

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

GUSTAVO CONRADO HOMRICH

MELHORIA NA MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS PARA MEIO DE PAGAMENTOS

PORTO ALEGRE

2015

Gustavo Conrado Homrich

MELHORIA NA MATURIDADE NA GESTÃO DE PROCESSOS: ESTUDO DE CASO
EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS PARA MEIO DE PAGAMENTOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para a obtenção do título
de Especialista em MBA em BPM, da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS.

Orientador: Prof. Ricardo Karsten

Porto Alegre

2015

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha esposa e minha filha pela compreensão e apoio nos momentos em que precisei ficar a sós para realização desse trabalho. Aos meus pais por todo suporte que me foi dado.

Agradeço também à empresa em que trabalho, que me permitiu utilizá-la para realizar este estudo de caso e aos meus colegas de trabalho que me auxiliaram e responderam gentilmente as minhas solicitações para realização do trabalho.

Por fim, agradeço aos professores e colegas, por todo conhecimento repassado ao longo do curso, especialmente ao prof. Ricardo Karsten, meu orientador.

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de propor um plano de ação para aumentar o nível de maturidade na Gestão de Processos para uma empresa de serviços para meios de pagamentos. Estamos vivendo em um ambiente altamente competitivo e em meio às incertezas atuais do mercado brasileiro as empresas precisam estar preparadas para se reinventar constantemente. Nesse sentido, gerir seus processos é a melhor forma de atingir seus objetivos estratégicos e permitir que a empresa seja redirecionada para superar momentos ruins. BPM é uma abordagem de gestão capaz de transformar as organizações a partir da orientação por processos buscando com isso entregar melhores produtos e serviços aos seus clientes. No geral as empresas brasileiras ainda estão em estágios pouco avançados de BPM e por esse motivo, uma boa maneira de começar é realizando uma avaliação da maturidade da gestão de processos na empresa. A base comum aos modelos de maturidade é o CMM e de um modo geral, a maturidade na gestão de processos é medida em uma escala que varia de acordo com o modelo utilizado. Neste trabalho foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre os principais aspectos de BPM, incluindo modelos de avaliação de maturidade. Após a seleção do modelo de maturidade a ser aplicado e identificação do nível da empresa foi definido o plano de ação para que a empresa evolua em BPM.

Palavras-chave: BPM. Gestão de Processos. Avaliação de Maturidade. PEMM.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ciclo de Vida de BPM	19
Figura 2 – Ciclo PDCA	19
Figura 3 – Maturidade de Processos	29
Figura 4 - Organograma	54
Figura 5 – Avaliação de Maturidade da Gestão de Processos	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabulação das respostas ao questionário.....	61
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Viabilizadores do Processo	33
Quadro 2 – Capacitadores Organizacionais	38
Quadro 3 - Práticas da Gestão por Processos.....	48
Quadro 4 – Princípios X Questionário Aplicado	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA	11
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral.....	13
1.2.2	Objetivos específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1	GESTÃO POR PROCESSOS – UM BREVE HISTÓRICO	16
2.1.1	A primeira onda: Gestão da Qualidade Total (TQM)	17
2.1.2	A segunda onda: reengenharia de processos (BPR) e Lean – six sigma....	17
2.2	A METODOLOGIA DE BPM	19
2.2.1	Gerenciamento de Processos de Negócio	19
2.2.2	Modelagem de Processos.....	22
2.2.3	Análise de Processos	22
2.2.4	Desenho de processos	23
2.2.5	Gerenciamento de desempenho de processos.....	24
2.2.6	Transformação de processos.....	26
2.2.7	Organização do gerenciamento de processos.....	27
2.2.8	Tecnologia para BPM.....	28
2.3	AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS	29
2.3.1	Modelo de Avaliação de Maturidade de Hammer (2007)	31
2.3.2	Modelo de Avaliação de Maturidade de Boutros e Purdie (2014)	43
2.3.3	Modelo de Avaliação de Maturidade de Jesus e Macieira (2014)	45
3	MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	53
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	53
3.2	DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE.....	54
3.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	55
3.3.1	Questionário.....	55
3.3.2	Pesquisa Bibliográfica	57
3.3.3	Pesquisa documental	57
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	58
3.5	LIMITAÇÕES DO MÉTODO	59

