Business Process Management* (BPM) que se chama *Certified Business Process Professional* (CBPP).

A seguir, na próxima seção, apresentam-se os resultados obtidos.

4.2 Apresentação dos resultados

Apresentam-se os resultados conforme a ordem das perguntas que constam no roteiro de entrevista. Foram transcritas as perguntas do roteiro de entrevista para posterior análise do conteúdo.

4.2.1 Motivos para adoção do BPM

Quanto ao modo como a empresa estava antes da implantação do BPM e como foi encontrada a organização do cliente (centrada ou não em processos), têm-se os resultados explicitados na Figura 13.

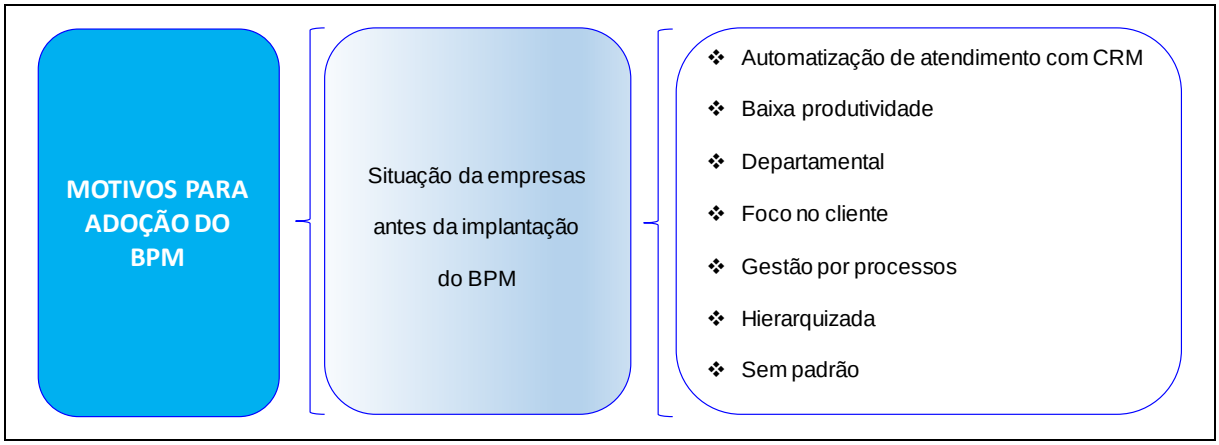

Figura 13
Mapa de categorização – Situação da empresa antes a implantação do BPM.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados apontam uma empresa que, desde o seu nascedouro, tem a preocupação com processos. Consequentemente, esta empresa possui um foco no cliente, utilizando um sistema de automação por processos. Os relatos descritos ressaltam essa percepção de alguns pesquisados sobre essa indagação:

> Bom, a organização que eu vou considerar para dar respostas é a organização que eu atuo hoje. Em relação a antes da implantação do BPM, se a empresa era ou não centrada em processo, na verdade, sim. Desde o início, desde a sua criação, houve sempre uma preocupação muito grande com a qualidade dos serviços e obviamente como os processos eram realizados. Todavia a empresa era muito pequena no início. Então essa demanda de mapear processo, de descrever o processo, ela não foi tão necessária no início. Apesar de que cada pessoa que executava função é, tinham ou conseguiam replicar as ações, né. O atendimento, por mais que eu tiver só duas pessoas no atendimento ao suporte, lá no início da empresa, quando a pessoa ligava. O que nos ajudou muito é que a gente sempre trabalhou com CRM, que é um sistema que que na verdade acaba que incorpora processos na prestação de serviço. [R1]
>
> Um cenário de completa desorganização. Sem padrão. Cada um de uma determinada equipe fazia de uma forma. Produtividade baixa. Empresa bem separada em áreas específica. Bem hierarquizada. [R2]
>
> Ao chegar ao cliente, observa-se que a empresa está totalmente desestruturada em departamentos e que um não se comunica com o outro. Cada departamento vai fazer as suas atividades e raramente tem alguém que tem uma visão do todo. E isso a gente vê muitos impactos negativos, criando uma guerra entre departamentos. Depois que a gente entra na empresa e faz o trabalho de BPM ou BPM junto de uma implantação de sistemas, a gente busca essa mudança. [R3]
>
> Em quase 100% das empresas temos uma organização hierarquicamente centralizada. São departamentais. [R5]
>
> Eram departamentos estanques. Não tinha nada de gestão por processos. Não existia uma visão do impacto de um trabalho realizado em um departamento, em outro. Não tinha um sinergia. [R6]
>
> Bem hierarquizadas. Trabalham em silos. Cada departamento com suas tarefas, indicadores. As áreas não se se enxergam. [R9]

Assim, identificou-se uma gestão com uma visão baseada em departamentos. A baixa produtividade, a falta de padronização e a hierarquização das empresas são evidenciadas pelos resultados.

Sobre os motivos que levaram a empresa a pensar em organizar seus processos, a Figura 14 sintetiza os resultados.

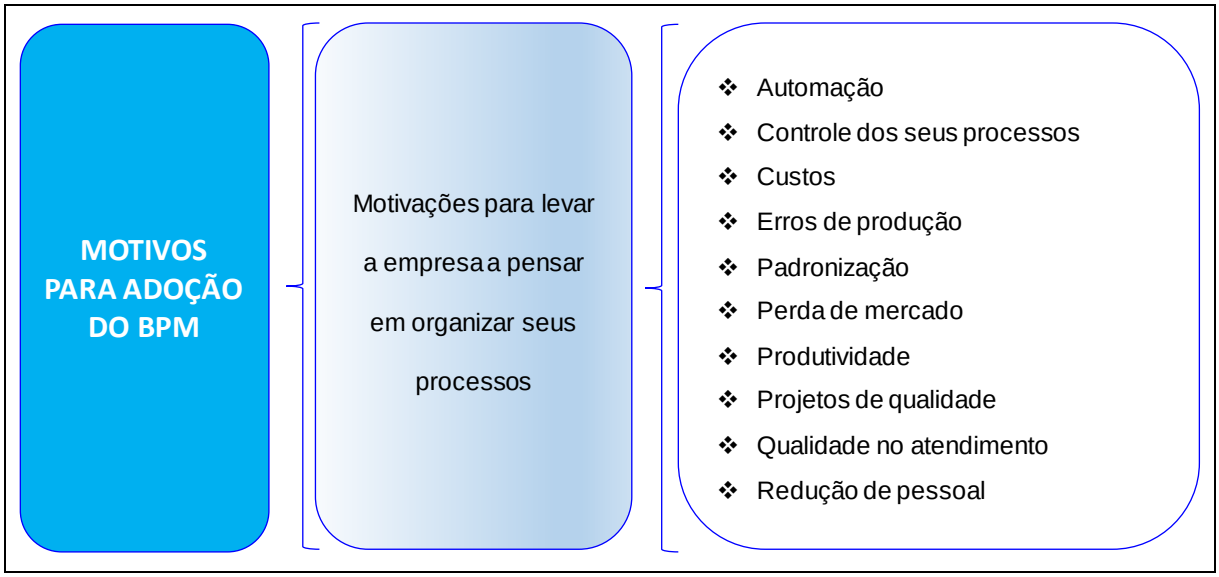

Figura 14
Mapa de categorização – Motivação para a empresa pensar em organizar seus processos
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os motivos mais citados para se pensar na organização dos processos por parte das empresas são a necessidade de automação, ter um controle sólido dos seus processos, bem como o controle do custo. Os relatos corroboram essa questão:

> A motivação principal da empresa para ela organizar os processos, seja no início ou posteriormente com a implantação do BPM, foi sempre a qualidade do serviço prestado. [R1]
>
> O principal, a perda de clientes. Vendas. [R2]
>
> A principal necessidade para adotar o BPM é para se ter uma facilidade de adoção de software. 20% a 30% adotam BPM para controle de processos. O resto tem objetivos secundários, como adoção de algum software. [R4]
>
> Ter um controle maior dos processos. Necessidade de aumentar faturamento e o lucro. Foi necessário automatizar. [R6]
>
> Os motivos são pontuais. Não procuram implantar uma gestão por processos. Normalmente é por causa de custo, ou reduzir pessoal, ou ocorrência de erros operacionais, problemas que afetam o cliente final, ou documentação de processos para certificações. [R9]

Em um segundo nível de importância, as empresas buscam o BPM por estarem

passando por problemas de perda de mercado, por terem necessidade de documentar seus processos para conseguirem uma certificação de qualidade e a qualidade no atendimento. Por último, é lembrado como uma necessidade de padronização, de melhorar a produtividade, como forma de reduzir o pessoal e finalmente de reduzir erros de produção.

4.2.2 Implantação do BPM

Esta seção tem por finalidade compreender o processo de implantação, seu planejamento e implementação. Constitui-se de 16 perguntas.

No que tange às ferramentas utilizadas para apoio à implantação do BPM, a Figura 15 descreve seus resultados.

Figura 15
Mapa de categorização – Ferramentas utilizadas para apoio à implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O software Bizagi foi lembrado por 8 dos 9 respondentes. Em segundo lugar, com três respondentes citando o software, está o ARIS, conforme relatos descritos:

> [...] E então assim o que nós utilizamos para fazer um desenho de processo é o Bizagi, que é uma ferramenta gratuita... Ah, uma das coisas, como a gente trabalha muito com a prestação de serviços, o CRM que nós utilizamos, o W3ERP, ele serve como uma parte mais automatizada do processo simplesmente porque ao atender uma pessoa se identifica [...]. [R1]

> A ferramenta mais usada é o Bizage. Facilidade de uso, gratuidade são o maior apelo. [...] O uso de outras ferramentas são apenas quando da exigência do cliente ou do software a ser implantado. Um caso é o SAP, que tem uma

> comunicação fácil com o ARIS que é uma ferramenta de modelagem. [R3]
>
> Aqui no Brasil o ARIS e o ARPO. O ARPO é mais simples, mas bom. [R5]
>
> Ferramentas de gestão de projetos. São também utilizados diversos tipos de sistemas, depende dos negócios. Para desenhar o fluxo: Vsio e Bizagi, o que ajuda na documentação dos processos. [R9]

Ressalta-se que os pesquisados utilizam os sistemas mencionados também em função de custos, sendo a gratuidade e poder disseminar para mais colaboradores na organização os motivos para o uso das ferramentas citadas nesta indagação. E ainda, o uso de outros sistemas, workflows, metodologias como ferramentas utilizadas, foram mencionadas por apenas um respondente.

A Figura 16 sintetiza os resultados relativos às formas de comunicação/preparação junto ao público interno sobre a implantação.

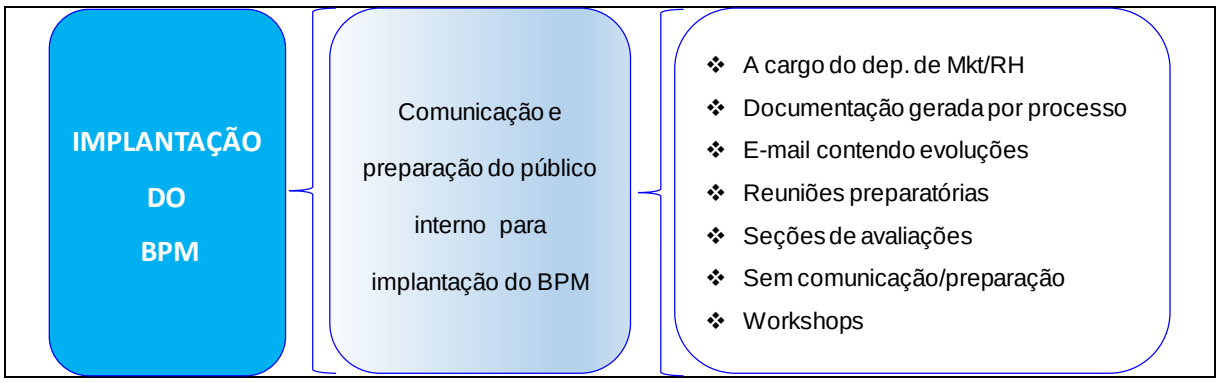

Figura 16
Mapa de categorização – Comunicação e preparação do público interno para implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Observou-se que as reuniões ocorrem de modo mais disseminado como forma de preparar os colaboradores de uma empresa para a implantação do BPM. Os depoimentos configuram esses resultados:

> Através de reuniões. [R2]
>
> Quando a alta administração se envolve e participa, é mais fácil a comunicação. Normalmente o processo começa com uma reunião com os gestores. Depois, uma reunião com todos, e por último, as reuniões pontuais. [R3]
>
> O departamento de marketing das empresas fazia este trabalho. Percebe-se que, apesar do departamento de marketing falar que existia um plano,

> comunicando a mudança de processo dentro da empresa, percebíamos que na realidade não existia este plano. Isto é motivo de falha e motivo de insucesso. Uma implantação de BPM traz para os funcionários receio de perda de emprego. Muito comum os funcionários omitirem dados por medo. [R4]
>
> O público aqui no Brasil não é comunicado e nem preparado. A equipe que irá trabalhar não é preparada. Não se tem o respeito de verificar se a pessoa indicada quer fazer o trabalho, tem a possibilidade de aprender e se consegue tirá-la da zona de conforto. [R5]
>
> No primeiro ciclo do Planejamento Estratégico em 2015, foi discutido amplamente entre diretorias, conselhos e funcionários. [R7]
>
> A gente propõe uma comunicação com as lideranças envolvidas e depois vai fazer uma reunião mais ampla com pessoas que vão ser afetadas. As reuniões são em conjunto com várias áreas. Isto promove uma modelagem mais de grupo. No fim, seções de validações. [R8]
>
> Grande problema. Só é possível com forte apoio da alta administração. Normalmente é mal comunicado e as pessoas são mal preparadas. No momento da implantação, é bom ter um plano de comunicação bem feito. O plano separa os diversos de Stakeholder em graus de interesses. E treinamento operacional focado. E pós implantação, um acompanhamento. [R9]

Nesse contexto, averiguou-se que as reuniões são as ferramentas mais adotadas. Há grande falta de preparo nos projetos de implantação de BPM e sobrecarga de departamentos, pois toda comunicação é deixada por conta dos departamentos de marketing ou RH da empresa.

Outras formas de comunicação são workshops, e-mail com evolução do trabalho, geração de documentação do processo, sendo enviado para todos os colaboradores da empresa e seções de avaliações constantes.

Sobre o uso do BPM para os processos da gestão de tecnologia de informação e comunicação, obsrve-se a Figura 17.

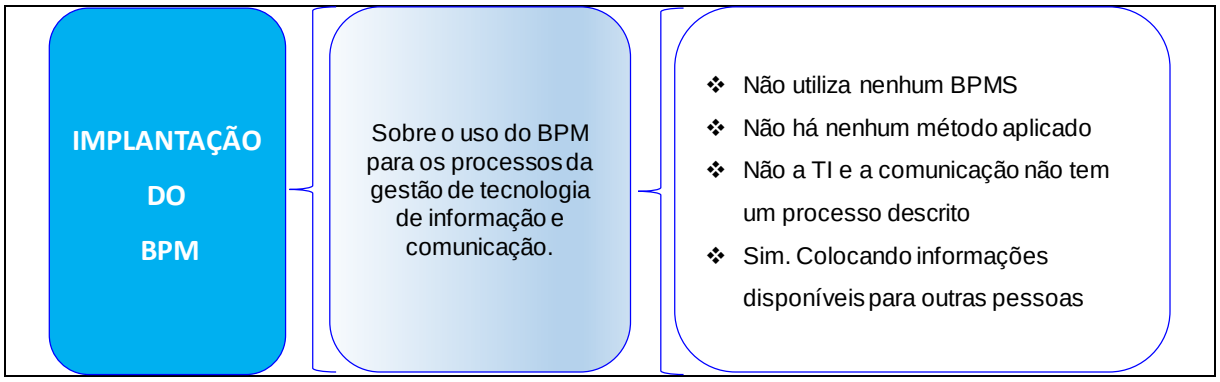

Figura 17
Mapa de categorização – Uso do BPM para os processos da gestão de tecnologia de informação e comunicação
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Os resultados apontam que não existe o uso de um processo descrito para a TI e para a comunicação. Os relatos confirmam esses resultados:

> Como comentado antes, a gente não utiliza nenhum BPMS. [R1]
>
> Não. Não há nenhum método aplicado, fora o já utilizado pela empresa. [R2]
>
> Na comunicação, não. Deixamos isto a cargo do departamento de comunicação interna ou RH da empresa. [R3]
>
> Não, a TI e a comunicação não tem um processo descrito. Isto só acontece depois que há um serviço praticamente pronto. Não tem uma preparação anterior à implantação e aplicação a ela. [R5]
>
> Sim. Colocando informações disponíveis para outras pessoas. A TI está intimamente ligada quando há automação. Nestes casos há um processo. [R8]
>
> Assim como na comunicação, de um modo geral a TI tem seu processo. Mas aí na implantação, dependemos muito do cliente e do que está lá implantado. [R9]

Apenas um respondente afirma que tanto a TI quanto a comunicação possuem um processo descrito para a implantação. Esta resposta mostra pouca aderência à resposta dois desde bloco. Mostra que as formas de comunicação apontadas anteriormente são usadas sem a descrição formal de um processo. Outros seis respondentes afirmam haver um processo descrito para a tecnologia da informação. Neste caso, temos uma total aderência a um dos motivos mais citados para adoção do BPM, que é a automação.

A questão que buscou compreender a preocupação em relação aos processos implantados com a estratégia empresarial tem seus resultados apresentados na Figura 18.

