

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADEMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**RAFAEL TIBURI BETTIOL**

**EFETIVA TRANSFORMAÇÃO COM GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS –  
BPM**

**São Leopoldo  
2016**

**RAFAEL TIBURI BETTIOL**

**EFETIVA TRANSFORMAÇÃO COM GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS –  
BPM**

**Dissertação como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Administração,  
pelo Curso de Mestrado em Administração e  
Negócios da Universidade do Vale dos Sinos –  
UNISINOS**

**Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen**

**São Leopoldo  
2016**

### Ficha Catalográfica

B565e Bettiol, Rafael Tiburi.  
Efetiva transformação com gestão de processos de negócios –  
BPM / por Rafael Tiburi Bettiol. – 2016.  
103 f. : il. ; 30cm.

“Orientação: Prof. Dr. Norberto Hoppen, Ciências  
Econômicas”.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos  
Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, São  
Leopoldo, RS, 2016.

1. Gestão de processos de negócio. 2. Efetiva transformação.  
3. Business Process Management – BPM. 4. Projetos de BPM. I.  
Hoppen, Norberto. II. Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
Unisinos. III. Título.

CDU 658.5

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Esp. Camila R. Quaresma Martins - CRB 10/1790

RAFAEL TIBURI BETTIOL

**EFETIVA TRANSFORMAÇÃO COM GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS –  
BPM**

**Dissertação como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em  
Administração, pelo Curso de Mestrado em  
Administração e Negócios da Universidade  
do Vale dos Sinos – UNISINOS**

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Dra. Ângela Freitag Brodbeck

---

Prof. Dr. Daniel Pacheco Lacerda – UNISINOS

---

Prof. Dr. Rafael Teixeira – UNISINOS

Prof. Dr. Norberto Hoppen - (Orientador)

Profa. Dra. Claudia Cristina Bitencourt  
Coordenadora PPG em Administração

## RESUMO

A Gestão de Processos de Negócio (BPM) vem sendo adotada pelas organizações a fim de solucionar problemas latentes nas interações das atividades organizacionais, proporcionando assim, maior eficiência operacional e melhores níveis de serviço, os quais satisfarão e melhorarão a experiência dos clientes para com os produtos e serviços. Para essa adoção, os processos de negócio passam por projetos de BPM, os quais tem o objetivo de entender como uma determinada etapa da organização atua, eliminando desperdícios, e redesenhar o processo aderindo à melhores práticas e à novos conceitos. Após essas fases de projeto, são estabelecidas ações que irão transformar o processo de negócio do estado atual ao futuro. É neste contexto de pós projeto que este estudo de casos busca analisar o “por que” e o “como” os processos de negócio efetivamente transformaram. O “por que” está na análise das variáveis que influenciam a efetiva transformação, sendo que as variáveis estão baseadas em conceitos de Rotinização, Infusão e Mudança Cultural. E o “como” está baseado nos projetos de BPM, suas técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis, estabelecendo padrões de condução. Na execução desta pesquisa, foram efetuadas pesquisas bibliográficas para estabelecer os principais conceitos, possibilitando definições claras das variáveis envolvidas. A pesquisa foi baseada em um estudo de múltiplos casos através das técnicas de coleta de dados entrevista e dados secundários. Foram efetuadas validações dos conceitos, das variáveis, das perguntas e do roteiro de entrevista junto a especialistas empregando Focus Group. Após a validação do instrumento de pesquisa, as entrevistas foram realizadas com organizações que haviam executado projetos de BPM e os respectivos processos estivessem em operação no instante da pesquisa. A coleta de dados, junto com os dados secundários, obteve informações suficientes para a segmentação, codificação e análise. Na análise, para medir a efetiva transformação, foram estabelecidos níveis de influência, negativo, neutro e positivo, para cada variável. Sendo assim, a efetiva transformação dos processos de negócio pôde ser analisada através da composição das influências das variáveis, uso prolongado, uso na integração, orçamento, equipe, capacitação, governança corporativa, fornecimento e manutenção, atitudes individuais para com a mudança e compartilhamento de conhecimento. O resultado do estudo demonstra que a variável uso prolongado foi a que mais influenciou negativamente a efetiva transformação dos casos analisados e, por outro lado, a variável governança corporativa foi a que mais influenciou positivamente. Na análise dos padrões de condução através das técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis utilizados nos respectivos projetos de BPM, foi utilizada uma análise chamada de Densidade de Código. A partir dessa

densidade pôde-se verificar que *Brainstorming*, BPMN e Entrevistas são as mais utilizadas dentre as técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis dos casos analisados. Portanto, essas análises geraram conteúdo para discussões que se estenderam desde os facilitadores e barreiras para a efetiva transformação, passando por um paralelo entre a efetiva transformação conceitual e a observada, até as técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis que mais foram utilizadas.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos de Negócio. Business Process Management (BPM). Efetiva Transformação. Projetos de BPM. Técnicas de BPM. Métodos de BPM. Ferramentas de BPM. Entregáveis de BPM.

## ABSTRACT

The Business Process Management (BPM) has been adopted by organizations to solve potential problems in the interactions of organizational activities, thus providing greater operational efficiency and improved service levels, which meet and improve the customer experience toward products and services. For this adoption, business processes undergo BPM projects, which aims to understand how a certain stage of organization operates, eliminating waste, and redesigning the process adhering to best practices and new concepts. After these project phases, actions are established that will transform the business process from the current state to the future. It is in this context of post project that this study of cases aims to analyze the "why" and "how" business processes effectively transformed. The "why" is the analysis of the variables that influence the effective transformation, and the variables are based on concepts of Routinization, Infusion and Cultural Change. And the "how" is based on BPM projects, their techniques, methods, tools and deliverables, setting leading standards. In the execution of this research, literature searches were performed to establish the main concepts, enabling clear definitions of the variables involved. The research was based on a multiple case study through interview data collection techniques and secondary data. The concepts, variables, questions and interview guide were validated with experts using Focus Group. After validation of the research instrument, interviews were conducted with organizations that had implemented BPM projects and their processes were in operation at the instant of the research. The data collection, along with the secondary data, obtained enough information for segmentation, coding and analysis. In the analysis, to measure the effective transformation, were established levels of influence, negative, neutral and positive, for each variable. Thus, the effective transformation of business processes could be analyzed through the composition of the influences of variables, extended use, use in integration, budget, staff, training, corporate governance, supply and maintenance, individual attitudes towards change and sharing knowledge. The result of the study shows that extended use variable was the most negatively influenced the effective transformation of the cases and, on the other hand, the variable corporate governance was the most influenced positively. In the analysis of leading patterns through the techniques, methods, tools and deliverables used in their BPM projects, a analysis called code density was used. From this density could be seen that Brainstorming, BPMN and Interviews are the most used among the techniques, methods, tools and deliverables of the cases. Therefore, these analyzes generated content for discussions that extended from the facilitators and barriers to effective transformation, through a parallel

between the conceptual and observed effective transformation until the techniques, methods, tools and deliverables that more were used.

**Keywords:** Business Process Management (BPM). Effective Transformation. BPM Projects. BPM techniques. BPM methods. BPM tools. BPM Deliverables.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo conceitual .....	21
Figura 2 – Triângulo arte, habilidade prática e ciência.....	24
Figura 3 – Vertentes tradicionais de processos.....	25
Figura 4 – Áreas de conhecimento em BPM .....	28
Figura 5 – Fases do projeto de BPM.....	29
Figura 6 – Estágios de assimilação da inovação e níveis organizacionais .....	34
Figura 7 – Modelo da pesquisa .....	37
Figura 8 – Processo de pesquisa .....	39
Figura 9 – Modelo conceitual da efetiva transformação.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pesquisa “Rethink Hammer's BPM Principles for the Digital Age” .....	17
Quadro 2 – Modelo para o processo de implementação de tecnologia da informação.....	31
Quadro 3 – Caminho organizacional e o ciclo relacionados com a rotinização .....	33
Quadro 4 – Constructos e variáveis da pesquisa.....	41
Quadro 5 – Perfil das empresas, projetos e respondentes.....	46
Quadro 6 – Resumo das entrevistas .....	48
Quadro 7 – Peso das variáveis de efetiva transformação – ET.....	54
Quadro 8 – Efetiva transformação do entrevistado 1.....	56
Quadro 9 – Efetiva transformação do entrevistado 2.....	57
Quadro 10 – Efetiva transformação do entrevistado 3.....	59
Quadro 11 – Efetiva transformação do entrevistado 4.....	60
Quadro 12 – Efetiva transformação do entrevistado 5.....	62
Quadro 13 – Efetiva transformação do entrevistado 6.....	63
Quadro 14 – Efetiva transformação do entrevistado 7.....	65
Quadro 15 – Efetiva transformação do entrevistado 8.....	66
Quadro 16 – Efetiva transformação do entrevistado 9.....	67
Quadro 17 – Efetiva transformação do entrevistado 10.....	69
Quadro 18 – Efetiva transformação para as empresas, projetos e entrevistados. ....	70
Quadro 19 – Ferramentas por empresa, projeto e entrevistado .....	71
Quadro 20 – Densidade das ferramentas conforme coleta.....	72
Quadro 21 – Densidade das ferramentas por assimilação .....	73
Quadro 22 – Relação entre efetiva transformação e variável, com ênfase no entrevistado.....	75
Quadro 23 – Efetiva transformação por empresa, projeto, entrevistado e variável ambiental	79
Quadro 24 – Efetiva transformação e ferramentas por empresa, projeto e entrevistado .....	80

## LISTA DE SIGLAS

5W2H	What, Why, Where, When, Who, How e How
ABPMP	Association of Business Process Management International
BI	Business Inteligence
BPM	Business Process Management
BPM CBOK	Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge
BPMN	Business Process Model and Notation
BPR	Business Process Reengineering
CBPP	Certified Business Process Professional
CIO	Chief Information Officer
ET	Efetiva Transformação
MRP	Material Requirement Planning
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMO	Project Management Office
POC	Proof of Concept
SIPOC	Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers
TI	Tecnologia da Informação
TQM	Total Quality Management

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	JUSTIFICATIVA .....	15
1.2	OBJETIVO .....	19
<b>2</b>	<b>BASE CONCEITUAL</b> .....	20
2.1	GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) .....	22
2.1.1	Processo.....	22
2.1.2	Negócio .....	22
2.1.3	Gestão na prática .....	24
2.1.4	Projetos de Gestão de Processos de Negócio (BPM).....	27
2.2	Efetiva transformação .....	29
2.2.1	Rotinização e Infusão.....	30
<b>3</b>	<b>MODELO DA PESQUISA</b> .....	36
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	38
4.1	PROCESSO DE PESQUISA.....	38
4.1.1	Preparação.....	40
4.1.2	Coleta dos dados.....	42
4.1.3	Análise dos dados .....	43
4.2	OS CASOS, A UNIDADE DE ANÁLISE E OS RESPONDENTES.....	44
4.2.1	Perfil das empresas .....	45
4.2.2	Perfil dos projetos .....	45
4.2.3	Perfil dos respondentes.....	45
<b>5</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	47
5.1	DESCRIÇÃO DOS CASOS.....	47
5.1.1	Empresa 1 (Projeto 1).....	48
5.1.2	Empresa 2 .....	49
5.1.2.1	Projeto 2.....	49
5.1.2.2	Projeto 3.....	50
5.1.3	Empresa 3 (Projeto 4).....	50
5.1.4	Empresa 4 (Projeto 5).....	51
5.2	ANÁLISE E MENSURAÇÃO DOS PROJETOS / PROCESSOS.....	52
5.2.1	Efetiva transformação .....	52
5.2.1.1	Empresa 1 (Projeto 1) .....	55
5.2.1.2	Empresa 2.....	57
5.2.1.2.1	Projeto 2.....	58

<b>5.2.1.2.2</b>	<b>Projeto 3</b> .....	61
5.2.1.3	Empresa 3 (Projeto 4) .....	63
5.2.1.4	Empresa 4 (Projeto 5) .....	66
5.2.1.5	A efetiva transformação para as empresas, projetos e entrevistados .....	69
<b>5.2.2</b>	<b>Métodos, técnicas, ferramentas e entregáveis</b> .....	71
5.3	RELAÇÕES .....	73
<b>5.3.1</b>	<b>Efetiva transformação nos cinco projetos</b> .....	74
<b>5.3.2</b>	<b>Efetiva transformação no caso 2 (dois projetos)</b> .....	78
<b>5.3.3</b>	<b>Efetiva transformação nos quatro casos</b> .....	79
<b>5.3.4</b>	<b>Uso de ferramentas e efetiva transformação</b> .....	79
<b>6</b>	<b>DISCUSSÃO</b> .....	84
<b>7</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	89
	REFERÊNCIAS .....	91
	APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA: QUESTÕES AMBIENTAIS .....	98
	APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA: QUESTÕES EFETIVA TRANSFORMAÇÃO ..	99
	APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA: QUESTÕES PROJETO BPM .....	100
	APÊNDICE E – CADERNO DE ANOTAÇÕES.....	101
	APÊNDICE F – DIAGRAMA DE REDE.....	102
	APÊNDICE G – ESTRUTURA DE CODIFICAÇÃO.....	103

## 1 INTRODUÇÃO

Em todo o período da administração moderna, as organizações passaram por diversos movimentos relacionados à gestão dos seus processos. Desde o entendimento de que as organizações deveriam ser conduzidas de forma racional e eficiente, como objeto de engenharia, até os mais modernos, onde as organizações são a consequência de desconhecidos fatores, em constante mudança, e que devem ser geridas como organismos vivos (GONÇALVES, 2000a).

É importante todo o aprofundamento feito neste assunto em específico, pois baseado nele, as organizações e seus atores conseguirão consolidar um conjunto de técnicas, métodos e ferramentas mais capazes de gerar os resultados exigidos pelo mundo dos negócios na atualidade (GARTNER, 2014).

Na gestão moderna, os processos de negócio ultrapassam as barreiras organizacionais com a interação de vários atores, culturas, fusos horários e tornam sua governança muito complexa e onerosa para as empresas. Muitos fatores, tais como (1) o aumento da frequência das mercadorias encomendadas, (2) a necessidade de transferência rápida de informação, (3) a tomada de decisão rápida, (4) a necessidade de se adaptar às mudanças na demanda, (5) mais concorrentes internacionais e (6) demanda para tempos de ciclo mais curtos estão desafiando as grandes e pequenas empresas (SIMCHI-LEVI; KAMINSKY; SIMCHI-LEVI, 2007). Na tentativa de sobreviver e tornar as organizações mais rentáveis, cada vez mais pesquisadores e executivos tem colocado o tema Gestão de Processos de Negócio (BPM) como prioridade, buscando o estudo e a aplicação de suas técnicas. Em estudo, a BPTrends (2014) demonstrou que o interesse é ainda maior se comparado com outros conceitos, tais como, *Six Sigma*, *Lean* e *Arquitetura de Negócios*.

Sob o comando de BPM, a abordagem de processo sobreviveu e continuou a adquirir a atenção do mundo dos negócios (HARMON, 2010; SMITH; FINGAR, 2003). Segundo Gonçalves (2000), não existe um produto ou um serviço ofertado por uma empresa sem um processo empresarial, da mesma forma que não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço. Os processos são um fator genérico nas organizações, são a forma de como as coisas são feitas, ou seja, a essência para a mudança (ARMISTEAD; PRITCHARD; MACHIN, 1999).

De acordo com Smart et al. (2009), a gestão de processos não é simplesmente um modismo de gestão, tal como, a reengenharia (HAMMER; CHAMPY, 1994) foi, mas uma questão mais abrangente, o que requer uma atenção maior. O gerenciamento de processos de

negócio (BPM) é definido como todos os esforços em uma organização para analisar e melhorar continuamente suas atividades fundamentais (TRKMAN, 2010). Sua abrangência é determinada pelo fato de que o BPM não está para excluir conceitos e melhores práticas e sim, rearranjá-los para melhorar a eficiência do processo (ABPMP, 2013).

BPM representa uma visão horizontalizada de como o trabalho pode ser executado para entregar um produto ou serviço para o cliente. A definição de BPM vai além do trabalho departamentalizado, executado dentro das funções organizacionais, expressa que todo o trabalho realizado na organização, e que seu fim seja um produto ou serviço, seja realizado para agregar valor ao cliente. Neste contexto, a mudança de um estado atual de trabalho para um modelo onde as ações tenham uma orientação sobre os objetivos da organização é fundamental. Sendo assim, podemos definir que as empresas não saem de um modelo departamentalizado para um modelo de gestão por processo no seu negócio e sim, constroem uma cultura de gerir seu negócio por processos. Até atingir um determinado nível de maturidade em BPM, as organizações executam projetos de transformação baseados em técnicas de BPM (ABPMP, 2013).

Esses projetos de transformação baseados em BPM já comprovaram sua eficácia, contribuindo com resultados e benefícios, tais como, melhoria da gestão organizacional, redução de tempo e custos dos processos, aumento da produtividade, aumento da satisfação do cliente, entre outros (PAIM et al., 2009). Assim, considerando a quantidade e a natureza de uma transformação de processos, bem como a resistência das pessoas em direção a essas mudanças inovadoras, soluções transitórias devem ser desenvolvidas para fazer implementação de processo mais aceitável, especialmente quando se fala sobre a estrutura organizacional, o que representa o abrigo mais estabelecido de um status quo (HERNAUS, 2008).

A efetiva transformação em ambientes de mudança vem sendo estudado por diversos autores (COOPER; ZMUD, 1990; SHERIF; MENON, 2004; YIN et al., 1978; ZMUD; APPLE, 1992) e a busca por compreender as variáveis que identificam a efetiva transformação é estabelecida como o principal objetivo. O entendimento do que efetiva transformação significa passa por entender o contexto onde a mudança acontece e o quanto institucionalizada ela está. Em um ambiente de mudança, a transformação efetiva da inovação pode ser medida pelo quanto esta ela está rotinizada no espaço de trabalho e o quanto infundida está na governança corporativa da organização (YIN et al., 1978; ZMUD; APPLE, 1992) e/ou, no nível cultural, pelas atitudes individuais dos usuários para com a mudança e

pela capacidade de compartilhamento de conhecimento deste indivíduo (SHERIF; MENON, 2004).

Ao introduzir a pesquisa, seus principais conceitos e a unidade de análise, define-se que o problema de pesquisa desta dissertação é responder a seguinte pergunta: **como as empresas que efetivamente transformaram seus processos de negócio conduziram os projetos de BPM no que diz respeito a técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis?**

Técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis são todos os componentes utilizados durante as fases de iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de um projeto de BPM e podem ser exemplificados como: planos de ação, entrevistas, cronograma, diagrama, entre outros.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Assim, nos dias de hoje, o BPM passa a ser importante na gestão organizacional e sua prática deve ser estudada. Portanto, foi efetuada uma pesquisa bibliográfica para determinar lacunas que poderiam ser exploradas. Uma pesquisa bibliográfica inicial foi efetuada em março de 2015 em diversas bases. Essa mesma pesquisa foi efetuada mais recentemente, maio de 2016, considerando somente o período de publicação entre a pesquisa inicial e a pesquisa recente, sendo que os resultados fora os seguintes:

Para a pesquisa bibliográfica na Capes (<http://www.periodicos.capes.gov.br>) foram utilizados os termos “*Effective Transformation*” (qualquer localização e critério contém) e “*Business Process*” (qualquer localização e critério exato) e também os critérios de data de publicação entre 01 de abril de 2015 e 30 de maio de 2016 e tipo de material, “Artigos” e não foi encontrado nenhum artigo novo. Ainda na base de periódicos da Capes, utilizando o termo “*Business Process Management*” (qualquer localização e critério exato) em publicações com data entre 01 de abril de 2015 e 30 de maio de 2016, tipo de material “Artigos” e sendo publicações do *Business Process Management Journal*, encontrou-se 81 artigos. Esses 81 artigos foram levados para o Mendeley (software de gestão de *papers*) e analisados pelo título e posteriormente pelo resumo, sendo que as principais proposições continuavam sendo em relação a adoção de BPM, modelos de BPM em geral, modelos de maturidade em BPM, *frameworks* e metodologias de BPM, fatores críticos de sucesso em BPM, entre outros. Já na base Google Acadêmico foi pesquisado de forma exata os termos “*Effective Transformation*” e “*Business Process*” e essa busca retornou 19 artigos. Esses artigos foram analisados, sendo que na maioria o objetivo continuava sendo construir metodologias ou *frameworks* de BPM,

discutir fatores críticos ou modelagem de processos. Dois destes artigos traziam o terno “*Effective Transformation*”, um deles no contexto de criação de *framework* para a transformação do negócio (*business transformation*) (RAJABI; BOLHARI, 2015) e outro na definição de fatores tecnológicos para a transformação do negócio (KUMAR BASU, 2015). Mesmo estes artigos sendo em contextos diferentes do analisado nesta pesquisa, as definições de efetiva transformação estavam muito próximas e serviram para fortalecer a conceituação efetuada por este estudo. As mesmas pesquisas citadas acima foram feitas com os termos em português e nenhum artigo, neste intervalo de datas, que pudesse colaborar com essa pesquisa foi encontrado, exceto aqueles que falavam puramente de gestão de processos de negócio.

Sendo assim, neste levantamento não foram encontrados artigos que fizessem uma análise das empresas que efetivamente transformaram seus processos de negócio a partir de projetos de BPM, ou seja, um estudo sobre as empresas que efetuaram uma rodada bem sucedida de BPM conseguindo estabelecer o novo modelo de gestão do processo (*TO BE*), possibilitando assim, uma nova rodada de BPM para esse processo. Esse espaço de estudo motivou essa dissertação que além de estabelecer métricas sobre a efetiva transformação, irá aprofundar o estudo na determinação de padrões de condução baseados em técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis oriundos de um *framework* preexistente.

Para uma justificativa ainda mais qualificada do propósito deste projeto, análises em revistas, periódicos, pesquisas, entre outros, no campo profissional foram feitas. Uma análise preliminar sobre as fontes demonstrou que essas bases que falam sobre gestão de uma forma generalizada, tais como, HSM Management, Harvard Business Review, PM Network, entre outras, tendem a tratar o assunto BPM com uma maturidade menor, o que fez com que a análise principal ficasse a critério de fontes focadas no assunto.

Independente da generalidade do assunto BPM, no artigo da HBR de janeiro de 2007 “*Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*”, o autor John P. Kotter estabelece erros normalmente cometidos nos esforços para transformação de como o negócio é conduzido. O erro que mais chamou atenção e, que faz relação estreita com essa pesquisa, é que os projetos de transformação não ancoram as mudanças à cultura corporativa, ou seja, a institucionalização da mudança na cultura organizacional não é efetivamente feita.

Na sequência dos estudos foram analisados periódicos, artigos, pesquisas, relatórios e estudos de casos de bases profissionais e conceituadas em BPM, tais como, BPTrends, Capgemini, Gartner, Venki, entre outras, e que pudessem contribuir com o assunto, “efetiva transformação”.

De acordo com o relatório da BPTrends, *The State of the BPM 2014*, a importância corrente do BPM foi estabelecida ao perguntar para os respondentes sobre o “Corrente Interesse em BPM”. Em resposta, 1/3 dos questionados, classificaram BPM como “Maior compromisso estratégico dos executivos”.

Para o “*Global Business Process Management Report 2012*” da Capgemini, mais de 78% dos respondentes classificaram BPM como impactante no aumento da flexibilidade da organização, mais de 77% classificaram BPM como impactante no aumento da *compliance* e gerenciamento do risco, quase 78% classificaram BPM como impactante na promoção da interação com os clientes e mais de 74% classificaram BPM como impactante no aumento da satisfação interna. Estes números sustentam BPM como impactante nas transformações que envolvem produtividade e experiência do cliente.

Na pesquisa “*Advance Your BPM Techniques to Deliver Greater Value*” (2014), o Gartner frisa que executivos e/ou donos de processos deverão reexaminar muitas técnicas tradicionais de BPM em função de novas prioridades de negócios digitais. Ao fazer isso, muitos se depararão com a necessidade de mudar seu foco para novos princípios e técnicas que são mais adequados para aproveitar novas oportunidades, ou seja, eles devem rever e atualizar muitas técnicas tradicionais de BPM, tendo em conta os desafios de negócio digital e a necessidade de reinvenção (transformação) dos processos, não apenas melhoria.

Já na pesquisa “*Rethink Hammer's BPM Principles for the Digital Age*”, o estudo do Gartner estabelece um quadro de atualização de três dos sete princípios de BPM.

Quadro 1 – Pesquisa “*Rethink Hammer's BPM Principles for the Digital Age*”

Princípio Original (Hammer)	Princípio Atualizado pelo Gartner	Perspectiva do Gartner
Algum processo é melhor que nenhum processo	Há sempre um processo - mesmo que seja em nosso conhecimento tácito	Todo o trabalho - não importa o quão complexo, variável ou espontâneo - é um processo de trabalho que pode ser melhorado através de várias técnicas de BPM, sem forçar uma abordagem padronizada
Uma versão de processo é melhor que várias	Uma versão do processo nem sempre é melhor do que muitas; adaptação a situação é cada vez mais essencial para atender às expectativas dos clientes ( <i>case management</i> )	Abrace "o projeto de mudança", e deixe os trabalhadores adaptarem suas práticas para a situação para capitalizar os momentos de negócios digitais
Mesmo um bom processo deve ser executado de	Um processo que é eficiente, mas não é eficaz, é um processo ruim	Todos os processos perdem relevância ao longo do tempo e devem ser revalidados

forma eficiente	periodicamente para aproveitar novas oportunidades de negócio
-----------------	---

Fonte: Gartner (2014)

O Quadro 1 é importante para visualizarmos que até mesmo os conceitos que envolvem BPM devem estar em constante transformação e seu estudo leva a uma maior compreensão e, por consequência, utilização. Em uma visão geral do Gartner sobre iniciativas chaves em BPM (*Business Transformation and Process Management Key Initiative Overview*), os CIOs (*chief information officer*), ao menos 1/3 deles, é tido também como diretor de processos (*chief process officers*), consideraram o significado de Transformação do Negócio e Gerenciamento de Processo, entre outras coisas, como:

- > Ancorar as transformações de negócio e projetos de gestão de processo para que os resultados estratégicos da organização sejam entregues;
- > Identificar as partes interessadas de dentro e fora da empresa que são fundamentais para “Grande Mudança” ser bem sucedida e ganhar apoio;
- > Sustentar uma cultura que é ávida por mudança;
- > Abraçar a mudança de negócio como uma ciência, não uma arte, e aplicar boas técnicas de design experimental para mudanças do modelo de negócio e reinvenção dos processos.

Em estudos brasileiros, uma pesquisa da Venki (2013), denominada “Estudo sobre a utilização do BPM em organizações brasileiras”, apresentou que os principais direcionamentos que motivam o investimento em BPM são a necessidade de melhorar a satisfação do cliente para se manter competitividade, a necessidade de melhorar a coordenação, gestão ou atendimento organizacional e a necessidade de poupar dinheiro, reduzindo os custos e / ou melhorar a produtividade, ou seja, melhorar a experiência do cliente e a eficiência operacional.

A revista BPM Global Trends efetuou uma pesquisa nacional sobre BPM em 2013, nesta pesquisa verificou-se que a maior restrição (41% dos respondentes) para a evolução de BPM nas organizações é a falta de cultura organizacional favorável. E o que mais chamou atenção foi que mesmo as empresas que possuem uma estrutura do tipo Escritório de Processos têm essa mesma percepção (44% dos respondentes).

Os pontos citados acima justificam que a abordagem nas organizações está voltada para grandes e efetivas transformações e a combinação destas transformações com BPM é amplamente considerada pelos executivos. Essa conclusão já indica que estudos neste

contexto são plenamente justificados. Mas também cabe ressaltar que, no levantamento efetuado no campo profissional, não foram encontradas análises que focassem na efetiva transformação baseada em projetos de BPM. Portanto, a análise dos projetos de processos que realmente geraram mudanças organizacionais e o estabelecimento dos padrões de condução baseado nas soluções de BPM se faz importante. Com isso, a principal pergunta que esta pesquisa está disposta a estudar é: “que projetos efetivamente transformaram seus processos e como fizeram para chegar lá, através de que métodos, técnicas, ferramentas e entregáveis?”

## 1.2 OBJETIVO

Avaliar a efetiva transformação nos projetos de Gestão de Processos de Negócio através do desenvolvimento de um instrumento de avaliação e:

- a) Analisar os métodos, técnicas, ferramentas e entregáveis do processo de implementação de BPM que contribuem para sua efetiva transformação, estabelecendo padrões de condução (caminho).

Na sequência são conceituados os constructos desta pesquisa, a metodologia utilizada e são apresentados os resultados obtidos e as potenciais contribuições da pesquisa.

## 2 BASE CONCEITUAL

Para formação da base conceitual que fez parte desta pesquisa, além dos diversos livros relacionados ao assunto, foram efetuadas pesquisas em março de 2015. A primeira das pesquisas foi efetuada na base de periódicos da Capes (<http://www.periodicos.capes.gov.br>) com os termos “*Effective Transformation*” (qualquer localização e critério contém) e “*Business Process*” (qualquer localização e critério exato). Visando uma qualificação na busca, utilizou-se também o critério de data de publicação, “Últimos 20 anos” e tipo de material, “Artigos”. Eliminando os duplicados, o resultado foi de 28 artigos. Estes artigos foram exportados para o Mendeley e, a partir de uma análise dos abstracts, o número de artigos caiu para 18. Destes 18 artigos, alguns tinham como proposta a apresentação de modelos ou frameworks (AKKIRAJU et al., 2011; MACINTOSH; MACLEAN, 1999; SHEARD; KAKABADSE, 2002; TONGREN, 1997), outros, reforçavam o trabalho em equipe e a liderança (DREW; COULSON-THOMAS, 1997; SHEARD; KAKABADSE, 2002) e por fim, artigos que faziam recomendações de ferramentas para transformação organizacional (CAVERLEE et al., 2007; DREW; COULSON-THOMAS, 1997; PRYBUTOK; SPINK, 1999). A mesma pesquisa, somente alterando o critério de contém para exato no termo “*Effective Transformation*” retornou 1 artigo (MACINTOSH; MACLEAN, 1999).