4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	60
4.1	ESCOLHA DO MODELO DE MATURIDADE	60
4.2	AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS NA EMPRESA XYZ.....	61
4.3	PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS DA EMPRESA XYZ.....	66
4.3.1	Revisão da metodologia de Gestão de Processos.....	66
4.3.2	Programa de treinamentos de gestão de processos para lideranças, donos e executores dos processos	66
4.3.3	Revisão da cadeia de valor e da arquitetura de processos da empresa	66
4.3.4	Reforço no patrocínio das lideranças	67
4.3.5	Comunicação interna	67
4.3.6	Avaliação de ferramentas adequadas para a Gestão de Processos	67
4.3.7	Revisão de Políticas de Pessoas.....	68
4.3.8	Revisão de Estruturas para Governança do Processo	68
4.3.9	Criação de um Escritório de Projetos com foco nas iniciativas de transformação de processos.....	68
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	69
	REFERÊNCIAS.....	71
	APENDICE A - QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS	74

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, em razão da forte competitividade do mercado globalizado, somada a modernização tecnológica em velocidade crescente, as empresas estão sempre buscando novas formas de gestão, que permitam que elas sejam ágeis nas mudanças decorrentes das necessidades do mercado e ao mesmo tempo atendam às necessidades regulatórias e de seus acionistas.

Tradicionalmente, as empresas possuem um modelo de gestão verticalizado e baseado em funções hierárquicas. Esse modo de se organizar diminui a flexibilidade das atividades e não permite que a empresa possua uma visão holística de seu ambiente interno e externo. Desta forma, torna-se cada vez mais difícil para as empresas organizadas verticalmente atender às necessidades de seus clientes, deixando-as em desvantagem no mercado atual, que vive em constante evolução.

Para sobreviver, as empresas vêm recorrendo com cada vez mais frequência a metodologias de gestão baseada em processos de negócio, criando assim uma visão horizontal ou mista da gestão da empresa. Neste sentido, o entendimento é que as empresas só podem agregar valor aos seus clientes, acionistas e demais interessados através de um mecanismo adequado de Gestão de Processos de Negócio.

Para Singh (2012), os processos de negócio definem como uma empresa opera e se diferencia, gerenciando as interações entre clientes, empregados, parceiros e sistemas. Vantagem competitiva, neste sentido, está na habilidade de adaptar os processos do negócio as mudanças de condições de maneira rápida e eficiente, com mínimo custo e tempo.

Conforme Dias (2010), a visão de processo permite às diversas áreas da empresa entender que elas não são partes independentes, participando da definição do produto e compreendendo a importância da sua participação, assim como de todas as demais áreas, no processo.

A gestão organizada dos processos cria práticas sólidas de negócio, que conduzem a processos mais eficazes, eficientes e ágeis, aumentando o retorno aos *stakeholders*. (*Association of Business Process Management Professionals*, 2013).

Segundo Britto (2012), o gerenciamento de processos de negócio (BPM) é a mudança de mentalidade necessária a toda e qualquer organização, que reconheça que seus processos são a chave para um bom planejamento, que por sua vez pode levar aos melhores resultados.

Dixon (2012 Apud BRODBECK et al, 2013, p.3) afirma que o gerenciamento dos processos de negócio é um dos principais impulsionadores de organizações que precisam se adaptar as mudanças impostas por leis, legislações, etc. Uma vez que um dos principais objetivos desta metodologia é aumentar a agilidade das organizações.

Apesar do aumento significativo das iniciativas de BPM nos últimos anos, o avanço da Gestão de Processos é parcialmente prejudicado pelo fato de que a disciplina de BPM ainda não encontrou um local ou área que o represente. Conseqüentemente, podem ocorrer diversas iniciativas distintas e isoladas de Gestão de Processos dentro de uma mesma organização, causando uma quebra na sinergia e no retorno do investimento em gestão de processos. Isto dificulta a adoção das práticas de BPM, pois os esforços tornam-se fragmentados, impedindo uma consolidação dos benefícios de se gerenciar processos, levando a resultados limitados e baixa credibilidade. Assim, o escritório de processos é um importante mecanismo organizacional que tem sido amplamente adotado por empresas que visam institucionalizar as iniciativas de BPM e perpetuar seus benefícios. (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

Desta forma, este estudo preocupa-se em avaliar, a luz de modelos de maturidade existentes na literatura, como uma empresa de tecnologia, sujeita a regras de negócio rígidas devido à legislação e à necessidade de certificações internacionais, realiza a gestão de seus processos.

A empresa analisada, a XYZ, está passando por profundas mudanças estruturais devido à alteração de seu acionista principal e a mudança de legislação do BACEN, a qual está sujeita. A empresa analisa seus processos de negócio devido às exigências do ambiente, mas não utiliza a metodologia de BPM em sua totalidade.