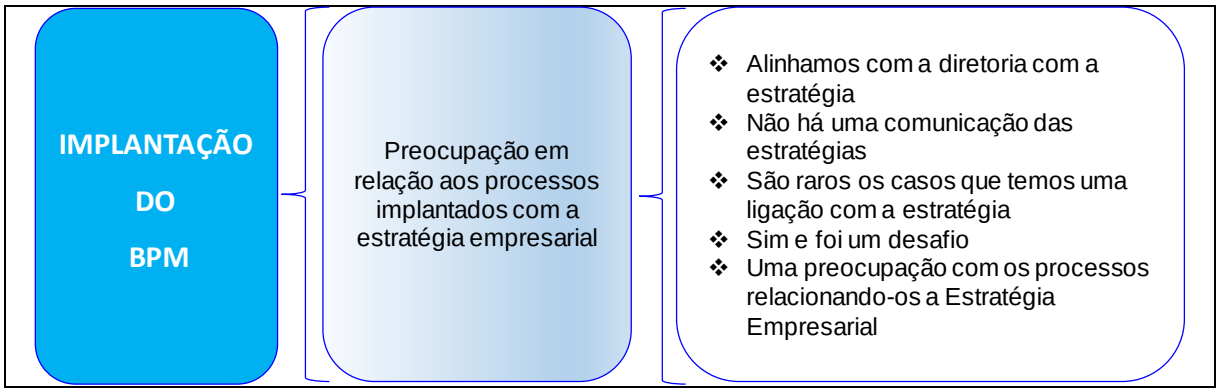

Figura 18
Mapa de categorização – Preocupação em relação aos processos implantados com a estratégia empresarial
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No que tange à preocupação, no momento da implantação com a estratégia, observa-se que existe uma preocupação com os processos e ainda que são desafiadores, e níveis hierárquicos como coordenação, diretorias, se posicionam para definir premissas relativas às estratégias para as empresas. De acordo com relatos apresentados, tem-se que:

> Sim. Desde o início da empresa teve uma preocupação com os processos, relacionando-os à Estratégia Empresarial. [R1]
>
> Sim e foi um desafio. É uma consultoria organizacional onde se leva em conta cada setor. O que fazem, como fazem. Pensando na estratégia e metas. [R2]
>
> Sim. Normalmente, ao começar o trabalho, buscamos da diretoria este direcionamento. Assim, desde a fase de desenho, existe um campo de premissas para cada processo, com as estratégias da empresa. [R3]
>
> Na maioria, não há. Não há uma comunicação das estratégias com as partes envolvidas no projeto. Muito menos um alinhamento dos processos implantados. [R4]
>
> São raros os casos que temos uma ligação com a estratégia. Na sua maioria, a dor exposta é muito pontual. [R5]
>
> Sim, teve. Alinhamos com a diretoria com a estratégia. Foi no desenho do escopo do projeto. [R6]
>
> Na etapa inicial são feitas entrevistas com os executivos para alinhar com a estratégia da empresa. Isto direciona a modelagem. As informações levantadas têm como objetivo atender uma estratégia. [R8]

> [...] Se a empresa tem uma preocupação mais macro, tem preocupações com a estratégia empresarial. Estas realidades só são reais em 33% das empresas que trabalhei. [R9]

Assim, essa temática é um dos primeiros assuntos a serem discutidos pelos gestores, sendo tratada com seriedade.

A questão que investigou o alinhamento dos processos com as metas da empresa antes da consultoria expõe-se na Figura 19.

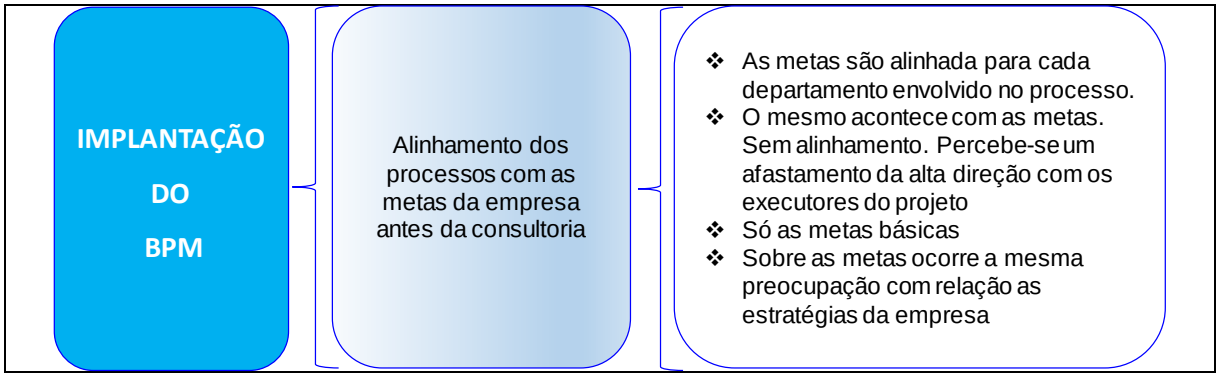

Figura 19
Mapa de categorização – Alinhamento dos processos com as metas da empresa
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O alinhamento de metas empresariais é visto por um respondente como deficitário quando afirma que apenas 1/3 das empresas discutem metas. Dois consultores dizem não haver qualquer interesse de grandes empresas em se discutir metas. Em contrapartida os depoimentos contradizem essa condição, uma vez que as metas são alinhadas e discutidas, como se observa nos relatos descritos aqui:

> Essa resposta é, na verdade, nós utilizamos um software de gestão de planejamento estratégico que é da própria empresa. Então as metas, elas são metas estratégicas. E desde o início, as metas estratégicas demandavam determinadas respostas dos processos, né. O que acontece hoje é que o processo passou a ser fator relevante devido ao aumento da equipe [...]. [R1]
>
> Sobre as metas, ocorre a mesma preocupação com relação às estratégias da empresa. [R3]
>
> Só as metas básicas. Tem que entregar em um tempo X a um custo Y e faturar tanto. Assim mesmo as conversas para metas dependem do interlocutor da empresa. Volta a dizer: os problemas apontados são, na sua maioria, muito pontuais. [R5]
>
> Em partes, algum sim, mas tudo muito desestruturado e na mão de apenas um executor. [R7]
>
> Só os finalísticos. Vinculados ao financeiro da empresa. Os indicadores internos não existem. [R9]

Neste contexto, percebe-se que as metas alinhadas e envolvendo os departamentos possibilitam uma maior interação entre os setores/colaboradores. Já aquelas que não possuem alinhamento, podem gerar um afastamento da alta direção com os executores do projeto.

Os resultados sobre o apoio da alta administração ao BPM e os impactos ocasionados descrevem-se na Figura 20.

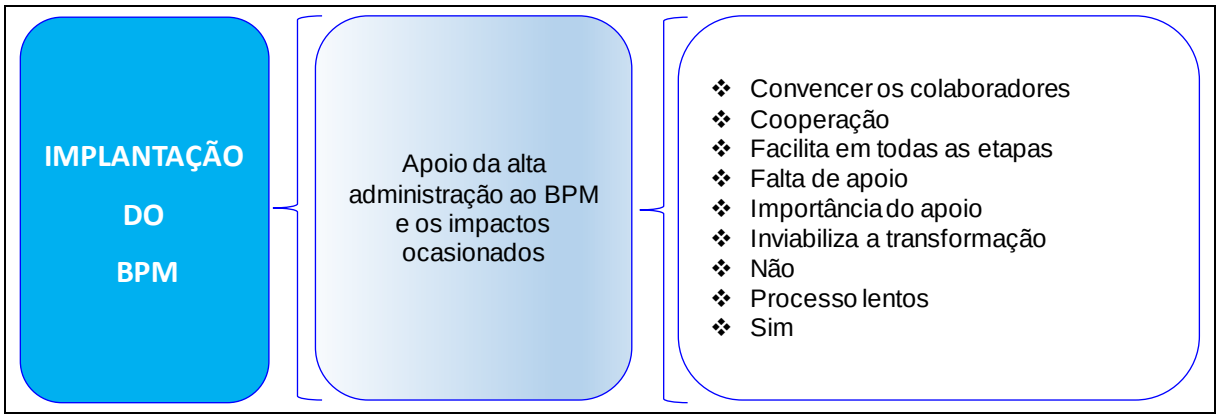

Figura 20
Mapa de categorização – Apoio da alta administração ao BPM e os impactos ocasionados
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

> Nessa empresa percebeu-se o apoio foi total desde o início. Então, apesar da empresa de pequeno porte, esta e uma empresa que nasceu da parceria de outras, de outras empresas, uma multinacional, inclusive uma empresa de porte significativo na área de TI [...]. [R1]
>
> No começo é mais difícil. Só tem depois que começar a levar os resultados. Então tem que convencer os funcionários da importância do trabalho. [R2]
>
> É o maior desafio para implantação do BPM. Para o time que trabalha próximo, é muito fácil o engajamento no trabalho. O mesmo envolvimento da administração nem sempre é bom. Quando não é bom, no momento da implantação, gera muita resistência. Tirar o funcionário da zona de conforto não é fácil. Neste momento a administração tem função importante. [R3]
>
> A alta administração libera para a contração dos consultores. Mas nem eles têm uma visão do que é BPM. A falta de conhecimento no Brasil é muito grande do que é BPM. Se tivesse realmente o apoio seria ótimo. Mas não tem. Ação libera para a contração dos consultores. Mas nem eles têm uma visão do que é BPM. A falta de conhecimento no Brasil é muito grande do que é BPM. Se tivesse realmente o apoio, seria ótimo. Mas não tem. [R5]
>
> No início do projeto, as diretorias e conselhos estavam 100% participativos e tomavam as decisões quase que em tempo real. Até porque a equipe de “Processos” ficou ligada diretamente à Presidência. O primeiro processo a ser

> mapeado, foi até a sua etapa III (Solução), em “pleno vapor”. Com o avanço dos trabalhos, acúmulo de atividades e decisões, a alta direção não conseguiu acompanhar de perto, transferindo a equipe para a área de TI. O processo tornou-se moroso, excesso de trabalho e cronogramas totalmente atrasados. Hoje a equipe interna encontra-se altamente desmotivada, e a consultoria acabou absorvendo quase que a totalidade das propostas de mapeamento da organização. [R7]
>
> O apoio é fundamental, inclusive das lideranças das áreas. Há uma disputa dos recursos com as lideranças das áreas. Tem que haver uma cooperação. A maior parte das empresas (66%) não sabem patrocinar e não dão um apoio. Eles não conhecem a ferramenta. Não é só mandar. O impacto maior é a dificuldade de mudar a cultura da empresa. Aí inviabiliza as transformações. Outro problema menos crítico é que as mudanças são para o curto prazo e rapidamente falta-se ao que era feito antigamente. [R9]

O apoio da alta administração é uma realidade, e ainda, o apoio , o convencimento dos colaboradores é indicado como um ponto chave por quatro respondentes. Facilidade de implantação em todas etapas e cooperação são também apontados como pontos positivos deste apoio. Pela falta de apoio, indica-se processos lentos e a inviabilidade de haver transformação.

Quanto ao nível de envolvimento dos colaboradores, suas dificuldades encontradas e os impactos gerados na implantação do BPM, tem-se os resultados descritos na Figura 21.

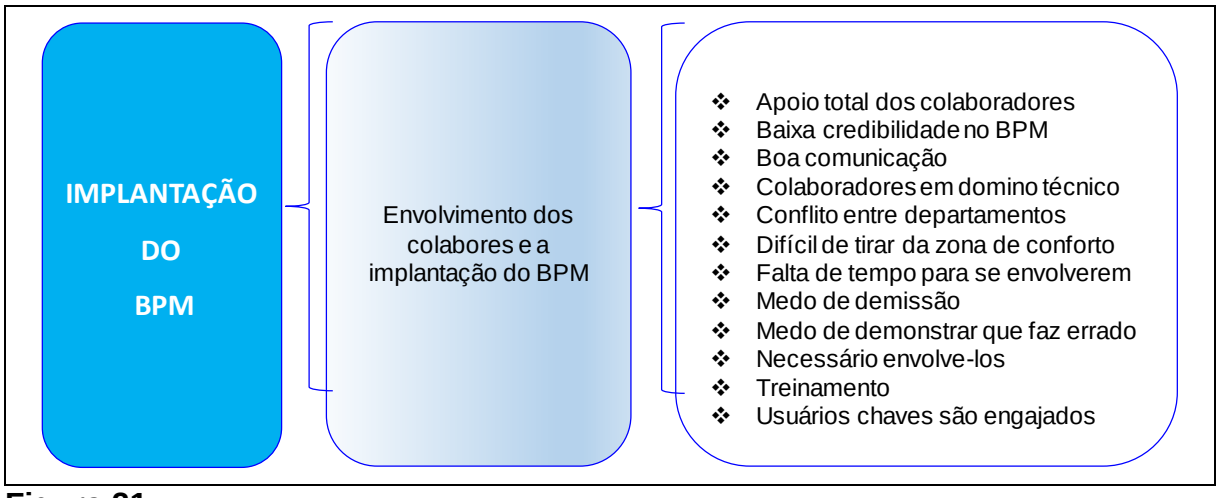

Figura 21
Mapa de categorização – Envolvimento dos colaboradores e as dificuldades gerados pela implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019)

Nesta questão, observou-se que uma informante diz nunca ter nenhum tipo de problema com o apoio dos colaboradores. Isto sempre foi possível pelo fato de que a alta administração cobra dos funcionários este alinhamento ao BPM. Todos os outros respondentes apontam dificuldades para envolverem os colaboradores. A dificuldade mais comum é tirar o colaborador da zona de conforto. A seguir, relatos da questão:

> Em relação ao nível de envolvimento dos colaboradores, a gestão por processos é total porque isso é cobrado deles, isso é da cultura da empresa. Então, se a pessoa faz um atendimento por algum motivo, ela não cumprir algum preenchimento no sistema de gestão do CRM da empresa, ou então não manda o e-mail adequado, isso é cobrado, isso é ensinado. Todo mundo que executa aquele processo tem acesso ao processo. Uma piada então, ele é treinado, ele é cobrado, então o envolvimento dos colaboradores é muito grande [...] [R1].
>
> Para o pessoal que está diretamente envolvido na implantação do BPM, é tranquilo. Para aqueles que não estão envolvidos, temos uma resistência. O que a gente faz é reuniões com objetivo de vencer a distância para estes colaboradores, permitindo que eles participem de alguma forma. Dando palpites, por exemplo. [R3]
>
> No início, muito difícil. Relutância, com a justificativa que iríamos burocratizar. No início, a diretoria foi fundamental para aceitarem trabalhar no projeto. Depois, o que fez vencer mesmo a dificuldade inicial, foi o aparecimento dos primeiros resultados. [R6]
>
> Existem aqueles colaboradores que contribuem ativamente e aqueles que levam uma vida para realizar a demanda, pois processos não é uma prioridade da empresa. No início, observou-se mais entusiasmo e menos desconfortos; após o dia a dia, foram vendo que os resultados iriam demorar e começaram a se desmotivar. [R7]
>
> O maior obstáculo para o não envolvimento dos colaboradores é por causa de uma pressão de tempo. Outro é o desgaste em termos de credibilidade. A automação reduz um pouco a frustração quanto ao degaste da credibilidade. O terceiro ponto são os conflitos entre as áreas. Estes viram conflitos pessoais. Para vencer é necessário apoio da administração e muita comunicação. [R8]
>
> Segundo a curva de transição, que começa com a negação, sabotagem e ao longo do tempo, esta curva vai mudando para a aceitação. Normalmente as equipes ficam alheias. Alguns grupos, uns apoiam, outros são contra. Para influenciar, a gente depende de uma boa comunicação, de acordo com o perfil da parte interessada. Apoio da alta gestão e treinamento e capacitação e avaliações de competências. Isto garante o sucesso da transformação. [R9]

Identificou-se ainda que há duas dificuldades mais comuns: a baixa credibilidade do BPM junto aos funcionários e a falta de tempo para se envolverem. Outras dificuldades

são também citadas como: medo de demissão, medo de demonstrar que fez algo errado, e colaboradores com baixo conhecimento. Entre as melhores formas de vencer estas dificuldades encontradas, a mais citada é necessidade de envolver todos os participantes no desenvolvimento do projeto. Em segundo lugar está o apoio da alta administração e o engajamento de usuários-chaves. Outros pontos lembrados são resolver conflitos entre departamentos, ter uma boa comunicação e desenvolver treinamentos.

No que concerne ao método de gestão de mudanças utilizado, observe-se a Figura 22.

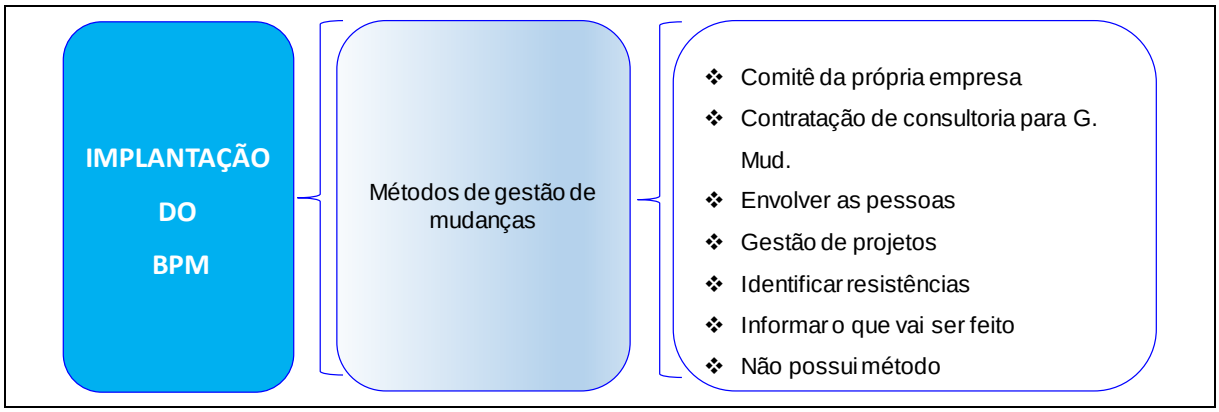

Figura 22
Mapa de categorização – Métodos de gestão de mudanças
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Cinco respondentes não citam nenhum método de gestão de mudanças. Outros três lembram que a melhor forma é comunicar o que vai ser feito com antecedência. Depoimentos corroboram essas afirmativas:

> Bom, eu não tenho método de gestão de mudança específica do estado. [R1]
>
> É uma gestão de conflito. É dar consciência do que será feito. [R2]
>
> Se o projeto tem envergadura, sugerimos a contratação de um consultor para gestão de mudanças. Ele faz a ponte entre projeto, direção da empresa e as áreas. Para projetos menores, nós assumimos este papel. O que fazemos é divulgar o que está sendo feito. Reuniões constantes, testes para identificar resistências. [R3]
>
> Não havia métodos. Temos procedimentos, mas nada oficializado. Em algumas empresas têm-se comitês para gestão de mudanças. [R4]
>
> O método é simples. É só envolver as pessoas, cada um com sua capacidade.