Ainda na base de periódicos da Capes foi efetuada uma pesquisa com o termo “*Business Process Management*” (qualquer localização e critério exato) em publicações com data “Últimos 20 anos” e tipo de material “Artigos”. Para qualificar a pesquisa e focar resultados em uma base de periódicos do assunto, foram selecionadas somente publicações do Business Process Management Journal. O resultado desta pesquisa foi de 683 artigos. A partir disso, considerando a ordenação por relevância do Portal de Periódicos da Capes, os 100 primeiros artigos foram exportados para Mendeley e analisados pelo título e em alguns casos, onde o título se aproximava do assunto escopo deste projeto, o abstract foi avaliado. As principais proposições foram modelos de BPM em geral, modelos de maturidade em BPM, frameworks e metodologias de BPM, fatores críticos de sucesso em BPM, entre outros.

A base do Google Acadêmico foi utilizada para estreitar ainda mais a pesquisa bibliográfica. Nesta base, foram pesquisadas de forma exata os termos “*Effective Transformation*” e “*Business Process Management*”. O resultado preliminar de 45 resultados, após refinado, se tornou em 28 artigos exportados para o Mendeley. Da mesma forma, esses artigos foram analisados e o retorno da análise foram artigos, na sua maioria, com o objetivo

de construir metodologia ou frameworks de BPM, discutir fatores críticos ou modelagem de processos.

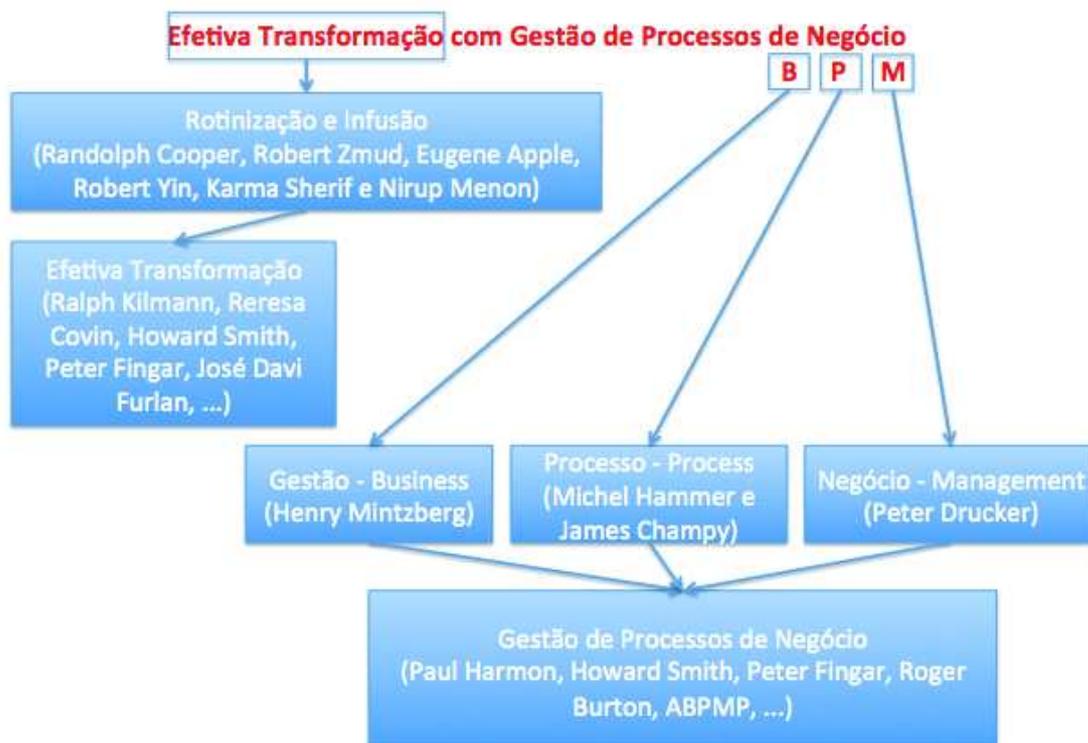
Durante a pesquisa, foi encontrado um estudo bibliométrico em BPM (DRUMOND; MEXAS, 2014). Os autores ressaltam que

Este estudo bibliométrico tem como objetivo apresentar um retrato da produção científica no âmbito da abordagem de Gestão de Processos de Negócio, que tenciona servir como proposta de sistematização de levantamento bibliográfico nessa área de estudo, utilizando-se as ferramentas disponibilizadas pela própria base de dados Scopus.

Assim, as listas que os autores (DRUMOND; MEXAS, 2014) elaboraram por artigos mais citados e artigos mais recentes foram exportadas para o Mendeley e geraram duas pastas com 10 e 13 artigos respectivamente. Ao analisar essas listas, um fato curioso surgiu, dos 13 artigos mais recentes, nenhum estava na lista dos 10 mais citados. Na análise de conteúdo, nenhum artigo com foco na transformação efetiva dos processos de negócio foi localizado.

Assim como as pesquisas com os termos em inglês, foram efetuadas pesquisas com os termos em português e como os resultados não foram expressivos, os artigos encontrados foram inseridos nas respectivas listas que compunham cada qual sua seleção e sua respectiva base. Esse não expressivo número de pesquisas pelo tema em português é um reforço na necessidade de atuação sobre tal.

Figura 1 – Modelo conceitual



Fonte: elaborado pelo autor

É importante ressaltar que no Mendeley os arquivos duplicados, mesmo que de origens/bases diferentes, não foram considerados, assim, o número de arquivos analisados tem uma variedade ainda maior. No final do levantamento, o total de artigos analisadas foi de 196. Esses 196 artigos que foram analisados contribuíram para a fundamentação do conhecimento teórico existente nesta pesquisa. Sendo assim, a construção do conhecimento teórico deste projeto partiu do modelo da Figura 1 baseado no tema da pesquisa.

## 2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM)

A ideia de Gestão de Processos de Negócio (BPM) não é um conceito inteiramente novo na administração das empresas, mas há um novo entendimento de que o negócio precisa focar aquilo que pode ser feito para agradar aos clientes externos (GONÇALVES, 2000b). Para compreender BPM e como chegamos à definição atual, o entendimento completo vem da compreensão das partes que o compõem: Processo, Negócio e Gestão, na prática.

### 2.1.1 Processo

Neste contexto, entende-se por processo o conjunto de atividades organizadas que geram valor para a organização, ou seja, constituem um conjunto de ações, relacionadas entre si, de forma lógica e coerente, a fim de promover um resultado favorável ao negócio, tanto no nível interno como externo (HAMMER; CHAMPY, 1994). Para Hammer (2001), é por meio dos processos que a meta abstrata de pôr os clientes em primeiro lugar transforma-se em consequências práticas. E continua, sem processos as empresas afundam na espiral do caos e dos conflitos internos. Ainda segundo Hammer (2001), processo, hoje, é um vocábulo amplamente usado no mundo dos negócios, mas quase sempre de forma incorreta. Da maneira mais simples possível, processo é aquilo que cria os resultados que a empresa fornece aos clientes, mas que, tecnicamente falando, define-se exatamente como grupo organizado de atividades correlatas que, em conjunto, cria um resultado de valor para os clientes. Processos não são objetivos em si mesmo, eles têm um propósito que transcende e modela todas as atividades constituintes (HAMMER, 2001).

### 2.1.2 Negócio

Em um ambiente de BPM, o entendimento do negócio passa a ser imprescindível para a definição de onde queremos chegar. Com isso, as cinco questões essenciais que você sempre

deverá fazer para a sua empresa passam a fazer parte de uma reflexão importante ligada aos objetivos da empresa. Elas são uma auto avaliação estratégica e servem para estabelecer o que você está fazendo, porque está fazendo e o que precisa fazer para melhorar o desempenho de uma organização. As respostas devem levar a ação/transformação. Seguem as cinco perguntas essenciais e suas características e objetivos (DRUCKER, 2007):

Qual é nossa missão? O motivo de existência da empresa, sendo que o que importa é o comprometimento com o futuro. Planejamento não é um evento, é um processo de auto avaliação que ao final formulará um plano. Ele é o processo contínuo de fortalecimento do que funciona e de abandono do que não funciona. Para que a missão tenha eficácia, busque uma combinação exata de oportunidades, competência e comprometimento. É a interação dinâmica entre continuidade e mudança. A missão central é fixa, enquanto todo o resto (políticas, estratégias, processos e estruturas) mudam continuamente, como reação às novas realidades.

Quem é nosso cliente? A identificação do cliente principal coloca suas prioridades em ordem. A resposta a essa pergunta serve de base para determinar o valor dos clientes, definir seus resultados e desenvolver o plano. Precisamos escolher quem serão nossos clientes alvo.

O que o cliente valoriza? Esta resposta é tão complicada que só o cliente pode responder. “O que atende suas necessidades, desejos e aspirações?” Não faça pressuposições baseadas na sua interpretação, pergunte ao cliente. Os clientes de apoio (outros *stakeholders*) também devem ter suas necessidades atendidas e devemos tomar ações orientadas por um comprometimento obstinado em escutar o cliente e criar valor para ele. Os clientes valorizam as organizações que são capazes de resolver seus problemas, nem que para isso precise desafiar a própria organização.

Quais são nossos resultados? Medidas qualitativas se encontram na esfera do intangível e medidas quantitativas utilizam padrões definidos. Estas medidas são essenciais para avaliar se recursos são concentrados adequadamente para resultados. Avalie o que deve ser fortalecido ou abandonado, sendo que nesta fase você determina quais devem ser os resultados e onde deve se concentrar para obter sucesso. A missão define o escopo de responsabilidade, a medição de resultado é uma ferramenta de aprendizado, autocorreção, visando atingir os resultados pretendidos, "resultados são o segredo de nossa sobrevivência", e produzir os resultados esperados é a meta da empresa.

Qual é nosso plano? O plano é um resumo conciso do propósito e da futura orientação da organização. Engloba missão, visão, metas, objetivos, medidas, orçamento e avaliação. O planejamento define o lugar específico em que você deseja estar e como pretende chegar lá e

as metas são a direção fundamental de longo alcance, não devendo ser mais que 5. As metas esclarecem onde você vai concentrar recursos para obter resultados e o plano converte intenções em ação. Os objetivos são os níveis específicos e mensuráveis de realização que levam a organização a atingir suas metas. As medidas estabelecem responsabilidade para objetivos, quem fará o que e quando, e o orçamento compromete os recursos necessários para implementar o plano. Nunca fique totalmente satisfeito, pois a avaliação é contínua e você deve mudar o plano quando as condições mudarem, quando os resultados forem ruins ou quando os clientes estiverem insatisfeitos. A formulação da estratégia é o exercício de definição de metas e o plano é o programa de ação para atingir a meta e deve ser constante na direção, mas flexível na ação.

### 2.1.3 Gestão na prática

A gestão não é ciência nem uma profissão, é uma prática, aprendida principalmente com a experiência enraizada no contexto. Não é ciência, pois a ciência envolve o desenvolvimento do conhecimento sistemático por meio da pesquisa e isso está longe de ser o propósito da gestão que é o de ajudar a realizar objetivos dentro da organização. A gestão aplica ciência, vinda pelo conhecimento que os gestores precisam usar, fazendo uso da análise, enraizada no método científico. Não existe a melhor maneira de gerenciar, tudo depende do contexto. A gestão eficaz depende da arte e está especialmente enraizada na experiência. A arte produz compreensão e visão baseadas na intuição. A habilidade prática trata da aprendizagem adquirida com a experiência – compreender e resolver as questões à medida que o gerente as enfrenta. Então, a gestão acontece dentro de um triângulo no qual a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência se encontram (MINTZBERG, 2010) (Figura 2).

Figura 2 – Triângulo arte, habilidade prática e ciência.



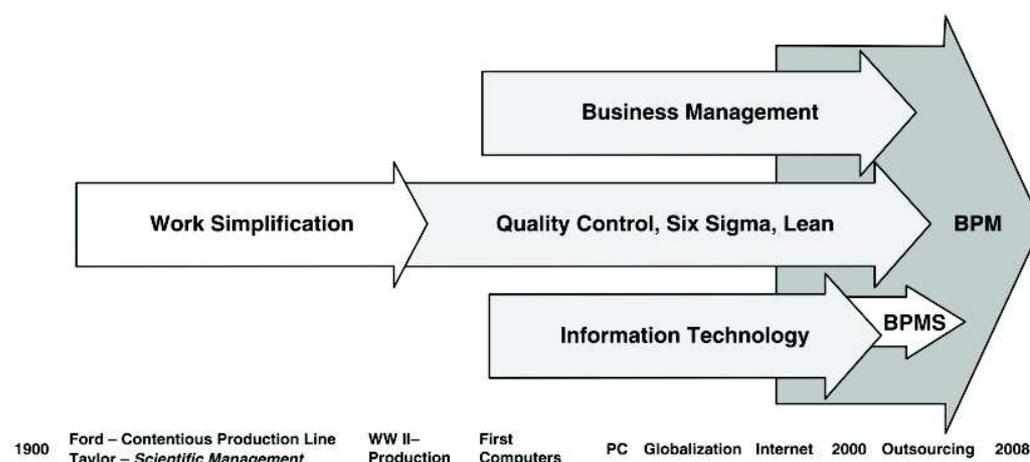
Fonte: adaptado de Mintzberg 2010

A arte traz as ideias e a integração, a habilidade prática faz as conexões, alicerçadas em experiências tangíveis e a ciência utiliza a análise sistemática do conhecimento para criar a ordem. Como estamos gerenciando em tempos que as mudanças estão acontecendo, só notamos o que está mudando. E a maioria das coisas não está. A tecnologia da informação está mudando: todos percebemos isso e o mesmo vale para a economia, ultimamente. E quanto à gestão? Se a gestão fosse uma ciência ou mesmo uma profissão, ela mudaria, tal com a prática médica. Como não é nenhuma das duas, a gestão segue em frente, exceto pelos modismos muito disfuncionais que vêm e que passam. Mintzberg (2010) ainda destaca a gestão como importante em três planos, da informação, das pessoas e da ação.

Ao analisar separadamente os três conceitos, Gestão, Processo e Negócio, fica claro entender o motivo pelo qual eles não podem ser considerados ou estar separados em qualquer ambiente empresarial. Em uma composição, Gestão de Processos de Negócio (DRUCKER, 2007; HAMMER, 2001; HAMMER; CHAMPY, 1994; MINTZBERG, 2010) é a habilidade prática de se fazer ciência através de ideias e da integração dos objetivos estratégicos com as atividades da organização, ou seja, conectar todos os níveis organizacionais para que gerem resultado ao negócio, com satisfação do cliente.

Além das conceituações individuais de gestão, processo e negócio utilizadas acima, quando se fala sobre BPM, deve-se fazer um levantamento geral sobre as mudanças metodológicas e tecnológicas do mundo dos negócios. Essa visão geral está baseado nas três vertentes tradicionais de processos, Gestão de Negócio, Controle de Qualidade e Tecnologia da Informação e ilustrado na Figura 3 (HARMON, 2010).

Figura 3 – Vertentes tradicionais de processos



Fonte: (HARMON, 2010)

Harmon (2010) destaca que indivíduos que advenham de uma das vertentes normalmente estão inclinados a ignorar ou depreciar as outras abordagens, mas a tendência é que essas três vertentes convirjam para uma mais ampla abordagem, BPM. As organizações tradicionais mudam para reagir aos acontecimentos. A razão para isso é que os "pontos de referência" para as organizações tradicionais são externos e normalmente, são a maneira como as coisas eram no passado ou a maneira que os concorrentes operam. Assim, mudança significa abrir mão destes pontos de referência e é natural resistir. Organizações tradicionais separam o pensar do esforço, gerando uma especialização e assim, gerando as lacunas organizacionais (SENGE, 2009). Sendo assim, o BPM é uma tradicional abordagem de gestão que não desconstrói as abordagens antecessoras e sim, converge-as para obter as mais modernas técnicas, métodos, ferramentas e produtos. Não há nenhuma dúvida que a atenção no gerenciamento de processos de negócios é a chave para a eficácia organizacional (ARMISTEAD; PRITCHARD; MACHIN, 1999).

Albuquerque e Rocha (2006) ressaltam que o êxito no atingimento dos objetivos só vai ser alcançado caso exista alinhamento entre estratégia, processo e pessoas. Armistead et al. (1999), frisa que o BPM se torna então um componente estratégico da gestão de uma organização. Uma das principais motivações para a gestão de processos tem sido sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional de organização do trabalho (PAIM et al., 2009). Uma análise crítica de tais abordagens (SMITH; FINGAR, 2003) demonstrará as enormes vantagens de uma abordagem holística para a gestão de todos os processos que compõem o negócio, para os processos são o que a empresa faz: eles são o negócio.

A gestão de processos foi popularizada por Hammer e Champy (1994), considerada a segunda onda do BPM. Sucessora da primeira onda na década de 1980, denominada Gestão da Qualidade Total (TQM), Hammer e Champy (1994) difundiram o conceito de processo através da reengenharia de processos (BPR) em seu livro chamado "Reengineering the Corporation" e o que distinguia era que a abordagem em gestão de processos passava da definição somente da atividade, mas para como essas estavam conectadas e produziam resultados expressivos. No entanto, BPM como conhecemos hoje foi destacado por Smith e Fingar (2003) quando escreveram "*Business Process Management: the third wave*". O entendimento foi de que as ondas antecessoras se preocupavam demasiadamente em ações internas, sem levar em consideração anseios dos clientes e gestores em relação as demandas externas. Desenvolver e transformar o que já existe e recomendar mudanças incrementais, otimização evolutiva e inovação é o objetivo da gestão de processo (SMITH; FINGAR,

2003). No entanto, BPM ainda é sobre os processos que são o principal diferencial competitivo em toda atividade empresarial (KRAFZIG; BANKE; SLAMA, 2005).

Smith e Fingar (2003) introduzem BPM como o conceito que engloba a descoberta, o design e a implantação de processos de negócio, bem como, o controle executivo, administrativo e supervisor sobre eles para garantir que eles permaneçam em conformidade com os objetivos de negócios. Conforme conceituação de Burlton (2005), BPM é a disciplina que aperfeiçoa os indicadores de desempenho do negócio para as partes interessadas através da contínua sincronização e otimização dos recursos para todos os processos da organização, além de fornecer uma completa rastreabilidade de cima para baixo e permitir que todos os processos e a cadeia de valor sejam geridos como ativos corporativos. BPM tem sido estudada e entendida também como uma forma de reduzir o tempo entre a identificação de um problema de desempenho nos processos e a implementação das soluções necessárias. Porém para reduzir esse tempo, as ações de modelagem e análise de processos devem estar bem estruturadas, permitindo que os processos sejam rapidamente diagnosticados e as soluções sejam mais facilmente identificadas o que permite, por conseguinte, implantações no menor intervalo de tempo e custo possíveis (PAIM et al., 2009).

Uma das definições mais modernas sobre esse assunto pode ser extraída do BPM CBOK (ABPMP, 2013), a Gestão de Processos de Negócio representa uma forma de visualização dos processos de negócio da organização que vai além das funções organizacionais. Ainda, essa visão horizontalizada compreende todo o trabalho que é executado para a entrega de um produto ou serviço, independente das áreas funcionais que o realizaram.

#### **2.1.4 Projetos de Gestão de Processos de Negócio (BPM)**

A unidade de análise desta pesquisa são projetos de BPM. Portanto, faz-se necessário a conceituação do que são iniciativas desta natureza.

Os projetos de BPM têm uma estrutura clara de condução, independente de framework ou metodologia. Um projeto de BPM tem como objetivo transformar/innovar o processo e não apenas melhorá-lo. Todo projeto desta natureza deve levar em consideração três componentes do processo, pessoas, métodos e tecnologias, pois conforme BPM CBOK (ABPMP, 2013), um processo adquire vida quando os três operam em conjunto. Para tanto, um projeto de BPM passa a estudar o estado atual (*AS IS*) de determinado processo objetivando eliminar desperdícios. Ilustrativamente falando, excluir as engrenagens que não estão favorecendo o

resultado deste processo, eliminando custos, tempo e falhas. A partir disso, passa-se a analisar as formas de como rearranjar as engrenagens, utilizando melhores práticas de mercado e novos conceitos, para estabelecer um estado futuro (*TO BE*). O objetivo principal do trabalho realizado neste instante do projeto é agregar valor ao processo para torná-lo mais produtivo, conforme e proporcionar um aumento no nível de serviço. Com as definições de “onde estou” e “para onde quero ir” passa-se a efetivamente transformar o processo (*TO DO*), reduzindo despesas, reduzindo inventário e aumentando o ganho.

Conforme Brodbeck, Hoppen e Bobsin (2016), para conduzir trabalhos de BPM, faz-se necessário uma metodologia com técnicas e métodos de gestão, ferramentas e tecnologias que além de embarcar os conceitos e princípios de BPM, integra um conjunto de tecnologias de informação e comunicação. Nesta definição, uma metodologia permite a integração e a colaboração, facilitando padronização de atividades e proporcionando o alcance de objetivos e metas estratégicas nas organizações (BARBARÁ, 2008). Como a unidade de análise desta dissertação são as iniciativas de BPM e um dos objetivos é estabelecer padrões de condução na utilização de métodos, técnicas, ferramentas e entregáveis, é importante apresentar o conjunto de etapas das fases do BPM em uma adaptação das melhores práticas do BPM CBOOK e dos autores Pavani e Scucuglia (2011), Paim et al. (2009), Capote (2011) e Baldam et al. (2007).

Figura 4 – Áreas de conhecimento em BPM

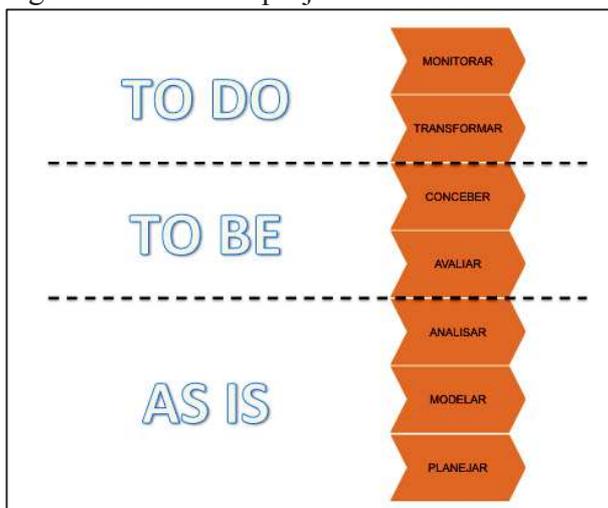


Fonte: BPM CBOOK (ABPMP, 2013)

Conforme BPM CBOK (ABPMP, 2013), na perspectiva de processos, as áreas de conhecimento de Gerenciamento de Processos de Negócio, Modelagem de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gerenciamento de Desempenho de Processos e Transformação de Processos cobrem atividades-chave e conjuntos de habilidades para BPM, além de que são habilitadas e suportadas por Tecnologias de BPM (Figura 4).

Cada uma destas áreas de conhecimento de BPM refletem as capacidades que devem ser consideradas por uma organização na implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio, BPM CBOK (ABPMP, 2013). Ao serem adaptadas para uma metodologia de BPM, as áreas descritas acima podem ser apresentadas como etapas de planejar, modelar, analisar, avaliar, conceber, transformar e monitorar e estão relacionadas com cada fase do BPM, *AS IS*, *TO BE* e *TO DO*. Conforme Figura 5, planejar, modelar e analisar fazem parte da fase *AS IS*, avaliar e conceber fazem parte da fase *TO BE* e, por fim, transformar e monitorar fazem parte da fase *TO DO*.

Figura 5 – Fases do projeto de BPM



Fonte: elaborado pelo autor

## 2.2 EFETIVA TRANSFORMAÇÃO

Entendendo que nem toda transformação leva a uma situação melhor, pois se errarmos o diagnóstico, adotarmos o referencial errado ou idealizarmos um retrato do futuro inadequado, o resultado da transformação nos levará a uma situação pior. Por este motivo é importante esse "antes" porque transformação é meio para o "depois" (FURLAN, 2015).

Transformação é "uma mudança de todo o sistema em uma organização que exige novas formas de perceber, pensar e de se comportar por todos os seus membros". Pode ser

classificada como um tipo de mudança radical, porque a transformação organizacional é sobre perseguir novas e diferentes estratégias, estruturas, processos, recompensas, capacidades e recursos, apoiados com novos e diferentes valores fundamentais - nova cultura (KILMAN; COVIN; ASSOCIATES, 1989). A argumentação de uma transformação efetiva é aquela em que a gerência consegue institucionalizar a mudança de comportamento necessária para o sucesso financeiro de longo prazo, sendo que, o sucesso depende não apenas da habilidade de gestão na condução de um processo de mudança, mas também sobre o quão preciso o diagnóstico é, que aspectos operacionais ou estratégicos atacar e se os novos comportamentos são adequados para atingir os objetivos da empresa (BLUMENTHAL; HASPELAGH, 1994). A partir de definição simples e características básicas de uma transformação organizacional, Blumenthal e Haspeslagh (1994) distinguem entre três tipos de transformação organizacional: uma melhoria operacional, um programa de auto renovação das empresas, e uma transformação estratégica.

As empresas precisam de uma transformação organizacional onde a arte imprecisa de resultados imprevisíveis se transforme em uma disciplina de engenharia, com resultados mensuráveis e um dispositivo penetrante, resiliente e previsível para o tratamento de processos, um laboratório permanente para a mudança nos negócios, permitindo a contínua inovação, transformação e agilidade (SMITH; FINGAR, 2003). Pesquisadores e profissionais têm demonstrado um grande interesse em mudanças organizacionais, pois muitas empresas têm recorrido a modificar suas estratégias, estruturas e processos, a fim de se manterem competitivas em um ambiente de negócios exigente, caracterizado pela rápida mudança tecnológica, globalização e desregulamentação (WISCHNEVSKY; DAMANPOUR, 2006).

A mudança é o principal objetivo de projetos de BPM, porque no mundo da gestão por processos de negócio, a capacidade de mudar é muito mais valorizada do que a capacidade de criar em primeiro lugar (SMITH; FINGAR, 2003). Segundo BPM CBOOK (ABPMP, 2013), organizações que forem bem-sucedidas em sua implementação "terão a capacidade" de gerenciar seus processos de negócio de forma eficiente e eficaz. Em outras palavras, desenvolvem uma capacidade de BPM.

### **2.2.1 Rotinização e Infusão**

Além de discorrer sobre mudança, transformação, efetiva transformação em projetos de BPM, era necessário o acolhimento de alguma teoria ou modelo que pudesse auxiliar na compactação de um conceito tão aberto quanto efetiva transformação. Sendo assim, aderiu-se

a um modelo desenvolvido por Cooper e Zmud (1990) e que estava relacionada com projetos de implementação de inovações tecnológicas, mas que foi ilustrado pela primeira vez em um contexto de Planejamento de Necessidade de Materiais (MRP).

Conforme estudos feitos por Cooper e Zmud (1990), há uma pressão considerável sobre a maioria das organizações para fazer seus processos operacionais, táticos e estratégicos mais eficientes e eficazes. O compromisso com a mudança e o esforço de implementação existem, ampla definição e planejamento do projeto ocorrem e a gestão do processo é guiada pelas teorias de mudança organizacional. Levando isso em consideração, Cooper e Zmud (1990) desenvolverem e validaram um modelo para o processo de implementação de tecnologia da informação com base nas literaturas de inovação e tecnologia difundidas. O modelo segue apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Modelo para o processo de implementação de tecnologia da informação

Iniciação ( <i>Initiation</i> )	Processo	São realizadas análises ativa e/ou passiva de problemas organizacionais / oportunidades e soluções de TI. Pressão por mudança se desenvolve a partir de uma necessidade organizacional (puxada) ou inovação tecnológica (empurrada), ou ambas.
	Produto	A correspondência é encontrada entre uma solução de TI e sua aplicação na organização.
Adoção ( <i>Adoption</i> )	Processo	Negociações racionais e políticas acontecem para obter apoio organizacional na implementação da aplicação de TI.
	Produto	Chega-se a uma decisão de investir os recursos necessários para acomodar o esforço de implementação.
Adaptação ( <i>Adaptation</i> )	Processo	O aplicativo é desenvolvido, instalado e mantido. Procedimentos organizacionais são revisados e desenvolvidos. Os membros da organização são treinados tanto nos novos procedimentos quanto no aplicativo.
	Produto	O aplicativo está disponível para uso na organização.
Aceitação	Processo	Membros da organizacional são induzidos a se

<i>(Acceptance)</i>		comprometer com o uso do aplicativo.
	Produto	O aplicativo é empregado no trabalho organizacional.
Rotinização <i>(Routinization)</i>	Processo	O uso do aplicativo é incentivado como uma atividade normal.
	Produto	Os sistemas de governança corporativa são ajustados para considerar o aplicativo; o aplicativo não é mais percebido como algo fora do comum.
Infusão <i>(Infusion)</i>	Processo	Aumento da eficácia organizacional é obtido por meio da utilização do aplicativo de uma maneira mais abrangente e integrada para apoiar aspectos de nível mais elevado do trabalho organizacional.
	Produto	O aplicativo é usado dentro da organização em seu potencial máximo (Sullivan 1985).