> Não falar o “tecniquês”. [R5]
>
> Nunca trabalhei um método formal. Há as recomendações do PMI (Project Management Institute). Mas isto é vitrine. Acho que varia muito de organização para organização. Às vezes há necessidade de ser muito formal. Se ater muito no escopo do projeto. [R8]
>
> O método é a gestão de projetos, considerando a definição de escopo da comunicação e custo desta comunicação. [R9]

São também citadas como método de gestão de mudanças identificar resistências, a contratação de consultorias especializadas quando o projeto é grande, envolver as pessoas, organizar comitês de mudanças dentro da empresa e criar ferramentas de comunicação de gestão de projetos.

A indagação sobre patrocinadores do processo de implantação expõe-se na Figura 23.

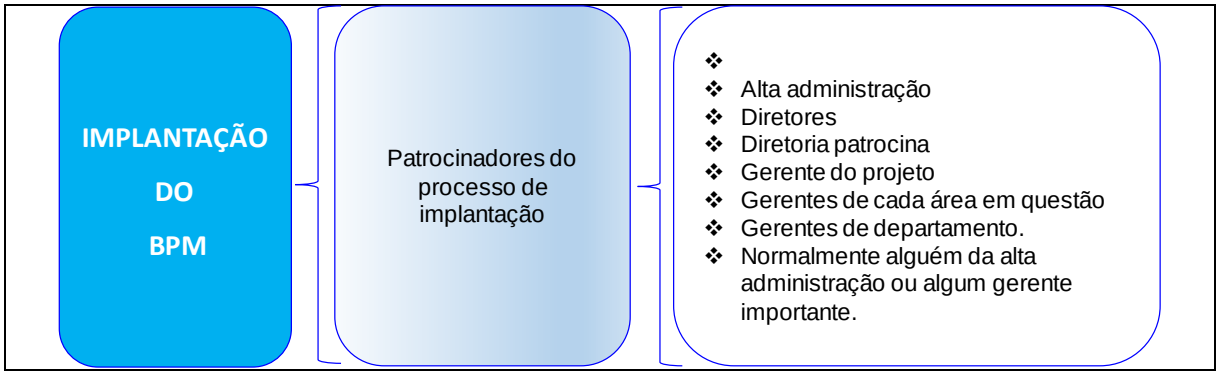

Figura 23
Mapa de categorização – Patrocinadores do processo de implantação
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A alta administração é indicada como patrocinador por diversos respondentes. Estas afirmativas estão descritas nos depoimentos:

> Bom, os patrocinadores dos processos vieram da alta administração. Então ela demanda que aquele processo seja executado e nos dá permissão para fazer a execução do processo. A posição deles é sempre finalística. [R1]
>
> Sim, sempre teve. Algumas vezes os diretores, na sua maioria gerentes de departamento. [R4]
>
> Os patrocinadores de cada macroprocesso mapeado foram os respectivos gerentes de cada área em questão. [R7]
>
> O mais comum é que seja da diretoria. Normalmente não está na alçada de um

> gerente. O processo é multifuncional. Então a decisão tem que vir de um nível alto. [R8]
>
> Existem, mas nem sempre fazem o papel adequado. Normalmente a alta administração e pessoas mais próximas do processo. [R9]

De modo geral, os patrocinadores estão vinculados a diversos níveis hierárquicos na empresa, envolvendo gerentes, coordenadores, diretores e todos envolvidos nesse processo. A diretoria da empresa foi lembrada como um patrocinador importante, assim como os gerentes de projetos.

Em relação às responsabilidades dos envolvidos e a organização da implantação, os resultados estão elencados na Figura 24.

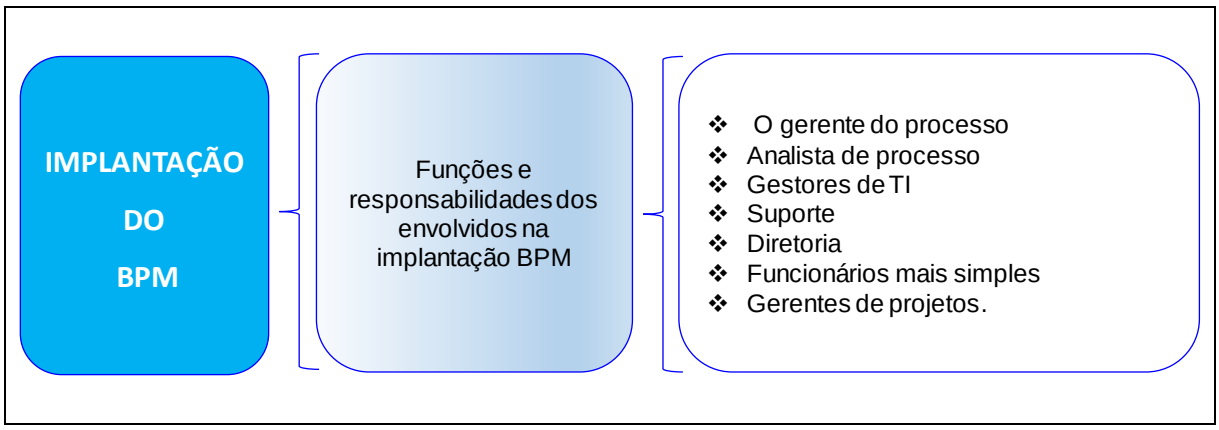

Figura 24
Mapa de categorização – Funções e responsabilidades dos envolvidos na implantação BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As funções mais citadas foram a de gerente do processo, analista de processo, gestor de TI e suporte. Nos relatos a seguir, tem-se que:

> Essa pergunta, ela eu não consigo responder, por ser uma empresa muito pequena. Então as funções e responsabilidades são especificamente as mesmas dos setores nos quais eles trabalham. Alguns tem um trâmite maior entre os setores, como gerente-geral [...]. [R1]
>
> Um analista de processo, gestores de TI, e suporte. E as gerências dos departamentos. [R2]
>
> O trabalho foi todo feito com a ajuda de um funcionário da TI e por mim. Os gerentes de cada área foram envolvidos quando aquela determinada área era envolvida. [R6]

> Depende muito do projeto. Um gerente de projeto, líder da equipe e a equipe. Na organização contratante, os seus interlocutores. Quando tem integradores, há uma estrutura maior e um nível diferenciado de colaboradores que depende do que o integrador irá fazer. [R8]

Observou-se que, além do patrocinador, existem na organização pessoas denominadas como donos do processo, bem como equipes que fazem o levantamento dos processos. Em geral são equipes que discutem ideias de melhorias, junto com os donos e patrocinadores, levando para a alta administração.

Em relação à definição dos processos a serem trabalhados, os resultados identificados estão descritos na Figura 25.

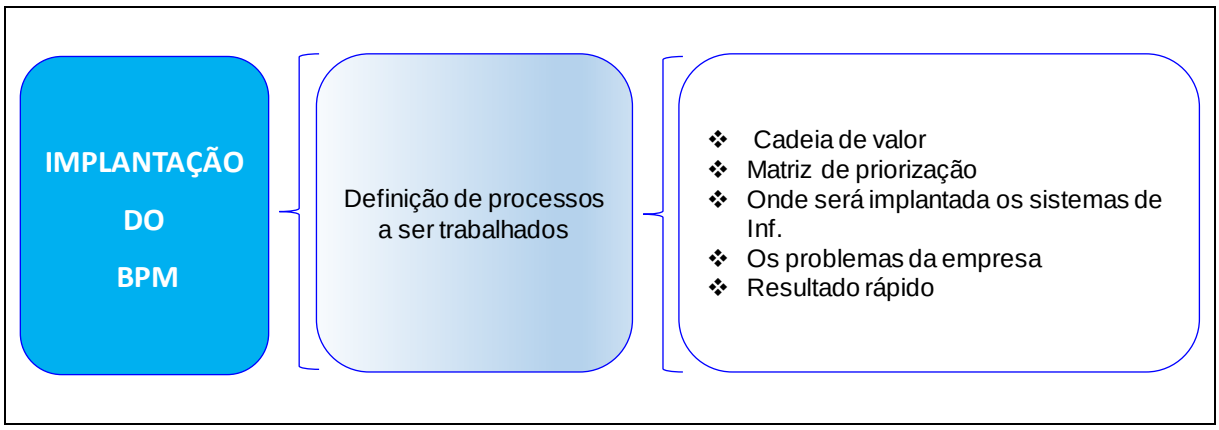

Figura 25
Mapa de categorização – Definição de processos a ser trabalhados
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nesta questão, problemas indicados pela diretoria são o ponto de partida para os projetos de implantação do BPM, indicados por sete respondentes, conforme relatos:

> A partir de 3 anos atrás que a gente começou a mapear a cadeia de valor dos processos. Houve uma aplicação de uma matriz de priorização. A gente já imaginava quais seriam os processos mais importantes, como os relacionados ao atendimento ao cliente. A gente já conseguiu padronizá-los, mapeá-los, e agora a gente está partindo para desenvolvimento do TI. O objetivo é conseguir algum tipo de certificação. [R1]

> Se a implantação de um sistema é o objetivo, então os processos que este sistema envolve são os que deverão ser trabalhados. Caso contrário, é apontado pela diretoria quais os processos que se tem problemas. [R3]

> É onde dói mais no calo do cliente. [R5]

> Determinado pela própria diretoria. Foram nos processos que a diretoria via um problema. [R6]
>
> Quando o cliente tem um problema, o processo escolhido é o mais afetado pelo problema. Quando temos uma área mais geral que afeta várias áreas, temos que buscar quais os processos que atingem os problemas. A cadeia de valor é também utilizada e os processos mais significativos são apontados para o trabalho. [R8]
>
> Normalmente pela cadeia de valor da empresa e a partir daí escolhem-se os processos mais críticos. Isto ocorre quando não é apontado um processo específico indicado pela diretoria. Uma matriz com pesos de importância dos processos também é usada. [R9]

A cadeia de valor é lembrada por dois respondentes e uma matriz de priorização é também citada por dois respondentes. Outros motivos são os processos que a implantação de sistemas de informação envolve e onde os resultados aparecem mais rápido.

No que se refere à modelagem as-is e a importância da experiência anterior, os resultados expõem-se na Figura 26.

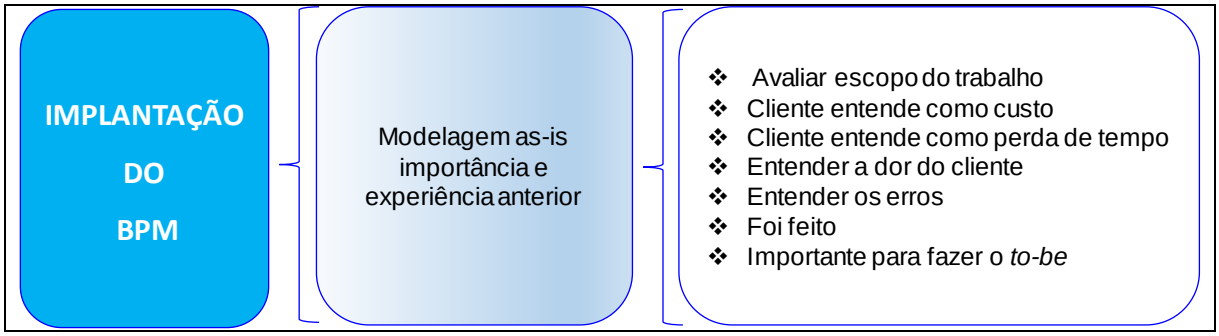

Figura 26 Mapa de categorização – Modelagem as-is importância e experiência anterior
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Para todos os respondentes, o as-is é fundamental. Os motivos da importância de se fazer o as-is varia, sendo que seis depoentes lembram esse ponto ser fundamental para a construção do to-be. Os relatos destacam-se a seguir e foram mantidos na íntegra, em função de se tratar de um relato de experiência anterior.

> O *as-is* foi mapeado sim, porque aí como a gente teve que perguntar para quem fazia, como é que ele fazia. Então primeiro a gente perguntou, anotou e propôs um processo, que outras pessoas pudessem fazer com a mesma qualidade. A

> modelagem as-is foi fundamental. Eu tive que sentar do lado de quem fazia, anotar como que ela fazia. Não houve uma modelagem muito gráfica. Mas tudo que ela fazia foi anotado para a gente poder, aí então, propor uma um to-be modelado, com o indicador definido, com os processos devidamente documentados dentro de uma estrutura de gestão de documentos. [R1]
>
> Sim. Entender os processos e ver erros. [R2]
>
> Sempre. É importante para validar o escopo do trabalho. Identifica-se problemas. Ajuda a entender a dor do cliente e as especificidades. [R3]
>
> Sim. Forçamos para que ocorra o as-is. Para o cliente, existe uma sensação de perda de tempo mapeando algo que está imperfeito. Ser uma perda de tempo. O as-is ajuda a entender melhor o processo a ser reformulado. Buscar erros. [R4]
>
> Se for verificar mesmo, 1% faz o as-is. A própria empresa pede para não fazer. Por causa de custo. Significa horas de um consultor. O as-is deveria ser o que mais se demora para ser feito. O as-is é o raio X. Enquanto você não tem certeza do fluxo de tarefas que um determinado departamento faz, não adianta fazer to-be. [R5]
>
> Sim. É importante para iniciar a discursão sobre o que está acontecendo e o que seria desejável. [R6]
>
> Sim. O as-is é como insumo, uma chuva que se torna ideias para propostas de melhorias. E a cada mapeamento, vai se observando que com o as-is de um, podemos atuar em melhorias do outro setor ou processo. [R7]
>
> Na prática, sempre faz o as-is. Às vezes, não muito detalhado. É por onde se começa. É a base de referência-par ao novo processo. Ele é fundamental para não repetir o erro. [R8]
>
> Sim, mas nem sempre 100% documentada. É fundamental para se fazer sugestões de melhorias. Sua falta tem uma grande chance de acarretar um to-be malsucedido. [R9]

Assim, entender os erros é outro um ponto relevante desta indagação como sendo causa da importância do as-is. A avaliação do escopo, e entender a dor do cliente são funções da ferramenta. A visão do cliente é apontada como negativa. E ainda, os clientes entendem o as-is como perda de tempo e também um custo a mais, não havendo necessidade de fazê-lo.

No que concerne ao uso da metodologia de gerenciamento de projetos para implantação do BPM, seus resultados estão sintetizados na Figura 27.

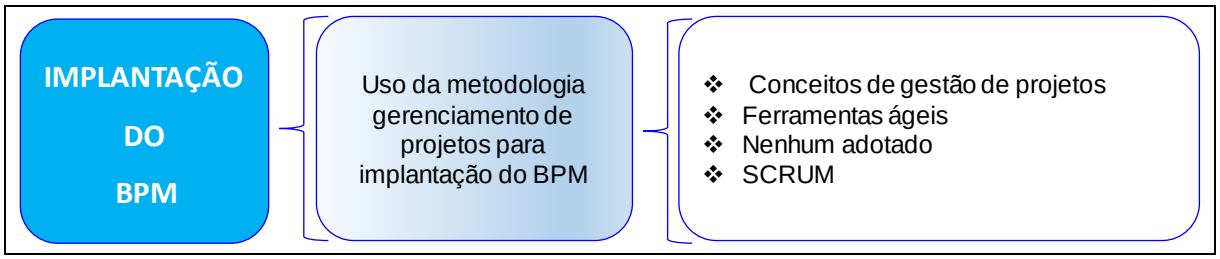

Figura 27
Mapa de categorização – Uso da metodologia gerenciamento de projetos para implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Identificou-se nesta questão o uso de alguma ferramenta, sendo que o grau máximo de formalidade exigido pelo PMI (Project Management Institute) só é utilizado em grandes projetos. Em projetos menores, as metodologias ágeis são indicadas e o SCRUM é a preferida. Os relatos corroboram tal fato:

> Mais ferramentas ágeis como o SCRUM. [R2]
>
> Foi usado. No SAP há uma metodologia própria para gestão de projetos. Apoiamos muito em metodologias ágeis de gerenciamento de projetos como o Scrum. [R3]
>
> Sim. Sempre utilizamos o gerenciamento de projetos. Em alguns clientes são usadas metodologias ágeis por solicitação do próprio cliente. [R4]
>
> Sim. Agora na verdade o projeto é colocado em dia antes das reuniões. [R5]
>
> Não. A organização não se prendeu a essa parte técnica que, no meu ponto de vista, é de extrema importância. [R7]
>
> Sempre tem. Dependendo do caso, é uma metodologia formal utilizando do PMI. Dependendo, não se usa toda a formalidade do PMI. [R8]
>
> Sim. Usamos metodologia de projetos. Elas são adaptadas à complexidade de cada projeto. [R9]

A Figura 28 apresenta as ações de comunicação das iniciativas implantadas do BPM com os diversos stakeholders.

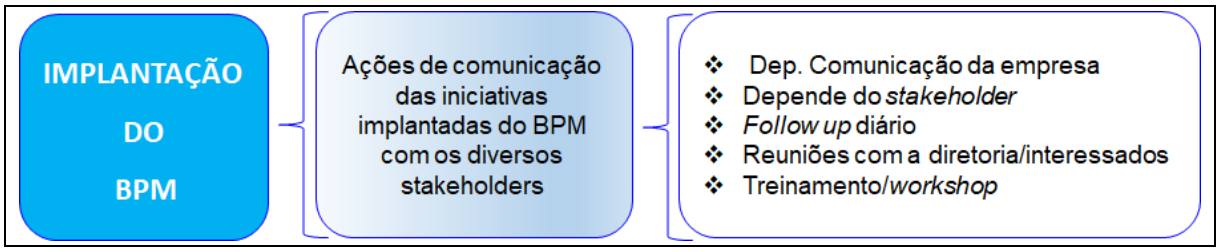

Figura 28 Mapa de categorização – **A**ções de comunicação das iniciativas implantadas do BPM com os diversos stakeholders
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

As reuniões com a diretoria e interessados é apontada como forma de comunicação por parte da diretiva da empresa. Alguns relatos sintetizam essas afirmativas:

> Todas as iniciativas de gestão de processos são comunicadas por meio de reuniões com a diretoria. São realizados mensalmente, onde é detalhado o que está sendo feito. Como eu disse anteriormente, eles olham o indicador. Então eles dão apoio. Mas eles não têm muita disponibilidade para ver o detalhamento daquilo [...]. [R1]
>
> Com *follow up* diários. Informando o que seria feito e os ganhos. [R2]
>
> Através de reuniões. O departamento de comunicação da empresa normalmente ajuda nisto. [R3]
>
> Reunião com os envolvidos. Ocorreram também envios de e-mails com as evoluções. [R6]
>
> Os meios de comunicação utilizados foram: descanso de tela, *folders*, cadernos, e-mail's, palestras, workshops, treinamentos e mensagens via site da organização. O atual Presidente, sempre em oportunidades externas, disserta sobre o mapeamento da organização e seus principais "frutos". [R7]
>
> Normalmente para os stakeholders internos desde o início. Se não todos, uma boa parte deles. Sempre, principalmente os gestores, devem ser colocados a par do andamento do projeto. Deve haver um discurso visível sobre o andamento do projeto. [R8]
>
> Uso uma ferramenta de comunicação que me mostra a expectativa *versus* poder do stakeholder. Isto separa os diversos stakeholders conforme seu interesse no processo e suas expectativas, se será bom ou ruim para as mesmas. Está é uma ferramenta de projetos. Há também uma conscientização da importância do BPM. [R9]

Nesse sentido, o follow up e o uso do departamento de comunicação da própria empresa são indicados como forma de comunicação. Outras formas também são

lembradas como treinamentos e workshops. E ainda percebeu-se não haver uma forma definida, dependendo do stakeholder e seu interesse ao projeto.

Sobre as principais dificuldades enfrentadas para evolução/implantação do gerenciamento de processos BPM dentro da organização, seus resultados estão elencados na Figura 29.

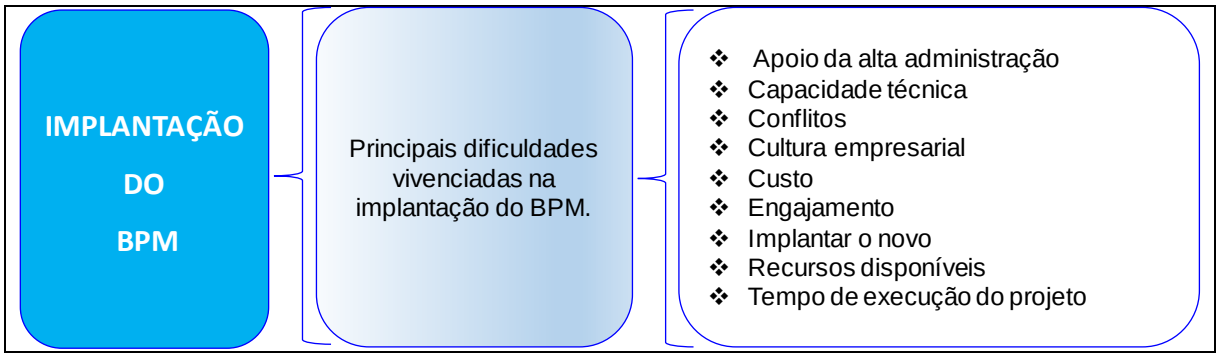

Figura 29 Mapa de categorização – **P**rincipais dificuldades vivenciadas na implantação do BPM.
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Sobre os depoimentos relativos às dificuldades, optou-se por mantê-los em sua íntegra em função da relevância dos resultados dessa indagação:

> Acho que, ao contrário da maioria das empresas, não foi necessário fazer qualquer tipo de convencimento sobre a importância do BPM. Muito ao contrário, a questão talvez não esteja muito padronizada ou então institucionalizados termos técnicos de BPM. A cultura por processo é vista dentro da organização. A nossa maior dificuldade é porque nós não temos escritório de processos definido ainda, isto pelo porte da organização. Provavelmente, com a busca pela certificação, pode ser que seja identificada a necessidade de se ter um escritório de processo. Porque você tem que ter uma gestão documental, uma gestão de versão de documentos muito grande. Então provavelmente no escritório vai ser uma realidade/necessidade em função, primeiro da obtenção da certificação, segundo da manutenção da certificação. [R1]
>
> Dificuldade de implementar o novo. Tem que explicar bem detalhado o que vem de novo. [R2]
>
> A disseminação da cultura dentro da empresa. [R4]
>
> Que fique bem entendido que é um processo. É normal uma pessoa que desempenha uma função não enxergar que aquela tarefa é parte de um processo. Este entendimento ajuda na transformação da cultura. [R8]

> Baixo apoio da alta administração. Baixo acesso a ferramentas que automatizem o processo. Cultura organizacional difícil de ser alterada. [R9]

A cultura empresarial é a maior dificuldade encontrada por cinco dos respondentes. Outras dificuldades são também indicadas: implantação do novo, engajamento dos colaboradores, o tempo de execução, a limitação do custo do projeto, os recursos disponíveis para o projeto, o gerenciamento de conflitos entre os funcionários, a capacidade técnica e o apoio da alta direção da empresa.

No que se refere à mudança na cultura empresarial, a Figura 30 descreve seus resultados.

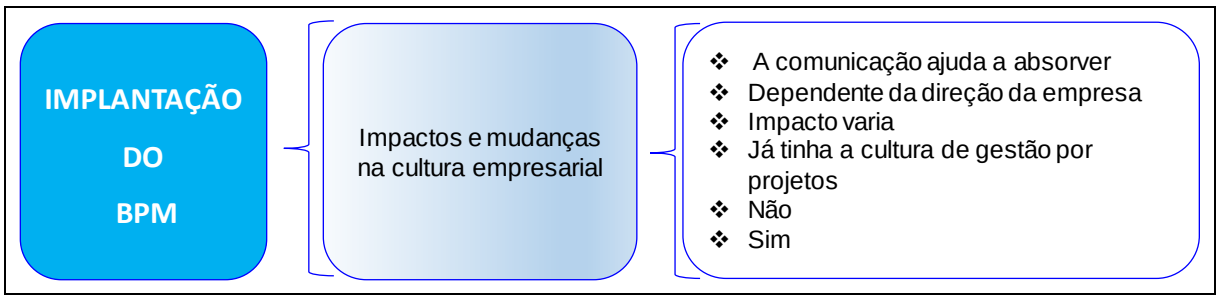

Figura 30
Mapa de categorização – Impactos e mudanças na cultura empresarial
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

> Como comentei, a empresa é atípica. Ela já nasceu com essa preocupação com processo. A mudança de cultura, no caso, ocorre quando o funcionário entra na empresa. [R1]

> Sim. Muda muito. As pessoas, às vezes, custam a aceitar o novo. [R2]

> Quando a direção é aberta à mudança, a empresa escuta mais e implanta e absorve mais facilmente a cultura. Se tem uma administração mais conservadora, é mais difícil. Neste caso, fazemos uma fundamentação nos números que aparecem após a implantação para acelerar a adoção na nova cultura. [R3]

> Ocorre mudança sim. O impacto depende muito da extensão do processo. Para que ocorra a aceitação da nova cultura, a comunicação é fundamental. [R4]

> Aqui no Brasil não tem absorção de nova cultura. Tem pouca gente com conhecimento. Na realidade o pessoal mais novo faz é só o desenho. Então projeto, por si só, não vai para a frente. [R5]

> Sim. A organização foi a mais visível. Foi sentida uma maior preocupação de um departamento com o outro. Melhorou o sentimento de conjunto. [R6]

> Há quase 3 anos de mapeamento, não observo a mudança cultural, pelo contrário, está perdendo forças. A empresa é um fundo de pensão em que se troca diretoria a cada troca de governo; assim, observa-se que a cada 4 anos projetos são iniciados e deixados de lado após nova diretoria assumir e não "comprar" a ideia. [R7]
>
> Sim. Sempre ocorre de alguma forma. Às vezes o impacto é pequeno e de fácil absorção. Às vezes, grande. O envolvimento na alta direção é fundamental para absorção deste impacto. As reuniões com as equipes durante toda a implantação ajudam na absorção do impacto da mudança cultural. [R8]
>
> 1/3 das empresas conseguem ter mudanças culturais. Transformações pontuais não mudam cultura. Depende da estratégia empresarial, da busca de uma gestão ponta a ponta. [R9]

Verificou-se que a cultura se mostra com algum impacto que tende a uma variação conforme o tamanho do projeto. A melhor forma de superar a mudança da cultura é a comunicação, para dois respondentes, e para três respondentes a absorção da nova cultura só é possível com a ajuda da alta administração da empresa. Para dois respondentes, não há mudança de cultura, isto pelo fato dos interesses reais para adoção do BPM serem apenas de documentação ou mesmo que a diretoria não se envolva com a metodologia, dando apoio necessário a mudanças culturais.

4.2.3 Melhorias de resultados do BPM

Esta subseção tem por finalidade entender como a adoção do BPM contribuiu para a melhoria de resultados dos negócios.

Em relação à importância do BPM hoje nas organizações, a Figura 31 retrata seus resultados.

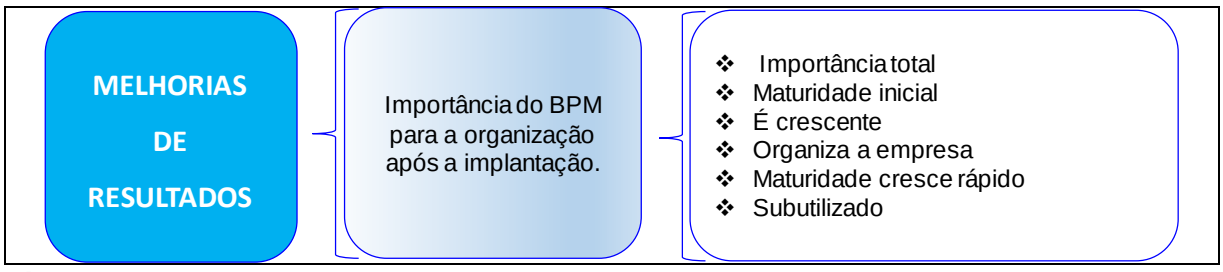

Figura 31
Mapa de categorização – Importância do BPM nas organizações
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Na percepção dos respondentes, observou-se que o BPM adquire rápida importância na organização; contudo, ainda existe para alguns a visão de um processo incipiente e que tem seu grau de relevância vinculado à maturidade da empresa, conforme relatos descritos:

> Organiza muita a empresa. Aos poucos a empresa vai entendo o BPM. A importância vai crescendo. [R2]
>
> Normalmente ganha uma importância rápida ao ver os resultados. A maturação para sair do inicial para uma maturidade demora mais tempo. [R3]
>
> Depende da maturidade da empresa. Como a maioria está muito no início, em termos de maturidade em BPM, a importância dada é pequena. [R5]
>
> É subutilizado. Não forma envolvidos todos os processos. A maturidade é ainda muito inicial. Há limitações em alguns departamentos. [R6]
>
> Apenas as diretorias vêem o BPM como valor, mas mais em questão de documentação de área do que propriamente ganho de resultados. A diretoria quer que cada área possua sua documentação de processos descrita, mas não se tem uma área de processos interna, para controlar e atualizar essa documentação quando necessário. [R7]
>
> Como normalmente o resultado é muito bom, logo o BPM ganha importância. [R8]
>
> Só com o tempo e aumento da maturação do BPM dentro da empresa que sua importância aumenta. [R9]

Nesse contexto, identificou-se uma maturidade inicial e ao mesmo tempo em crescimento. Da mesma forma é crescente como importância do BPM para a empresa para quatro respondentes. A importância do BPM ganha um grau de total para dois respondentes e, na ponta oposta, também para dois respondentes, o BPM é subutilizado pelas empresas.

Em relação às melhorias observadas no primeiro momento após a implantação do BPM, os resultados estão expostos na Figura 32.

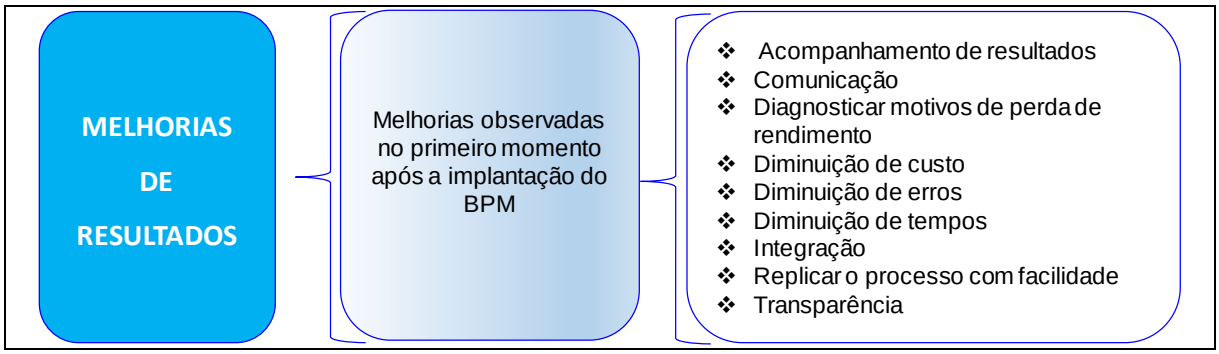

Figura 32
Mapa de categorização – Melhorias observadas no primeiro momento após a implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nesta questão, observaram-se resultados muito positivos, uma vez que a implantação do BPM proporcionou melhorias a partir de sua implantação, conforme comprovam os relatos elencados abaixo:

> O ganho foi poder conseguir replicar para outros funcionários. Disseminar o conhecimento foi notadamente o primeiro ganho. No segundo momento, os indicadores de processo começaram a ser acompanhados e depois melhor definidos. Assim foi mais fácil acompanhar os resultados e diagnosticar os motivos de perda de rendimento ou altas inesperadas. Fica fácil agir com rapidez, oferecendo, por exemplo, ao cliente, uma solução para ele continuar conosco uma parceria. [R1]
>
> O principal ganho é a documentação e a normatização do trabalho. E a transparência. [R2]
>
> Começam a ver números que não conseguiam ver antes. A rapidez dos dados mostrados é também percebida. Consegue-se uma atuação em problemas de maneira antecipada. [R3]
>
> Melhoria de tempo, custo, diminuição de erros. Adoção de sistemas que ajudam estas melhorias, como exemplo um ERP. [R4]
>
> Para uma determinada empresa aqui no Brasil, é muito boa. Só vi isto em uma empresa aqui. O resto, como é muito pontual, resolve um problema e só. Então, para aquele problema está ok. [R5]
>
> Facilidade em buscar os dados. Aumentou-se em comunicação. Maior integração. [R6]
>
> Fechamento da Arrecadação do dia 20 para 15 de cada mês; aumento de 13 milhões na campanha 2018 de aumento contributivo da previdência complementar; concessão de benefícios automatizada; *check list* de conferência para fechamento de folha. [R7]

> Como disse, no geral temos melhorias positivas. Isto desde que ocorra a implementação das recomendações. No caso de projetos em que há somente a documentação dos processos, geralmente não temos melhorias. [R8]
>
> Os gargalos mais significantes ao negócio ou os mais repetitivos são nos que normalmente se observam uma melhora instantânea. [R9]

Assim, de modo geral, as melhorias mais observadas são relativas à diminuição de tempo, custo e erros. Em seguida, a replicação do processo, facilidade de acompanhamento de resultados, rapidez em detecção de perda de rendimento e maior transparência são também significativas, segundo os respondentes. Foi verificado também o atributo comunicação o mais eficiente e com uma melhor integração.

A indagação que buscou saber sobre a locação de funcionários exclusivos para a gestão de processos com a implantação do BPM configura seus resultados na Figura 33.