Fonte: (COOPER; ZMUD, 1990)

Enquanto muita pesquisa tem sido direcionada para a compreensão de como alcançar a ampla adoção, pouca tem sido dirigida para uma compreensão semelhante da melhor forma de conseguir uma ampla incorporação (Rotinização e Infusão), sendo que poucos estudos que abordaram incorporação foram principalmente de natureza qualitativa (ZMUD; APPLE, 1992). Baseado no modelo para o processo de implementação de tecnologia da informação (COOPER e ZMUD, 1990) e no parágrafo acima (ZMUD e APPLE, 1992), a efetiva transformação estaria associada e poderia ser medida pela rotinização e infusão. Esta associação está baseada nos estudos de Yin (1978) e Zmud e Apple (1992).

Rotinização refere-se a um ajuste permanente da governança corporativa para incorporar uma inovação na organização e infusão refere-se ao quanto todo o potencial da inovação tem sido incorporado nos trabalhos operacionais e de gestão da organização (ZMUD e APPLE, 1992). Em 1978, Yin efetuou um estudo qualitativo sobre a implementação de novas tecnologias focado na rotinização, ou seja, no ajuste permanente da governança corporativa, incorporando essas inovações tecnológicas. Yin assume que a rotinização completa aconteceu quando a inovação está garantida sem a necessidade de intervenção explícita dos “consultores” ou “patrocinadores”. O caminho organizacional e o ciclo relacionados com a rotinização são dispostos conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Caminho organizacional e o ciclo relacionados com a rotinização

Tipo de Recurso ou Operação	Caminho	Ciclos
Orçamento	A inovação suporta ganhos consideráveis de dinheiro.	Sobreviveu a um ciclo orçamentário.
Equipe (Trabalho e Rotatividade)	Os papéis e responsabilidades viraram parte da descrição de cargos e pré-requisitos.	Sobreviveu a entrada de um novo membro. Sobreviveu a promoção de um usuário chave.
Capacitação (Pré-prática e na prática)	As habilidades passaram a fazer parte dos padrões profissionais e curriculares.	As habilidades duraram vários ciclos de treinamentos.
Governança Corporativa	Estabelecimento do estatuto organizacional adequada. A utilização da inovação tornou-se parte do estatuto, regulamento, manual, entre outros.	Alcance de uso generalizado.
Fornecimento e Manutenção	Fornecimento e manutenção providos pela operação ou contratos.	Sobreviveu a rotatividade de equipamento.

Fonte: (YIN et al., 1978)

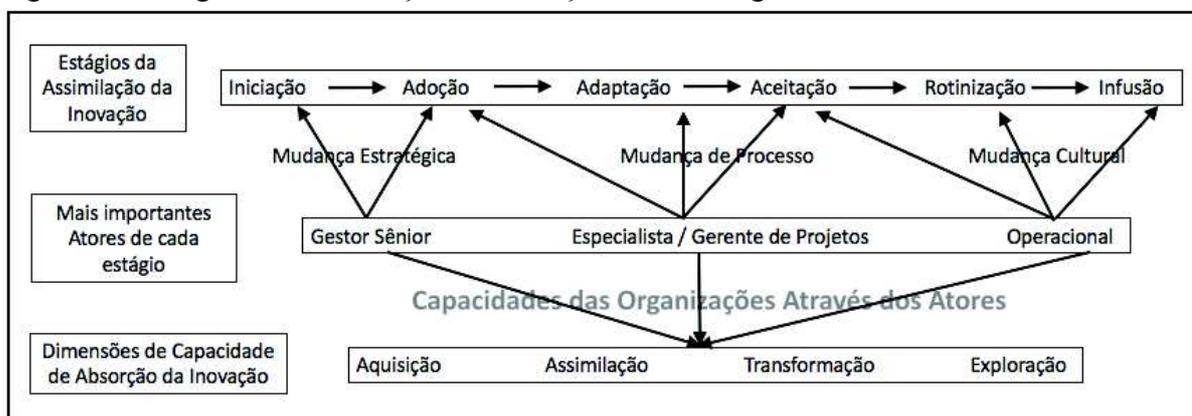
O estado de rotinização de uma inovação pode ser definido em termos do número de condições organizacionais, cada uma das quais refletindo algum aspecto essencial das operações organizacionais para manter uma inovação ao longo do tempo. Para cada condição, rotinização tem sido definida como a combinação de caminhos e da sobrevivência sobre um número de ciclos. Em geral, uma inovação deve ser considerada mais rotinizada quanto mais caminhos ou ciclos alcançou (YIN, 1978).

Para compreender plenamente o grau em que uma inovação foi incorporada e, portanto, reconhecer a natureza dos processos de incorporação efetiva, é necessário examinar a natureza e extensão da rotinização e infusão dessa inovação (ZMUD e APPLE, 1992). É importante ressaltar que nos estudos de Zmud e Apple (1992) sobre infusão, eles frisam que

quanto maior for a extensão das transformações do sistema de trabalho e social, maior será a extensão em que uma inovação foi infundida. Infusão é definida como o grau em que uma inovação tem penetrado numa empresa em termos de importância, impacto ou significado (SULLIVAN JR., 1985). Em uma relação rápida com a proposição deste projeto, a transformação tem que inovar, causar ruptura da forma atual de trabalho. A partir desta definição, a infusão é categorizada por Zmud e Apple (1992) através de duas categorias de uso: o uso prolongado e uso na integração. Estas categorias incorporam todas as dimensões importantes de infusão. Portanto, o maior potencial de uma inovação pode ser alcançado quando foi integrado em tarefas de trabalho no decorrer do tempo (uso prolongado) e quando aumentou a interconexão dos fluxos de trabalho na organização (uso na integração).

É importante observar que pode não ser possível atingir um elevado nível de infusão sem alcançar, simultaneamente, um elevado nível de rotinização. A aceitação da realidade social reflexo de níveis de infusão mais elevados é provável que requer ajustes apropriados nos sistemas de governança de uma organização (ZMUD; APPLE, 1992). Ainda, os estudos de Zmud e Apple (1992) sugerem que a infusão e a rotinização são distintas e também podem ser medidas separadamente.

Figura 6 – Estágios de assimilação da inovação e níveis organizacionais



Fonte: (SHERIF; MENON, 2004)

A partir dos estágios de Cooper e Zmud (1990), Sherif e Menon (2004) desenvolvem um estudo na categorização através dos níveis organizacionais, mudanças estratégicas, mudanças de processo e mudanças culturais. Partiu-se da conceituação de cada um dos estágios e definição de que rotinização ocorre quando a inovação se torna institucionalizada e os processos e incentivos são construídos em torno dela e infusão indica que uma organização utiliza a inovação no seu potencial máximo, possivelmente superando as estimativas iniciais

de seu potencial (SHERIF; MENON, 2004). Esse estudo apresentou um mapa onde são feitas as relações entre os estágios (COOPER; ZMUD, 1990) e os níveis organizacionais, exibindo atores envolvidos, dimensões de capacidade de absorção da inovação e resultado (*outcomes*) (Figura 6).

A associação feita entre rotinização e infusão e mudança cultural está amparada na definição de Zmud e Apple (1992), que dizem que rotinização e infusão só podem ser sustentadas por mudanças de cultura no nível operacional (*levels of use*). Nesta pesquisa estabelece-se como variáveis para medição das mudanças culturais as atitudes individuais para com a mudança e o compartilhamento de conhecimento. As atitudes individuais para com a mudança são definidas como a capacidade da organização e seus indivíduos para com o processo de inovação, ou a capacidade de absorção da organização e de seus indivíduos para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento em diferentes contextos (ZAHRA; GEORGE, 2002). E o compartilhamento de conhecimento é definido como o ato de compartilhar conhecimento, compartilhar experiências, ou seja, voluntariedade na troca conhecimentos (SHERIF; MENON, 2004). Cabe ressaltar que não é necessário que a mudança ocorra de uma forma de cima para baixo, com a mudança estratégica ocorrendo em primeiro lugar seguido por processo e mudanças culturais e que as mudanças culturais eram necessárias, mas não eram suficientes para garantir o sucesso da assimilação das inovações, ou seja, a mudança cultural é necessária, mas não substitui baixos níveis de mudança estratégica ou de processo (SHERIF; MENON, 2004).

### 3 MODELO DA PESQUISA

A partir do entendimento do que é BPM e efetiva transformação, fica mais claro destacar o objetivo desta pesquisa. Os projetos que aderiam as técnicas de BPM para transformar seus processos e que conseguiram aplicar as ações estabelecidas, transformando o respectivo processo em um novo *AS IS* serão a base das discussões deste projeto. A descrição/medição destes casos e o estabelecimento de padrões de condução será o objetivo final.

A gestão de processo de negócio é assunto destacado nas mesas de executivos (CAPGEMINI CONSULTING, 2012), portanto, estudá-la passa a ser automaticamente justificada. Ao encontrar uma lacuna nos estudos dessa disciplina que fizessem referência a efetiva transformação, seus caminhos e implicações, estruturou-se essa pesquisa conceituando os seguintes assuntos:

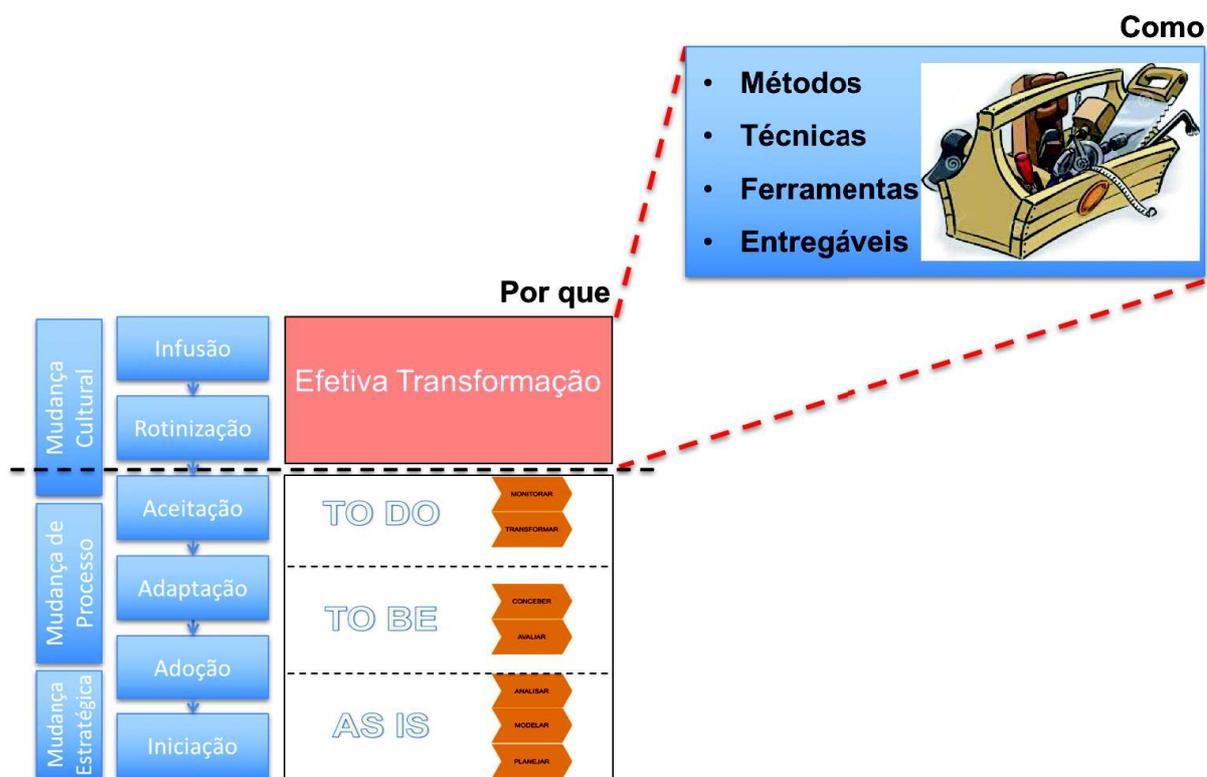
- > BPM é uma forma horizontal de visualização dos processos da organização que utiliza-se das melhores práticas de mercado para orquestrar e otimizar as atividades, gerando indicadores de desempenho para os gestores.

- > Efetiva transformação é a institucionalização das inovações através da mudança cultural no nível operacional da organização e que gerará ganhos na eficiência operacional e na experiência do cliente.

- > Projeto de BPM é uma iniciativa voltada para a transformação ou inovação do processo através da compreensão do “como se está”, o estabelecimento do “como se quer estar” e transformação de um estado para o outro, sempre levando em consideração os componentes pessoas, métodos e ferramentas.

Em síntese, a Figura 7 ilustra a estrutura deste projeto. Baseado em um contexto de projetos de BPM (unidade de análise), esta pesquisa irá analisar a efetivamente transformação dos processos de negócio, proporcionado por estes projetos. A efetiva transformação será estabelecida com a ajuda do modelo de Cooper e Zmud (1990), utilizando as fases de rotinização e infusão, e da associação destas duas fases com estágio organizacional, mudança cultural, de Sherif e Menon (2004). A partir do destaque dos projetos de BPM que efetivamente transformaram seus respectivos processos, irá se analisar os métodos, técnicas, ferramentas e entregáveis do processo de implementação de BPM que contribuem para sua efetiva transformação, estabelecendo padrões de condução (caminho).

Figura 7 – Modelo da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivos responder perguntas do tipo “por que?” e “como?”, tem unidade de análise clara e definida – projetos de BPM –, tem respondentes inseridos no contexto pesquisado, BPM, e o pesquisador tem pouco controle sobre o ambiente. Por meio de um levantamento de campo por entrevista individual, baseado em um roteiro semiestruturado, e de dados secundários, a pesquisa de caráter exploratório está alinhada com a finalidade de aferir as variáveis estabelecidas no modelo de pesquisa (Quadro 4). Foram analisados cinco projetos BPM (unidades de análise) em quatro empresas (unidades de contexto), e foram realizadas duas entrevistas para cada um dos projetos, num total de 10 entrevistas.

É importante ressaltar que não se pretende com essa pesquisa estudar ganhos de eficiência operacional, reduções de custos e/ou tempo e melhoria da experiência do cliente para com os serviços/produtos da empresa, mas sim, a efetiva transformação do processo e o caminho até se chegar a ela.

### 4.1 PROCESSO DE PESQUISA

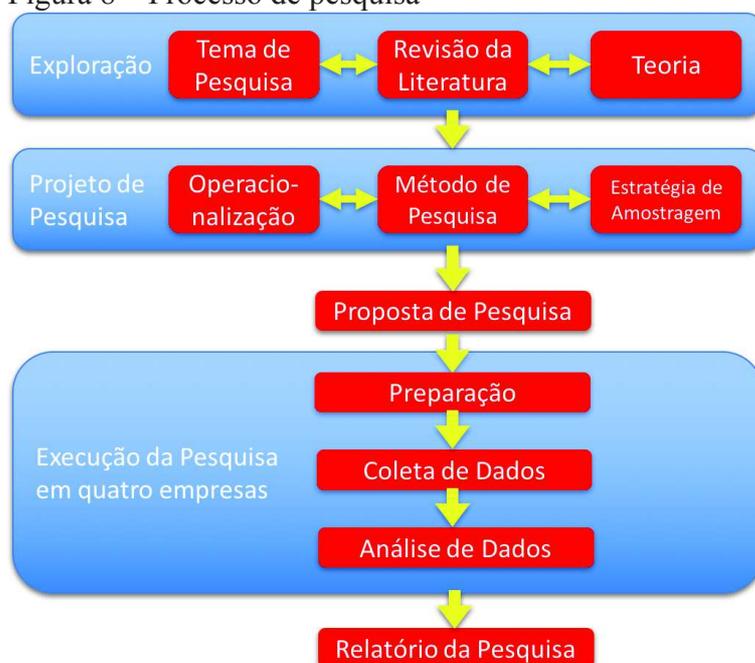
Toda pesquisa científica é um processo interativo de observação, racionalização e validação (BHATTACHEJEE, 2012). Na observação, são observados fenômenos naturais ou sociais, comportamentais ou eventos de interesse. Em seguida, na racionalização, essas observações são expostas a algum sentido ou conexão lógica baseados em casos estudados ou teorias. E por fim, são testadas as teorias usando um método científico por meio de um processo de coleta e análise de dados e, ao fazê-lo, possivelmente modificar ou ampliar a teoria inicial (BHATTACHEJEE, 2012).

Para este trabalho, o processo de pesquisa, adaptado de Bhattachajee (2012), está dividido em fases e essas fases suportam o trabalho realizado e as entregas. A Figura 8 representa de forma ilustrativa o processo de pesquisa, e com base nela, a estratificação do trabalho realizado e das entregas gera a lista de etapas do projeto de pesquisa abaixo:

- > Fase de Exploração
  - Definir tema de pesquisa;
  - Revisar a literatura;
  - Construir conexão com a teoria;

- > Fase de Projeto de Pesquisa
  - Definir o método de pesquisa;
  - Estabelecer a estratégia de pesquisa;
  - Estabelecer o como operacionalizar a pesquisa;
- > Propor a Pesquisa
- > Fase de Execução da Pesquisa em quatro empresas
  - Preparar;
  - Coletar dados;
  - Analisar dados;
- > Relatar a pesquisa

Figura 8 – Processo de pesquisa



Fonte: adaptado de BHATTACHEJEE (2012)

Faz-se importante destacar as três fases que sucederam a aprovação desta pesquisa, a fase de preparação, a coleta de dados e a análise de dados, pois uma proposta ou plano deve fornecer orientações sobre todos os aspectos do estudo, principalmente, dos procedimentos de preparação, coleta de dados e análise, considerados um dos maiores elementos de uma abordagem de pesquisa (CRESWELL, 2013).

### 4.1.1 Preparação

Em uma investigação científica, o ato de “ler a realidade” é feito por intermédio dos instrumentos de pesquisa. Por este motivo, a aproximação máxima da realidade e a produção de resultados verdadeiros passam a ser prioridade para o pesquisador. Isso é particularmente crítico nas Ciências Sociais devido a investigação estar medindo o comportamento e a percepção dos indivíduos (HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996).

A preparação para realizar um estudo de caso envolve habilidades prévias do pesquisador, treinamento e preparação para o estudo de caso específico, desenvolvimento de um protocolo de estudo de caso e condução de um estudo de caso piloto. Para ajudar a preparar o pesquisador a realizar um estudo de caso de alta qualidade, deve-se planejar sessões intensivas de treinamento, desenvolver e aprimorar protocolos de estudo de caso e conduzir um estudo piloto. Esses procedimentos são especificamente desejáveis se a pesquisa tiver como base um projeto de casos múltiplos (YIN, 2001).

Um dos instrumentos que podem ser utilizados para a realização do estudo de caso é a entrevista, mas a sua escolha deve atentar para garantir uma qualidade de resposta adequada com o estudo. O questionário (roteiro, formulário de entrevista ou instrumento de medida) é um conjunto de perguntas formais com propósito de obter informações dos entrevistados e tem três objetivos distintos, a) transformar as informações desejadas em um conjunto de perguntas com capacidade de serem respondidas pelos entrevistados, b) motivar e incentivar o respondente, buscando envolvimento, cooperação e resposta completa e c) minimizar o erro de resposta (MALHOTRA, 2012).

O instrumento que será utilizado nessa pesquisa será a entrevista semiestruturada, pois apresentam três características pertinentes: a) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista; b) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas; e c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação (GIL, 2008).

As questões da entrevista foram elaboradas a partir dos constructos e variáveis destacados na pesquisa e tiveram o propósito de gerar dados suficientes para descrever o fenômeno que está se estudando. O Quadro 4 apresenta tais constructos e variáveis.

Quadro 4 – Constructos e variáveis da pesquisa

Dimensões	Definição	Variável	Autor
Efetiva Transformação	Institucionalização das inovações através da mudança cultural no nível operacional da organização e que gerará ganhos na eficiência operacional e na experiência do cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso prolongado</li> <li>• Uso na integração</li> </ul>	Zmud e Apple (1992)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orçamento</li> <li>• Equipe</li> <li>• Capacitação</li> <li>• Governança corporativa</li> <li>• Fornecimento/ manutenção</li> </ul>	Yin (1978)
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atitudes individuais para com a mudança</li> <li>• Compartilhamento de conhecimento</li> </ul>	Sherif e Menon (2004)
BPM	Iniciativa voltada para a transformação ou inovação do processo através da compreensão do “como se está”, o estabelecimento do “como se quer estar” e transformação de um estado para o outro, sempre levando em consideração os componentes pessoas, métodos e ferramentas. Tem por objetivo horizontalizar os processos da organização utilizando-se das melhores práticas de mercado para orquestrar e otimizar as atividades, gerando indicadores de desempenho para os gestores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis: <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planejamento</li> <li>&gt; Modelagem</li> <li>&gt; Análise</li> <li>&gt; Avaliação</li> <li>&gt; Concepção</li> <li>&gt; Transformação</li> <li>&gt; Monitoramento</li> </ul> </li> </ul>	BPM CBOK (ABPMP, 2013) Pavani e Scucuglia (2011) Paim et al. (2009) Capote (2011) Baldam et al. (2007)
Características do Processo – projetos de BPM	Constructo utilizado para determinar características do projeto de processos. Os projetos de BPM serão a unidade de análise.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definições do processo</li> <li>• Motivação para a transformação</li> <li>• Categoria do(s) resultado(s) buscado(s)</li> </ul>	
Características da Empresa e do Respondente	Constructo para determinar características macro do negócio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Setor</li> <li>• Receita</li> <li>• Quantidade de colaboradores</li> <li>• Quantos anos trabalhando com BPM</li> <li>• Motivadores para introdução do BPM</li> <li>• Estrutura formal de BPM</li> <li>• Cargo/função</li> </ul>	

Fonte: elaborado pelo autor

Precedendo a coleta de dados, o presente estudo utilizou o método de *Focus Group* para refinar o protocolo de estudo de caso e validar o instrumento (o estudo piloto). As características gerais do *Focus Group* são: envolvimento de pessoas; reuniões em série; homogeneidade dos participantes quanto a aspectos de interesse da pesquisa; geração de dados; natureza qualitativa; e discussão focada em um tópico, o qual é determinado pelo propósito da pesquisa, frisam Oliveira e Freitas (1998), além de que, utilizar *Focus Group* é recomendável para: orientar e dar referencial para investigação ou ação em novos campos; gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes; avaliar diferentes situações de pesquisa ou populações de estudo; desenvolver planos de entrevistas e questionários; fornecer

interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais; e gerar informações adicionais a um estudo em larga escala. A contribuição do Focus Group para um projeto construído em torno de entrevista individual, especialmente na fase de planejamento do roteiro da entrevista, é notória. A utilização de um grupo exploratório, num estágio inicial da pesquisa, para qualificar o roteiro da entrevista, é importante quando o tópico não tenha sido extensivamente estudado no passado (OLIVEIRA; FREITAS, 1998).

A condução do *Focus Group* se deu da seguinte maneira. Foram convidados *experts* vinculados a entidades de profissionais de BPM e que possuíam certificações no assunto, além de acadêmicos conhecedores das teorias utilizadas. Em primeira mão, conforme protocolo elaborado, composto por uma introdução ao assunto da pesquisa, pelo roteiro de entrevista e pelo caderno de campo, foi-lhes apresentado o projeto de pesquisa, o qual determinava o objetivo da pesquisa, as questões de pesquisa, as teorias associadas, os constructos, as variáveis e o modelo conceitual. A partir deste entendimento preliminar, passou-se a discutir o desdobramento dos constructos em variáveis e, por seguinte, das variáveis em questões de entrevista. A intenção final deste *Focus Group* foi determinar se o roteiro de entrevista tinha as qualidades suficientes para responder as questões de pesquisa, sendo essas qualidades relacionadas a confirmação dos conceitos inseridos na pesquisa e as perguntas que seriam efetuadas aos entrevistados. A demanda por um *Focus Group* era importante, pois, principalmente, o constructo efetiva transformação foi construído baseado em teorias aplicadas em outros contextos que não o de projetos de BPM.

O objetivo final da preparação foi de construir um roteiro de estudo de caso capaz de atender as necessidades da pesquisa, proporcionando uma coleta de dados adequada. O roteiro de estudo de caso resultante, incluindo introdução ao assunto da pesquisa, instrumento de pesquisa e caderno de campo, está disposto nos apêndices A, B, C e D.

#### **4.1.2 Coleta dos dados**

A coleta de dados foi do tipo corte transversal, pois sua aplicação ocorre em um só momento, para descrever e analisar o estado das variáveis naquele momento (CRESWELL, 2013; FREITAS et al., 2000; HOPPEN; LAPOINTE; MOREAU, 1996; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 1991).

Um estudo de caso pode ser evidenciado de diversas fontes. No presente estudo os dados foram coletados utilizando-se entrevistas e dados secundários como fontes, tais como, documentos coletados junto aos entrevistados e sites. Segundo Yin (2001), além da atenção

que se dá a essas fontes em particular, alguns princípios se tornam importantes na coleta de dados: a) várias fontes de evidências, ou seja, evidências provenientes de duas ou mais fontes, mas que convergem em relação ao mesmo conjunto de fatos ou descobertas; b) um banco de dados para o estudo de caso, isto é, uma reunião formal de evidências distintas a partir do relatório final do estudo de caso; e c) um encadeamento de evidências, isto é, ligações explícitas entre as questões feitas, os dados coletados e as conclusões a que se chegou. Reunir esses princípios na coleta de um estudo de caso melhora sua qualidade.

As entrevistas conduzidas nos casos selecionados foram semiestruturadas e seguiam o roteiro de estudo de caso. A entrevista era composta por perguntas preestabelecidas, as quais estavam ordenadas pelos constructos e variáveis, conforme Quadro 4. A intenção das entrevistas serem semiestruturadas foi proporcionar também uma discussão do tema para levantamento de informações extras. Na execução das entrevistas foi criado, em meio eletrônico, um caderno de campo (planilha) para cada entrevistado, onde foram efetuadas anotação pontuais e adicionais a entrevista para facilitar localização de determinados assuntos e expor algumas reações não verbais dos respondentes. Uma imagem parcial deste caderno de anotações está exposta no Apêndice E. Além das informações obtidas do entrevistado e das anotações do caderno, foram coletados dados secundários oriundos de documentos utilizados na fase de projeto de BPM e informações contidas nos sites das empresas.

#### **4.1.3 Análise dos dados**

A análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas ou, do contrário, recombina as evidências tendo em vista proposições iniciais de um estudo (YIN, 2001). A análise de dados procura dar sentido a um conjunto de informações levantadas e uma das técnicas utilizadas com esse fim é a análise de conteúdo (DRESCH; LACERDA; JÚNIOR, 2015). O rigor da objetividade e da subjetividade circundam as pesquisas científicas e fazem parte da análise de conteúdo. Assim, a análise de conteúdo, buscando diminuir a subjetividade, procura elaborar indicadores, qualitativos ou quantitativos, que possam auxiliar o pesquisador na interpretação das respostas, frisa Dresch et al. (2015).

Sendo assim, os dados coletados foram analisados e interpretados segundo técnicas de análise de conteúdo, com codificação baseada na estrutura conceitual estabelecida ex ante. A finalidade foi obter conclusões sobre os projetos de BPM que efetivamente transformaram seus processos e como o projeto foi conduzido para chegar neste estágio de transformação. A efetiva transformação foi medida através da geração de uma escala própria, similar aos

modelos adotados por Zmud e Apple (1992) e Pongpatrachai (2010), e caracteriza-se por codificar e analisar os constructos e as variáveis que levaram à efetiva transformação de cada caso, levando-se em consideração um peso para cada variável que está apresentado em detalhes em uma escala na seção 5.2. As técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis foram medidos através da análise e contagem das citações e de dados secundários.

A análise dos resultados obtidos através das entrevistas e de suas precursoras transcrições, validações, relacionamento das citações, codificações, agrupamentos e diagramações (um exemplo de diagrama de rede construído na análise está disposto no Apêndice F), foi feito utilizando-se do software ATLAS.ti e de planilhas como forma de extração de resultados. Uma representação reduzida da estrutura de codificação dos dados coletados e suas respectivas legendas está representada no Apêndice G. No capítulo de análise (5), esses resultados foram pontualmente explicados: de que forma cada informação foi categorizada, como foram estabelecidos os pesos, como foi classificada, como foi estabelecido seu algoritmo e seu resultado, ou seja, foram detalhados os critérios de análise do referido contexto para poder analisar e medir a efetiva transformação.

#### 4.2 OS CASOS, A UNIDADE DE ANÁLISE E OS RESPONDENTES

Uma importante etapa no desenvolvimento da pesquisa é a definição de seus casos e unidades de análise. Os pesquisadores qualitativos, muitas vezes lutam com as questões de "o que o meu caso é" e "onde meu caso sai fora". Abstratamente, podemos definir um caso como um fenômeno de algum tipo que ocorre em um contexto limitado. O caso é, na realidade, a sua unidade de análise e estudos podem ser de apenas um caso ou de vários. Deve existir um foco de estudo e um limite, de certa forma, indeterminado que defina a borda do processo, ou seja, o que não irá ser estudado (MILES et al., 2014).