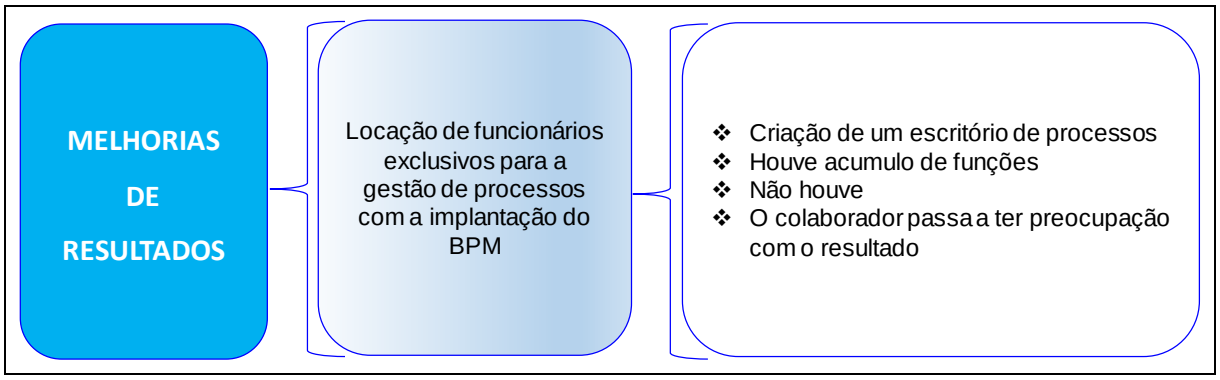

Figura 33
Mapa de categorização – Locação de funcionários exclusivos para a gestão de processos com a implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Verificou-se que existe uma responsabilidade maior por parte dos respondentes. As responsabilidades dos processos foram submetidas a algum funcionário específico, conforme os relatos descritos:

> Houve um acúmulo de funções. Antes eu trabalhava no gestor comercial e de treinamento. Hoje eu trabalho no treinamento, apoio comercial e trabalho como gerente de processos. [R1]

> Geralmente o gerente da área acumula a responsabilidade de cuidar do processo. [R2]
>
> A gente recomenda ao cliente criar uma área de escritório de processos. Os funcionários-chave em cada processo seriam os que participaram da implantação. Nem sempre isto é seguido. [R3]
>
> Para uma implantação seria, sim. Eles precisam saber parametrizar. Decidir sobre customizações. Tipos de conectores. Fazer templates. A equipe tem que ter um treinamento mais avançado que o usuário final. [R5]
>
> Sim. Um funcionário foi alocado com dedicação para gestão dos processos. [R6]
>
> Em 2016 foram contratados 02 analistas para iniciar o mapeamento. Em 2017 um desses analista foi promovido e além de mapear, ganhou mais atividades, o que gerou excesso de trabalho e atrasos nos cronogramas. [R7]
>
> Prazos, menos erros gerados. O colaborador passa a ter preocupação com o resultado, não só dele, mas dos vizinhos também. [R8]
>
> Normalmente não. O que há é uma iniciativa de área de processo, não bem organizada. [R9]

A criação de escritório ou contratação de funcionários para gerenciar os processos é prática comum para quatro respondentes. Para três dos respondentes não há qualquer mudança. Finalmente, para dois dos respondentes, há um acúmulo de funções, sendo que os gerentes normalmente sofrem com esta sobrecarga.

A Figura 34 descreve como as mudanças implementadas geraram melhorias para os clientes.

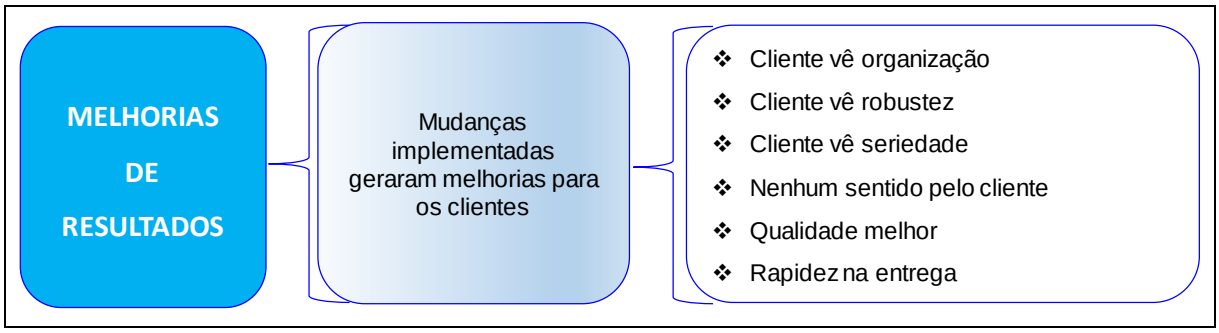

Figura 34
Mapa de categorização – Mudanças implementadas geraram melhorias para os clientes
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados revelam ter ocorrido melhorias para os clientes e os depoimentos confirmam essa percepção de melhorias.

> Uma vez mapeado e determinado o processo, e melhor treinada a equipe, o atendimento melhora. A qualidade no atendimento é vista pela gente como a melhor forma do cliente ficar satisfeito e pagar a assinatura do mês. Com certeza um processo mapeado dá para ver quando a gente tem a qualidade do serviço de um processo do quando não é mapeado. [R1]
>
> Qualidade, e um serviço/atendimento mais rápido. [R2]
>
> Às vezes o cliente final sofre um pouco no primeiro momento. Problemas como atrasos de atendimento podem acontecer. Mas depois da estabilização, o cliente vê na empresa uma organização melhor, uma robustez, uma seriedade maior. [R3]
>
> Melhoria do fluxo do trabalho que impacta o cliente. [R4]
>
> Para as empresas que tem maturidade, as melhorias são visíveis. Na nossa organização, os clientes chegam a pedir mais automação de processos. Ou seja, o cliente passa ter consciência do que causa a melhoria. [R5]
>
> Para todos os processos que envolvem o cliente diretamente, foram percebidas mudanças. Principalmente no tempo de atendimento. Para o cliente ficou visível que a empresa tem uma organização melhor. [R6]
>
> Ainda não se consegue mensurar ganhos para os clientes, visto que a mensuração está sendo apenas em termos voltados para a conclusão das 4 etapas do processo. Nenhum processo em que foi iniciado o mapeamento em 2016, foi finalizado. [R7]
>
> Não lembro de ter participado de que tenha resultado na mudança na estrutura da organização. O que teve é mudança de locação de pessoas. Não na estrutura. [R8]
>
> Para processos finalísticos, gera percepção de melhorias para o cliente. Mas é normal a empresa não olhar para o cliente. Só olhar internamente, sem se preocupar com o cliente. [R9]

A qualidade e rapidez são os dois pontos mais citados como melhorias sentidas pelos clientes. Outros pontos ganham importância, como organização, robustez e seriedade percebida pelo cliente. Um respondente afirma não haver melhoria direta para o cliente.

4.2.4 Mensuração de resultados do BPM

Esta subseção tem por finalidade identificar de que forma os resultados foram mensurados.

A Figura 35 apresenta os pontos de mensuração planejados.

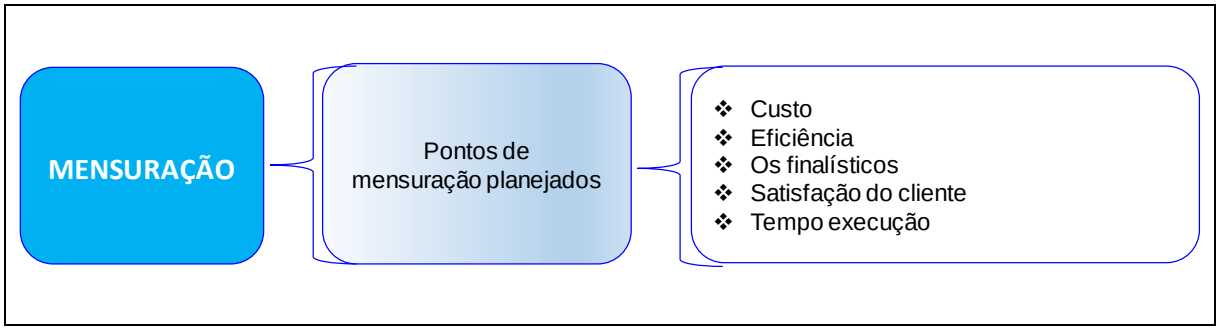

Figura 35
Mapa de categorização – Pontos de mensuração planejados
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os pontos observados pelos respondentes sinalizam que houve êxito nos pontos de mensuração delineados, de acordo com os relatos, que foram mantidos na íntegra em função da relevância da indagação:

> Ao mapear um processo, você já vê possíveis pontos de mensuração. A correção da entrega de um setor para o outro, o tempo de execução e os indicadores finalísticos. [R1]
>
> A principal é com a satisfação, com os clientes, os números finalísticos da empresa. [R2]
>
> A mensuração é planejada após o sistema implantado. No início mantêm-se os indicadores tradicionais da empresa e após implantação, muitos deles caem por terra. Tempo, custo, eficiência são mais comuns. [R3]
>
> Quando foi devido no escopo do trabalho, foi mensurado. A produtividade é ponto comum de mensuração. Tempo gasto no processo. [R4]
>
> A mensuração, na maior parte, é a satisfação do usuário final e de quem colocou o pescoço a prêmio com a diretoria (patrocinador). [R5]
>
> Sim. A partir dos dados de reclamação histórica que haviam. Mensurou-se estes pontos. E os finalísticos pedidos pela diretoria. [R6]
>
> O ponto principal de mensuração ainda é o % de processos automatizados. [R7]

> Mais comuns são indicadores de desempenho do processo (KPI´s). Indicadores de tempo, não só ponta a ponta, mas por atividade também. Custo, no geral. Custo por atividade é raro. Fala-se muito em indicadores de qualidade, mas é difícil especificar. Internamente, o retrabalho é um indicador de qualidade. Outros indicadores são de processos por semana concluídos, abertos. Às vezes, número de atividades executas por equipe ou pessoas. [R8]
>
> Sim, sempre definidos. Os pontos comuns são os que evidenciam os objetivos de cada processo. [R9]

A eficiência na execução dos processos é ponto de mensuração mais observado. Em seguida, o tempo de execução do processo. Os finalísticos, bem como a satisfação do cliente e o custo, são também mencionados.

Com relação à revisão dos processos implementados com a mensuração, expõem-se os resultados na Figura 36.

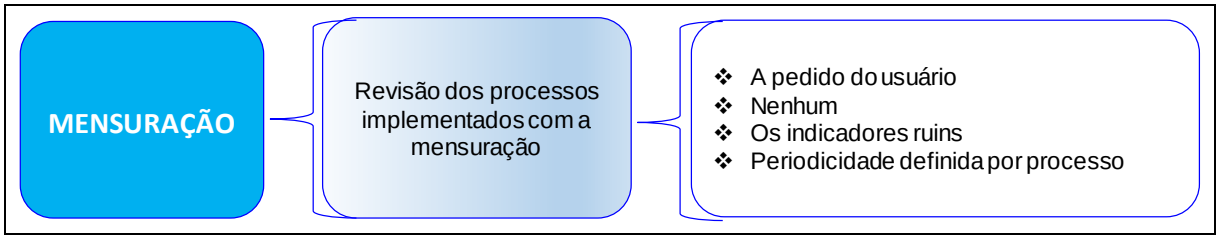

Figura 36
Mapa de categorização – Revisão dos processos implementados com a mensuração
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Identificou-se nesta questão que as revisões ocorrem em função de demandas, a partir de determinadas situações, como descrevem os relatos delineados:

> A revisões são realizadas quando há uma identificação de falhas no processo. Não tenho plano de melhoria de processo. O que acontece é quando o indicador não aponta o resultado no positivo, analisa-se inclusive se o processo está legal. Não tenho plano de melhoria constante. [R1]
>
> É uma recomendação feita. Pode ser iniciada pelo escritório de processos ou pela área. Não há calendário. [R3]
>
> É utilizada uma técnica de backlog. Ao fim do projeto, é comum prever um tempo para verificar o andamento do processo implantado e revisar o projeto. Este tempo depende de cada processo, de cada cliente. [R4]
>
> Monitorando o desempenho do processo. Verificando o que você pode melhorar. [R5]

> Conforme a necessidade e sugestões dos usuários. São simples requisições que o usuário faz ao suporte dos processos. Há uma análise das requisições recebidas pelo suporte. Se aprovadas, são revistos os processos. [R6]
>
> Sempre ocorre esta demanda, excetuando projetos de apenas documentação. A revisão ocorre sob a demanda que pode vir dos números apresentados ou de alguém de dentro do processo. [R8]
>
> Segue a metodologia da disciplina do BPM. Levanta-se quais pontos serão revisados e refaz-se todo o processo. [R9]

A grande parte dos consultores identificam uma melhoria a ser feita pelo monitoramento dos indicadores. Uma parte pré-define um período para revisar o processo e outra parte só revisa por pedido de usuário.

O resultado sobre a aplicação de suporte ao monitoramento do desempenho com a prática do BPM expõe-se na Figura 37.

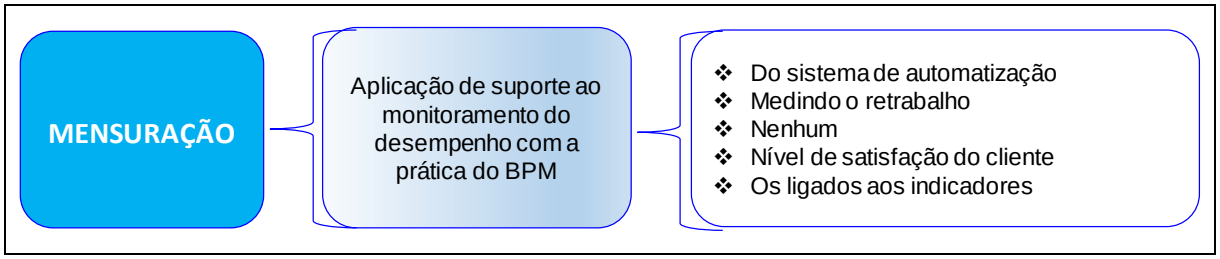

Figura 37
Mapa de categorização – Aplicação de suporte ao monitoramento do desempenho com a prática do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O modo como se deu o monitoramento do desempenho a partir da prática do BPM expõe os relatos dos respondentes da seguinte forma:

> Como a gente tem um ERP, dele a gente tira muito indicador. A gente tem um processo de suporte ativo para verificar satisfação do cliente e o financeiro. Os indicadores são Pontos importantes do nosso mapeamento de processos desde o início. [R1]
>
> Alguns BPMS já ajudam no monitoramento do desempenho. A automação do processo gera a possibilidade de desempenho. A maturidade de aplicação do BPM deve ser grande. Na realidade, o que temos são relatórios qualitativos e quantitativos. [R4]
>
> Sim. Parametrizando os que se deseja controlar. O Aris faz isto desde que devidamente parametrizado. [R5]

> Teve só o tempo de resposta. Este era o principal indicador. [R6]
>
> Está sendo desenvolvido internamente um BI para os principais indicadores propostos nas soluções de melhorias. [R7]
>
> Sim, houve aplicação de monitoramento. A partir de indicadores, a partir do treinamento da equipe, do dono do processo e através de dashboard que mostra a evolução por números. Uso os 4p's que são: progresso dos indicadores até um dado momento, pontos de atenção, que são os problemas verificados, plano de ação para resolver os problemas e próximos passos. [R9]

Os resultados revelam que sete dos respondentes apontam os sistemas de automação como os responsáveis pelo monitoramento do desempenho. Também citados estão o nível de satisfação do cliente e o retrabalho.

Em relação à verificação de novos indicadores a partir do BPM, seus resultados estão sintetizados na Figura 38.

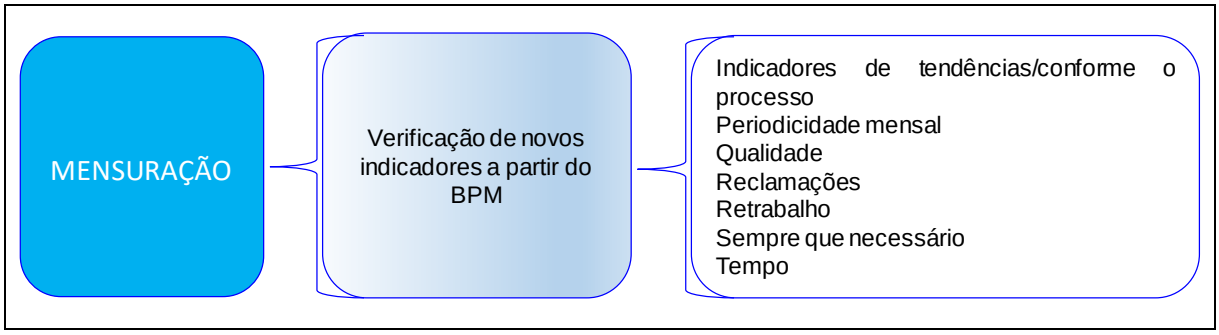

Figura 38
Mapa de categorização – Verificação de novos indicadores a partir do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

O processo de verificação de novos indicadores apresenta uma certa variabilidade e também estão sujeitos a objetivos delineados pela diretoria/gestão, podendo ter uma periodicidade diária ou mensal. Os depoimentos expostos configuram essa percepção:

> No início, antes da implantação do BPM, os indicadores eram muito finalísticos. Com a implantação do BPM, a gente conseguiu criar indicadores de tendência. Então, antes de eu ter um resultado negativo, aquele indicador já vai dar o sinal de alerta. Normalmente, eles são aprimorados com o acúmulo do conhecimento maior do processo. [R1]
>
> Indicadores de tempo e qualidade, monitorados pela quantidade de retrabalho. [R2]

> Varia muito. Parte dos objetivos colocados pela diretoria. Periodicidade pode ser diária. [R3]
>
> São indicadores de retrabalho, custo, qualidade e tempo. Quando vai aumentado a maturidade da empresa em BPM, se tem mais consciência de fazer uma gestão de indicadores. Periocidade depende do processo. [R4]
>
> Pode ser custo por centro de custo, tempo mínimo e/ou máximo, conta contábil, links com documentos. Essas devem ser decisões feitas no antes da implementação. [R5]
>
> Temos uma periocidade mensal. Os principais indicadores são tempo total de atendimento, atraso, quantidade de solicitações e suas categorias. Em relação aos produtos, os que estavam com maior número de reclamações. [R6]
>
> Apenas o Planejamento Estratégico possui indicadores voltados ao trabalho de mapeamento. São 20 indicadores estratégicos, alguns com periodicidade trimestral e outros, anual. [R7]
>
> Os indicadores dependem do objetivo do processo. O monitoramento começa tão logo finalizamos a implantação. A periodicidade depende muito. Pode ser constante, mensal. [R8]
>
> Varia com os processos. Indicadores de produtividade e assertividades. Quando se tem uma automatização, temos como implementar mais facilmente. Quanto a periodicidade depende da maturidade do processo. Para processos novos, a periodicidade é menor. [R9]

Nesse sentido, os indicadores de tendências, conforme o processo foco, são os citados por quatro respondentes. Outros indicadores novos são qualidade, tempo, retrabalho e reclamações. A periodicidade é sempre que necessário, sendo que automação leva a uma facilidade de mensurar com frequência.

A indagação sobre os indicadores mantidos após a implantação do BPM está resumida na Figura 39.

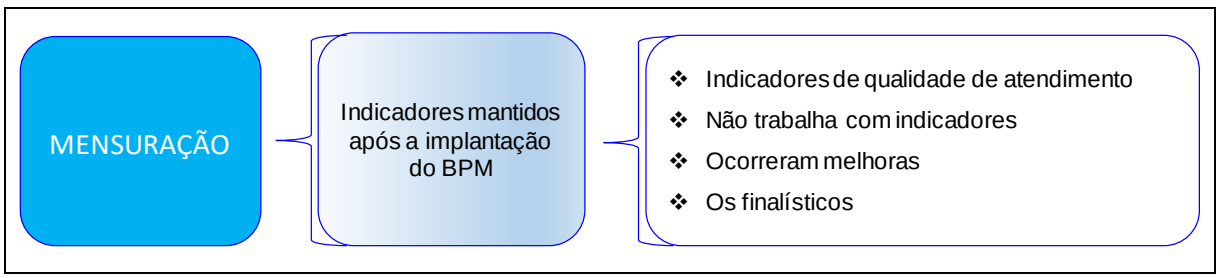

Figura 39
Mapa de categorização – Indicadores mantidos após a implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os resultados indicam que as melhorias se evidenciaram, e muitos indicadores ou foram mantidos ou revisados, podendo também ser usados como ponto de partida, afinal, o que se espera são desempenho positivo, como nos relatos descritos:

> Sim, a gente tinha antes de implantar o BPM, indicadores de qualidade de atendimento. O que se acrescentou foram os indicadores, igual comentei, de tendências no meio do processo. Todos os indicadores que já existiam antes, foram revistos. Muitos foram mantidos e outros foram aprimorados. [R1]
>
> Todos. As melhorias aconteceram, o que fez com que a diretoria apoiasse a reforma dos processos. [R2]
>
> Os indicadores voltados só para uma determinada área deixam de existir. Surgem indicadores mais macro. As melhoras aparecem de forma natural. [R3]
>
> Os mesmos desde que a empresa já tivesse uma maturidade quanto à adoção do BPM. [R4]
>
> Sim, São usados como ponto de partida. Podem ou não ser mantidos. Sempre se espera melhorias. Se não melhorou, verifica-se por quê. [R5]
>
> Os finalísticos. Sim, há melhoras. [R6]
>
> Como a organização pertence ao terceiro setor, e não visa fins lucrativos, a Fundação não trabalhava com indicadores. A cultura de Gestão de indicadores está sendo incluída junto ao PE. [R7]
>
> Principalmente os finalísticos. Os que mostram o desempenho do negócio do cliente. E normalmente as melhorias são evidentes. [R8]
>
> Os indicadores finalísticos são normalmente mantidos. Normalmente eram verificados e ganham melhora. [R9]

Os respondentes, em sua maioria, apontaram os indicadores finalísticos como os que tinham um acompanhamento anterior à implantação do BPM. A melhora também foi apontada como algo natural após a implantação. Foram também lembrados indicadores de qualidade.

A questão que buscou identificar a disseminação da cultura de BPM enfatiza seus resultados na Figura 40.

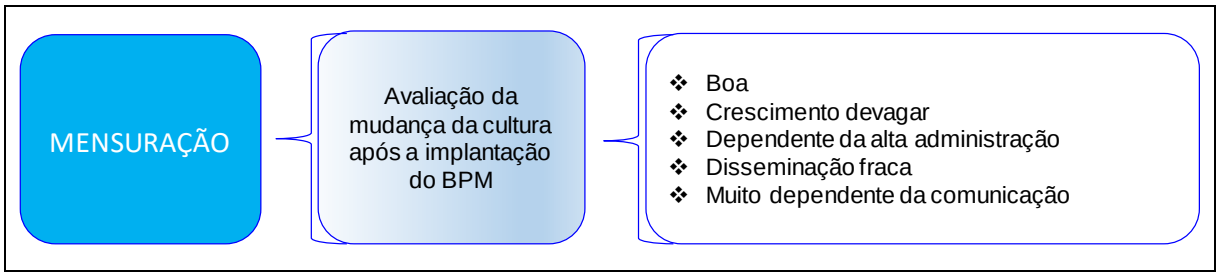

Figura 40
Mapa de categorização – Avaliação da mudança da cultura após a implantação do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

De modo geral, averiguou-se que existe uma disseminação cultural fraca, péssima, lenta e com crescimento igualmente lento. Os depoimentos elencados corroboram essa percepção:

> Esse é um ponto fraco. Eles fazem muito no instinto. Não teve uma palestra para eu explicar para eles o que que era BPM, qual a importância do indicador. Então a disseminação da cultura BPM na organização é fraca justamente porque a gente está no momento inicial. [R1]
>
> Cresce devagar. É lento. [R2]
>
> Lenta. O ganho de confiança é fundamental. [R3]
>
> A disseminação é muito dependente da comunicação feita e o trabalho de treinamento. Depende muito, também, da maturidade da empresa. [R4]
>
> Péssimo na sua grande maioria. [R5]
>
> Já ocorreu a disseminação da cultura. Poucos não se envolveram. [R6]
>
> Em 2019, baixa e sem força, não sendo prioridade. Além da preocupação sobre se os projetos irão continuar com a chegada das novas diretorias, visto que ainda não se possui resultados palpáveis para demostrar, além de já se ter gasto algo em torno de 1 milhão para o mapeamento. [R7]
>
> Lenta. Depende muito da estratégia da empresa. É difícil a empresa pensar em mudar sua gestão para processos. Por isto a disseminação é muito difícil. [R8]
>
> Moderada e lenta. Depende da alta administração. [R9]

Desse modo, cinco dos respondentes acham a disseminação da cultura do BPM fraca na empresa, com um crescimento lento. A disseminação da cultura depende da comunicação e da alta administração, segundo as respostas encontradas.

A Figura 41 expõe as melhorias contínuas e as facilidades de sua adoção após a implantação do BPM.

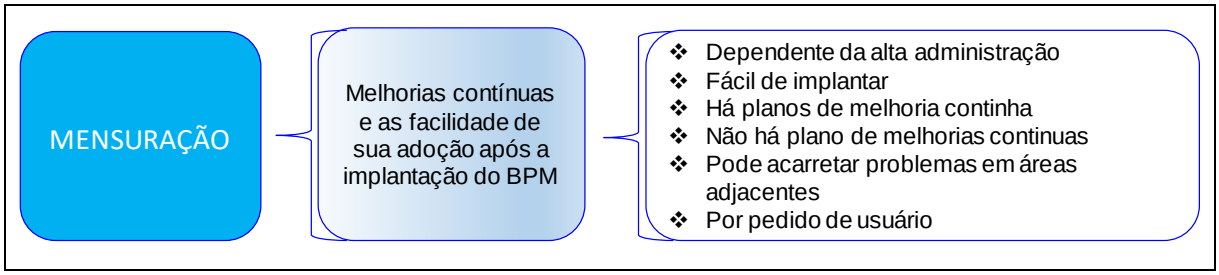

Figura 41
Mapa de categorização – Melhorias contínuas e as facilidade de sua adoção
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Essa questão evidencia os ajustes necessários em relação aos indicadores que não estão respondendo aos objetivos delineados. As mudanças são complexas e em qualquer tipo de instituição, independente do seu porte, haverá problemas em uma ou outra área, portanto devem ser padronizadas e usadas como facilitadores. Os relatos descritos expõem a percepção dos respondentes:

> Não tenho plano de melhoria contínua. A melhoria vem à medida que se vê que o indicador não está legal. Mas um plano de implantação de melhoria contínua todos os processos, a ser revisadas a cada x tempo, não, isso a gente não tem. [R1]
>
> Nada de forma oficial. Mas quando novidade, é mais fácil adotar. [R2]
>
> Em empresas mais maduras é comum a melhoria de forma natural. Mas em empresas menos maduras é mais problemático, a própria mudança acarreta problemas em outra área. [R3]
>
> As melhorias são contínuas. Não se tem uma metodologia para esta melhoria. Não há uma periodicidade. Normalmente a gente estimula aos donos dos processos a fazer os próprios backlogs de melhorias. [R4]
>
> Depois de padronizado, as melhorias são muito mais rápidas, mais baratas. Tudo é mais fácil. A linguagem já está aplicada, daí a mudança é fácil. O to-be de ontem é o as-is de hoje. O processo para melhorias é o mesmo. [R5]
>
> Sim. É fácil desde que estejam ao alcance. Ocorre uma absorção das melhorias de forma rápida hoje. [R6]
>
> Ainda está na fase de implantação das melhorias, porém, como a implantação está sendo um gargalo, ao se implantar, já está se observando que o processo

> precisa ser ajustado por algum motivo, o que está ocasionando mais atrasos e retrabalhos [R7].
>
> Sim. Ocorre por uma exigência de um determinado colaborador ou forçado por algo novo que vem de fora da empresa. Normalmente é mais fácil a adoção da melhoria. A empresa já passou por uma implantação. Já aprendeu como adotar um processo. [R8]
>
> Só acontece quando o processo pertence às estratégias empresariais. Quando há gestão dos indicadores e uma gestão ponto a ponto. [R9]

Portanto, há uma divisão entre ter ou não um plano de melhorias contínuas. Os que não possuem apontam o usuário como o grande desencadeador do processo de melhoria ou a alta administração. De forma geral, quando ocorre a melhoria, todos apontam que é mais fácil de implantar a melhoria. Um dos respondentes mostra a preocupação de haver a necessidade de cuidado com processos adjacentes para que ocorra a melhoria.

Os resultados sobre o cliente como foco de algum tipo de mensuração na adoção de novos processos após implantação do BPM estão resumidos na Figura 42.

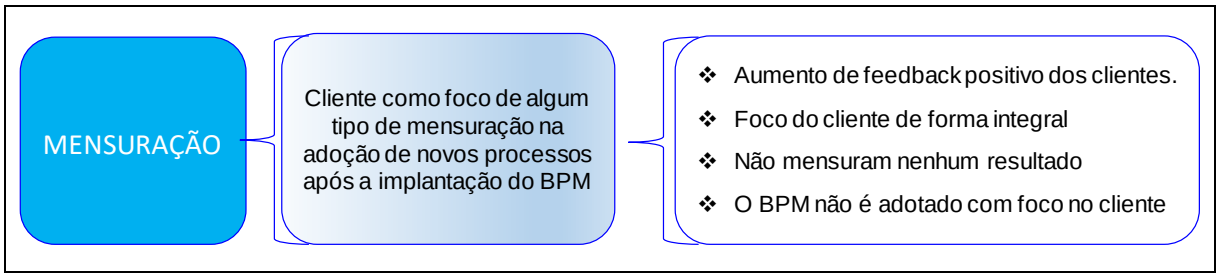

Figura 42
Mapa de categorização – A satisfação do cliente como foco de algum tipo de mensuração na adoção de novos processos
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A satisfação do cliente é foco de pesquisa por parte da empresa. Como forma de mensurar os resultados da adoção dos novos processos, apresentam-se os seguintes relatos:

> Desde o início, o que motivou a implantação do BPM na organização foi a busca constante de satisfação do cliente. É uma prestação de serviço. É um software, então a satisfação do cliente é a preocupação primordial da organização. Então, foco do cliente total. [R1]
>
> Sim, ocorre. [R2]

> Na prática, as empresas não fazem. [R3]
>
> Não. O BPM não é adotado com foco no cliente, o que se chama de Outside In. Normalmente o foco é de melhorias em produtividade de processos internos. Para redução de custos. [R4]
>
> Para quem tem maturidade, sim. O usuário que fica satisfeito cobra mais automação de processo. [R5]
>
> Medimos por meio das reclamações. Ocorreu um aumento de feedback positivo dos clientes. [R6]
>
> Sim. Em 2018 a organização contratou uma empresa especializada em pesquisa de satisfação para abordar alguns aspectos, tais como transparência, resolutividade, atendimento, prazos. [R7]
>
> Não há esta preocupação por parte das empresas com os clientes. Normalmente olha-se internamente. Não mensuram nenhum resultado. [R8]
>
> Só 1/3 usam o cliente para pesquisas, avaliando o impacto ao cliente. [R9]

Averigou-se então que cinco respondentes apontam que há uma preocupação em mensurar a satisfação do cliente. Porém, quatro afirmam que não há esta mensuração, já que o olhar das empresas é normalmente para o desempenho interno.

4.2.5 Considerações sobre a viabilidade e sucesso na adoção do BPM

A Figura 43 sintetiza a percepção dos entrevistados sobre a viabilidade e o sucesso na adoção do BPM.

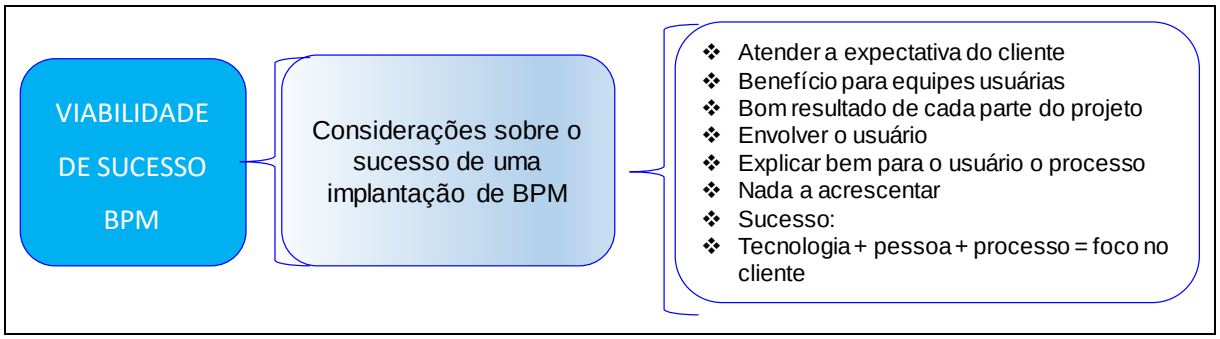

Figura 43
Mapa de categorização – Viabilidade e sucesso na adoção do BPM
Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os motivos do sucesso de uma implantação de BPM são diversos, segundo os relatos dos respondentes:

> Eu acho que consegui falar de uma forma também detalhada de todos os pontos que foram abordados aqui. Eu sei que parte do sucesso da empresa se deve ao mapeamento de processo, à definição de indicador, enfim, ao uso do BPM. [R1]
>
> O sucesso? Acho que explicar bem o novo processo para o usuário. [R2]
>
> Cada projeto tem um fator de processo, mas o mais importante é o envolvimento da alta direção. [R4]
>
> O que importa é atender à necessidade do cliente. Quando a necessidade é atendida, a satisfação do cliente sempre vem. O sucesso é sempre esta satisfação. [R5]
>
> Envolver os usuários. Discutir com o usuário os processos. Se ele fosse contra, implantávamos as suas visões e monitorávamos. Quando não ocorriam melhoras, tínhamos números para convencer o usuário da nova mudança. [R6]
>
> Creio que o sucesso do BPM é uma junção de processos, tecnologia e pessoas. Assim começando pelas pessoas, pois precisamos delas para que “comprem” os trabalhos, se sintam parte deles, e que façam-nas pensar que o resultado final é em prol do nosso cliente. A tecnologia e os processos são ferramentas que agregam para que tudo isso aconteça. E o mais importante, iniciar e terminar, estar sempre atento ao planejamento e revendo as prioridades, visto que uma consultoria de mapeamento não é barata. [R7]
>
> Vejo o sucesso no processo. Um bom resultado na modelagem, implantação e resolvidos os problemas do escopo. O que não foi perguntado é qual foi o benefício para as equipes que executam o processo. Normalmente quando se decide fazer um projeto dessses, as organizações vêem isso como uma forma de melhorar o desempenho da organização. Mas os colaboradores não recebem, por parte dos executores do projeto, uma boa perspectiva para eles quando da adoção do novo processo. Seja um crescimento profissional, ou porque o benefício que traz para a organização será refletido neles. Isto é o menos visível e o mais difícil. [R8]
>
> Acho que foram completas. Acho que foi tudo abordado. [R9]

Dessa, forma considerações como: explicar bem ao usuário o novo processo, atender à expectativa do cliente, envolver o usuário, unir tecnologia com as pessoas e o processo com foco no cliente, mostrar os benefícios para as equipes que irão trabalhar no novo processo e mostrar que o sucesso depende do bom resultado de cada parte do projeto foram itens elencadas pelos pesquisados.