Para essa definição, preliminarmente, foi feito a seleção de alguns casos que pudessem satisfazer os perfis de empresa, projeto e respondente e essa seleção contou com o apoio dos consultores Francis Soso, CBPP e vice-presidente da ABPMP e Silvana Maria Tiburi Bettiol, CBPP. A partir dessa seleção, foi feita uma abordagem na empresa de cada caso para verificação da sinergia entre as características da empresa, projeto e respondente com o perfil desejado pela pesquisa. Ao final, foram selecionados dez respondentes/entrevistados, oriundos de cinco projetos de BPM distintos em quatro empresas (casos) diferentes.

Com a definição dos casos, a estratégia de pesquisa foi analisar, comparar e discutir os dois projetos da mesma empresa; analisar, comparar e discutir os elementos de um projeto,

entre os projetos, dentro das empresas e entre as empresas para verificar as diferenças de efetiva transformação e de padrões de condução dos projetos de BPM.

A seguir o perfil das empresas, dos projetos e dos respondentes destaca as características desejáveis para a obtenção dos resultados objetivados na pesquisa.

#### **4.2.1 Perfil das empresas**

O perfil de empresa que a pesquisa buscou é de empresas que atuassem na transformação dos seus processos de negócio através da Gestão de Processos de Negócio (BPM). Foi importante que a disciplina de BPM estivesse sendo estudada pela organização há mais de cinco anos, independente se a formalização de uma metodologia tenha ocorrido nos últimos anos, além de contar com estrutura formal de BPM na estrutura organizacional, pois isso determina um grau de maturidade maior. A seleção de empresas de diferentes setores, segmentos de mercado, faturamentos, quantidades de colaboradores e motivadores de introdução do BPM, fez com que a amostra fosse mais aderente ao que ocorre com a Gestão de Processo de Negócio e a efetiva transformação.

#### **4.2.2 Perfil dos projetos**

Os projetos definidos como unidade de análise desta pesquisa eram projetos notadamente de cunho de transformação de processos de negócio. Esses projetos tinham status de encerrado e o processo transformado pelo projeto estava em operação após o encerramento do projeto. Os casos selecionados também levaram em consideração projetos que tivessem apoio externo de consultoria, pois isso poderia ter impacto no como o projeto foi conduzido e na efetiva transformação do processo de negócio.

#### **4.2.3 Perfil dos respondentes**

Os respondentes são conhecedores do BPM, tendo participado ativamente em projetos nas suas empresas. Isso proporcionou um entendimento mais adequado da pesquisa e um atingimento mais assertivo do objetivo da entrevista. Para possibilitar visões diversificadas dentro do mesmo contexto, buscou-se definir por diferentes cargos e funções. Com isso, os respondentes detinham cargos de gerente/coordenador ou analista e funções de negócio ou processo. Essa diversidade proporcionou que a seleção tivesse gerente/coordenador de negócio, gerente/coordenador de processo, analista de negócio e analista de processo, ou seja,

cargos relacionados à operação dos processos e cargos relacionados à manutenção dos processos.

Abaixo Quadro 5 com o detalhamento dos perfis das empresas, projetos e respondentes que foram selecionados para o estudo.

Quadro 5 – Perfil das empresas, projetos e respondentes

Caso	Segmento	Faturamento	Colaboradores	Unidade de Análise	Projeto Encerrado	Consultoria Externa	Respondente / Entrevistado	Cargo Respondente / Entrevistado
Empresa 1	Cooperativa de saúde	> R\$ 300 milhões	> 500	Projeto 1	Sim	Não	Entrevistado 1	Coordenador de Processo
							Entrevistado 2	Analista de Processo
Empresa 2	Desenvolvimento de softwares	R\$ 150 milhões (2012)	> 1500	Projeto 2	Sim	Não	Entrevistado 3	Gerente de Negócio
							Entrevistado 4	Analista de Processo
				Projeto 3	Sim	Não	Entrevistado 5	Gerente de Negócio
							Entrevistado 6	Analista de Processo
Empresa 3	Representante de empresas e associações do RS	R\$ 500 milhões (orçamento de todo o sistema)	3500	Projeto 4	Sim	Sim	Entrevistado 7	Analista de Negócio
							Entrevistado 8	Gerente de Negócio
Empresa 4	Cooperativa financeira	R\$ 1,4 bilhões (resultado financeiro)	> 18700	Projeto 5	Sim	Sim	Entrevistado 9	Analista de Processo
							Entrevistado 10	Analista de Negócio

Fonte: elaborado pelo autor

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados, primeiramente, são descritos os casos dando ênfase nas variáveis ambientais relacionadas à empresa, ao projeto e ao respondente. Posteriormente, são analisados e mensurados os projetos e os processos evidenciando suas respectivas efetivas transformações, e técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis utilizados. Por fim, são feitas relações entre os entrevistados, os projetos, as empresas, as variáveis e os constructos deste estudo de casos.

### 5.1 DESCRIÇÃO DOS CASOS

A descrição dos casos (empresas), projetos e respondentes, é baseada em informações obtidas nas dez entrevistas sobre cinco projetos de BPM distintos em quatro empresas diferentes. Conforme descrito no perfil, os casos selecionados levaram em consideração projetos que tivessem apoio externo de consultoria ou não, considerou-se uma mescla de cargos para que fosse possível extrair informações dos que estão na operação dos processos e os que atuam na manutenção dos processos e um volume de projetos que condissesse com a necessidade de representatividade e que tivessem as características necessárias para fazer parte da pesquisa. Outra característica considerada foi a de projetos de Gestão de Processos de Negócio (BPM), cujos status fossem encerrados, e que os processos estivessem implementados e operando no ato da entrevista.

Foram tomados os devidos cuidados para que os casos que fossem trazidos para a entrevista ajudassem a responder as questões de pesquisa relacionadas à efetiva transformação, “por que” e “como”. Antecedendo cada seleção de caso, foram feitas rodados de conversas com contatos nas respectivas empresas para identificar as características citadas acima, possibilitando ser mais assertivo na definição do caso.

O Quadro 6 apresenta resumo das entrevistas, segmentadas por siglas das empresas/casos, das unidades de análise/projetos e dos respondentes/entrevistados entrevista, os quais serão utilizados para as devidas identificações nas análises e discussões. Como a definição da amostra foi feita levando em consideração os cargos dos entrevistados, projetos de BPM encerrados e conduzidos ou não conduzidos por consultoria externa, o referido quadro contém colunas especificando essas questões, além de, ao final, trazer o tempo de cada entrevista e a respectiva data para que algumas variáveis de tempo possam ser melhor interpretadas.

Quadro 6 – Resumo das entrevistas

Caso	Unidade de Análise	Respondente / Entrevistado	Cargo Respondente / Entrevistado	Projeto Encerrado	Consultoria Externa	Tempo Entrevista	Data
Empresa 1	Projeto 1	Entrevistado 1	Coordenador de Processo	Sim	Não	53 minutos	14/12/15
Empresa 1	Projeto 1	Entrevistado 2	Analista de Processo	Sim	Não	51 minutos	14/12/15
Empresa 2	Projeto 2	Entrevistado 3	Gerente de Negócio	Sim	Não	48 minutos	18/12/15
Empresa 2	Projeto 2	Entrevistado 4	Analista de Processo	Sim	Não	59 minutos	18/12/15
Empresa 2	Projeto 3	Entrevistado 5	Gerente de Negócio	Sim	Não	1 horas e 14 minutos	18/12/15
Empresa 2	Projeto 3	Entrevistado 6	Analista de Processo	Sim	Não	43 minutos	18/12/15
Empresa 3	Projeto 4	Entrevistado 7	Analista de Negócio	Sim	Sim	44 minutos	24/02/16
Empresa 3	Projeto 4	Entrevistado 8	Gerente de Negócio	Sim	Sim	43 minutos	24/02/16
Empresa 4	Projeto 5	Entrevistado 9	Analista de Processo	Sim	Sim	39 minutos	22/03/16
Empresa 4	Projeto 5	Entrevistado 10	Analista de Negócio	Sim	Sim	49 minutos	22/03/16
<b>4</b>	<b>5</b>	<b>10</b>				<b>Total: 8 horas e 23 minutos</b>	

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.1.1 Empresa 1 (Projeto 1)

A Empresa 1, localizada na cidade de Lajeado, RS, é uma cooperativa de saúde fundada em 1971. Atualmente, seus serviços abrangem 59 municípios nos vales Taquari, Rio Pardo e na região do Jacuí. É uma empresa do setor privado com receita anual maior que R\$ 300 milhões ano, uma estrutura de mais de 500 colaboradores, mais de 600 cooperados e, em 2014, tinha 223 mil clientes. A Empresa 1 conta com estrutura formal para condução de projetos de BPM que é composta por oito funcionários, sendo um coordenador, três analistas de processo, dois analistas de qualidade, um analista de projetos e um assistente de qualidade, e vem praticando a disciplina de BPM há mais de 5 anos. O grande motivador para a introdução dessa disciplina foi a Gestão Estratégica, como explica o entrevistado 1: “*Muito forte veio na estratégia, mas para dar suporte num crescente de despesa administrativa, então, se começou a olhar para processo de forma diferente em função de aumento de despesa.*”.

Na Empresa 1 foi selecionado como Projeto 1 o processo Jurídico por ser de um projeto de BPM mais antigo e com automações realizadas. Segundo o entrevistado 1, considerado um processo de suporte da empresa, a motivação para sua transformação foi *Inside Out*, ou seja, a motivação era maior na busca de melhoria na eficiência operacional. Os resultados buscados no projeto de BPM deste processo foram os de aumentar a produtividade e diminuir tempo. Como frisado na descrição da empresa, a empresa tem uma estrutura formal de BPM e esse projeto contou com essa estrutura para ser conduzido e suportado, mas não contou com apoio de nenhuma consultoria externa. O projeto BPM possuiu um tamanho médio de acordo com as variáveis explicitadas pelo entrevistado e tem seu status como encerrado há 18 meses. O cargo do entrevistado 1 é Coordenador de Processo.

As informações obtidas do entrevistado 2 não foram diferentes às do entrevistado 1, no que diz respeito as características do processo e do projeto. A diferença do entrevistado 2 está no cargo do respondente que é Analista de Processo.

### 5.1.2 Empresa 2

A Empresa 2 é uma empresa do setor privado de desenvolvimento de softwares de gestão fundada em 1990 em Florianópolis, SC. As soluções desenvolvidas pela Empresa 2 estão presentes em todo o Brasil, América Latina e Estados Unidos. Com receita anual de R\$ 150 milhões (em 2012) e uma estrutura com mais de 1500 colaboradores, a Empresa 2 tem mais de 2300 clientes em sua carteira. Possuindo uma estrutura formal de BPM para suportar os projetos desta natureza, sendo que essa estrutura conta com seis funcionários no total, um gerente e cinco analistas, a Empresa 2 pratica a disciplina de BPM há mais de 5 anos. Os motivadores para a introdução do BPM na empresa foram a Gestão Estratégica e a Gestão da Qualidade, como pode-se verificar na citação do entrevistado 5: *“Uma das questões foi a ISO na questão de como a gente consegue melhoria contínua, então, eu diria que também por uma questão estratégica da gente ter que buscar eficiência operacional.”*

#### 5.1.2.1 Projeto 2

O entrevistado 3 tem como cargo Gerente de Negócio. O processo abordado na entrevista (Projeto 2) foi o de Manutenção Evolutiva, processo primário da empresa, e a motivação para a transformação deste processo foi gerada de dentro para fora, *Inside Out*, como frisa o entrevistado *“Essa foi a principal motivação, tem também um pouco de melhorar a experiência do cliente”*. De acordo com o entrevistado 3, os resultados que a Empresa 2 procurava com o projeto de BPM neste processo eram aumentar a produtividade e diminuir falhas. Como a Empresa 2 conta com estrutura formal de BPM, o projeto do entrevistado 3 foi apoiado por essa estrutura, mas não teve suporte de nenhuma consultoria externa. As variáveis de tamanho do projeto apontam para um tamanho médio de projeto que tem como status encerrado há 6 meses.

As informações obtidas com o entrevistado 4 não foram diferentes ao do entrevistado 3 no que diz respeito as características do processo e do projeto. O entrevistado 4 definiu assim o processo de Manutenção Evolutiva: *“Ele cuida desde a abertura de um chamado lá onde tem oportunidade de vender uma coisa nova, de fazer uma funcionalidade nova num produto*

*que já existe, já foi vendido, aí passando por tudo, desenvolvimento, antes análise dos sistemas, depois a parte de instalação até finalizar*". É importante destacar que o entrevistado 4, para definir o processo como primário, usou a seguinte expressão: *"ele é um processo que toca o cliente efetivamente"*. A diferença do entrevistado 4 está no cargo que é Analista de Processo.

#### 5.1.2.2 Projeto 3

No entrevistado 5, um Gerente de Negócio foi entrevistado. O processo, conduzido no projeto batizado pela Empresa 2 de Jano, que foi usado na coleta foi o de Especificação de Requisitos e esse processo é definido como primário pelo entrevistado. A motivação para a transformação, conforme frisa o entrevistado na expressão, *"O principal é o cliente"*, é *Outside In*. Para o entrevistado 5, aumentar o nível de serviço e diminuir falhas foram os resultados almejados pela Empresa 2 com esse projeto. Esse projeto de BPM contou com a estrutura formal de BPM existente na empresa e não teve consultoria externa apoiando, mas conforme destacou o entrevistado, *"exige uma base de conhecimento ... sem ter uma base de conhecimento, não faz"*. O projeto de BPM é de tamanho médio e seu status é de encerrado há 4 meses.

Em se tratando do entrevistado 6, foi entrevistado um Analista de Processo. Mesmo o processo selecionado na entrevista ser o mesmo do entrevistado 5, no entendimento do entrevistado 6, a definição do mesmo é processo de suporte. A sustentação dessa definição pelo entrevistado veio da seguinte citação: *"Eu diria que é suporte porque ele faz a cola entre o que foi para o cliente e o que vai ser feito para o desenvolvimento, então, o cliente não chega, ele é afetado pelo resultado do bom trabalho ... está no meio"*. A transformação deste processo foi motivada por uma necessidade interna, *Inside Out* e as categorias de resultados que o projeto de BPM foi incumbindo de buscar foram aumentar produtividade e diminuir tempo. O tamanho e o status foram os mesmos reportados no entrevistado 5.

#### 5.1.3 Empresa 3 (Projeto 4)

A Empresa 3 é posicionada como *"uma entidade paraestatal, ou ao lado do estado, nós temos algumas benesses que são estendidas a nós alguns benefícios da administração pública, então, isso traz algumas contradições sobre o aspecto jurídico, mas nós somos 100% privados"*, cita o entrevistado 8. Empresa situada em Porto Alegre, RS, foi fundada em 1937

e atua na representação das empresas e as associações, centros e câmaras de indústria e comércio de todas as regiões do Rio Grande do Sul. A Empresa 3 representa hoje 114 sindicatos e 47 mil fábricas do RS. Com um orçamento, considerando todo o sistema, que chega a R\$ 500 milhões e 3500 colaboradores, a Empresa 3 vem praticando a disciplina de BPM há mais de 5 anos e conta já conta com estrutura formal para o suporte a projetos de BPM com três funcionários, sendo um coordenador e dois analistas corporativo pleno. A adesão da disciplina de BPM veio por motivação da Gestão Estratégica.

Para o entrevistado 7, que tem como cargo Analista de Negócio, o processo abordado na entrevista (Projeto 4) é o de Gestão de Contratos, considerado um processo de suporte, e a transformação buscada no projeto de BPM está relacionado com melhorar a experiência do cliente, ou seja, *Outside In*. Ao ser questionado sobre as categorias de resultado buscadas por esse projeto de BPM, o entrevistado 7 identificou como prioritários o aumento da conformidade e a diminuição do tempo. Para buscar esses resultados, o projeto contou com o apoio tanto da estrutura formal de BPM da Empresa 3 quanto com uma consultoria externa. Pelas características apresentadas, o projeto foi classificado como médio e a sua posição considerada como encerrado em maio de 2015, ou seja, há 9 meses da data da entrevista.

Para o Gerente de Negócio, entrevistado 8, o processo de Gestão de Contratos também é de suporte, tal como a definição do entrevistado 7, mas a motivação para a transformação veio de uma necessidade interna, no caso, *Inside Out*. Outra questão que difere do entrevistado 7 foi a prioridade de resultados buscados que no entrevistado 8 estava relacionada com o aumento da produtividade e a diminuição de falhas. O status do projeto foi considerado como encerrado, porém o encerramento foi em dezembro de 2015 ou 3 meses antes da entrevista, pois o entrevistado considerou que ações estabelecidas durante o projeto, exceto a automação do processo, foram concluídas somente nesta data.

#### **5.1.4 Empresa 4 (Projeto 5)**

Sendo uma empresa do setor privado com sede administrativa em Porto Alegre, RS, a Empresa 4 é uma instituição financeira cooperativa com 95 cooperativas de crédito e 1400 pontos de atendimento. A empresa possui mais de 3,2 milhões de associados e um resultado financeiro combinado de R\$ 1,4 bilhões com uma estrutura com mais de 18,7 mil colaboradores. A Empresa 4 vem trabalhando com BPM há mais de 5 anos e conta com uma estrutura formal de BPM consolidada que tem 10 funcionários, sendo um coordenador e nove analistas de processo. Essa área trabalha em conjunto com o Escritório de Projetos

Corporativo (PMO) e está ligada à Superintendência de Planejamento Estratégico, PMO e Processos. Tanto o entrevistado 9 quanto o entrevistado 10 entendem que o maior motivador para a introdução do BPM na Empresa 4 foi a Gestão Estratégica.

Para o entrevistado 9, o processo selecionado para a entrevista foi o processo de Abertura de Contas (Projeto 5), classificado como primário, e a motivação para a transformação deste processo foi essencialmente melhorar a eficiência operacional, *Inside Out*. Conforme entrevistado: “o processo de abertura de contas sempre existiu, é parta da natureza do negócio, só que antes, ele ficava descentralizado, cada agência, cada unidade, fazia do seu jeito a abertura de contas, umas centralizavam numa superintendência regional, que respondia por algumas unidades”. Os principais resultados almejados no projeto de BPM foram diminuir custo e diminuir tempo. Para a execução do projeto, a estrutura formal de BPM da Empresa 4 foi utilizada e conforme cita o entrevistado, uma consultoria externa apoiou: “Teve apoio porque esse foi um projeto que foi piloto de uma metodologia nova aqui”. O projeto está encerrado há 18 meses e, pelas indicações do entrevistado 9, é de médio porte. O entrevistado 9 possui o cargo de Analista de Processo.

O entrevistado 10, que tem como cargo Analista de Negócio, define o processo (Projeto 5) também como sendo primário, tal como, o entrevistado 9, mas a motivação principal para a transformação difere, é *Outside In*: “Eu acho que, inicialmente, foi para melhorar a experiência do cliente, mas ele tocou nas duas questões”, referindo-se também em melhorar a eficiência operacional. Na percepção do entrevistado 10, os resultados buscados foram aumentar a produtividade e diminuir falhas, além de que, o projeto teve seu encerramento há 15 meses, 3 meses depois do expressado pelo entrevistado 9.

## 5.2 ANÁLISE E MENSURAÇÃO DOS PROJETOS / PROCESSOS

A seguir são analisados e mensurados a efetiva transformação dos projetos e dos processos e suas técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis utilizados.

### 5.2.1 Efetiva transformação

A efetiva transformação (ET) conceituada como a institucionalização das inovações através da mudança cultural no nível operacional da organização que gera ganhos na eficiência operacional e na experiência do cliente, foi medida baseada nas variáveis ilustradas no Quadro 7. Essas variáveis tiveram origem nos conceitos de Infusão, Rotinização e

Mudança cultural. As variáveis uso prologando e uso na integração originaram-se do conceito de Infusão, estabelecido por Zmud e Apple (1992), as variáveis orçamento, equipe, capacitação, governança corporativa e fornecimento e manutenção, através do conceito de Rotinização, estabelecido por Yin (1978) e as variáveis atitudes individuais para com a mudança e compartilhamento do conhecimento, através do conceito de Mudança cultural, estabelecido por Sherif e Menon (2004).

Para se chegar em uma efetiva transformação dos processos de negócios, primeiro, em tempos de projeto de BPM, é necessário passar as fases de *AS IS*, *TO BE* e *TO DO* (BPM CBOOK) ou Iniciação, Adoção, Adaptação e Aceitação (COOPER; ZMUD, 1990) ou Mudança estratégica, Mudança de processo e um pouco de Mudança cultural (SHERIF; MENON, 2004), conforme ilustrado na Figura 9. Após o encerramento do projeto, a efetiva transformação poderá ser medida baseada na Rotinização, num primeiro grau, e depois na Infusão (COOPER; ZMUD, 1990) e também na Mudança cultural (SHERIF; MENON, 2004).

Figura 9 – Modelo conceitual da efetiva transformação



Fonte: elaborado pelo autor

Baseado nesta sequência de fases que representam graus diferentes de efetiva transformação, para que a pesquisa obtivesse maior acuracidade na medição da efetiva transformação dos processos dos casos, foi estabelecido o peso 1 (um) para as variáveis de Rotinização, o peso 2 (dois) para as variáveis de Infusão e o peso de 2 (dois) para as variáveis de Mudança cultural, logo representado no Quadro 7. A medição baseada nestes pesos, que foi similarmente utilizada por Zmud e Apple (1992) e Pongpatrachai (2010), possibilitou

gerar um percentual de efetiva transformação para cada caso, projeto e entrevistado, os quais são representados abaixo nas respectivas descrições e análises de efetiva transformação para os entrevistados. Além dos pesos, as respostas dos entrevistados geraram as seguintes classificações nas variáveis: Influência positiva, Influência negativa ou Influência neutra. Influência positiva significou que as informações, pontos na avaliação, obtidas através do entrevistado para uma determinada variável contribuíram positivamente na ET, ou seja, se analisado individualmente a variável, o processo, que passou pelo projeto de BPM, está Rotinizado ou Infundido ou houve uma Mudança Cultural. Já na classificação de Influência neutra, existe uma mescla entre alguns pontos na avaliação da variável, ou seja, pontos de “ainda não foi feito”, “não atingiu resultado” ou “está ainda em vias de” e pontos que foram atendidos. Por fim, na Influência negativa, a maioria ou todos os pontos “não foram feitos”, “não foram atingidos” ou “ainda estão em vias de”. Cada uma dessas classificações recebeu um fator, ou seja, Influência positiva é 1 (um) sobre o peso (Quadro 7), Influência negativa é 0 (zero) sobre o peso e Influência neutra é 0,5 (zero vírgula cinco) sobre o peso. A multiplicação do peso pelo fator gerou o quanto a variável influenciou na efetiva transformação e a divisão do somatório dos pesos pelo somatório da influência de cada variável gerou um índice que pôde ser convertido em percentual. Este percentual, conforme citado acima, é meramente indicativo de ranking e serve para permitir comparações da efetiva transformação entre casos, unidades de análise e respondentes.

Quadro 7 – Peso das variáveis de efetiva transformação – ET

Constructo	Códigos	Variável	Peso
Efetiva Transformação  ET	ET_UsnProl	Uso prolongado	2
	ET_UsnInt	Uso na integração	2
	ET_OrçProp	Orçamento	1
	ET_Eq	Equipe	1
	ET_Cap	Capacitação	1
	ET_GovCorp	Governança corporativa	1
	ET_For	Fornecimento / manutenção	1
	ET_AtiInd	Atitudes individuais para com a	2
	ET_CompCon	Compartilhamento de conhecimento	2

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.2.1.1 Empresa 1 (Projeto 1)

Para o entrevistado 1, em relação ao uso prologado do processo transformado pelo projeto de BPM, o Projeto 1, “... *está já há um ano e meio no ar ininterruptamente, isso é importante*”, ou seja, 18 meses. Este processo já foi integrado a outros processos (uso na integração).

Este processo já possui orçamento próprio, sendo que está no segundo ciclo orçamentário (orçamento). As funções/papéis criados ou repensados para suportar o processo se tornaram parte da gestão de pessoas da organização, são requisito de promoção e essas funções já suportaram contratações de novas pessoas para operá-las (equipe). Os conceitos, ferramentas, melhores práticas, entre outros, utilizados no processo se tornaram parte de programas de capacitação da empresa, incluindo certificações, e já foram executados para esse fim, “*ao encerrar o projeto foi feita uma turma de capacitação no processo ... e uma turma de capacitação técnica ... pelo menos duas rodadas*”, destaca o entrevistado 1 (capacitação). As definições do processo estão incorporadas na estrutura, na gestão e nos padrões organizacionais da Empresa 1, “*na cadeia de valor e na arquitetura de processos também e no organograma também*”, complementa o entrevistado 1 (governança corporativa). A organização gerou capacidades internas de suprir e manter o processo operando, inclusive já suportando algum tipo de atualização ou substituição tecnológica (fornecimento e manutenção).

A equipe operacional envolvida no processo explorou o mesmo até ser capaz de operá-los de forma cotidiana e rotineira, sendo que é operado em seu potencial máximo. “*Atualmente, eu estou com ele redondo, eu parto mais do princípio de que ele está redondo com pequenas melhorias*”, entrevistado 1 sobre a maturidade do processo (atitudes individuais para com a mudança). O conhecimento está sendo compartilhado na execução do processo e frisa o entrevistado: “*quando eu tenho a execução do processo que envolve uma boa quantidade de pessoas no processo tem um repasse de conhecimento, sim...*” (compartilhamento de conhecimento).

Abaixo, o Quadro 8 apresenta a efetiva transformação do Projeto 1 para o entrevistado 1 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 8 – Efetiva transformação do entrevistado 1

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 1	13	12	92%
Uso prolongado	2	1	
Uso na integração	2	2	
Orçamento	1	1	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

O entrevistado 2 mencionou um uso prolongado de 18 meses do Projeto 1 e, de acordo com o entrevistado, este já sofreu integração com outros processos por se tratar de um processo que não é específico de uma única área (uso na integração).

O processo selecionado pelo entrevistado 2 já possui orçamento próprio e encontra-se no segunda ciclo orçamentário (orçamento). As funções/papéis gerados para suprir as necessidades do processo tornaram-se parte da gestão de pessoas da empresa. *“Está incorporado e isso segue a mesma lógica quando esse processo tem a interação com as demais áreas”*, conforme entrevistado, a mesma lógica é aplicada a cada integração que o processo sofre. Essas funções e papéis são parte de um plano de carreira, ou seja, são usadas como requisito de promoção e já suportaram incremento de pessoal ao quadro (equipe). Ao programa de capacitação foi incorporado treinamentos relacionados aos conceitos utilizados no desenho do processo e esses treinamentos já foram realizados a medida do necessário (capacitação). As definições feitas no processo foram incorporadas na estrutura organizacional e no sistema de governança corporativa. Conforme o entrevistado 2, os procedimentos operacionais estão alinhados com os da organização, *“Padrão documentado, auditado, segue toda a lógica do sistema de gestão; auditado, inclusive, em padrão ISO 9000”* (governança corporativa). Em relação às capacidades internas para suprir e manter o processo operando, o entrevistado frisa: *“É o escritório de processos, a TI auxiliando porque eu tenho ferramentas, softwares, então a TI consegue dar suporte, lógico que eu acabo dependendo, em alguns momentos, pode vir a acontecer problemas no meu software que eu dependa de terceiros, mas eu tenho a TI dando suporte, eu tenho a TI suportando isso”* e complementa sobre ter suportado algum tipo de manutenção, *“ele já sofreu manutenção do processo, ele já sofreu, durante a implantação do projeto ele passou por uma atualização da*

*ferramenta de controle de processos judiciais, então, teve uma atualização de software, teve manutenção numa ferramenta de intranet, também utilizada para execução do processo” (fornecimento e manutenção).*

O processo está sendo operado de forma rotineira devido à capacidade de exploração da equipe e é parte integrante do dia a dia, sendo utilizado em seu potencial máximo. Como o processo já está estabilizado o nível de maturidade encontra-se em sugestões de melhoria (atitudes individuais para com a mudança). Em relação ao compartilhamento de conhecimento, o entrevistado 2 coloca: *“Ele funciona bem tranquilamente, qualquer situação que surja dentro da área, independente da etapa que ele está sendo executado, a equipe do jurídico se comunica, busca informação, explica, dá todo subsídio necessário para que o processo flua de maneira mais lógica”* (compartilhamento de conhecimento).

Abaixo, o Quadro 9 apresenta a efetiva transformação do Projeto 1 para o entrevistado 2 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 9 – Efetiva transformação do entrevistado 2

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 2	13	12	92%
Uso prolongado	2	1	
Uso na integração	2	2	
Orçamento	1	1	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.2.1.2 Empresa 2

A Empresa 2 foi o caso selecionado com dois projetos de BPM e os resultados da efetiva transformação de cada projeto seguem abaixo.

### 5.2.1.2.1 Projeto 2

Para o entrevistado 3, o processo utilizado para a entrevista (Projeto 2) está há 5 meses no ar (uso prolongado). O processo já foi utilizado para integração a outros processos, mas, como frisou o entrevistado: *“Ainda de uma forma muito ad hoc...”* (uso na integração).

*“Ele já está trabalhando com orçamento próprio, eu diria que a maior parte, pelo menos, está já com orçamento próprio”*, declarou o entrevistado, além de, ainda estar no primeiro ciclo orçamentário (orçamento). Em relação às funções e aos papéis, eles foram sendo incorporados na gestão de pessoas da organização em tempos de projeto e *“quando o processo foi formalizado e colocado, boa parte desses papéis já estavam todos institucionalizados”*. As funções/papéis se tornaram parte dos requisitos de promoção e contratação baseados nas avaliações por competência e plano de cargos e salários (equipe). As melhores práticas e conceitos trazidos para o processo se tornaram parte dos padrões profissionais e de certificação da organização, além de terem sido executados com diversas turmas, como estabelece o entrevistado 3: *“na implantação desse novo modelo de trabalho sempre a gente procurou certificar o máximo possível de profissionais, inclusive isso foi uma das motivações por trás da metodologia”* (capacitação). As definições do processo estão incorporadas a estrutura organizacional e a governança corporativa no nível de arquitetura de processos e os procedimentos operacionais já fazem parte dos padrões organizacionais da Empresa 2 (governança corporativa). A Empresa 2 ainda não tem capacidades internas de suprir e manter o processo operando. *“A gente pegou a semana retrasada e passada uma equipe, por exemplo, e colocou num lugar isolado para fazer um verdadeiro doutrinação, uma imersão, um programa de imersão, pegamos todos os membros da equipe, então a gente pegou um time multidisciplinar e acompanhou o trabalho deles, o que eles tinham para desenvolver dentro de um time box, de um sprint ali, a gente falou assim “vamos acompanhar, vocês têm que desenvolver, mas seguindo a metodologia na sua forma mais pura”. Então, ali a gente começou a observar que há necessidade, por exemplo, de acompanhamento, da auditoria do processo e tudo mais que é algo que a gente não está hoje, não tem condições de fazer”*, complementa o entrevistado 3 (fornecimento e manutenção).

Em relação à equipe operacional ter explorado o processo a ponto de serem capazes de operá-lo cotidianamente e rotineiramente, o entrevistado não está convencido de que a equipe tenha explorado o suficiente, *“eu diria que ainda há pontos de desvio do processo, momentos em que as pessoas tendem a fazer um mapeamento das atividades como elas executavam antes e simplesmente...”*. Sobre o processo ser parte integrante do dia a dia da equipe

operacional, o entrevistado 3 frisa: *“mais ou menos, a equipe utiliza no dia a dia, principalmente porque agora está dentro da ferramenta e não tem muito o que ... não tem muito como ele fugir”*. Para o entrevistado, o nível de maturidade está em sugestão de melhoria (atitudes individuais para com a mudança). *“A minha percepção é que isso é abaixo do esperado, poderia ser mais, porque basicamente, e aí sempre há exceções, obviamente, a gente tem gente que abraça a mudança e encara ela como algo positivo”*, justifica o entrevistado 3 sobre o compartilhamento do conhecimento acontecer de forma natural durante a execução do processo (compartilhamento do conhecimento).

Abaixo, o Quadro 10 apresenta a efetiva transformação do Projeto 2 para o entrevistado 3 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 10 – Efetiva transformação do entrevistado 3

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 3	13	6,5	50%
Uso prolongado	2	0	
Uso na integração	2	2	
Orçamento	1	0,5	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	0	
Atitudes individuais para com a mudança	2	1	
Compartilhamento de conhecimento	2	0	

Fonte: elaborado pelo autor

Referindo-se ao processo utilizado para a entrevista (Projeto 2), o entrevistado 4 citou: *“ele está no ar efetivamente em uso desde ... agosto, mais ou menos, deste ano, agosto, setembro...”*, ou seja, 5 meses (uso prolongado) e mesmo já teve interface de ligação com outros processos de negócio da Empresa 2 (uso na integração).

Referindo-se ao processo ter orçamento próprio, o entrevistado 4 identificou que sim e que este está no primeiro ciclo orçamentário (orçamento). As funções/papéis criados para suportar o processo já se tornaram parte da gestão de pessoas da organização, conforme citação do entrevistado: *“a gente aproveitou esse processo para incluir formalmente esse papel lá dentro”*. Estes mesmos papéis se transformaram em requisitos de promoção na função e, inclusive, suportaram substituições e promoções (equipe). Houve um plano de capacitação criado para suprir as necessidades oriundas da inserção de novas práticas e

conceitos no processo e os treinamentos deste plano já foram executados para prover necessidades de capacitação da equipe (capacitação). As definições efetuadas para o processo no projeto de BPM foram incorporadas na estrutura organizacional da empresa, incluindo a Cadeia de Valor, e os procedimentos operacionais se tornaram padrões organizacionais. *“Esse padrão aqui é o padrão nosso de publicação de processo ... nossa Wiki corporativa ... é o Confluence ... todo mundo pode entrar aqui, porém só a qualidade tem poder de edição ... tem todo o padrão de políticas, eventos de início, objetivos, o padrão é esse”*, destaca o entrevistado 4 (governança corporativa). De acordo com o entrevistado, a empresa possui capacidades internas para suprir e manter o processo operando e que o processo sofreu atualizações e manutenções, suportando-as (fornecimento e manutenção).

A equipe operacional que atua no processo explorou o processo até serem capazes de trabalhar com o mesmo de forma rotineira e cotidiana, mas como frisou o entrevistado 4, só *“a partir da notícia que iria ter auditorias e tudo mais o pessoal começou a se mexer. Então, sim, daí exploraram o processo”*. O processo é parte do dia a dia da equipe operacional e é operado sem maiores esforços, sendo que o estágio de maturidade reportado está em sugestões de melhoria (atitudes individuais para com a mudança). *“Teve muita mudança, mas sempre com patrocínio, apoio e força do pessoal de cima. Hoje ... é a rotina dos caras, então eu vejo que está fluindo”*, explica o entrevistado 4 referindo-se ao compartilhamento de conhecimento.

Abaixo, o Quadro 11 apresenta a efetiva transformação do Projeto 2 para o entrevistado 4 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 11 – Efetiva transformação do entrevistado 4

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 4	13	10,5	<b>81%</b>
Uso prolongado	2	0	
Uso na integração	2	2	
Orçamento	1	0,5	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.2.1.2.2 Projeto 3

Conforme destaca o entrevistado 5 (Projeto 3), *“três meses, do resultado, que a gente desenvolveu esse trabalho no primeiro semestre a agora botamos, no segundo semestre, a rodar efetivamente”* (uso prolongado). De acordo com o entrevistado, o processo escolhido para a entrevista é um processo ponta a ponta, portanto, não sofre integrações, ou as integrações já estão embutidas (uso na integração).

*“O orçamento já faz parte do orçamento da área”*, expõe o entrevistado 5 em relação ao processo já ter orçamento próprio, e encontra-se no primeiro ciclo orçamentário (orçamento). As funções e papéis criados para suportar o processo já fazem parte da gestão de pessoas da Empresa 2, são requisito de promoção e já sobreviveram a trocas, mas explica o entrevistado: *“é que é assim, às vezes, a gente está desenhando e a gente descobre que o cargo que precisava tinha que ser outro, daí a gente não sai criando cargo também, tá, porque, Às vezes, tem que ver se realmente é um papel diferente, às vezes, a gente olha aqui para o cargo, mas é uma coisa que o cara eventualmente vai fazer, então, às vezes, é uma atribuição que vai se agregar a algum outro cargo, é alguma coisa assim”* (equipe). Os conceitos e melhores práticas inseridos no processo se tornaram parte do programa de treinamentos e fazem parte dos padrões profissionais. Uma nova contratação, conforme entrevistado 5, *“vai ser treinada no processo e no processo a gente vai explicar o que é a base de conhecimento que ela tem que ter”* (capacitação). As definições já fazem parte da estrutura organizacional e do sistema de governança da Empresa 2, pois, conforme citado pelo entrevistado 5, *“esses projetos são alinhados ao nosso projeto empresarial, que é o projeto estratégico”* (governança corporativa). Segundo o entrevistado 5, a Empresa 2 tem capacidades internas de suprir e manter o processo operando, pois *“todas essas melhorias que a gente faz, aqui da unidade, são feitas pensando nos recursos que a gente tem”* (fornecimento e manutenção).

Para o entrevistado 5, a equipe operacional deste processo estudou o processo até adquirirem capacidade de operá-lo no dia a dia de forma rotineira e cotidiana. *“Foi uma implantação gradual e a gente fazia todo mundo praticar, esclarecer as dúvidas, apoiando para fazer”*, sendo que o estágio atual de maturidade encontra-se em sugestões de melhoria (atitudes individuais para com a mudança). O conhecimento envolvido durante a execução do processo está sendo compartilhado e flui de forma natural (compartilhamento de conhecimento).

Abaixo, o Quadro 12 apresenta a efetiva transformação do Projeto 3 para o entrevistado 5 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 12 – Efetiva transformação do entrevistado 5

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 5	13	9,5	73%
Uso prolongado	2	0	
Uso na integração	2	1	
Orçamento	1	0,5	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

O entrevistado 6 destaca que o processo (referente ao Projeto 3) está no ar há 5 meses (uso prolongado) e que neste processo, as integrações são inseparáveis por sua característica ponta a ponta (uso na integração).

O processo já tem orçamento próprio e está no primeiro ciclo (orçamento). As funções e papéis que foram aprimoradas no projeto de BPM se tornaram parte da gestão de pessoas e dos requisitos de promoção e contratação da Empresa 2. Houve trocas de usuários e as funções sobreviveram (equipe). Os novos conceitos estabelecidos para o processo se transformaram em planos de capacitação para suportar alteração de funcionários e estes planos estão sendo rodados, conforme relata o entrevistado: *“uma pessoa mudou, recentemente, para essa função e ... teve que ser capacitado”* (capacitação). O que foi definido no projeto de BPM deste processo está incorporada na estrutura organizacional e de governança, inclusive os procedimentos operacionais criados se tornaram padrões da organização (governança corporativa). A organização tem capacidades internas para manter e suprir o processo e destaca o entrevistado: *“são feitos acompanhamentos semanais para o pessoal trazer dificuldades e compartilhar experiências ... como são pessoas que trabalham com a mesma coisa, mas trabalham em equipes separadas, então, é feito toda semana um acompanhamento, é feito também assim: vamos pegar algum aleatório – como se fosse uma auditoria conjunta – e vamos ver o que pode ser melhorado”* (fornecimento e manutenção).

*“Ele foi construído em conjunto ... virou bem cooperativo, isso que foi interessante, como todo mundo construiu, pessoas chave que têm uma característica de formar a opinião dentro da equipe, então, quando se formou esse time, teve muito cuidado para escolher bem quem ia estar multiplicando isso aí para virar uma cultura”*, estabelece o entrevistado sobre o quanto a equipe explorou o processo. O processo é parte integrante do dia a dia da Empresa 2 e está maduro ao ponto de estar num estágio de sugestões de melhoria (atitudes individuais para com a mudança). O compartilhamento de conhecimento acontece e é destacado da seguinte forma pelo entrevistado: *“as reuniões semanais são, justamente, para isso, para tu incentivar o pessoal a compartilhar, para criar um ambiente positivo para isso. Aí, geralmente, sempre é levado um assunto, então é “vamos falar de necessidade do cliente, hoje”, aí cada um expõe a sua opinião, até questiona se tem que trocar alguma coisa, se está bom do jeito que está. Então é bem interessante que é como se ninguém acomodasse, a todo momento a gente está discutindo para ver se ainda faz sentido aquilo, para ver se tem como melhorar”* (compartilhamento de conhecimento).

Abaixo, o Quadro 13 apresenta a efetiva transformação do Projeto 3 para o entrevistado 6 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 13 – Efetiva transformação do entrevistado 6

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 6	13	9,5	<b>73%</b>
Uso prolongado	2	0	
Uso na integração	2	1	
Orçamento	1	0,5	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

#### 5.2.1.3 Empresa 3 (Projeto 4)

*“Ele entrou no ar, na formatação que ele está, ainda hoje, em 1º de outubro de 2014 ... ele foi para o ar, nós assumimos tudo que havíamos proposto, porque eram as atividades ... tira atividade daqui, elimina atividade dali e tarefa obsoleta...”*, destacou o entrevistado 7, mencionando que há 17 meses que o processo está rodando (uso prolongado). O processo foi

utilizado para integrar com outros processos, inclusive evidenciando as ineficiências destes outros processos e ajudando-os a melhorar (uso na integração).

O processo já tem orçamento próprio, ou seja, não depende mais de recursos do projeto e já está no segundo ciclo orçamentário (orçamento). Houve uma incorporação das funções e papéis desenhados para o processo na Empresa 3 e complementa o entrevistado: *“a matriz de decisão, parte dela também houve essa transformação”*. As funções criadas suportaram trocas, *“já houve, inclusive, eliminação de uma cadeira”*, sustenta o entrevistado (equipe). Ainda não houve uma preocupação em que os novos conceitos e as melhores práticas se tornassem padrões de capacitação e profissionais (capacitação). As definições geradas no processo já fazem parte do organograma e da cadeia de valor da organização e os procedimentos operacionais se tornaram padrões da organização, como destacado pelo entrevistado: *“é um padrão da qualidade, descritivo, de procedimento e de rotina de trabalho. Isso está descrito...”* (governança corporativa). A organização tem capacidades internas para suprir e manter o processo operando e as recentes atualizações de software estão sendo suportadas pelo processo. *“Eu estou mexendo e eu acho que dá para ser “sim” porque eu estou mexendo, eu já tenho várias alterações, regras de negócios ... nós redefinimos papéis, acessos”*, o entrevistado faz referência as atualizações (fornecimento e manutenção).

A equipe operacional não explorou a contento o processo até serem aptos a operá-lo de forma rotineira e cotidiana, como expõem o entrevistado 7: *“A resistência houve, mas eles não tinham a possibilidade de dizer “não”, eles tiveram que se inserir ... eles foram empurrados “eu tenho que fazer, não tenho alternativa, estão me dizendo para eu fazer assim e eu vou fazer assim”*. Agora, acreditar, comprar, passar a criticar e ver valor nessa mudança, de todo esse processo, isso só aconteceu no quarto trimestre do ano passado”. Independente, a maturidade da equipe hoje é destacada da seguinte forma pelo entrevistado: *“essa equipe que está, que era uma equipe antes de seis pessoas, hoje é a equipe que está fazendo, praticamente, 100% do processo de compras reduziu à metade, são três pessoas e essas três pessoas estão altamente engajadas e estão voando no negócio”* (atitudes individuais para com a mudança). A equipe está fazendo o conhecimento entre as atividades do processo fluir (compartilhamento de conhecimento).

Quadro 14 – Efetiva transformação do entrevistado 7

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 7	13	10	77%
Uso prolongado	2	1	
Uso na integração	2	2	
Orçamento	1	1	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	0	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	1	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

Acima, o Quadro 14 apresenta a efetiva transformação do Projeto 4 para o entrevistado 7 e o que cada variável representou para esse resultado.

“No início de 2015 nós já estávamos com ele a pleno”, destaca o entrevistado 8, fazendo referências aos 12 meses que o processo já estava no ar (uso prolongado). O processo integrou-se com outros processos da Empresa 3 e o entrevistado ainda frisa: “ (os outros processos) tiveram que cortar etapas, inclusive, do processo deles em relação ao trabalho que foi desenvolvido no nosso projeto, eles tiveram que cortar etapas do processo deles porque no desenho foi identificado que o que eles estavam fazendo lá nós também estávamos fazendo na área, mas com muito mais qualificação em razão da praticidade técnica, do olhar e de tudo mais...” (uso na integração).

O entrevistado 8 destaca que o processo já tem orçamento próprio e está no segundo ciclo orçamentário (orçamento). Em relação à equipe, o entrevistado expressa que nada mudou nas funções e nos papéis e que não existiram contratações, substituições e demissões para avaliar se o processo suportaria tais trocas (equipe). Conforme relatos do entrevistado, a capacitação acontece de forma natural e não demanda de estruturação de capacitações específicas (capacitação). O que foi definido para o processo se tornou parte da estrutura organizacional da Empresa 3, além de os procedimentos operacionais fazerem parte dos padrões da empresa. Em relação ao sistema de governança da Empresa 3, o entrevistado fala que: “são monitorados pela área diretiva, inclusive, mensalmente a gente tem que prestar essas informações dos indicadores” (governança corporativa). O relato do entrevistado 8 sustenta que a organização tem condições internas de suprir e manter o processo operando, mesmo que ainda não tenham ocorrido nenhuma atualização no processo, em software ou hardware (fornecimento e manutenção).

“O que eu notei, no início, essa equipe não estava muito engajada, ela estava acompanhando meio de fora, quando ela viu que a coisa tomou forma, aí sim, aí ela entrou para dentro e foi explorar “agora eu preciso me sintonizar com tudo isso””, frisou o entrevistado sobre a equipe operacional explorar o processo até serem capazes de operá-lo de forma rotineiro e cotidiana. Operando no dia a dia da equipe, o entrevistado 8 cita: “está 100% incorporado hoje, está 100% e eles são super diligentes e uma coisa que eu acho legal que eles aderiram, incorporaram e eles fazem o monitoramento disso hoje, então, qualquer coisa que sai fora, a equipe vem e traz para nós “olha, isso aqui não está como estava desenhado”” (atitudes individuais para com a mudança). A troca de conhecimento também é ressaltada pelo entrevistado como uma das características marcantes da equipe operacional (compartilhamento de conhecimento).

Abaixo, o Quadro 15 apresenta a efetiva transformação do Projeto 4 para o entrevistado 8 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 15 – Efetiva transformação do entrevistado 8

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 8	13	10	77%
Uso prolongado	2	1	
Uso na integração	2	2	
Orçamento	1	1	
Equipe	1	0	
Capacitação	1	0	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

#### 5.2.1.4 Empresa 4 (Projeto 5)

O processo (Projeto 5) está em operação há 30 meses (uso prolongado) e sobre a inexistência de integração, o entrevistado 9 cita: “funciona isolado. Tem um novo projeto, mas isso ainda está em elaboração, que é para fazer o integrado, de tudo, tudo o que tangencia a abertura de contas e atualização cadastral girar dentro de uma única plataforma”.

Com orçamento próprio, o processo do Projeto 5 para o entrevistado 9 já está no terceiro ciclo orçamentário (orçamento). As funções e os papéis desenhados para suportar o processo estão incorporados a gestão de pessoas da Empresa 4 e essas funções e papéis, além de serem requisito para contratação ou promoção, elas já sobreviveram a trocas, tais como, substituições, demissões, entre outros (equipe). Os conceitos, ferramentas, métodos, as melhores práticas usadas no processo fazem parte dos padrões profissionais e de capacitação da organização, conforme explica o entrevistado: “*a gente tem uma plataforma de treinamento ... treinamento básico ... estrutura da empresa ... da ferramenta, propriamente dita*” (capacitação). O processo está incorporado a cadeia de valor, arquitetura de processo e organograma da Empresa 4 e os procedimentos operacionais ou de manutenção estão no padrão organizacional, sendo que isso tudo tornou-se parte do sistema de governança (governança corporativa). A Empresa 4 tem capacidades internas para suprir e manter o processo operando e já suportou atualizações de regras de negócio, software e/ou hardware (fornecimento e manutenção).

Em tempo de execução, a equipe operacional explorou o processo até ser capaz de operá-lo de forma rotineiro e cotidiana e utilizá-lo no dia a dia de forma máxima. O nível de maturidade da equipe em relação ao processo é de sugestões de melhoria (atitudes individuais para com a mudança). O conhecimento está sendo compartilhado pela equipe operacional durante a execução do processo (compartilhamento de conhecimento).

Abaixo, o Quadro 16 apresenta a efetiva transformação do Projeto 5 para o entrevistado 9 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 16 – Efetiva transformação do entrevistado 9

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 9	13	11	85%
Uso prolongado	2	2	
Uso na integração	2	0	
Orçamento	1	1	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

De acordo com o entrevistado 10, o processo está em operação há 15 meses (uso prolongado). *“Nessa fase aí da primeira entrega dele, ele não teve integrações”*, frisou o entrevistado (uso na integração).

O processo tem recursos próprios para sua sustentação, já estando no segundo ciclo orçamentário (orçamento). As funções e papéis criados ou modificados no projeto de BPM foram incorporados à gestão de pessoas da organização. As mudanças de usuários que aconteceram não influenciaram o processo que continuou rodando normalmente (equipe). *“Teve todo um trabalho de gestão da mudança, de preparação de documentação, manuais, treinamentos, enfim, e o próprio treinamento físico mesmo dos envolvidos depois, dos usuários envolvidos no processo”*, explica o entrevistado, fazendo referência ao programa de capacitação em relação aos novos conceitos e ferramentas levadas ao processo (capacitação). O processo e suas definições estão incorporados ao sistema de gestão corporativa da Empresa 4, além de os procedimentos operacionais estarem no padrão da organização (governança corporativa). Sobre as capacidades internas de suprir e manter o processo operando, o entrevistado cita: *“eu acredito que sim porque ele funciona hoje e ele tem todo plano de manutenção lá pela sustentação”* e continua *“ele já teve evolução porque ele teve fase de desenvolvimento de melhorias no outro período do ano passado”*, explicando que o processo suportou mudanças em regras de negócio e ferramentas (fornecimento e manutenção).

A equipe operacional, conforme entrevistado 10, é capaz de operar o processo em potencial máximo de forma rotineira e cotidiana, pois explorou o processo, conforme frisa o entrevistado: *“a própria experiência que a gente trouxe, eu, assim como as pessoas que participaram do que já se fazia na prática na cooperativa que também contribuiu para aparar as arestas”*. As atitudes e opiniões da equipe operacional sobre esse processo em relação ao nível de maturidade estão em sugestões de melhoria (atitudes individuais para com a mudança). O conhecimento, a informação e o material estão fluindo de forma natural no decorrer do processo (compartilhamento de conhecimento).

Abaixo, o Quadro 17 apresenta a efetiva transformação do Projeto 5 para o entrevistado 10 e o que cada variável representou para esse resultado.

Quadro 17 – Efetiva transformação do entrevistado 10

Variáveis	Peso	Nota	ET
ENTREVISTADO 10	13	10	77%
Uso prolongado	2	1	
Uso na integração	2	0	
Orçamento	1	1	
Equipe	1	1	
Capacitação	1	1	
Governança corporativa	1	1	
Fornecimento / manutenção	1	1	
Atitudes individuais para com a mudança	2	2	
Compartilhamento de conhecimento	2	2	

Fonte: elaborado pelo autor

#### 5.2.1.5 A efetiva transformação para as empresas, projetos e entrevistados

O Quadro 18 representa uma compilação do entendimento de efetiva transformação baseado nas informações obtidas no estudo dos casos. Ao se analisar essas informações, foi possível desenvolver um entendimento da “efetiva transformação observada”. Esta servirá para, nas discussões, estabelecer um paralelo com a “efetiva transformação conceitual”.

Sendo assim, a efetiva transformação observada de um processo que tenha passado por um projeto de BPM pode ser entendida como: a) o processo implementado efetivamente e ininterruptamente baseado no que foi proposto, integrando com outras áreas em razão de praticidade técnica, trabalhando com orçamento próprio; b) com as funções e papéis formalmente incorporados e institucionalizados, inclusive na interação com as demais áreas e sobrevivendo as trocas; c) uma capacitação cíclica dos usuários envolvidos no processo, através de uma base de conhecimento, proporcionando certificação profissional para manter a equipe motivada; d) os conceitos e melhores práticas inseridos nos processos estiverem incorporados na cadeia de valor, na arquitetura de processos e no organograma e os procedimentos, políticas e rotinas de trabalho estarem no padrão corporativo, além de um alinhamento com a estratégia e a gestão de indicadores; e e) o plano de manutenção do processo é sustentado pelos recursos da organização e a equipe, altamente engajada, multiplica o conhecimento até virar rotina e haver uma mudança cultural na organização.

Quadro 18 – Efetiva transformação para as empresas, projetos e entrevistados.

Constructo	Autor	Variável	Efetiva Transformação para as Empresas, Projetos e Entrevistados	
Efetiva Transformação ET	Zmud e Apple (1992)	Uso prolongado	<p>"Então ele está já há um ano e meio no ar ininterruptamente, isso é importante" (Entrevistado 1)</p> <p>"...ele está no ar efetivamente em uso desde ... agosto, mais ou menos, deste ano, agosto, setembro..." (Entrevistado 4)</p> <p>"...três meses, do resultado, que a gente desenvolveu esse trabalho no primeiro semestre a agora botamos, no segundo semestre, a rodar efetivamente" (Entrevistado 5)</p> <p>"Ele entrou no ar, na formatação que ele está, ainda hoje, em 1º de outubro de 2014 ... ele foi para o ar, nós assumimos tudo que havíamos proposto, porque eram as atividades ... tira atividade daqui, elimina atividade dali e tarefa obsoleta..." (Entrevistado 7)</p>	
		Uso na integração	<p>"...os outros processos) tiveram que cortar etapas, inclusive, do processo deles em relação ao trabalho que foi desenvolvido no nosso projeto, eles tiveram que cortar etapas do processo deles porque no desenho foi identificado que o que eles estavam fazendo lá nós também estávamos fazendo na área, mas com muito mais qualificação em razão da praticidade técnica, do olhar e de tudo mais..." (Entrevistado 8)</p>	
	Yin (1978)	Orçamento	<p>"Ele já está trabalhando com orçamento próprio, eu diria que a maior parte, pelo menos, está já com orçamento próprio" (Entrevistado 3)</p>	
		Equipe	<p>"Está incorporado e isso segue a mesma lógica quando esse processo tem a interação com as demais áreas" (Entrevistado 2)</p> <p>"...quando o processo foi formalizado e colocado, boa parte desses papéis já estavam todos institucionalizados" (Entrevistado 3)</p> <p>"...a gente aproveitou esse processo pra incluir formalmente esse papel lá dentro" (Entrevistado 4)</p>	
		Capacitação	<p>"...ao encerrar o projeto foi feita uma turma de capacitação no processo ... e uma turma de capacitação técnica ... pelo menos duas rodadas" (Entrevistado 1)</p> <p>"...na implantação desse novo modelo de trabalho sempre a gente procurou certificar o máximo possível de profissionais, inclusive isso foi uma das motivações por trás da metodologia" (Entrevistado 3)</p> <p>"...vai ser treinada no processo e no processo a gente vai explicar o que é a base de conhecimento que ela tem que ter" (Entrevistado 5)</p> <p>"...uma pessoa mudou, recentemente, pra esse função e ... teve que ser capacitado" (Entrevistado 6)</p> <p>"...a gente tem uma plataforma de treinamento ... treinamento básico ... estrutura da empresa ... da ferramenta, propriamente dita" (Entrevistado 9)</p> <p>"Teve todo um trabalho de gestão da mudança, de preparação de documentação, manuais, treinamentos, enfim, e o próprio treinamento físico mesmo dos envolvidos depois, dos usuários envolvidos no processo" (Entrevistado 10)</p>	
			Governança corporativa	<p>"...na cadeia de valor e na arquitetura de processos também e no organograma também" (Entrevistado 1)</p> <p>"Padrão documentado, auditado, segue toda a lógica do sistema de gestão, auditado, inclusive, em padrão ISO 9000" (Entrevistado 2)</p> <p>"Esse padrão aqui é o padrão nosso de publicação de processo ... nossa Wiki corporativa ... é o Confluence ... todo mundo pode entrar aqui, porém só a qualidade tem poder de edição ... tem todo o padrão de políticas, eventos de início, objetivos, o padrão é esse" (Entrevistado 4)</p> <p>"...esses projetos são alinhados ao nosso projeto empresarial, que é o projeto estratégico" (Entrevistado 5)</p> <p>"...é um padrão da qualidade, descritivo, de procedimento e de rotina de trabalho. Isso está descrito..." (Entrevistado 7)</p> <p>"...são monitorados pela área diretiva, inclusive, mensalmente a gente tem que prestar essas informações dos indicadores" (Entrevistado 8)</p>
			Fornecimento / manutenção	<p>"É o escritório de processos e a TI auxiliando porque eu tenho ferramentas ... ele já sofreu manutenção do processo ... durante a implantação do projeto ele passou por uma atualização da ferramenta de controle de processos judiciais, então, teve uma atualização de software, teve manutenção numa ferramenta de intranet, também utilizada pra execução do processo" (Entrevistado 2)</p> <p>"...todas essas melhorias que a gente faz, aqui da unidade, são feitas pensando nos recursos que a gente tem" (Entrevistado 5)</p> <p>"Eu estou mexendo e eu acho que dá para ser "sim" porque eu estou mexendo, eu já tenho várias alterações, regras de negócios ... nós redefinimos papéis, acessos" (Entrevistado 7)</p> <p>"...eu acredito que sim porque ele funciona hoje e ele tem todo plano de manutenção lá pela sustentação ... ele já teve evolução porque ele teve fase de desenvolvimento de melhorias no outro período do ano passado" (Entrevistado 10)</p>
		Sherif e Menon (2004)	Atitudes individuais para com a mudança	<p>"Atualmente, eu estou com ele redondo, eu parto mais do princípio de que ele está redondo com pequenas melhorias" (Entrevistado 1)</p> <p>"Foi uma implantação gradual e a gente fazia todo mundo praticar, esclarecer as dúvidas, apoiando pra fazer" (Entrevistado 5)</p> <p>"Ele foi construído em conjunto ... virou bem cooperativo, isso que foi interessante, como todo mundo construiu, pessoas chave que têm uma característica de formar a opinião dentro da equipe, então, quando se formou esse time, teve muito cuidado pra escolher bem quem ia estar multiplicando isso aí pra virar uma cultura" (Entrevistado 6)</p> <p>"...são três pessoas e essas três pessoas estão altamente engajadas e estão voando no negócio" (Entrevistado 7)</p> <p>"...está 100% incorporado hoje, está 100% e eles são super diligentes e uma coisa que eu acho legal que eles aderiram, incorporaram e eles fazem o monitoramento disso hoje, então, qualquer coisa que sai fora, a equipe vem e traz pra nós "olha, isso aqui não está como estava desenhado"" (Entrevistado 8)</p>
			Compartilhamento de conhecimento	<p>"...quando eu tenho a execução do processo que envolve uma boa quantidade de pessoas no processo tem um repasse de conhecimento, sim..." (Entrevistado 1)</p> <p>"Ele funciona bem tranquilamente, qualquer situação que surja dentro da área, independente da etapa que ele está sendo executado, a equipe do jurídico se comunica, busca informação, explica, dá todo subsídio necessário pra que o processo flua de maneira mais lógica" (Entrevistado 2)</p> <p>"...é a rotina dos caras, então eu vejo que está fluindo" (Entrevistado 4)</p> <p>"...as reuniões semanais são, justamente, pra isso, pra tu incentivar o pessoal a compartilhar, pra criar um ambiente positivo pra isso. Aí, geralmente, sempre é levado um assunto, então é "vamos falar de necessidade do cliente, hoje", aí cada um expõe a sua opinião, até questiona se tem que trocar alguma coisa, se tá bom do jeito que está. Então é bem interessante que é como se ninguém acomodasse, a todo momento a gente está discutindo pra ver se ainda faz sentido aquilo, pra ver se tem como melhorar" (Entrevistado 6)</p>

Fonte: elaborado pelo autor

## 5.2.2 Métodos, técnicas, ferramentas e entregáveis

Um dos objetivos desta pesquisa é estabelecer padrões de condução dos projetos de BPM. Para atingir esse objetivo, na entrevista foi feita uma pergunta aberta sobre técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis, denominados ferramentas, foram utilizados no projeto de BPM.