A próxima seção correlaciona o referencial teórico com os resultados encontrados.

4.3 Discussão dos resultados

Nesta subseção, correlaciona-se o referencial teórico com os resultados encontrados, tornando-os significativos e validados, levando-se em consideração os objetivos específicos desta dissertação.

Em relação ao primeiro objetivo, verificar os motivos para a adoção de gerenciamento de processos nas empresas-clientes, observou-se que a maior parte das empresas ainda possuem uma gestão organizada em departamentos que não conversam entre si. São silos cujo olhar é interno, sem preocupação com seus clientes. A falta de padronização é outro problema apontado. Este conjunto leva a uma produção engessada e uma baixa produtividade. São empresas que possuem uma organização funcional conforme mostram Enoki (2006) e Luidson (2016). Quanto aos motivos que levam as empresas a adotarem o BPM, a pesquisa apontou pontos como: qualidade no atendimento, padronização, perda de mercado, automação, controle de seus processos, produtividade, custos, documentação necessária para enquadrar a empresa em certificações de qualidade e redução de pessoal. A literatura aponta, em sua maioria, pontos semelhantes. São eles: aumento da satisfação do cliente, produtividade, qualidade, tempo, custo, acabar com ambiguidades e redundância e padronização, segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014); Jacoski e Grzebieluchas (2011); Déda, Colaço-Júnior e Oliveira (2016); Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011).

Ressalta-se que ocorreu uma aderência grande entre os achados e o que o referencial teórico mostra. Algumas diferenças são percebidas. A primeira diferença, referente aos achados da pesquisa e que chama muita atenção, é não ter um foco no cliente como motivo da adoção do BPM. Apenas um respondente menciona este objetivo, ligando-o à qualidade de atendimento. Porém, a resposta foi dada com foco em uma empresa que já nasceu com uma cultura direcionada para o BPM. A necessidade de cortes do funcionalismo também não é citada pelo referencial teórico. A segunda diferença é relativa à necessidade de empresas adorem o BPM para se qualificarem para certificações. Os autores pesquisados não indicam este propósito. Por sua vez, acabar com ambiguidades e redundância não são motivos apontados pelos

respondentes para adoção do BPM. Os respondentes também não mencionaram reconhecimentos relativos às práticas gerenciais de seus clientes, como cita a pesquisa desenvolvida pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016) e pelos estudos realizados por Caleiro (2018). Desse modo, identificou-se uma preocupação com a competividade por meio dos resultados da pesquisa. Este ponto é discutido por Vidigal (2016), tendo como solução apontada pelo autor a adoção de um mecanismo de gestão e controle que exerce uma visão holística por toda a empresa.

Outro objetivo proposto por nós foi verificar a forma de implantação do BPM e seu planejamento, confrontando os achados pela pesquisa e o referencial teórico. Os resultados indicam que na implantação, de maneira geral, identificaram-se sistemas como o Bizagi, que se insere melhor na terceira onda. Já sistemas como o ARIS, muito citado pelos respondentes, se enquadram na quarta onda. O ARIS é um sistema mais complexo, utilizado para as empresas que adotam sistemas do porte do SAP. Segundo Duarte (2018), a terceira onda e quarta são baseadas em automações. A quarta onda é a utilização de tecnologia de forma mais forte que a anterior, com o uso de sistemas distribuídos, automatização, interação, gerenciamento de recursos, reatividade e pro-atividade, e interoperação de sistemas inteligentes. Sistemas de ERP´s e CRM´s são também citados como forma de automação de implantação com o objetivo de diminuir prazos, o que corrobora com o que diz Jacoski e Grzebieluchas (2011); Déda, Colaço-Júnior e Oliveira (2016) e Marzall (2016). Com isso, observa-se que, apesar dos respondentes reconhecerem a importância da TI e da comunicação, somente a TI tem processo definido em sua utilização. Boa parte dos respondentes deixam a cargo da própria organização a comunicação com os colaboradores. E ainda, o alinhamento das estratégias empresariais e metas com os processos são importantes para o sucesso da implantação Association of *Business Process Management* Professionals (2013). Este alinhamento é encontrado nas respostas da pesquisa, sendo que as metas finalísticas são as mais citadas como indicadores a serem seguidos. No referencial teórico são propostos três métodos para definir os processos que serão trabalhados. São eles: Analisando a cadeia de valor (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014), o método cognitivo que mapeia pensamentos de um grupo e o método da árvore da realidade atual, que identifica problemas (Costa, 2010). Na pesquisa foram identificadas a utilização da cadeia de valor, a identificação de

problemas da empresa e a exigência de mapear processos onde serão implantados sistemas. Os achados da pesquisa mostram que o as-is é sempre feito, sendo sua importância reconhecida para fazer o to-be, entender erros, avaliar o escopo do trabalho, entender a dor do cliente. A pesquisa também aponta a falta de um reconhecimento por parte do cliente da real necessidade de se fazer o as-is. Para algumas empresas, o as-is representa, para a modelagem, uma das partes mais importantes. Ela tem por objetivo entender os processos existentes, reconhecer os erros, evitar a rejeição dos usuários de futuras modificações nos processos, conhecer pontos de melhoria e obter métricas para comparação futura, segundo Harrington, Esseling e Ninwegen (1997), Smith e Fingar (2006), Jeston e Nelis (2014), perda de tempo e um custo a mais injustificável. Como reconhecido por Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), ferramentas de gestão de projetos são também reconhecidas pelos respondentes. As ferramentas ágeis são lembradas como forma de gestão de projetos.

No que tange ao objetivo Identificar facilidades e dificuldades na implantação do BPM nas empresas clientes, perceberam-se diversas formas de fazer esta comunicação, sendo consideradas de suma importância para o sucesso do projeto. No momento da implantação, a conscientização do processo e o envolvimento dos colaboradores é essencial para o sucesso do projeto de implantação do BPM *Association of Business Process Management Professionals* (2013).

O apoio da alta administração é de grande importância por vários motivos apontados pela pesquisa. Convencer colaboradores, tirando-os da zona de conforto, ser um facilitador em todas as etapas, cooperar com a implantação. Este é o papel do patrocinador de um projeto e é função da alta administração, segundo os respondentes. A falta deste apoio é lembrada como causa de insucesso, tornando a implantação lenta e inviabilizando transformações. Estes aspectos são também levantados por autores como Baldam, Valle e Rozenfeld (2014); Harrington, Esseling, e Ninwegen (1997), Smith e Fingar (2006), e Jeston e Nelis (2008). A falta do apoio da alta administração é um fator crítico de sucesso. A gestão de mudanças é por muitos respondentes deixada de lado. Outros informam que há algum método aplicado sendo o principal baseado em uma comunicação que tenta envolver o colaborador. Também é citada a direção da empresa como responsável para uma boa

disseminação da nova cultura empresarial. Para Gonçalves (2000) deve-se ter cuidado com as mudanças porque são elas que impulsionam de forma natural a adoção do BPM nos diversos processos de uma empresa. O impacto da mudança cultural nas grandes empresas é mais difícil de ocorrer. Isto pressupõe uma maior eficiência para o gerenciamento de mudanças (Burlton, 2001). É citado como um fator crítico de sucesso ter uma estratégia para cuidar das mudanças, segundo os autores Harrington, Esseling e Ninwegen (1997); Smith e Fingar (2006) e Jeston e Nelis (2014). As principais dificuldades de implantação são relatadas pelos respondentes como: implantar o novo, o engajamento dos colaboradores, o tempo curto de execução do projeto de implantação, o limitador do custo, a cultura empresarial, os recursos disponíveis, conflitos internos da empresa, a falta de capacidade dos colaboradores e a ausência de apoio da administração. Todas estas dificuldades são citadas pela *Association of Business Process Management Professionals* (2013).

Quanto ao objetivo Identificar de que forma a adoção do BPM (*Business Process Management*) contribuiu para melhores resultados dos negócios, tem-se que entre as principais melhorias observadas após a implantação do BPM, destacam-se as seguintes: facilidade de replicar o processo, melhor acompanhamento de resultados, rapidez no diagnóstico de perda de rendimento, maior transparência, diminuição de tempo, custo e erros, maior integração e melhor comunicação. Estas melhorias são parte da mudança de visão de uma empresa funcional para uma empresa orientada por processos, segundo Paim, Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009), *Association of Business Process Management Professionals* (2013), Baldan, Valle e Rozenfeld (2014), Klotler, Kartajaua e Setiawan (2017). São, também os benefícios que as organizações alcançam quando feito uma análise de seus negócios (IIBA, 2017).

Assim, juntamente às melhorias internas, são também observadas melhorias para os clientes finais. A entrega de uma qualidade maior do produto ou serviço, a rapidez da entrega, são pontos que a pesquisa levanta como melhorias sentidas pelo consumidor final. O cliente passa a sentir uma melhor organização por parte da empresa e maior seriedade. O IIBA (2017) também aponta estes benefícios. Os clientes devem sentir estas melhoras pelo fato de que todo o trabalho deve ser feito para obter melhorias para os clientes (Paim, Cardoso, Caulliraux & Cleme, 2009; *Association of Business Process Management Professionals*, 2013).

Não se identificou nenhum tipo de melhorias para os clientes, apontadas de forma direta. Este é, segundo Déda, Colaço-Júnior e Oliveira (2016) e Jacoski e Grzebieluchas (2011) um dos pontos principais de melhoria de resultado a ser computado com a adoção do BPM.

O objetivo que tratou de Identificar de que maneira os resultados foram mensurados mostra duas linhas principais de fatores a serem mensurados em um processo. A primeira são os fatores que contribuem diretamente com o ganho do negócio. A segunda são aqueles fatores que não contribuem diretamente com o ganho, mas são indispensáveis para a competividade da empresa (Gianesi & Corrêa, 1994). Ao analisar os pontos de mensuração, deve-se levar em conta os tipos de processo que são três: processos primários, de suporte e gerenciais, segundo Barbará (2006), Valle e Oliveira (2009).

Os achados na pesquisa mostram que os indicadores finalísticos são os mais comuns de estarem implementados antes do BPM e que continuam sendo verificados. Outros indicadores que passam a ser verificados com a adoção do BPM são: eficiência, tempo de execução, satisfação do cliente, retrabalho e qualidade. Estes achados encontram respaldo na literatura com as variáveis de mensuração indicadas por Hill e Jones (1998), que são: eficiência, qualidade, inovação e velocidade. As melhorias contínuas são verificadas por parte dos respondentes. O mais comum, quando ocorrem, é que são pedidas por usuários tendo uma fácil implementação. No referencial teórico tem-se a inovação contínua como fator de constante crescimento.

As metas passam a ser um balizador de busca de novas melhorias nos processos, de acordo com *Association of Business Process Management Professionals* (2013); Maranhão e Macieira (2004). Desta forma, a melhoria é uma constante presente em todos os ciclos de BPM apresentados no referencial teórico, segundo Jeston e Nelis (2008); Kirchmer (2007); Schurter (2006); Havey (2006); Muerhlen e Ho (2005); Khan (2003); Smith e Fingar (2003); Jost e Scheer (2002); Burlton (2001), e Harrington, Esseling e Ninwegen (1997). Para Maranhão e Macieira (2004), após identificados pontos de melhoria, deve ser usado o PDCA para implantá-los. Não foi citado o PDCA como método para a finalidade de adotar pontos de melhoria. Segundo Paim,

Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009), qualquer melhoria deve ser feita para o cliente. Os achados na pesquisa mostram que não é senso comum a verificação da satisfação do cliente.

No próximo capítulo são mostradas as conclusões do trabalho, suas limitações, sugestões para futuros estudos e considerações gerenciais.

5 Considerações Finais

O capítulo de considerações finais é composto de três partes. A primeira apresenta as principais considerações identificadas no estudo. A segunda as limitações, sugestões para futuros trabalhos e as considerações gerenciais.

Esta dissertação teve como objetivo geral analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (*Business Process Management*) nos processos de seus clientes. É, portanto, a construção de uma narrativa coletiva, tendo como ponto de vista único os consultores que trabalham implementando BPM em clientes diversos, tendo como base para comparação e balizamento um procedimento de adoção do BPM. Para tanto, utilizou-se o ciclo do BPM proposto pela *Association of Business Process Management Professionals* (2013).

Nesse contexto, o objetivo geral desta dissertação foi alcançado por ter sido possível criar uma narrativa a partir de uma análise de conteúdo. Verifica-se aqui a comparação desta narrativa criada com diversas outras narrativas da literatura elencadas no referencial teórico. O modelo escolhido se tornou um guia de comparação, sendo possível afirmar que os consultores buscam utilizar o ciclo proposto pela *Association of Business Process Management Professionals* (2013). Segundo a própria Associação, não é necessário aplicar todos os rigores da metodologia. Pode-se variar conforme a realidade da empresa. Quanto maior a experiência do consultor, maior é a percepção de quando não há a aplicação dos rigores da metodologia. Observou-se ainda que os fatores que determinam o sucesso e as fases do ciclo são aderentes às respostas obtidas. Porém, as características das empresas que devem ser modificadas para alcançar as empresas (valores, liderança, cultura e crenças) dificilmente são alcançadas.

Os consultores têm conhecimento de todas as fases do ciclo e seus fatores de sucesso. No entanto, eles não aplicam todos os ciclos em boa parte de seus clientes. Fato é que as organizações que adotam o BPM o fazem por ser uma das etapas de um processo de automação. Sendo assim, o ciclo do BPM proposto no modelo não se completa. Averiguou-se também que os consultores que trabalham implementando

BPM em grandes empresas são mais céticos aos resultados obtidos pelas implementações. A explicação é que a implantação do BPM é muito pontual, não acarretando uma mudança de cultura. Cabe ressaltar que a contratação tem por finalidade produzir documentação de processos como parte dos procedimentos exigidos para concessão de certificações e também é uma das formas de respaldar corte de pessoal. Evidenciou-se ainda a expertise dos consultores com maior vivência curiosamente atuam com empresas de grande porte e têm ceticismo quanto à mudanças culturais das empresas. Averigou-se uma percepção geral de que a adoção do BPM traz melhorias, exceção feita às empresas cujo objetivo principal é só a documentação dos processos para conseguirem certificações. Contudo, observou-se que a falta de verificação da satisfação do cliente contrapõe-se à literatura.

Dessa forma, pelo levantamento do referencial teórico que foi endossado pela pesquisa, um dos pontos mais importantes para o sucesso da implantação do BPM é o envolvimento da alta administração da empresa. Da mesma forma, o envolvimento de colaboradores-chave e dos funcionários de forma geral, é de muita importância. A própria pesquisa mostra que a comunicação passa a ter um caráter importante para que este envolvimento aconteça com propriedade. É necessária a adoção de um processo descrito que organize de forma eficiente esta comunicação; criar canais específicos conforme o stakeholder foco, é imprescindível.

Os motivos pelos quais as empresas adotam o BPM são diversos. No entanto, a visão no foco ao cliente não aparece. É fundamental que o consultor trabalhe com o intuito de revelar para a empresa-cliente a importância do cliente. Seja o cliente interno ou o cliente externo à empresa. Ambos são importantes. Aos objetivos de adoção do BPM deve-se somar o foco ao cliente de tal forma que facilite a mudança de cultura para gerenciamento por processos por parte da organização.

As metas são outro ponto a ser encarado com muita objetividade. A proposição de metas pequenas em espaços de tempo menores deve ser discutida com a alta direção e colaboradores-chave desde o primeiro momento. A importância das metas são a base para que o costume de melhorias contínuas deva ser aplicado. As metas disparam a necessidade de melhorias, fazendo com que um processo seja constantemente revisado. Uma revisão não pode ser iniciada exclusivamente a partir

de uma solicitação de um funcionário. E, finalmente indica-se a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos de forma mais ampla. Ela deve ser a primeira a ser introduzida. O planejamento de ações deve ser cuidadosamente colocado com discussões de prioridade, recursos, tempo e custo.

Na próxima seção, expõem-se as limitações da pesquisa.

5.1 Limitações da pesquisa

A quantidade de respondentes é pequena, o que limita o espectro de variáveis que poderiam ser abordados, levantando outros dados que justifiquem o sucesso de uma implantação de BPM ou seu insucesso. A pesquisa sofre uma limitação por não possuir diversas óticas sobre o mesmo ponto. Temos uma narrativa construída a partir de consultores. Outras narrativas sobre o mesmo ponto ajudariam a entender como resolver problemas levantados pelos consultores com o objetivo de se chegar ao sucesso com maior facilidade. O tamanho do roteiro semiestruturado foi um limitador da pesquisa pelo fato de o tempo necessário para a pesquisa ter sido grande. No início tivemos detalhes nas respostas. Com o passar do tempo, esses detalhes foram se tornando menores.

Na próxima seção, seguem-se as sugestões para futuros trabalhos.

5.2 Sugestões para futuros trabalhos

Sugere-se para futuros trabalhos a correção da limitação indicada na pesquisa e o aprofundamento da pesquisa com a realização de uma parte quantitativa. Outro ponto de interesse é a orientação da pesquisa para segmentos específicos, como por exemplo, franquias, uma vez que esta área possui alta necessidade de padronização. E ainda, realizar estudos de implantação do BPM modificando a unidade de análise para obter narrativas diferentes de dentro das empresas. Estudar com mais profundidade as dificuldades para mudanças de características das empresas (valores, liderança, cultura e crenças), objetivando a melhor forma de tratá-las.