Quadro 19 – Ferramentas por empresa, projeto e entrevistado

Caso	Unidade de Análise	Respondente / Entrevistado	Ferramentas
Empresa 1	Projeto 1	Entrevistado 1	ProjBPM: Análise de Tempos *** ProjBPM: Benchmarking *** ProjBPM: BI *** ProjBPM: BPM CBOOK *** ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Diagnóstico de TI *** ProjBPM: Diagrama *** ProjBPM: Entrevistas *** ProjBPM: Plano de Ação *** ProjBPM: PMBOK *** ProjBPM: POC *** ProjBPM: SIPOC *** ProjBPM: Workflow *** ProjBPM: Workshop
		Entrevistado 2	ProjBPM: 5w 2h *** ProjBPM: Auditoria de Processo *** ProjBPM: Benchmarking *** ProjBPM: BI *** ProjBPM: Bizagi *** ProjBPM: BPM CBOOK *** ProjBPM: BPMN *** ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Diagnóstico de TI *** ProjBPM: Entrevistas *** ProjBPM: Escritório de Processos *** ProjBPM: Ferramenta de Processos Judiciais - CPPRO *** ProjBPM: MASP *** ProjBPM: Matriz de GAPS *** ProjBPM: Plano de Ação *** ProjBPM: PMBOK *** ProjBPM: POC *** ProjBPM: Relatório de Ganhos no Processo *** ProjBPM: SIPOC *** ProjBPM: Workflow *** ProjBPM: Workshop
Empresa 2	Projeto 2	Entrevistado 3	ProjBPM: Análise *** ProjBPM: Auditoria de Aderência *** ProjBPM: Bizagi *** ProjBPM: BPMN *** ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Checklist *** ProjBPM: Entrevistas *** ProjBPM: Gestão Indicadores *** ProjBPM: Grupo Estudo *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto *** ProjBPM: Plano de Ação *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida *** ProjBPM: SAFE *** ProjBPM: Workflow *** ProjBPM: Workshop
		Entrevistado 4	ProjBPM: Análise *** ProjBPM: Auditoria de Aderência *** ProjBPM: Bizagi *** ProjBPM: BPMN *** ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Checklist *** ProjBPM: Entrevistas *** ProjBPM: Gestão Indicadores *** ProjBPM: Grupo Estudo *** ProjBPM: Plano de Ação *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida *** ProjBPM: SAFE *** ProjBPM: Workflow *** ProjBPM: Workshop
	Projeto 3	Entrevistado 5	ProjBPM: Benchmarking *** ProjBPM: Canvas *** ProjBPM: Diagnóstico *** ProjBPM: Dinâmica de Dojos *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo *** ProjBPM: Entrevistas *** ProjBPM: Matriz de GAPS *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto *** ProjBPM: Plano de Comunicação *** ProjBPM: Scrum
		Entrevistado 6	ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Brainwriting *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo *** ProjBPM: Feedback *** ProjBPM: Guias *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto *** ProjBPM: Scrum *** ProjBPM: Técnica do Dispensável e Indispensável
Empresa 3	Projeto 4	Entrevistado 7	ProjBPM: Benchmarking *** ProjBPM: BPM CBOOK *** ProjBPM: BPMN *** ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Checklist *** ProjBPM: Cronograma *** ProjBPM: Desenho de Processo *** ProjBPM: Diagnóstico *** ProjBPM: Diagrama *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo *** ProjBPM: Entrevistas *** ProjBPM: Estudo de Caso *** ProjBPM: Feedback *** ProjBPM: Gerenciamento Projeto *** ProjBPM: Gestão Indicadores *** ProjBPM: Grupo Estudo *** ProjBPM: Plano de Ação *** ProjBPM: Reengenharia *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida
		Entrevistado 8	ProjBPM: Benchmarking *** ProjBPM: BPM CBOOK *** ProjBPM: Capacitação *** ProjBPM: Desenho de Processo *** ProjBPM: Entrevistas *** ProjBPM: Gerenciamento Projeto *** ProjBPM: Plano de Ação
Empresa 4	Projeto 5	Entrevistado 9	ProjBPM: Áudio/Videoconferência *** ProjBPM: Automação *** ProjBPM: BPMN *** ProjBPM: Cronograma *** ProjBPM: Descrição Usuários *** ProjBPM: Desenho de Processo *** ProjBPM: Design Thinking *** ProjBPM: Fase de Concepção *** ProjBPM: Indicadores Processo *** ProjBPM: Kanban *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto *** ProjBPM: MVP (mínimo produto viável) *** ProjBPM: Reengenharia *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida *** ProjBPM: Workflow
		Entrevistado 10	ProjBPM: Automação *** ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Cronograma *** ProjBPM: Especificação Funcional *** ProjBPM: Estudo de Caso *** ProjBPM: Grupo Estudo *** ProjBPM: Kanban *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto *** ProjBPM: MVP (mínimo produto viável)

Fonte: elaborado pelo autor

O Quadro 19 demonstra as ferramentas que foram reportadas pelos entrevistados como sendo utilizadas nos respectivos projetos das respectivas empresas. A compilação das respostas dos entrevistados, além de ser extraída das entrevistas, também contou com a análise de dados secundários, entregues em forma de documentos utilizados durante o projeto,

para sua verificação, comprovação e classificação. Após essa compilação das respostas de cada respondente e dos dados secundários, é que o diagrama de rede foi confeccionado, no software ATLAS.ti, para representar a intensidade que essas ferramentas aparecem entre casos. A medição dessa intensidade foi possível através da contagem das conexões de diagrama de rede que cada ferramenta gerou, sendo essa análise denominada Densidade de Código ou *Code Density* no ATLAS.ti. A descrição de cada ferramenta nos quadros abaixo é precedida da abreviação “ProjBPM” que significa Projeto de BPM e está separada por três asteriscos.

A análise de densidade das ferramentas possibilitou visualizar quais foram as mais utilizadas e, posteriormente, efetuar uma discussão entre constructos. O Quadro 20 representa a relação de todas as ferramentas citadas pelos entrevistados agrupadas por sua densidade.

Ao analisar-se o Quadro 20, o que pôde-se observar de imediato é a pluralidade de ferramentas utilizadas nos projetos. Foram citadas 56 ferramentas diferentes na condução dos projetos de BPM, sendo que a maioria absoluta obteve densidade entre um e dois, ou seja, foram citadas unicamente em uma e ou duas das entrevistas analisadas. Em relação a essa análise deve-se levar em consideração que as densidades ímpares são simbólicas, pois se a ferramenta foi utilizada em um projeto, mas foi só citada por um entrevistado, por assimilação, a ferramenta faz parte do mesmo projeto do segundo entrevistado.

Quadro 20 – Densidade das ferramentas conforme coleta

Ferramentas (ProjBPM = Projeto de BPM)	Densidade
ProjBPM: Brainstorming *** ProjBPM: Entrevistas	7
ProjBPM: Plano de Ação	6
ProjBPM: Benchmarking *** ProjBPM: BPMN *** ProjBPM: Métodos Ágeis	5
Projeto *** ProjBPM: Workflow	4
ProjBPM: BPM CBOK *** ProjBPM: Grupo Estudo *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida *** ProjBPM: Workshop	4
ProjBPM: Bizagi *** ProjBPM: Checklist *** ProjBPM: Cronograma *** ProjBPM: Desenho de Processo *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo *** ProjBPM: Gestão Indicadores	3
ProjBPM: Análise *** ProjBPM: Auditoria de Aderência *** ProjBPM: Automação *** ProjBPM: BI *** ProjBPM: Diagnóstico *** ProjBPM: Diagnóstico de TI *** ProjBPM: Diagrama *** ProjBPM: Estudo de Caso *** ProjBPM: Feedback *** ProjBPM: Gerenciamento Projeto *** ProjBPM: Kanban *** ProjBPM: Matriz de GAPS *** ProjBPM: MVP (mínimo produto viável) *** ProjBPM: PMBOK *** ProjBPM: POC *** ProjBPM: Reengenharia *** ProjBPM: SAFe *** ProjBPM: Scrum *** ProjBPM: SIPOC	2
ProjBPM: 5w 2h *** ProjBPM: Análise de Tempos *** ProjBPM: Audio/Videoconferência *** ProjBPM: Auditoria de Processo *** ProjBPM: Brainwriting *** ProjBPM: Canvas *** ProjBPM: Capacitação *** ProjBPM: Descrição Usuários *** ProjBPM: Design Thinking *** ProjBPM: Dinâmica de Dojôs *** ProjBPM: Escritório de Processos *** ProjBPM: Especificação Funcional *** ProjBPM: Fase de Concepção *** ProjBPM: Ferramenta de Processos Judiciais - CPPRO *** ProjBPM: Guias *** ProjBPM: Indicadores Processo *** ProjBPM: MASP *** ProjBPM: Plano de Comunicação *** ProjBPM: Relatório de Ganhos no Processo *** ProjBPM: Técnica do Dispensável e Indispensável	1

Fonte: elaborado pelo autor

Para analisar de forma mais assertiva a densidade das ferramentas utilizadas na condução dos projetos de BPM, foram feitas *links* por assimilação nos diagramas de rede dos códigos citados por um entrevistado e que não haviam sido citados no outro entrevistado do mesmo projeto. Essas novas ligações, representadas nos diagramas de rede de forma diferente das citadas diretamente pelo entrevistado, geraram um novo quadro de ferramentas e suas respectivas densidades, Quadro 21.

Pode-se verificar no Quadro 21 que as ferramentas mais utilizadas foram Brainstorming com densidade dez, ou seja, os dez entrevistados dos cinco projetos das quatro empresas a citaram, BPMN – *Business Process Model and Notation* e Entrevistas com densidade 8 e Benchmarking, Grupo de Estudo, Métodos Ágeis de Projeto, Plano de Ação, Reuniões de Acompanhamento Assistida e Workflow com densidade 6. Pode-se entender que essas ferramentas estão disseminadas, com esta densidade, nos projetos estudados devido a sua aderência aos projetos de BPM e a sua facilidade na obtenção dos resultados que as respectivas ferramentas se propõem.

Quadro 21 – Densidade das ferramentas por assimilação

Ferramentas (ProjBPM = Projeto de BPM)	Densidade
ProjBPM: Brainstorming	10
ProjBPM: BPMN *** ProjBPM: Entrevistas	8
ProjBPM: Benchmarking *** ProjBPM: Grupo Estudo *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto *** ProjBPM: Plano de Ação *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida *** ProjBPM: Workflow	6
ProjBPM: Bizagi *** ProjBPM: BPM CBOK *** ProjBPM: Checklist *** ProjBPM: Cronograma *** ProjBPM: Desenho de Processo *** ProjBPM: Diagnóstico *** ProjBPM: Diagrama *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo *** ProjBPM: Estudo de Caso *** ProjBPM: Feedback *** ProjBPM: Gestão Indicadores *** ProjBPM: Matriz de GAPs *** ProjBPM: Reengenharia *** ProjBPM: Workshop	4
ProjBPM: 5w 2h *** ProjBPM: Análise *** ProjBPM: Análise de Tempos *** ProjBPM: Áudio/Videoconferência *** ProjBPM: Auditoria de Aderência *** ProjBPM: Auditoria de Processo *** ProjBPM: Automação *** ProjBPM: BI *** ProjBPM: Brainwriting *** ProjBPM: Canvas *** ProjBPM: Capacitação *** ProjBPM: Descrição Usuários *** ProjBPM: Design Thinking *** ProjBPM: Diagnóstico de TI *** ProjBPM: Dinâmica de Dojôs *** ProjBPM: Escritório de Processos *** ProjBPM: Especificação Funcional *** ProjBPM: Fase de Concepção *** ProjBPM: Ferramenta de Processos Judiciais - CPPRO *** ProjBPM: Gerenciamento Projeto *** ProjBPM: Guias *** ProjBPM: Indicadores Processo *** ProjBPM: Kanban *** ProjBPM: MASP *** ProjBPM: MVP (mínimo produto viável) *** ProjBPM: Plano de Comunicação *** ProjBPM: PMBOK *** ProjBPM: POC *** ProjBPM: Relatório de Ganhos no Processo *** ProjBPM: SAFe *** ProjBPM: Scrum *** ProjBPM: SIPOC *** ProjBPM: Técnica do Dispensável e Indispensável	2

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.3 RELAÇÕES

Efetuar uma análise das relações entre entrevistados, projetos, empresas, variáveis e constructos é importante para verificar os influenciadores positivos e negativos e seus

influenciáveis. Isso significa, analisar a efetiva transformação e suas variáveis de forma a perceber as interações que podem limitar ou expandir a rotinização, infusão e mudança cultural, bem como analisar as ferramentas que supostamente podem contribuir para que a efetiva transformação aconteça. Boa parte das pesquisas efetuadas no campo das ciências sociais têm como objetivo exclusivamente descrever cada uma das variáveis isoladamente. Mas há pesquisas que vão mais além: buscam verificar a existência de relações. É o caso das pesquisas que mesmo sem definir relações de dependência procuram verificar em que medida essas relações existem (GIL, 2008).

### **5.3.1 Efetiva transformação nos cinco projetos**

A primeira relação que é feita neste estudo é a relação entre as variáveis do constructo efetiva transformação – ET e a ET (%). Essa relação proporcionou, através da análise de qual(s) variável(s) que mais influenciou positivamente/negativamente para efetiva transformação, a verificação do “por que” algumas empresas, projetos ou respondentes efetivamente transformaram mais ou menos seus processos.

Conforme Quadro 22, podemos observar que os entrevistados 1 e 2 foram os que mais intensamente indicaram ET no seu processo, intervalo de 91% até 100% de ET, sendo que, a variável que fez com que não atingissem maior ET foi o uso prolongado.

Analisando isoladamente a variável uso prolongado, vê-se que a mesma foi a que mais influenciou negativamente na ET dentre todas as outras variáveis, entrevistados 3, 4, 5 e 6. Na definição, o uso prolongado é o aumento do potencial de uma inovação ser alcançada quando foi integrado em tarefas de trabalho no decorrer do tempo (ZMUD; APPLE, 1992). Seguindo a variável uso prolongado, as variáveis uso na integração, entrevistados 9 e 10 e capacitação, entrevistados 7 e 8, também influenciaram mais negativamente na ET, mas nada comparado com uso prolongado que teve 4 entrevistados apontando para influência negativa. A variável uso na integração é entendida como: aumento na interconexão dos fluxos de trabalho na organização (ZMUD; APPLE, 1992); e capacitação é definida como, se as habilidades, técnicas, métodos, ferramentas, melhores práticas e novos conceitos, estabelecidos para o processo, passaram a fazer parte dos padrões profissionais e curriculares (YIN et al., 1978).

Quadro 22 – Relação entre efetiva transformação e variável, com ênfase no entrevistado

Efetiva Transformação (%)	Negativa			Neutra			Positiva		
	Negativa	Neutra	Positiva	Negativa	Neutra	Positiva	Negativa	Neutra	Positiva
91 - 100		Entrevistado 1 Entrevistado 2				Entrevistado 1 Entrevistado 2			Entrevistado 1 Entrevistado 2
81 - 90	Entrevistado 4		Entrevistado 9	Entrevistado 9		Entrevistado 4	Entrevistado 4	Entrevistado 9	Entrevistado 4 Entrevistado 9
71 - 80	Entrevistado 5 Entrevistado 6	Entrevistado 7 Entrevistado 8 Entrevistado 10		Entrevistado 10	Entrevistado 5 Entrevistado 6	Entrevistado 7 Entrevistado 8		Entrevistado 5 Entrevistado 6	Entrevistado 7 Entrevistado 8 Entrevistado 10
41 - 50	Entrevistado 3					Entrevistado 3		Entrevistado 3	Entrevistado 3
	Uso prolongado (influência)			Uso na integração (influência)			Orçamento (influência)		
91 - 100			Entrevistado 1 Entrevistado 2			Entrevistado 1 Entrevistado 2			Entrevistado 1 Entrevistado 2
81 - 90			Entrevistado 4 Entrevistado 9			Entrevistado 4 Entrevistado 9			Entrevistado 4 Entrevistado 9
71 - 80	Entrevistado 8		Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7 Entrevistado 10	Entrevistado 7 Entrevistado 8		Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 10		Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7 Entrevistado 8 Entrevistado 10	
41 - 50			Entrevistado 3			Entrevistado 3			Entrevistado 3
	Equipe (influência)			Capacitação (influência)			Governança corporativa (influência)		
91 - 100			Entrevistado 1 Entrevistado 2			Entrevistado 1 Entrevistado 2			Entrevistado 1 Entrevistado 2
81 - 90			Entrevistado 4 Entrevistado 9			Entrevistado 4 Entrevistado 9			Entrevistado 4 Entrevistado 9
71 - 80			Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7 Entrevistado 8 Entrevistado 10	Entrevistado 7		Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 8 Entrevistado 10		Entrevistado 5 Entrevistado 6 Entrevistado 7 Entrevistado 8 Entrevistado 10	
41 - 50	Entrevistado 3			Entrevistado 3				Entrevistado 3	Entrevistado 3
	Fornecimento e manutenção (influência)			Atitudes Individuais para com a mudança (influência)			Compartilhamento de conhecimento (influência)		
	Negativa	Neutra	Positiva	Negativa	Neutra	Positiva	Negativa	Neutra	Positiva

Fonte: elaborado pelo autor

Ainda no Quadro 22, a variável governança corporativa foi a variável que mais influenciou positivamente na ET dos respectivos processos através dos projetos de BPM, sendo todos os projetos influenciados positivamente. É importante ressaltar que, segundo Zmud e Appel (1992), quanto antes uma inovação no processo for adotada, é mais provável que seja rotinizada e infundida nos sistemas de governança ou gestão do trabalho da organização. Ou seja, a variável governança corporativa representa a incorporação destas inovações nos sistemas organizacionais e observar tais associações apoiam a validade das medidas de rotinização e infusão. Na continuidade, as variáveis equipe, fornecimento e manutenção e compartilhamento de conhecimento também estão entre as que mais influenciaram positivamente a maioria dos casos na ET, exceto para o entrevistado 8 (equipe) e o entrevistado 3 (fornecimento e manutenção e compartilhamento de conhecimento). De acordo com Yin et al. (1978), equipe e fornecimento e manutenção podem ser respectivamente definidos e medidos como os papéis e responsabilidades se tornaram parte da gestão de pessoas da organização e sobreviveram a trocas de usuários; e a organização tem capacidade internas de manter e suprir o processo operando e se já suportou alguma manutenção no processo. Já Sherif e Menon (2004), definem a variável compartilhamento de conhecimento como o ato de compartilhar conhecimento, compartilhar experiências, ou seja, a voluntariedade na troca conhecimentos.

Com um pouco menos de influência positiva na ET, mas não menos importante na busca da ET, vem a variável atitudes individuais para com a mudança que influenciou positivamente a maioria dos projetos para a maioria dos entrevistados, exceto para os entrevistados 3 e 7 (Quadro 22). Sua definição é a capacidade de absorção dos indivíduos de uma organização para adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento em um processo de inovação (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A variável orçamento, que, conforme Yin et al. (1978), valida se a inovação já possui orçamento próprio e se a mesma sobreviveu a ciclos orçamentários, teve uma influência de neutra para positiva nos casos analisados.

Ao fazermos uma relação entre os entrevistados do mesmo projeto, Quadros 22 e 23, nota-se uma semelhança na ET em três projetos de seis entrevistados, entrevistados 1 e 2 do Projeto 1, entrevistados 5 e 6 do Projeto 3 e entrevistados 7 e 8 do Projeto 4, mas em um dos projetos a(s) variável(s) que influenciou seus respectivos percentuais de ET são diferentes entre os entrevistados. É o que ocorre nos entrevistados 7 e 8, ambos com 77% de ET, o entrevistado 7 teve como influenciador negativo e neutro as variáveis capacitação e atitudes individuais para com a mudança, respectivamente, e o entrevistado 8 teve as variáveis equipe

e capacitação como influenciadores negativos. Neste caso, ambos tiveram a percepção de que a variável capacitação influenciou negativamente na ET, mas tiveram percepções diferentes em relação às variáveis equipe e atitudes individuais para com a mudança. É importante ressaltar que ambos os entrevistados são da área de negócio da Empresa 3, ou seja, o entrevistado 7 é Analista de Negócio e o entrevistado 8 é Gerente de Negócio, mas, além dos cargos, o entrevistado 7 foi integrante da equipe do dito projeto e pode ter sofrido com algumas atitudes individuais que não condiziam com o momento de mudança. Os entrevistados 1 e 2 e 5 e 6 indicaram exatamente as mesmas variáveis como influenciadores negativos ou neutros ou positivos. Mesmo com cargos de Coordenador de Processo e Analista de Processo, entrevistados 1 e 2, respectivamente, e Gerente de Negócio e Analista de Processo, entrevistados 5 e 6, respectivamente, os mesmos demonstraram alinhamento e sinergia em relação aos processos, ou que mantinham ou que operavam.

Ao efetuar a mesma relação nos Projetos 2 e 5 dos entrevistados 3 e 4 e 9 e 10, respectivamente, nota-se uma diferença no percentual de ET entre entrevistados. O entrevistado 3, com 50% de ET, e o entrevistado 4, com 81% de ET, divergiram em diversas variáveis. Embora ambos os entrevistados indicaram que o processo, que passou por um projeto de BPM e foi utilizado na entrevista, ainda não havia atingido um uso prolongado (influência negativa) e que o orçamento, mesmo sendo próprio, ainda não tinha sobrevivido a um ciclo orçamentário (influência neutra), o entrevistado 3 identificou outras variáveis como influenciadoras negativas ou neutras da ET. Baseado na entrevista do entrevistado 3, as variáveis fornecimento e manutenção e compartilhamento de conhecimento influenciam negativamente na ET e a variável atitudes individuais para com a mudança foi neutra na influência à ET. Os dois entrevistados detinham cargos de Gerente de Negócio, entrevistado 3, e Analista de Processo, entrevistado 4, e na percepção do pesquisador, isso ocorreu por que existiu um excesso de pessimismo do entrevistado 3 por insatisfações de resultados individuais de integrantes da equipe e, em contrapartida, um excesso de otimismo do entrevistado do entrevistado 4 por querer mostrar que o seu projeto havia dado certo. Nos entrevistados 9 e 10, a diferença de percentuais de ET é menor, 77% e 85%, respectivamente, e essa diferença está baseada na percepção de cada entrevistado em relação ao uso prolongado. Enquanto o entrevistado 9 reportou que o processo estava em operação há 30 meses, o entrevistado 10 reportou que o processo estava implementado há 15 meses. Na análise do pesquisador, essa diferença de reporte se deu por que o entendimento de cada entrevistado do instante que o processo transformado foi colocado em uso era diferente. Enquanto o entrevistado 9 considerou o processo implementado a partir das primeiras ações

de transformação, mesmo durante projeto, o entrevistado 10 considerou o projeto no ar a partir das primeiras ações de transformação após o projeto. Os dois entrevistados convergiram no entendimento que o processo ainda tinha integrações para serem feitas com outros processos, o que gerou influência negativa na variável uso na integração (Quadros 22 e 23).

### **5.3.2 Efetiva transformação no caso 2 (dois projetos)**

Como estratégia de pesquisa foram selecionados quatro entrevistados de dois projetos da mesma empresa para gerar a possibilidade de analisar relações dentro de uma empresa (um caso). Ao analisar-se ambos os Projetos 2 e 3 (Quadro 22), as variáveis que, conjuntamente – sem considerar as variáveis de influência isolada do entrevistado 3 –, estão influenciando de forma negativa ou neutra são as variáveis uso prolongado e orçamento. A diferença entre o Projeto 2 para o Projeto 3, ainda sem considerar as variáveis de influência isolada do entrevistado 3, ficou na variável uso na integração, pois o processo do Projeto 3 ainda não havia sido utilizada na integração com outro processo da organização. Fazendo relações entre as variáveis ambientais de cada projeto pode-se visualizar na Empresa 2 que, enquanto para os entrevistados 3 e 4 do Projeto 2 a Gestão Estratégica foi o motivador para a introdução do BPM na organização, para os entrevistados 5 e 6 do Projeto 3, a Gestão da Qualidade foi o motivador. Enquanto os resultados buscados pelo Projeto 2 foram diminuir falha e aumentar produtividade, no Projeto 3 foram diminuir falha, diminuir tempo, aumentar nível de serviço e aumentar produtividade. Essa diferença nos resultados buscados em cada projeto pode ser considerada normal, pois cada qual tem seu objetivo distinto. Em contrapartida, a divergência no motivador para introdução do BPM é originada por que a Empresa 2 trabalha por verticais ou unidades de negócio e essas verticais são quase que independentes uma da outra, não totalmente independentes, pois contam com serviços compartilhados da organização, como por exemplo, uma estrutura formal de BPM. Mesmo que as divergências entre motivadores para BPM entre os Projetos 2 e 3 possam ser justificadas a partir do negócio e suas unidades, essa divergência pode ter influenciado seus respectivos projetos, por que partem de sustentações, apoios, posições e diretrizes diferentes, ou seja, Gestão Estratégica e Gestão da Qualidade.

### 5.3.3 Efetiva transformação nos quatro casos

Na relação entre empresas, utilizando o Quadro 23, ao fazer-se um ranking de ET, pode-se considerar a Empresa 1 como sendo a que mais efetivamente transformou seu processo, com ET de 92% de média, seguida da Empresa 4 que na média obteve 81% de ET. Após, encontra-se a Empresa 3 com média de 77% de ET no processo que passou pelo projeto de BPM e, por fim, a Empresa 2 com uma média de 69,25% de ET em seus processos utilizados na pesquisa. Ainda na relação entre empresas, ao avaliar-se a ET na perspectiva de ter utilizado consultoria externa em seu projeto de BPM, variável ambiental, não é possível notar claramente vantagens e desvantagens ao contar com esse tipo de apoio, embora, as Empresas 3 e 4 dos Projetos 4 e 5 obtiveram percentuais de ET que podem ser considerar bons em uma análise global e intermediário numa análise comparativa com todas as empresas. Todas as empresas estão estudando, discutindo ou formalizando o BPM em seus negócios há mais de cinco anos e ainda existe uma convergência nos motivadores para introdução do BPM, Empresa 1, 2, 3 e 4, indicaram Gestão Estratégica, sendo que a Empresa 2 também indicou Qualidade. Como a empresa 2 não tem uma convergência no motivador para introdução ao BPM, apontando Gestão Estratégica o Projeto 2 e Gestão da Qualidade o Projeto 3, isso pode ter influenciado a ET, por que essa divergência pode causar conduções diferentes do projeto, não proporcionando o compartilhamento de melhores práticas e assim retardando o processo de efetiva transformação.