5.3 Considerações gerenciais

Em termos de gestão, a comunicação deve ter um processo bem definido e deve atuar desde o primeiro dia ao último do projeto. A melhoria contínua dos processos deve ser iniciada tendo em vista as metas e seus prazos. Essas metas devem ser pequenas, com uma visão de curto prazo e constantemente revistas. É necessário desde o primeiro momento mostrar o foco no cliente final de cada processo e da empresa. Assim, o engajamento da alta administração é fundamental para o sucesso dos projetos de adoção do BPM. Cabe observar que o trabalho de implantação do BPM se torna completo quando a empresa adota a cultura do BPM. O consultor deve acompanhar a empresa, tomando os cuidados necessários para que a adoção desta cultura ganhe maturidade. Frente aos achados da pesquisa, o autor indica as ações supracitadas para que o consultor atinja o objetivo de fazer com que seus clientes adotem o BPM como uma ferramenta de transformação e que possua a intenção de melhorar a competividade das empresas.

Referências

Aalst, W. V. (1999). Formalization and verification of event-driven process chains. *Information and Software Technology*, *41*(10), 639-650.

Almeida, L. G. (2002). *Gestão de processos e a gestão estratégica*. São Paulo: Qualitymark.

Baldam, R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de processos de negócio - BPM: uma referência para implantação prática*. (1a ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, v.1.

Barbará, S. (2006). Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. São Paulo: Qualitymark.

Bertalanffy, L. V. (2008). Teoria Geral dos Sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações. Petrópolis: Vozes.

Burlton, R. (2001). *Business Process Management: Profiting From Process*. Indianapolis: Sams Publishing.

Caleiro, J. P. (2010). *Brasil tem primeira melhora em ranking de competitividade desde 2010*. Recuperado de https://exame.abril.com.br/economia/brasil-tem-primeira-melhora-em-ranking-de-competitividade-desde-2010/

Cbok. (2013). Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: Corpo Comum de Conhecimento. Versão 3.0. (1a. ed). ABPMP. Brasil.

Cervo, A. L., Bervian, P. A., & Silva, R. (2007). *Metodologia científica*. São Pauo: Pearson Prentice Hall.

Cheung, Y., Bal, J. (1998). Process analysis techniques and tools for business improvements. *Busines Process Management Journal*, *4*(4), 274-290.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman.

Cruz, T. (2005). Sistemas, Métodos e Processos: administrando Organizações por meio de Processo de Negócios. São Paulo: Atlas.

Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. (4a ed.). Rio de Janeiro: Campus.

Déda, R., Colaço-Júnior, M., & Oliveira, A. (2016). *BPM as guide to model driven architecture applied to public area: a systematic review*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/305800074_BPM_AS_GUIDE_TO_MODEL_DRIVEN_ARCHITECTURE_APPLIED_TO_PUBLIC_AREA_A_SYSTEMATIC_REVIEW

Duarte, L. d. C. (2018). Integração entre Busisness Process Management e Gestão do Conhecimento: perspectivas de profissionais sobre o apoio de práticas de conversão do conhecimento em atividades de gerenciamento de processos de negócios. (Dissertação de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Fundação Pedro Leopoldo – FPL, Pedro Leopoldo, MG, Brasil).

Dubani, Z., Soh, B., & Seeling, C. (2010). A novel design framework business process modelling in automotive industry. In *Fifth IEE International Symposium on eletronic design, test & applications*. Anais eletrônicos. Ho Chi Minh City.

Enoki, C. (2006). Gestão de Processos de Negócios: Uma Contribuição para a *Avaliação de Solução de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações*. (Dissertação de Mestrado. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, SP, Brasil).

Franco, M. L. P. B. (2012). *Análise de conteúdo*. (4a edição). Líber Livro, série Pesquisa, v. 6.

GIL, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a ed.) São Paulo: Atlas.

Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, *40*(1), 1, pp. 6-19.

Hammer, M. (2014). What is *Business Process Management*? In Brocke, J. V., Rosemann, M. (ed). Handbook on *Business Process Management* 1: introduction, methods, and information systems. (2a ed.). New York, USA, pp. 3–16.

Hammer, M., Champy, J. (1993). Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da economia. Rio de Janeiro: Campus.

Harrington, H. J., Esseling, E. K., & Ninwegen, H. V. (1997). Business Process Improvement: documentation analysis, design and management of business improvement. New York: McGraw Hill.

Harrington, J. (1993). *Aperfeiçoando processos empresariais*. São Paulo: Makron Books, 1993.

Havey, M. (2006). *Keeping BPM Simple for Business Users: Power Users Beware*. Recuperado de BPTrends: https://www.bptrends.com/publicationfiles/01-06-ART-KeepingBPMSimple-Havey.pdf

Hill, C. W., & Jones, G. R. (1998). *Strategic Management Theory*: *An Integration Approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Hurwitz. J., Bloor, R., Baroudi, C., & Kaufman, M. (2019). *Service Oriented Architecture FOR DUMmIES*. Recuperado de https://ixn.es/Service%20Oriented%20Architecture%20For%20Dummies.pdf.

IIBA. (2017). IIBA Global Business Analysis Core Standard. Toronto: IIBA.

ISO (2001). Guidelines for quality management system documentation - ISO/TR 10013. Switzerland: ISO.

Jeston, J., & Nelis, J. (2008). Management by process: a roadmap to sustainable Business Process Management. Oxford: Elsevier.

Jeston J., & Nelis, J., (2014). Business Process Management, Practical Guidelines to successful implementations, Butterworth-Heinernann.

Jost, W., & Scheer, A. W. (2002). Business Process Management: A core Task for any Company Organization. New York: Springer.

Khan, R. (2003). *Business Process Management: a practical guide*. Tampa: Meghan Kiffer Press.

Kirchmer, M. (2007). Business Process Excellence - Enabled Through SOA. *Business Process Excellence* (pp. 1-42). Rio de Janeiro: Anais Rio de Janeiro.

Koch, G. V. (2016). *Business Process Management (BPM) na Administração de Instituições Federais de Ensino Superior*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, RS, Brasil).

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Pearson.

Jacoski, C. A., & Grzebieluchas, T. (2011). Modelagem na contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM - gerenciamento de processos de negócio. *Produto & Produção*, 29-37.

Latini, F. H. (2015). *Identificação de fatores críticos de sucesso na adoção de BPM pós-implantação de ERP: estudo de casos múltiplos.* (Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, MG, Brasil).

Luidson, S. S. (2016). *Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Universidade de Brasília. Brasília, DF, Brasil).

Maranhão, M., & Macieira, M. E. (2004). *O processo nosso de cada dia: Modelagem de processo de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Marzall, L. F. (2016). Implantação de um sistema de gestão ERP gratuito em uma empresa de pequeno porte com foco na melhoria dos indicadores de desempenho da produção. (Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em

Engenharia da Produção. Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, Santa Maria, RS, Brasil).

Mello, C. H., & Salgado, E. G. (2005). Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção* (pp. 1715 - 1722). Porto Alegre: ENEGEP.

Mintzberg, H. (2010). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

Morgan, G. (2013). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Motta, P. R. (1999). *Transformação organizacional*. Rio de Janeiro: Quality Mark.

Müller, C. J., Cortimiglia, M. N., Gabrielli, L. V., Kappel, A. M. (2003). Gerenciamento de processos e indicadores em educação à distância. In *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 23. *Anais...* Porto Alegre: ABEPRO.

Muerhlen, M. Z., & Ho, D. T.-Y. (2005). Risk Management in the BPM Lifecycle. *Third Internacional Conference of Business Process Management*, pp. 77 - 86.

Netto, C. (2006). Definindo gestão por processos: características, vantagens e desvantagens. In Laurindo, F.; Rotondaro, R. (Orgs.). *Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação*. São Paulo: Atlas.

Nunes, E. D., de Assis, S. F., & Lopes, E. L. (2018). Implantação de Enterprise Resource Planning em uma instituição hospitalar: desafios e mudanças necessárias. *Revista Gestão & Tecnologia*, *18*(3), 161-187.

Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender*. São Paulo: Bookman.

Paim, R., Santos, D., & Caulliraux, H. (2007). A importância das tarefas para gestão de precessos*. Encontro Nacional de Engenharia da Produção*. Foz do Iguaçu: ABEPRO.

Pereira, F. C., Jeunon, E. E., Barbosa, R. S., & Duarte, L. D. (2017). Inteligência Competitiva como soporte à Estratégia empresarial em micro e pequenas empresas: Um estudo na aerotrópole de Belo Horizonte. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, *17*, 93-111.

Pradella, S. (2013). Gestão de Processos: uma Metodologia Redesenhada para a Busca de Maior Eficiência e Eficácia Organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, *13*(2), 94-121.

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1998). *Manual de investigação em ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Santos, L. C. (2000a). *Projeto e análise de processos de serviços: avaliação de técnicas e aplicação em uma biblioteca*. (Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, Brasil).

Santos, U. W. B. dos. (2000b). *Processo de Downsizing em empresas privatizadas: A Percepção dos Participantes*. (Tese de Doutorado em Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro, RJ, Brasil). 358 fls.

Shostack, L. (1984). Designing services that deliver. *Harvard Business Review*. Recuperado de: https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver.

Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: the third wave.* Tampa: Meghan Kiffer Press.

Saraiva, S. L. (2016). *Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia*. (Dissertação de Mestrado em Gestão Pública. Universidade de Brasília, DF, Brasil). 200 p.

Schmenner, R. (1999). *Administração de operações de serviços*. São Paulo: Futura.

Schiar, L. B. H. P., Domingues, J. (2002). Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba*, Curitiba, PR, Brasil.

Schurter, T. (2006). *The BPM Lifecycle. 14º Conferência Anual do Business Process Managemente Group* (pp. 18-20). Londres: Anais Londres.

Sebrae (2007). Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidadedas das das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005. Brasília, DF.

Silva, A. C. L. (2017). BPM Business Process Management: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio. São Paulo: Bookess.

Silva, A. M., Zaidan, H. F. (2013). Gestão de processos de negócios alinhada à gestão de mudanças com ênfase na melhoria contínua de processos: processo folha de pagamento. *Revista de Sistemas e Computação*, *3*(1), 54-65.

SML Brasil. (2018). *5 perguntas sobre o Mercado de BPM que você sempre quis fazer*. Recuperado de: https://blog.smlbrasil.com.br/2016/05/11/httpblog-smlbrasil-com-br201701025-perguntas-sobre-o-mercado-de-bpm-que-voce-sempre-quis-fazer-infografico/ Acesso em: dez 2018

Sotomayor, D. A. Y. (2017). *Business Process Management* (BPM): Gestión de procesos de negocios. Articulando con las estrategias y tecnología en la organización moderna. *Perspectiv@s*, *6*(6), 3 - 8 p. Recuperado de: http://revistas.uigv.edu.pe/index.php/perspectiva/article/view/252.

Taylor, F. W. (1970). *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas.

Trkman, P. (2014). The critical sucess factors of business process manegement. *International Journal of Information Management*, 125-134.

Valle, R., & Oliveira, S. B. (2009). Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN Business Process Modeling Notation. São Paulo: Atlas.

Valentim, M. L. P. (2005). Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação. São Paulo: Polis, 176p.

Vergara, S. C. (2016). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas.

Vidigal, F. (2016). Inteligência Competitiva Aplicações Estratégicas e Mercadológicas. Curitiba: Appris.

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. *Temáticas*, *22*(44), 203-220.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.

Zanella, L. C. (2012). *Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração*. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC.

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

Bom dia/ Boa tarde!

Meu nome é Eduardo Gomes Braga Júnior. Agradeço imensamente pela participação nesta entrevista e por colaborar com esta fase que pertence a uma das etapas para obtenção do grau de mestre do programa de Mestrado Profissional em Administração pela Fundação Pedro Leopoldo.

O objetivo deste trabalho é analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (*Business Process Management*) nos processos de seus clientes

É importante observar que todas a análises serão feitas pelo conjunto de material que serão mantidos em absoluto sigilo.
Agradecemos sua participação

A entrevista

A entrevista poderá ser gravada, caso você permita. O objetivo da gravação é que possa se fazer uma transcrição fiel das suas opiniões e percepções.

Os resultados serão utilizados para a dissertação "*Business Process Management* em serviços: um estudo em empresas de consultoria." Podendo haver publicações posteriores em diversos formatos.

Qualquer dúvida em relação à pesquisa pode ser esclarecida, a qualquer momento, pelo próprio pesquisador Eduardo Gomes Braga Júnior.

A pesquisa está centrada em consultores com formação profissional de gerenciamento de processos de negócios que tenham expertise em gestão de implantação do BPM em empresas.

Pede-se ao respondente que construa suas respostas pressupondo, em um primeiro momento, um perfil genérico de um cliente de sua carteira de atendimento. As caracterizações específicas deveram ser abordadas e assim enfatizadas, no fim de cada resposta.

QUESTÕES DA PESQUISA – PERFIL DO ENTREVISTADO	
1) Nome: _____	2) Formação_____
3) Tempo de experiência profissional em consultoria: _____ _____	
4) Tempo de experiência relacionado com o BPM: _____ _____	
Possui certificações em BPM? Qual(is)? _____ _____	
5) Cargo na empresa: _____	6) Tempo de empresa: _____
QUESTÕES DA PESQUISA – MOTIVOS PARA ADOÇÃO DO BPM	
1) Descreva como era a empresa antes da implantação do BPM? Como foi encontrada a organização do cliente (centrada ou não em processos?) – organização _____ _____	
2) Quais os motivos que levaram a empresa a pensar em organizar seus processos? _____ _____	
QUESTÕES DA PESQUISA – IMPLANTAÇÃO DO BPM	
1) Quais foram as ferramentas utilizadas para apoio à implantação do BPM? (software de modelagem, workflow, BPMS, ...) – Metodologia _____ _____	
2) Como o público interno foi comunicado/preparado para a implantação? – Metodologia _____ _____	
3) A gestão de tecnologia de informação e comunicação usou BPM para seus processos? Como foi aplicada na implantação? – Tecnologia da informação _____ _____	
4) Houve uma preocupação em relação aos processos implantados com a estratégia empresarial? Quais os cuidados tomados? - Alinhamento dos processos _____ _____	

5) Os processos estavam alinhados com as metas da empresa antes da consultoria? - Alinhamento dos processos

_____
_____

6) Como foi o apoio da alta administração com relação ao BPM? Quais os impactos deste apoio ou falta da dele? – Conscientização do processo

_____
_____

7) Como foi o nível de envolvimento dos colaboradores? Quais as dificuldades encontradas? Como venceu estas dificuldades? Como o envolvimento dos colaboradores impactaram na implantação do BPM? – Conscientização do processo

_____
_____

8) Qual o método de gestão de mudanças utilizado? – Conscientização do processo

_____
_____

9) Existiram patrocinadores do processo? Qual a sua posição dentro da empresa? – Patrocinador do processo

_____
_____

10) Descreva as funções e responsabilidades dos envolvidos e como foi organizado para a implantação? – Responsabilidade em processos

_____
_____

11) Como foram definidos os processos a serem trabalhados? – Definição de processos

_____
_____

12) Ocorreu a modelagem as-is? Qual foi a importância da experiência anterior? Em que ajudou? – Definição de processos

_____
_____

13) Foi usada uma metodologia de gerenciamento de projetos para implantação do BPM? – Metodologia

_____
_____

14) Como se deram as ações de comunicação das iniciativas implantadas do BPM com os diversos stakeholders? – Tecnologia da informação

_____
_____

15) Qual(is) a(s) principal(is) dificuldade(s) enfrentada(s) para evolução/implantação do gerenciamento de processos BPM dentro da organização? – Organização

_____
_____

16) Ocorreu mudança na cultura empresarial? Qual o impacto? O que se fez para que ocorresse melhor a absorção da nova cultura? – Cultura e estratégia

_____
_____

QUESTÕES DA PESQUISA – MELHORIAS DE RESULTADOS

1) Qual a importância, hoje, do BPM na organização? (Maturação: Iniciando, reconhecida, orientação por processos, gestão por processos como forma de gestão de negócios). – Organização

_____
_____

2) Quais as melhorias observadas no primeiro momento? – Organização

_____
_____

3) Com a implantação do BPM houve a locação de funcionários exclusivos para a gestão de processos? – Responsabilidade em processos

_____
_____

4) Como as mudanças implementadas geraram melhorias para os clientes? – Medidas de desempenho de processos

_____
_____

QUESTÕES DA PESQUISA – MENSURAÇÃO

1) Os pontos de mensuração foram planejados? Como? Quais os pontos mais comuns de mensuração? – Medidas de desempenho de processos

_____
_____

2) Com relação a revisão dos processos, como foi implementado? – Medidas de desempenho de processos

_____
_____

3) Com a prática do BPM houve a aplicação de suporte ao monitoramento do desempenho? Como? Quais? - Tecnologia da informação

_____
_____

4) Quais os indicadores dos processos que passaram a ser verificados? Como passaram a ser monitorados? Em que periodicidade? – Medidas de desempenho de processos

_____
_____

5) Antes do BPM havia algum indicador de processo que foi mantido após a implantação do BPM? Qual(is)? Estes indicadores eram verificados? Ocorreram melhoras? – Medidas de desempenho de processos

_____
_____

6) Como você avalia a disseminação da cultura de BPM na Organização? – Cultura e estratégia

_____
_____

7) Verificou-se melhorias contínuas? Qual o grau da facilidade de adoção das melhorias? Como é o processo de adoção das melhorias? – Medidas de desempenho de processos

_____
_____

8) A satisfação do cliente é foco de pesquisa por parte da empresa como parte de mensurar os resultados da adoção dos novos processos? – Medidas de desempenho de processos

_____
_____

QUESTÕES DA PESQUISA – GERAIS

1) Você gostaria de abordar algum assunto que não foi citado anteriormente que viabilizou o sucesso da adoção do BPM?

_____
_____