Quadro 23 – Efetiva transformação por empresa, projeto, entrevistado e variável ambiental

Caso	Unidade de Análise	Respondente / Entrevistado	Cargo Respondente / Entrevistado	Projeto Encerrado	Consultoria Externa	ET	ET por Empresa	ET por Projeto
Empresa 1	Projeto 1	Entrevistado 1	Coordenador de Processo	Sim	Não	92%		
Empresa 1	Projeto 1	Entrevistado 2	Analista de Processo	Sim	Não	92%	92%	92%
Empresa 2	Projeto 2	Entrevistado 3	Gerente de Negócio	Sim	Não	50%		
Empresa 2	Projeto 2	Entrevistado 4	Analista de Processo	Sim	Não	81%	69,25%	65,5%
Empresa 2	Projeto 3	Entrevistado 5	Gerente de Negócio	Sim	Não	73%		
Empresa 2	Projeto 3	Entrevistado 6	Analista de Processo	Sim	Não	73%		
Empresa 3	Projeto 4	Entrevistado 7	Analista de Negócio	Sim	Sim	77%		
Empresa 3	Projeto 4	Entrevistado 8	Gerente de Negócio	Sim	Sim	77%	77%	77%
Empresa 4	Projeto 5	Entrevistado 9	Analista de Processo	Sim	Sim	85%		
Empresa 4	Projeto 5	Entrevistado 10	Analista de Negócio	Sim	Sim	77%	81%	81%

Fonte: elaborado pelo autor

### 5.3.4 Uso de ferramentas e efetiva transformação

Outra análise estabelecida na estratégia de pesquisa é a de como os projetos de BPM que efetivamente transformaram, ou seja, relacionar ET de cada empresa, projeto e

respondente com as ferramentas utilizadas no projeto de BPM. O Quadro 24 traz essa relação, sendo que ao lado de cada ferramenta é exposta, entre parênteses, a Densidade de Código de cada ferramenta que também serve para ordenar as ferramentas dentro da célula.

Quadro 24 – Efetiva transformação e ferramentas por empresa, projeto e entrevistado

Caso	Unidade de Análise	Respondente / Entrevistado	ET	ET por Empresa	ET por Projeto	Ferramentas
Empresa 1	Projeto 1	Entrevistado 1	92%	92%	92%	ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: Entrevistas (8) *** ProjBPM: Benchmarking (6) *** ProjBPM: Plano de Ação (6) *** ProjBPM: Workflow (6) *** ProjBPM: BPM CBOOK (4) *** ProjBPM: Diagrama (4) *** ProjBPM: Workshop (4) *** ProjBPM: Análise de Tempos (2) *** ProjBPM: BI (2) *** ProjBPM: Diagnóstico de TI (2) *** ProjBPM: PMBOK (2) *** ProjBPM: POC (2) *** ProjBPM: SIPOC (2)
		Entrevistado 2	92%			ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: BPMN (8) *** ProjBPM: Entrevistas (8) *** ProjBPM: Benchmarking (6) *** ProjBPM: Plano de Ação (6) *** ProjBPM: Workflow (6) *** ProjBPM: Bizagi (4) *** ProjBPM: BPM CBOOK (4) *** ProjBPM: Matriz de GAPs (4) *** ProjBPM: Workshop (4) *** ProjBPM: 5w 2h (2) *** ProjBPM: Auditoria de Processo (2) *** ProjBPM: BI (2) *** ProjBPM: Diagnóstico de TI (2) *** ProjBPM: Escritório de Processos (2) *** ProjBPM: Ferramenta de Processos Judiciais - CPPRO (2) *** ProjBPM: MASP (2) *** ProjBPM: PMBOK (2) *** ProjBPM: POC (2) *** ProjBPM: Relatório de Ganhos no Processo (2) *** ProjBPM: SIPOC (2)
Empresa 2	Projeto 2	Entrevistado 3	50%	65,50%	65,50%	ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: BPMN (8) *** ProjBPM: Entrevistas (8) *** ProjBPM: Grupo Estudo (6) *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto (6) *** ProjBPM: Plano de Ação (6) *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida (6) *** ProjBPM: Workflow (6) *** ProjBPM: Bizagi (4) *** ProjBPM: Checklist (4) *** ProjBPM: Gestão Indicadores (4) *** ProjBPM: Workshop (4) *** ProjBPM: Análise (2) *** ProjBPM: Auditoria de Aderência (2) *** ProjBPM: SAFe (2)
		Entrevistado 4	81%			ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: BPMN (8) *** ProjBPM: Entrevistas (8) *** ProjBPM: Grupo Estudo (6) *** ProjBPM: Plano de Ação (6) *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida (6) *** ProjBPM: Workflow (6) *** ProjBPM: Bizagi (4) *** ProjBPM: Checklist (4) *** ProjBPM: Gestão Indicadores (4) *** ProjBPM: Workshop (4) *** ProjBPM: Análise (2) *** ProjBPM: Auditoria de Aderência (2) *** ProjBPM: SAFe (2)
	Projeto 3	Entrevistado 5	73%	73,00%	73,00%	ProjBPM: Entrevistas (8) *** ProjBPM: Benchmarking (6) *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto (6) *** ProjBPM: Diagnóstico (4) *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo (4) *** ProjBPM: Matriz de GAPs (4) *** ProjBPM: Canvas (2) *** ProjBPM: Dinâmica de Dojôs (2) *** ProjBPM: Plano de Comunicação (2) *** ProjBPM: Scrum (2)
		Entrevistado 6	73%			ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto (6) *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo (4) *** ProjBPM: Feedback (4) *** ProjBPM: Brainwriting (2) *** ProjBPM: Guias (2) *** ProjBPM: Scrum (2) *** ProjBPM: Técnica do Dispensável e Indispensável (2)
Empresa 3	Projeto 4	Entrevistado 7	77%	77%	77%	ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: BPMN (8) *** ProjBPM: Entrevistas (8) *** ProjBPM: Benchmarking (6) *** ProjBPM: Grupo Estudo (6) *** ProjBPM: Plano de Ação (6) *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida (6) *** ProjBPM: BPM CBOOK (4) *** ProjBPM: Checklist (4) *** ProjBPM: Cronograma (4) *** ProjBPM: Desenho de Processo (4) *** ProjBPM: Diagnóstico (4) *** ProjBPM: Diagrama (4) *** ProjBPM: Dinâmica de Grupo (4) *** ProjBPM: Estudo de Caso (4) *** ProjBPM: Feedback (4) *** ProjBPM: Gestão Indicadores (4) *** ProjBPM: Reengenharia (4) *** ProjBPM: Gerenciamento Projeto (2)
		Entrevistado 8	77%			ProjBPM: Entrevistas (8) *** ProjBPM: Benchmarking (6) *** ProjBPM: Plano de Ação (6) *** ProjBPM: BPM CBOOK (4) *** ProjBPM: Desenho de Processo (4) *** ProjBPM: Capacitação (2) *** ProjBPM: Gerenciamento Projeto (2) *** ProjBPM: BPMN (8) *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto (6) *** ProjBPM: Reuniões de Acompanhamento Assistida (6) *** ProjBPM: Workflow (6) *** ProjBPM: Cronograma (4) *** ProjBPM: Desenho de Processo (4) *** ProjBPM: Reengenharia (4) *** ProjBPM: Áudio/Vídeoconferência (2) *** ProjBPM: Automação (2) *** ProjBPM: Descrição Usuários (2) *** ProjBPM: Design Thinking (2) *** ProjBPM: Fase de Concepção (2) *** ProjBPM: Indicadores Processo (2) *** ProjBPM: Kanban (2) *** ProjBPM: MVP (mínimo produto viável) (2)
Empresa 4	Projeto 5	Entrevistado 9	85%	81%	81%	ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: Grupo Estudo (6) *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto (6) *** ProjBPM: Cronograma (4) *** ProjBPM: Estudo de Caso (4) *** ProjBPM: Automação (2) *** ProjBPM: Especificação Funcional (2) *** ProjBPM: Kanban (2) *** ProjBPM: MVP (mínimo produto viável) (2)
		Entrevistado 10	77%			ProjBPM: Brainstorming (10) *** ProjBPM: Grupo Estudo (6) *** ProjBPM: Métodos Ágeis Projeto (6) *** ProjBPM: Cronograma (4) *** ProjBPM: Estudo de Caso (4) *** ProjBPM: Automação (2) *** ProjBPM: Especificação Funcional (2) *** ProjBPM: Kanban (2) *** ProjBPM: MVP (mínimo produto viável) (2)

Fonte: elaborado pelo autor

Com isso, é possível analisar que no Projeto 1, que obteve 92% de ET média, utilizou-se das seguintes ferramentas para conduzir o projeto de BPM: dentre as ferramentas com maior Densidade de Código, esse projeto utilizou, além de *Brainstorming*, que foi a única com densidade 10, ou seja, utilizada em todos os projetos, figuram Entrevistas (8), BPMN – *Business Process Model and Notation* (8), *Benchmarking* (6), Plano de Ação (6) e *Workflow* (6); analisando as ferramentas que somente esse projeto utilizou, verifica-se a 5W2H – *What, Why, Where, When, Who, How* e *How* (2), Análise de Tempos (2), Auditoria de Processo (2), BI – *Business Intelligence* (2), Diagnóstico de TI (2), Escritório de Processos (2), Ferramenta de Processos Judiciais – CPPRO (2), MASP – Método de Análise e Solução de Problemas (2), PMBOK – *Project Management Body of Knowledge* (2), POC – *Proof of Concept* (2), Relatório de Ganhos no Processo (2) e SIPOC – *Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers* (2).

Estudando o Projeto 2, que com 65,5% de ET média foi o projeto com menor efetiva transformação, pode-se destacar que o mesmo utilizou as seguintes ferramentas: com maior densidade, *Brainstorming* (10), BPMN (8), Entrevistas (8), Grupo de Estudo (6), Métodos Ágeis em Projetos (6), Plano de Ação (6), Reuniões de Acompanhamento Assistida (6) e *Workflow* (6); as ferramentas que somente o Projeto 2 utilizou foram Análise (2), Auditoria de Aderência (2) e SAFe – *Scaled Agile Framework* (2). É importante ressaltar que, mesmo o Projeto 2 não tendo um percentual de efetiva transformação alto se comparado aos demais projetos, analisando as ferramentas informadas por cada respondente, encontra-se a maior sinergia entre entrevistados, ficando apenas a ferramenta Métodos Ágeis em Projetos como não sendo citada pelo entrevistado 4, ou seja, todas as outras ferramentas foram citadas por ambos os respondentes.

No Projeto 3, com 73% de ET média, as ferramentas foram: entre as de maior densidade figuram *Brainstorming* (10), Entrevistas (8), *Benchmarking* (6) e Métodos Ágeis em Projetos (6); entre as ferramentas utilizadas exclusivamente neste projeto estão *Brainwriting* (2), Canvas (2), Dinâmica de Dojôs (2), Guias (2), Plano de Comunicação (2), Scrum – *Framework* de Desenvolvimento de Software Ágil (2) e Técnica do Dispensável e Indispensável (2).

Ao relacionar-se o Projeto 4, ET média de 77%, com as ferramentas, é possível ressaltar: *Brainstorming* (10), BPMN (8), Entrevistas (8), *Benchmarking* (6), Grupo de Estudo (6), Plano de Ação (6) e Reunião de Acompanhamento Assistida (6), como as ferramentas com maior densidade utilizadas pelo projeto; Capacitação (2) e Gerenciamento de Projeto (2), como as ferramentas utilizadas exclusivamente por este projeto.

Com 81% de ET média, o Projeto 5, demonstra as seguintes ferramentas: de maior densidade foram utilizadas por esse projeto *Brainstorming* (10), BPMN (8), Grupo de Estudo (6), Métodos Ágeis em Projetos (6), Reunião de Acompanhamento Assistida (6) e *Workflow* (6); dentre as somente utilizadas por esse projeto estão *Áudio/Videoconferência* (2), Automação (2), Descrição de Usuários (2), *Design Thinking* (2), Especificação Funcional (2), Fase de Concepção (2), Indicadores de Processo (2), *Kanban* (2) e MVP – Mínimo Produto Viável (2).

Como os Projetos 2 e 3 eram da mesma empresa, Empresa 2, ao analisar as ferramentas que foram utilizadas nos dois projetos, encontram-se em comum *Brainstorming* (10), Entrevistas (8) e Métodos Ágeis em Projetos (6). Considerando-se que os dois projetos da Empresa 2 utilizaram no total vinte e sete ferramentas diferentes durante seus projetos de BPM, encontrar somente três ferramentas em comum entre os projetos demonstra novamente uma falta de sinergia e compartilhamento entre as iniciativas de BPM e essa falta de convergência pode proporcionar uma demora no projeto de BPM e por consequência um prolongamento da efetiva transformação.

As ferramentas BPMN e Entrevistas, com densidade 8, ou seja, foram utilizadas por quatro projetos, não foram utilizadas em um dos cinco projetos. Assim, a ferramenta Entrevistas não foi utilizada pelo Projeto 5. Isso deve-se, pois o Projeto 5 foi conduzido e conceituado totalmente pela área de processos, denominada operações pela citação a seguir do entrevistado 9: “*não (referindo-se à não utilização de Entrevistas), na verdade como essa foi uma iniciativa da área de operações, a área de operações disse assim “eu preciso executar esse processo, eu não posso mais fazer em Excel, a ferramenta que a gente tem não está funcionando”, como a área de negócios não iria, a gente não iria inferir em nenhuma definição de negócio, ia ser, basicamente, para operação mesmo, só operação, foi tudo rodado dentro da área de operações. Então, quem definiu tudo foi a área de operações com a cooperativa lá na ponta e aí, como a gente tinha a fulana (integrante da equipe que conhecia do processo) que veio da cooperativa, a gente usava ela como sendo o usuário. A gente usava o conhecimento dela, os desejos dela, basicamente”*”. Já a ferramenta BPMN não foi utilizada pelo Projeto 3 e não existe justificativa nas entrevistas e nos documentos analisados para a sua não utilização.

As ferramentas com densidade 4 são aquelas que foram utilizadas por dois projetos distintos e elas totalizaram quatorze das cinquenta e seis ferramentas citadas nas entrevistas. Ao efetuar a relação dos projetos e essas ferramentas de densidade 4, encontra-se que os Projetos 1 e 2 utilizaram comumente as ferramentas Bizagi e *Workshop*, os Projetos 1 e 3, a

Matriz de GAPs, os Projetos 1 e 4, BPM CBOOK – *Business Process Management Common Body of Knowledge* e Diagrama, os Projetos 2 e 4, *Checklist* e Gestão de Indicadores, os Projetos 3 e 4, Diagnóstico, Dinâmica de Grupo e *Feedback* e os Projetos 4 e 5 utilizaram Cronograma, Desenho de Processo, Estudo de Caso e Reengenharia comumente na condução de seus projetos.

É também importante relacionar e analisar os projetos de maior e menor efetiva transformação e suas ferramentas. Com isso, em análise das relações entre o Projeto 1, com 92% de ET média e o Projeto 2, com 65,5% de ET média, encontra-se que ambos utilizaram igualmente as ferramentas Bizagi (4), BPMN (8), Brainstorming (10), Entrevistas (8), Plano de Ação (6), Workflow (6) e Workshop (4). Em contrapartida, o Projeto 1 utilizou as seguintes ferramentas que não foram utilizadas no Projeto 2, excetuando as ferramentas exclusivas do projeto, pois estas já foram citadas nas análises acima, *Benchmarking* (6), BPM CBOOK (4), Diagrama (4) e Matriz de GAPs (4). Já o Projeto 2 utilizou as seguintes ferramentas, exceto as exclusivas, que não foram utilizadas pelo Projeto 1, *Checklist* (4), Gestão de Indicadores (4), Grupo de Estudo (6), Métodos Ágeis em Projetos (6) e Reuniões de Acompanhamento Assistida (6). Pode-se verificar nessa análise que as ferramentas que ambos projetos utilizaram tem sinergia com as práticas em projetos de BPM.

É importante ressaltar que tratando-se de uma simples análise de ferramentas utilizadas para estabelecer o como os projetos foram conduzidos, pode-se supor, mas não afirmar, que as ferramentas podem influenciar também ET. Essa suposição acontece pelo fato de que se os projetos de BPM forem conduzidos de forma a captar o máximo da percepção e conhecimento dos recursos dos processos, (ferramentas exemplo: Brainstorming, Entrevistas e Métodos Ágeis em Projetos), e unificar de forma precisa essa percepção às melhores práticas e novos conceitos (ferramentas exemplo: *Benchmarking*, Grupo de Estudo, Workflow e BPMN), garantindo que os processos obtenham ganhos de eficiência operacional e melhora na experiência do cliente (ferramentas exemplo: Plano de Ação e Reuniões de Acompanhamento Assistidas). Desta forma estes processos poderão ser rotinizados e infundidos mais rápida e assertivamente dentro da organização, pois a equipe operacional, como evolvida e participante desde o projeto, fará a mudança cultural necessária.

## 6 DISCUSSÃO

A partir das descrições, análises e resultados obtidos pelo estudo dos casos, é importante efetuar algumas discussões relacionadas aos facilitadores, barreiras, confirmações e não confirmações da efetiva transformação dos casos e das ferramentas que foram utilizadas na condução dos projetos de BPM.

A primeira discussão a ser efetuada é de se traçar um paralelo entre a efetiva transformação conceitual e a observada, e analisando ambas. A ET conceitual é definida como a institucionalização das inovações através da mudança cultural no nível operacional da organização e que gerará ganhos na eficiência operacional e na experiência do cliente. Enquanto a ET observada é definida como: a) o processo implementado efetivamente e ininterruptamente baseado no que foi proposto, integrando com outras áreas em razão de praticidade técnica, trabalhando com orçamento próprio; b) com as funções e papéis formalmente incorporados e institucionalizados, inclusive na interação com as demais áreas e sobrevivendo as trocas; c) uma capacitação cíclica dos usuários envolvidos no processo, através de uma base de conhecimento, proporcionando certificação profissional para manter a equipe motivada; d) os conceitos e melhores práticas inseridos nos processos estiverem incorporados na cadeia de valor, na arquitetura de processos e no organograma e os procedimentos, políticas e rotinas de trabalho estarem no padrão corporativo, além de um alinhamento com a estratégia e a gestão de indicadores; e e) o plano de manutenção do processo é sustentado pelos recursos da organização e a equipe, altamente engajada, multiplica o conhecimento até virar rotina e haver uma mudança cultural na organização.

Ao analisar-se as duas definições de efetiva transformação, pode-se verificar uma sinergia entre o conceito estabelecido na dissertação com o observado em campo no estudo dos casos. Essa sinergia pode ser encontrada quando, no nível conceitual define-se ET como a “institucionalização das inovações” e na observada define-se ET como “o processo rodando efetivamente e ininterruptamente baseado no que foi proposto, integrando com outras áreas” ou “as funções e papéis formalmente incorporados e institucionalizados” ou “conceitos e melhores práticas inseridos nos processos estiverem incorporados na cadeia de valor, na arquitetura de processos e no organograma”. Seguindo, a sinergia pode ser encontrada quando, na conceitual é definido que para se obter uma ET deve existir uma “mudança cultural”, enquanto na observada, “a equipe, altamente engajada, multiplica o conhecimento até virar rotina e haver uma mudança cultural na organização”. Por fim, a conceitual diz que a ET ocorre quando existe uma mudança “no nível operacional da organização” e na observada,

a ET ocorre quando existe a “capacitação cíclica dos usuários envolvidos no processo, através de uma base de conhecimento, proporcionando certificação profissional para manter a equipe motivada” ou “os procedimentos, políticas e rotinas de trabalho estarem no padrão corporativo” ou “o plano de manutenção do processo é sustentado pelos recursos da organização e a equipe, altamente engajada, multiplica o conhecimento até virar rotina”. Assim, essa sinergia entre o que foi conceituado e o que foi observada gera para a pesquisa uma condição de validade ainda maior, pois as variáveis utilizadas para estabelecer ET foram comprovadamente eficientes em campo, ou seja, essa é uma das confirmações que pôde-se fazer neste estudo de múltiplos casos.

A pesquisa considerou três conceitos bases para definir a ET, rotinização, infusão e mudança cultural (SHERIF; MENON, 2004; YIN et al., 1978; ZMUD; APPLE, 1992). Essas três definições geraram variáveis distintas e suas medições poderiam ser feitas de forma isolada, mas conforme frisa Zmud e Apple (1992) em suas conclusões do estudo, eles não encontraram uma organização com nível elevado de infusão que não tenha alcançado um alto grau de rotinização, ou seja, a rotinização parece ser uma condição necessária, mas não suficiente para que a organização atinja nível avançado de infusão. Sherif e Menon (2004) complementam que haviam verificado que as mudanças culturais eram necessárias, mas não foram suficientes para garantir o sucesso de assimilação de inovações. E Yin (1979) coloca que a rotinização completa, além de ser medida pelas variáveis adotadas neste estudo, acontece quando a inovação está garantida sem a necessidade de intervenção explícita dos “consultores” ou “patrocinadores”. Com estas constatações, pode-se dizer que a utilização isolada das variáveis não mediria completamente o processo de incorporação. A partir disso, a presente pesquisa observou uma harmonia dos níveis de influência das variáveis, ou seja, não existiram casos que atingiram níveis altos ou baixos isoladamente de alguma variável/conceito sem que tenham influenciado outra variável ou a própria ET. Isso pode ser melhor explicado ao considerar-se que as variáveis uso prolongado e uso na integração estão relacionadas a infusão, as variáveis atitudes individuais para com a mudança e compartilhamento de conhecimento estão relacionadas a mudança cultural e as variáveis orçamento, equipe, capacitação, governança corporativa e fornecimento e manutenção estão relacionadas a rotinização. Ao analisar as influências das variáveis/conceitos nos casos, pode-se verificar que nenhum caso atingiu níveis altos de infusão e mudança cultural sem ter atingido níveis altos de rotinização e os casos que atingiram níveis baixos de rotinização não alcançaram níveis satisfatórios de rotinização. Como exemplo, levando em consideração as variáveis orçamento e uso prolongado, pode-se ponderar que nenhum caso atingiu níveis

elevados de uso prolongado sem que tenha atingido níveis elevados de orçamento, pois o orçamento é medido baseado na existência de um orçamento próprio para o processo e pela sobrevivência aos ciclos orçamentários, e, neste caso, se a empresa não passou por diversos ciclos, por consequência também não atingirá uso prolongado. Com isso, pode-se considerar a harmonia encontrada uma confirmação da intenção da pesquisa em compreender a ET dos processos.

Posto isso, a partir das relações feitas entre das variáveis de ET, apresentadas no capítulo anterior, pode-se fazer uma discussão sobre aquelas que se tornaram barreiras ou facilitadoras para que os processos efetivamente transformassem. A variável que foi a maior barreira na ET foi a uso prolongado, pois o atingimento de uma maior influência positiva sobre a ET só acontece a partir do uso ininterrupto em tarefas de trabalho conquistado com o passar do tempo. Tanto a rotinização quanto a infusão aumentam à medida que a organização ganha experiência no uso da inovação (ZMUD; APPLE, 1992). Por este motivo, como a maioria dos projetos estavam entre o primeiro e o segundo ciclo de uso, a influência foi mais negativa e neutra. Como facilitadora, a variável de maior destaque foi a governança corporativa. Na rotinização, um ajuste permanente da governança corporativa é necessário para incorporar uma inovação na organização (YIN et al., 1978). Segundo o estudo de Zmud e Apple (1992), aparentemente, as mudanças nos sistemas de governança podem ser realizadas mais rapidamente do que a criação de uma nova realidade social entre os membros de uma organização. A partir dessa colocação, pode-se afirmar que os resultados obtidos no estudo dos casos demonstram sinergia com resultados já alcançados em outros estudos e que os casos estudados estão no caminho certo para que as transformações almejadas em seus processos se tornem parte integrante do sistema de governança corporativo e gerem efetiva transformação.

A partir da compreensão da ET em cada caso, essa pesquisa buscou estabelecer como os projetos de BPM (processos) foram conduzidos no que diz respeito às técnicas, aos métodos, às ferramentas e aos entregáveis. Foram levantadas 56 ferramentas que foram utilizadas pelos 5 projetos estudados. Em uma análise inicial poder-se-ia discutir sobre a convergência de utilização de ferramentas, pois trata-se de projetos de mesma natureza. Mas essa convergência na utilização de ferramentas para os projetos de BPM não foi vista em sua totalidade, sendo observado que as empresas ainda carecem de uma formação metodológica adequada para condução de projetos desta natureza. Em números, nove ferramentas levantadas foram utilizadas por três ou mais projetos de BPM, ou seja, 47 ferramentas foram utilizadas por dois ou menos projetos, sendo que destas 47, mais da metade, 33, utilizadas exclusivamente em um projeto. Com isso, mesmo o estudo não tendo a intenção de estabelecer uma comparação

das ferramentas entre os processos/projetos que mais efetivamente transformam e os que menos, pode-se discutir a adoção de algumas ferramentas, principalmente as mais utilizadas, na intenção de compreender sua influência e possibilitar futuros estudos. A ferramenta *Brainstorming* foi utilizada em 100% dos casos e essa ferramenta é interessante no contexto de BPM, pois é utilizada no intuito de gerar ideias que possam transformar os processos de negócio da organização, ou seja, ela ser considerada a mais utilizada não tem anormalidade alguma. No caso do BPMN, utilizado em quatro projetos, também é normal, pois está-se conduzindo um projeto de BPM e nada mais natural que utilizar as notações padrão deste conceito. Ao avaliar-se a ferramenta Entrevistas, utilizada em quatro projetos, é compreensível esta ferramenta estar neste nível de utilização, pois é uma das técnicas de levantamento de dados mais utilizada, tanto no mundo acadêmico como empresarial. Já as demais ferramentas, dentre as nove mais utilizadas, foram *Benchmarking*, Grupo Estudo, Métodos Ágeis Projeto, Plano de Ação, Reuniões de Acompanhamento Assistida e *Workflow*, sendo utilizadas em três projetos. Todas essas ferramentas são amplamente utilizadas em projetos de BPM e, portanto, é normal aparecerem como as mais utilizadas. Só não foram mais citadas devido a algumas características de alguns projetos não necessitarem sua utilização, como por exemplo, utilização de *Benchmarking* em projetos de BPM onde o processo tem características particulares da organização.

Uma observação efetuada nas análises foi a falta de harmonia nas ferramentas utilizadas nos Projetos 2 e 3 da Empresa 2. Essa falta de harmonia pode ser a causa dos níveis mais baixos de ET de ambos os projetos, mas também pode ser compreendida por algumas características organizacionais. Os projetos utilizados no estudo são projetos de unidades de negócio distintas e como a empresa possui uma característica de dar autonomia para as unidades, ambas geram métodos de trabalho diferentes, mesmo a organização tendo um escritório de processos corporativo. Outra questão notada durante as entrevistas foi a resistência de alguns gestores de negócio na adoção de algumas práticas de BPM ou até mesmo de entenderem os projetos como sendo de BPM. Essas questões podem gerar a necessidade de esforço dobrado por parte dos envolvidos e, por consequência, gerar implicações no andamento dos projetos e na efetiva transformação dos processos.

A análise do projeto que mais efetivamente transformou seu processo, Projeto 1, e das ferramentas mais utilizadas levantadas pela pesquisa, verificou que esse projeto não utilizou Grupo Estudo, Métodos Ágeis Projeto, Reuniões de Acompanhamento Assistida. Em contrapartida, o Projeto 1 utilizou *Workshop* que pode substituir o Grupo de Estudo no intuito de aquisição de conhecimento, utilizou PMBOK como base para gerenciamento do projeto e

Auditoria de Processos no intuito de acompanhamento assistido dos processos. A utilização destas ferramentas pode ter influenciado positivamente na ET neste caso, pois estas atendem cada etapa do projeto de BPM, proporcionando melhor execução e controle do mesmo. Por outro lado, ao discutirmos sobre o Projeto 2, de menor ET, verifica-se que este projeto empregou oito ferramentas dentre as nove mais utilizadas pelos projetos, neste caso, só não utilizou *Benchmarking*. Com isso, pode-se perceber que a avaliação pontual, sem que o estudo tivesse sido conduzido para isso, não pode ser generalizada, pois mesmo o Projeto 2 tendo sido conduzido utilizando-se das ferramentas mais utilizadas, outras variáveis influenciaram para os níveis baixos de ET, tais como, níveis baixos de uso prolongado, ciclos orçamentários, incapacidades de fornecer e manter o processo operando, baixas atitudes individuais para com a mudança e baixo nível de compartilhamento de conhecimento.

Em suma, a efetiva transformação de processos que passaram por projetos de BPM pode ser medida baseada nas variáveis uso prolongado, uso na integração, orçamento, equipe, capacitação, governança corporativa, fornecimento e manutenção, atitudes individuais para com a mudança e compartilhamento de conhecimento. Essa afirmação está baseada nos resultados alcançados a partir da definição assertiva dos casos, unidades de análise e entrevistados que proporcionaram informações que pudesse levar a uma análise de qualidade. Esses resultados geraram a correta impressão da ET de cada caso, pois ao serem comparados aos resultados alcançados nas pesquisas que serviram de base para esse estudo, houve uma coerência de análises e resultados. Já as ferramentas levantadas trouxeram informações para proporcionar análises dos padrões de condução entre os casos, mas não tiveram representatividade e combinações que pudessem levar a análises mais profundas. Foi possível estabelecer as ferramentas que mais foram utilizadas em projetos e as ferramentas que foram exclusivamente utilizadas em um determinado projeto e, a partir disso, efetuar suposições de influências ou não destas ferramentas para com a ET.

## 7 CONCLUSÃO

Esta pesquisa pode ser considerada como um estudo preliminar sobre um dos contextos do BPM, o pós projeto. O processo utilizado por esta pesquisa passou pela revisão da literatura descobrindo a lacuna do pós projeto nos estudos relacionados ao contexto de BPM. Em seguida, foi feita a pesquisa de conceitos que pudessem auxiliar na medição de efetiva transformação, tais como, Rotinização, Infusão e Mudança Cultural. Após, desenvolveu-se a conceituação e a definição das variáveis de efetiva transformação. A partir da conceituação e da definição, efetuou-se o levantamento e a análise das informações, que geraram resultados para a discussão final. Todo esse processo, proporcionou a esse estudo de casos entender a efetiva transformação dos processos de negócio, baseada na compreensão das variáveis que influenciaram positiva ou negativamente cada caso, e estabelecer padrões de como esses projetos BPM foram conduzidos no que diz respeito a técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis.

Para a academia essa pesquisa estabeleceu uma nova frente de estudos que vai além do entendimento de BPM e de como ele pode ser aderido ou aplicado. Uma frente que pode determinar o quanto os trabalhos de BPM estão efetivamente transformando os processos de negócio e, mais precisamente, onde estão os facilitadores e barreiras, medidos através das variáveis. Sendo assim, a partir da contribuição baseada na literatura compilada que pode servir para ampliar a pesquisa neste tema ou em temas equivalentes, a efetiva contribuição deste estudo foi na criação de um modelo conceitual que possibilita a medição e a compreensão da efetiva transformação dos processos de negócio através dos conceitos de rotinização, infusão e mudança cultural. Além do modelo, pode-se destacar os resultados obtidos no estudo dos casos, pois possibilitaram a identificação das variáveis facilitadoras ou inibidoras da efetiva transformação, o que permite uma atuação direcionada.

No âmbito profissional, as contribuições ficam a critério do que o estudo pode ajudar na identificação de onde atuar para que o processo possa ser efetivamente transformado e de quais ferramentas podem contribuir para a institucionalização das mudanças propostas nos projetos de BPM. Portanto, esse estudo contribuiu na criação de um instrumento para a aferição da efetiva transformação dos processos nas organizações e que vai destacar onde atuar baseado na influência de cada variável e no uso de determinadas ferramentas nos projetos de BPM que podem favorecer ou impedir essa institucionalização.

Este estudo de casos também foi limitado a quatro casos, cinco projetos e dez entrevistados. Esse número foi suficiente para se efetuar diversas discussões e obter conclusões interessantes, mas esse número não é suficiente para uma generalização maior dos resultados encontrados. Entende-se que a partir de agora, com a estrutura conceitual mais sólida a partir da validação e análise dos conceitos e das variáveis, o modelo de Efetiva Transformação possa se estender a outros casos e a um número maior de projetos de uma só empresa, que permita aprofundar a análise de comunalidades e diferenças em um ambiente organizacional comum. Também podem ser considerados outros métodos de coleta, tal como, *survey*, considerando que já foi estruturado um framework conceitual para o desenvolvimento de um instrumento de pesquisa adequado para esta metodologia. Também, conforme frisado no capítulo de análise, o estudo não teve a intenção de estabelecer uma comparação das ferramentas entre os processos/projetos que mais ou que menos efetivamente contribuíram para a transformação, ficando os resultados somente na suposição. Com isso, abre-se mais uma oportunidade para estudos futuros aprofundarem a pesquisa da efetiva transformação dos processos de negócio e os padrões de condução dos projetos de BPM.

## REFERÊNCIAS

- ABPMP. **BPM CBOK V3.0 - Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. [s.l.] Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- AKKIRAJU, R. et al. Towards effective business process availability management. **Proceedings - 2011 Annual SRII Global Conference, SRII 2011**, v. 4, n. 2, p. 242–251, 2011.
- ALBUQUERQUE, J. P. DE. Flexibilidade e modelagem de processos de negócio: uma relação multidimensional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 3, p. 313–329, 2012.
- ALVES, Z.; DIAS DA SILVA, M. H. Análise Qualitativa de Dados de Entrevista: Uma Proposta. **Paidéia**, n. 2, 1992.
- ARMISTEAD, C.; PRITCHARD, J.-P.; MACHIN, S. Strategic Business Process Management for Organisational Effectiveness. **Long Range Planning**, v. 32, n. 1, p. 96–106, 1999.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM - Business Process Management**. 2. ed. São Paulo: Érica Ltda, 2007.
- BARBARÁ, S. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.
- BERTÉLI, M. O. et al. Business Process Management na Gestão Estratégica das Organizações. **10. Convibra - Administração**, 2013.
- BHATTACHEJEE, A. **Social Science Research: Principles, Methods and Practices**. 2. ed. Tampa: [s.n.].
- BLUMENTHAL, B.; HASPELAGH, P. Toward a Definition of Corporate Transformation. **Sloan Management Review**, v. 35, n. 2, p. 101–106, 1994.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 1**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010.
- BRODBECK, Â. F.; HOPPEN, N.; BOBSIN, D. Uma Metodologia para Implementação da Gestão por Processos em Organizações Públicas. **REA - Revista de Administração da UFSM (a ser publicado)**, v. 9, n. 4, 2016.
- BURLTON, R. T. Effective Business Transformation through Process Management. **BUSINESS RULES COMMUNITY**, 2005.

- BUY, A. **Técnicas de pesquisa: observação, questionário e entrevista** PUC Rio, , 2011.
- CANTARA, M. Business Transformation and Process Management Key Initiative Overview. **Gartner**, n. April, p. 1–3, 2014.
- CAPOTE, G. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.
- CAPOTE, G. et al. A evolução do bpm nas organizações brasileiras. **Revista BPM em foco**, v. 1, p. 42, 2013.
- CAVERLEE, J. et al. Workflow management for enterprise transformation. **Information, Knowledge, Systems Management**, v. 6, n. 1–2, p. 61–80, 2007.
- COOPER, D. R. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.
- COOPER, R. B.; ZMUD, R. W. Information Technology Implementation Research: A Technology Diffusion Approach. **Management Science**, v. 36, n. 2, p. 123–139, 1990.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 4. ed. [s.l.] Sage Publications, 2013.
- DE OLIVEIRA, C. L. Um apanhado teórico-conceitual sobre a pesquisa qualitativa: tipos, técnicas e características. **Revista Travessias**, v. 2, n. 3, p. 16, 2008.
- DE OLIVEIRA, L. R. **Implementação de Processos: O Uso de Técnicas de Estimativas de Projetos de Software para Estimar Processos de Negócio**. [s.l.] Universidade FUMEC, 2012.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JÚNIOR, J. A. V. A. **Design Science Research: métodos de pesquisa para avançar a ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- DREW, S.; COULSON-THOMAS, C. Transformation through teamwork: the path to the new organization? **Team Performance Management**, v. 3, n. 3, p. 162–178, 1997.
- DRUCKER, P. **As 5 Perguntas Essenciais que Você Sempre Deverá Fazer Sobre Sua Empresa**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2007.
- DRUMOND, G. M.; MEXAS, M. P. Gestão de Processos de Negócio (BPM): Um Estudo Bibliométrico. **X Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2014.
- EVARD, Y.; PRAS, B.; ROUX, E. Market: Études et recherches en marketing, fondements, méthodes. **Recherche et Applications en Marketing**, v. 8, n. 4, p. 127–131, 1993.
- FINK, A. G. **The Survey Kit**. 1. ed. [s.l.] Thousand Oaks: SAGE, 1995.
- FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, v. 35, n. 3, p. 105–112, 2000.
- FREITAS, H. Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas

- de Informação. **São Paulo: RAUSP**, v. 35, n. 4, p. 84–102, 2000.
- FURLAN, J. D. **Publicações em Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM**. Disponível em: <<https://br.linkedin.com/in/jdfurlan/pt>>. Acesso em: 30 maio. 2016.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8–19, 2000a.
- GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6–19, 2000b.
- HAMMER, M. **A Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa**. Rio de Janeiro: Campos, 1994.
- HARMON, P. The Scope and Evolution of Business Process Management. In: **Handbook on Business Process Management 1**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2010. p. 37–81.
- HARMON, P.; WOLF, C. The State of Business Process Management 2014. **BPTrends**, 2014.
- HERNANDEZ, J. M. DA C.; CALDAS, M. P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. p. 31–45, 2001.
- HERNAUS, T. Tomislav Hernaus Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization Generic Process Transformation Model: Transition to Process-based Organization. **Business**, v. 385, n. 8, p. 1–16, 2008.
- HILL, J. B. Advanced Your BPM Techniques to Deliver Greater Value. **Gartner**, n. December, p. 1–4, 2014a.
- HILL, J. B. Rethink Hammer's BPM Principles for the Digital Age. **Gartner**, n. November, 2014b.
- HOPPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Um guia para avaliação de artigos de pesquisas em sistemas de informação. **REAd**, v. 2, n. 2, p. 1–34, 1996.
- KILMAN, R. H.; COVIN, T. J.; ASSOCIATES. **Corporate Transformation: Revitalizing Organizations for a Competitive World**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- KO, R. K. L.; LEE, S. S. G.; LEE, E. W. Business process management (BPM) standards: A survey. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 744–791, 2009.
- KOTTER, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. **Harvard Business Review**, 2007.

- KRAFZIG, D.; BANKE, K.; SLAMA, D. **Enterprise SOA: Service-Oriented Architecture Best Practices**. 1. ed. [s.l.] Prentice Hall Professional, 2005.
- KUMAR BASU, K. The Leader's Role in Managing Change: Five Cases of Technology-Enabled Business Transformation. **Global Business and Organizational Excellence**, v. 34, n. 3, p. 28–42, 2015.
- LOURO, A. C. **Institucionalização de Estruturas e Processos de Ti: uma análise das pressões isomórficas que podem influenciar o processo de institucionalização da TI de um órgão do judiciário brasileiro**. [s.l.] Universidade Federal do Espírito Santo, 2014.
- MACINTOSH, R.; MACLEAN, D. Conditioned emergence: a dissipative structures approach to transformation. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 4, p. 297–316, 1999.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MANZINI, E. J. Entrevista Semiestruturada: Análise de Objetivos E de Roteiros. **Seminário Internacional sobre Pesquisa e Estudos Qualitativos**, p. 10, 2004.
- MARCONI, M. DE A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.
- MILES, M. B. et al. **Qualitative data analysis: a methods sourcebook**. 3. ed. [s.l.] SAGE Publications, Inc., 2014.
- MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MIRANDA, Z. DE J. G. **Mapeamento de Processos Baseado em Princípios da Arquitetura da Informação: uma perspectiva sistêmica**. Brasília: [s.n.].
- NETTO, F. S. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio - BPM no PNAFE: uma proposta de modelo**. [s.l: s.n.].
- OLIVEIRA, F. DE A. **Materiais didáticos nas aulas de música: um survey com professores da Rede Municipal de Ensino de Porto Alegre - RS**. [s.l: s.n.].
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. Focus group, pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. **São Paulo: RAUSP**, v. 33, n. 3, p. 83–91, 1998.
- OLIVEIRA, M. F. DE. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**CatalãoUniversidade Federal de Goiás, , 2011.
- PAIM, R. et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos - BPM. Metodologias GAUSS**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2011.

- PECI, A. A nova teoria institucional em estudos organizacionais: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 4, n. 1, p. 01–12, 2006.
- PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. L. Survey Research Methodology in Management Information Systems: An Assessment. **Journal of Management Information Systems - Special section: Strategic and competitive information systems**, v. 10, n. 2, p. 75–105, 1991.
- PLUMMER, D. C.; MCINTYRE, A. Top 10 Strategic Predictions for 2015 and Beyond: Digital Business Is Driving “Big Change”. **Gartner**, n. October, 2014.
- PONGPATRACHAI, D. **The Model of IT Infusion in Small Audit Firms in Thailand**. [s.l.] University of Canterbury, 2010.
- PRYBUTOK, V. R.; SPINK, A. Transformation of a health care information system: a self-assessment survey. **Engineering Management, IEEE Transactions on**, v. 46, n. 3, p. 299–310, 1999.
- RAJABI, M.; BOLHARI, A. Business Transformations: Inevitable Changes of the Era. **Optimization of Supply Chain Management in Contemporary Organizations**, p. 61, 2015.
- ROCHA, P.; ALBUQUERQUE, A. **Sincronismo Organizacional**. [s.l.] Saraiva, 2007.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la investigación**. [s.l.: s.n.].
- SANTOS, N. D. M. et al. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. p. 141–164, [s.d.].
- SCOTT, B.; JONES, N. G.; DECOUZ, H. Global Business Process Management Report. **Capgemini**, 2012.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.
- SHEARD, A. G.; KAKABADSE, A. P. From loose groups to effective teams. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 2, p. 133–151, 2002.
- SHERIF, K.; MENON, N. M. Managing Technology and Administration Innovations: Four Case Studies on Software Reuse. **Journal of the Association for Information Systems**, v. 5, n. 7, p. 247–281, 2004.
- SILVA, S. DE O. Pensamento Sistêmico E Gestão Por Processos: Uma Revisão Sistemática. **Revista Gestão & Conhecimento**, v. Nov/2012, n. 2000, p. 367–383, 2012.
- SILVA, R. C. DA; FERREIRA, M. D. A. Construindo o roteiro de entrevista na pesquisa em representações sociais: como, por que, para que. **Escola Anna Nery**, v. 16, n. 3, p. 607–612,

2012.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos: métodos para análise de entrevistas, textos e interações**. 3. ed. [s.l.] Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMCHI-LEVI, D.; KAMINSKY, P.; SIMCHI-LEVI, E. **Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies**. 3. ed. Burr Ridge: McGraw- Hill International Edition, 2007.

SMART, P. A.; MADDERN, H.; MAULL, R. S. Understanding business process management: Implications for theory and practice. **British Journal of Management**, v. 20, n. 4, p. 491–507, 2009.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. 1. ed. [s.l.] Meghan-Kiffer, 2003.

SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JUNIOR, J. V. **Afinal, o que é business process management (bpm)? Um novo conceito para um novo contexto** Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, 2008.

SULLIVAN JR., C. H. Systems Planning in the Information Age. **Sloan Management Review**, v. 26, n. 2, p. 3–12, 1985.

TONGREN, J. CoActive Audit: The Enhancement Audit Model. **Managerial Finance**, v. 23, n. 12, p. 44–51, 1997.

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

VASCONCELLOS, F. P. Gestão de Processos de Negócio e Governança de TI: um estudo em instituições financeiras. p. 0–46, 2012.

VENKI TECNOLOGIA EM SOFTWARE. Diagnóstico BPM Brasil 2013. **Venki Tecnologia em Software**, p. 1–42, 2013.

WISCHNEVSKY, J. D.; DAMANPOUR, F. Organizational Transformation and Performance: An Examination of Three Perspectives. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, p. 104–128, 2006.

YIN, R. K. et al. **Changing Urban Bureaucracies: How New Practices Became Routinized**. [s.l.: s.n.].

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization and Extension. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185–203, 2002.

ZMUD, R. W.; APPLE, L. E. Measuring technology incorporation/infusion. **Journal of Product Innovation Management**, v. 9, n. 2, p. 148–155, 1992.

## APÊNDICE A - ROTEIRO DA ENTREVISTA: PREÂMBULO

Construto	Definição	Variável	Autor
Efetiva Transformação	Institucionalização das inovações através da mudança cultural no nível operacional da organização e que gerará ganhos na eficiência operacional e na experiência do cliente.	<p>Uso prolongado</p> <p>Uso na integração</p> <p>Orçamento</p> <p>Equipe</p> <p>Capacitação</p> <p>Governança corporativa</p> <p>Fornecimento / manutenção</p> <p>Atitudes individuais para com a mudança</p> <p>Compartilhamento de conhecimento</p>	<p>Zmud e Apple (1992)</p> <p>Yin (1978)</p> <p>Sherif e Menon (2004)</p>
BPM	Iniciativa voltada para a transformação ou inovação do processo através da compreensão do “como se está”, o estabelecimento do “como se quer estar” e transformação de um estado para o outro, sempre levando em consideração os componentes pessoas, métodos e ferramentas. Tem por objetivo horizontalizar os processos da organização utilizando-se das melhores práticas de mercado para orquestrar e otimizar as atividades, gerando indicadores de desempenho para os gestores.	<p>Técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Planejamento</li> <li>&gt; Modelagem</li> <li>&gt; Análise</li> <li>&gt; Avaliação</li> <li>&gt; Concepção</li> <li>&gt; Transformação</li> </ul>	<p>BPM CBOOK (ABFMP, 2013)</p> <p>Pavani e Scucuglia (2011)</p> <p>Paim et al. (2009)</p> <p>Capote (2011) Baldam et al. (2007)</p>
Características Processo – projetos de BPM	Construto utilizado para determinar características do projeto de processos. Os projetos de BPM serão a unidade de análise.	<p>Definições do processo</p> <p>Motivação para a transformação</p> <p>Categoria do(s) resultado(s) buscado(s)</p> <p>Setor</p> <p>Receita</p> <p>Quantidade de colaboradores</p> <p>Quantos anos trabalhando com BPM</p> <p>Motivadores para introdução do BPM</p> <p>Estrutura formal de BPM</p> <p>Cargo função</p>	
Características da Empresa e do Respondente	Construto para determinar características macro do negócio.		

## APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA: QUESTÕES AMBIENTAIS

Constructo	Variável	Perguntas
Características da Empresa e do Respondente	Setor	Privada Pública Público / Privada Organização Não Governamental
	Receita	< R\$ 20 milhões Entre R\$ 20 e R\$ 50 milhões Entre R\$ 50 e R\$ 300 milhões > R\$ 300 milhões
	Quantidade de colaboradores	< 100 colaboradores Entre 100 e 500 colaboradores Entre 500 e 1000 colaboradores > 1000 colaboradores
	Quantos anos trabalhando com BPM (organização)	< 1 ano 1 a 3 anos 4 a 5 anos > 5 anos
	Motivadores para introdução do BPM	Planejamento Estratégico Implementação de modelos de referência (TI, Governança, Maturidade, ...) Implementação de sistema de gestão (ERP) Gestão da Qualidade (ISO, TQM, ...) Lean Operation / Six Sigma Outros
	Estrutura formal de BPM	Sim Não
	Cargo/função	Executivo (CEO, CIO, COO, CFO, ...) Gerente Coordenador Especialista Analista Assistente Consultor
Características Processo – projetos de BPM	Definições do processo	Primário Suporte Gerencial
	Motivação para a transformação	Melhorar a experiência do cliente (Outside In) Melhorar a eficiência operacional (Inside Out)
	Categoria do(s) resultado(s) buscado(s)	Diminuir Custos Diminuir Tempo Diminuir Falhas Aumentar produtividade Aumentar conformidade Aumentar nível de serviço
		Qual o tamanho do projeto em tempo, pessoas envolvidas, escopo, custos quantidade de ações que gerou?
		Qual o status do projeto? Em andamento, encerrado, ... Se encerrado, a quanto tempo?
		Estrutura formal de BPM - Se sim, o projeto contou com essa estrutura? O projeto teve apoio de consultoria externa?

## APÊNDICE C - ROTEIRO DA ENTREVISTA: QUESTÕES EFETIVA TRANSFORMAÇÃO

Constructo	Autor	Variável	Perguntas
Efetiva Transformação	Zmud e Apple (1992)	Uso prolongado Uso na integração	Por quanto tempo o processo está no ar? O processo já foi utilizado para integração de outros processos?
		Orçamento	O processo ainda está dependendo dos recursos financeiros do projeto ou tem seu orçamento próprio? Caso tenha orçamento próprio, quantos ciclos orçamentários já passou?
		Equipe	As funções/papéis criados para suportar o processo se tornaram parte da gestão de pessoas da organização? As funções criadas para suportar o processo se tornaram pré requisito ou requisito de promoção de função?
		Capacitação	As funções estabelecidas e documentadas para suportar o processo sobreviverem as trocas de usuários (substituições, promoções, demissões, entre outras)? Os conceitos, ferramentas, métodos e melhores práticas envolvidos no processo tornaram-se parte do programa de capacitação/evolução da empresa, incluindo padrões profissionais, currículo ou requisitos de certificação?
	Yin (1978)	Governança corporativa	Caso afirmativo, esse programa de capacitação/evolução vinculado ao processo já foi executado quantas vezes? As definições do processo estão incorporadas a estrutura organizacional (cadeia de valor, arquitetura de processo, organograma) da empresa?
		Fornecimento / manutenção	Os procedimentos operacionais ou de manutenção do processo se tornaram padrão da organização? O processo se tornou parte do sistema de governança (gestão) corporativa? A organização tem capacidades internas para suprir e manter o processo operando? O processo suportou atualizações ou substituições de hardware ou software?
	Shierif e Menon (2004)	Atitudes individuais para com a mudança Compartilhamento de conhecimento	A equipe operacional explorou o processo até serem capazes de operá-lo de forma rotineira/cotidiana? O processo é parte integrante do dia-a-dia da equipe operacional, é operado sem maiores esforços, é otimizado ao longo das atividades e usado em seu potencial máximo? As atitudes e opiniões da equipe operacional sobre o processo estão em que nível de maturidade? (reclamações, sugestões de melhoria, sugestões de alteração, sugestões de otimização, ...) O compartilhamento do conhecimento acontece de forma natural durante a execução do processo?

APÊNDICE D - ROTEIRO DA ENTREVISTA: QUESTÕES PROJETO BPM

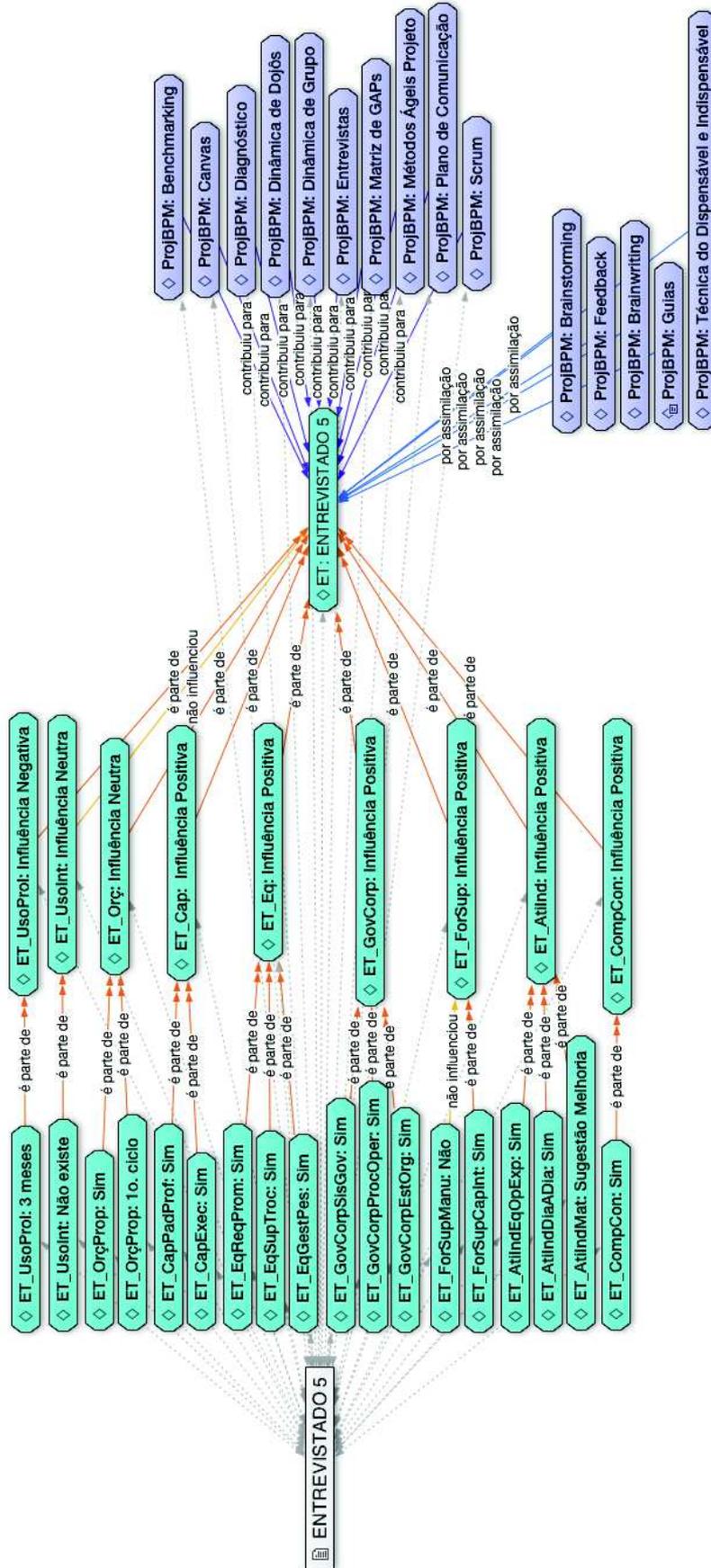
Constructo	Autor	Variável	Perguntas
BPM	BPM CBOK (ABPMP, 2013) Pavani e Scucuglia (2011) Paim et al. (2009) Capote (2011) Baldam et al. (2007)	Técnicas, métodos, ferramentas e entregáveis: > Planejamento > Modelagem > Análise > Avaliação > Concepção > Transformação	Quais são os métodos, ferramentas, tecnologias e entregáveis do processo de implementação de BPM?

## APÊNDICE E – CADERNO DE ANOTAÇÕES

### CADERNO DE ANOTAÇÕES

Perguntas	Respostas
Por quanto tempo o processo está no ar?	1ano e 10 meses
O processo já foi utilizado para integração de outros processos?	Sim... Com área financeira e comercial
O processo ainda está dependendo dos recursos financeiros do projeto ou tem seu orçamento próprio?	Segue orçamento próprio Orçamento da área
Caso tenha orçamento próprio, quantos ciclos orçamentários já passou?	Dois ciclos de planejamento orçamentário
As funções/papéis criados para suportar o processo se tornaram parte da gestão de pessoas da organização?	Por exemplo o dono do processo é o gestor da área
As funções criadas para suportar o processo se tornaram pré requisito ou requisito de promoção de função?	Incorporado
As funções estabelecidas e documentadas para suportar o processo sobreviverem as trocas de usuários (substituições, promoções, demissões, entre outras)?	Sim
Os conceitos, ferramentas, métodos e melhores práticas envolvidos no processo tornaram-se parte do programa de capacitação/evolução da empresa, incluindo padrões profissionais, currículo ou requisitos de certificação?	Suportou incrementos de pessoal
Caso afirmativo, esse programa de capacitação/evolução vinculado ao processo já foi executado quantas vezes?	Sim
As definições do processo estão incorporadas a estrutura organizacional (cadeia de valor, arquitetura de processo, organograma) da empresa?	8 Por exemplo, treinamento de BPM, ...
Os procedimentos operacionais ou de manutenção do processo se tornaram padrão da organização?	Sim
O processo se tornou parte do sistema de governança (gestão) corporativa?	Sim... Padrão documentado e auditado
A organização tem capacidades internas para suprir e manter o processo operando?	Sim... Esc Processos TI
O processo suportou atualizações ou substituições de hardware ou software?	Sim Manutenção do Processo Ferramenta
A equipe operacional explorou o processo até serem capazes de operá-lo de forma rotineira/cotidiana?	Sim... Embora com dificuldades...
O processo é parte integrante do dia-a-dia da equipe operacional, é operado sem maiores esforços, é otimizado ao longo das atividades e usado em seu potencial máximo?	Sim... Sugestão de Melhoria
As atitudes e opiniões da equipe operacional sobre o processo estão em que nível de maturidade? (reclamações, sugestões de melhoria, sugestões de alteração, sugestões de otimização, ...)	Sim... Tem fluidez
O compartilhamento do conhecimento acontece de forma natural durante a execução do processo?	Sim...

APÊNDICE F – DIAGRAMA DE REDE



## APÊNDICE G – ESTRUTURA DE CODIFICAÇÃO

CÓDIGO	ENTREVISTADO										Quotations	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
CAR_EMP_RES_AnosBPM: > 5 anos	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
CAR_EMP_RES_Cargo: Analista	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	6
CAR_EMP_RES_Cargo: Coordenador	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
CAR_EMP_RES_Cargo: Gerente	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3
CAR_EMP_RES_EstBPM: Sim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
CAR_EMP_RES_MotBPM: Estratégia	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	8
CAR_EMP_RES_MotBPM: Gestão da Qualidade	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	2
CAR_PROC_ConsExt: Não	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
CAR_PROC_ConsExt: Sim	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	4
CAR_PROC_MotTransf: Inside Out	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	7
CAR_PROC_MotTransf: Outside In	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	3
CAR_PROC_StaProj: Encerrado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
ET_AtIndDiaAria: +/-	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	2
ET_AtIndMat: Não opinou	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
ET_AtIndMat: Otimização	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
ET_CapExec: Sim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
ET_CapPadProf: Não	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	2
ET_CompCon: Não	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ET_EqGestPes: Não mudou	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
ET_ForSupManu: Não	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
ET_GovCorpEstOrg: Sim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
ET_OrçProp: 1o. ciclo	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4
ET_OrçProp: 2o. ciclo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
ET_OrçProp: 3o. ciclo	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
ET_Usolnt: Sim	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6
ET_Usolnt: 5 meses	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3
ProjBPM: Benchmarking	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5
ProjBPM: Brainstorming	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
ProjBPM: Entrevistas	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7
ProjBPM: Workflow	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5

LEGENDA	Características da empresa e do respondente
CAR_EMP_RES	Características da empresa e do respondente
CAR_PROC	Características do processo
ET	Efetiva transformação
ET_AtInd	Atitudes individuais para com a mudança
ET_Cap	Capacitação
ET_CompCon	Compartilhamento de conhecimento
ET_Eq	Equipe
ET_For	Fornecimento / manutenção
ET_GovCorp	Governança corporativa
ET_OrçProp	Orçamento
ET_Usolnt	Uso na integração
ET_Usolnt	Uso prolongado
ProjBPM	Projeto de BPM