O Objetivo do trabalho é: **Propor um plano de ação para melhorar o nível de maturidade da gestão de processos da empresa XYZ.**

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

BPM é uma disciplina de gestão e um conjunto de tecnologias que prevê suporte ao Gerenciamento de Processos. Cada vez mais os Gestores das empresas percebem que é o desempenho dos processos interfuncionais, e não das áreas ou dos ativos da organização, que deve ser o foco central para atingimento dos resultados. Quanto mais ampla for a iniciativa de BPM, mais eficiente ela será e mais valor poderá agregar ao negócio. (ABPMP, 2013).

Concluindo, a ABPMP (2013) afirma que a evolução ou maturidade das organizações que implementam BPM está refletida na existência ou não de especialistas no assunto. Muitas

iniciam com um escritório de processo, ou similar, que deve fornecer à empresa o conhecimento, as técnicas e métodos, ferramentas e padrões para a Gestão dos Processos. Uma organização mais madura e orientada a processos terá em sua estrutura um grupo de governança de gerenciamento dos processos, para supervisionar o portfólio de processos e alinhar, priorizar e liderar esforços de transformação na organização.

A XYZ foi constituída em 2003, com o objetivo de oferecer ao mercado soluções customizadas em negócios baseados na formação e na gestão de sistemas de captura de transações eletrônicas para operadoras de celular e administradoras de cartões de crédito e em pouco mais de 10 anos tornou-se a maior empresa da América Latina especializado no desenvolvimento e gestão de soluções em tecnologia e serviços para negócios com transações eletrônicas.

Em 2014, a empresa passou por uma grande mudança em sua estrutura, visto ter sido adquirida por uma instituição financeira da qual já era parceira, em um negócio de R\$ 1,104 bilhão. A aquisição prevê a transferência do controle da totalidade das operações realizadas pela XYZ e suas coligadas, que incluem a captura e o processamento das operações com cartões, operações de adquirência, operações de antecipação de recebíveis, negócios verticais, como recarga de telefonia e bilhetagem de transportes, correspondentes bancários e operações de atendimento ao cliente.

Em relação a leis e regulamentos, o Banco Central do Brasil regulamentou em 2013 a Lei 12.865, que estabelece novas regras para regulação do setor de meios de pagamento, que passa a integrar o Sistema de Pagamentos Brasileiro e se equipara a instituição Financeira. Além das obrigações legais, a empresa precisa ser certificada por órgãos internacionais, em relação à segurança das informações (ISO 27.001/2014 e PCI/DSS) e ambiente tecnológico (TIER III).

A estrutura responsável pelo gerenciamento da documentação normativa da empresa, incluindo a gestão dos processos, é a área de Normas Processos, subordinada à Superintendência de Riscos, esta por sua vez, responde à Vice Presidência Administrativa da Companhia.

Apesar de já possuir uma estrutura formal para gerir os processos da empresa, esta não surte o efeito desejado para uma efetiva Gestão dos Processos, visto que a área possui atualmente uma profusão de documentos normativos, que totalizam cerca de 800 documentos, divididos entre Instruções Operacionais, Procedimentos e Políticas. Estes documentos apresentam-se divididos por áreas, ou seja, em silos, o que impede que a empresa tenha uma

visão sistêmica de seus processos, causando um desalinhamento entre os mapeamentos realizados e a estratégia da empresa em relação aos seus clientes.

Todo esse cenário apresentado fez com que uma iniciativa inicial promissora de Gestão de Processos tenha se perdido em meio às diversas leis, normas, diretrizes e certificações e o que se tenha hoje sejam documentos com aplicabilidade reduzida e limitada e que não servem para o seu propósito de alinhar os processos de negócios de forma que atendam as expectativas dos clientes.

Diante do exposto, a questão de pesquisa deste trabalho é: **Quais ações a empresa XYZ deve realizar para melhorar o nível de maturidade da Gestão de Processos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Propor um plano de ação para melhorar o nível de maturidade da gestão de processos da empresa XYZ.

1.2.2 Objetivos específicos

- Estudar os principais modelos de avaliação de maturidade de processos existentes;
- Selecionar o modelo a ser utilizado para avaliação da empresa XYZ;
- Aplicar o modelo selecionado para avaliar o nível de maturidade da Gestão de Processos da empresa XYZ;
- Classificar, à luz do modelo selecionado, a maturidade da Gestão de Processos da empresa XYZ.
- Propor um plano de ação para melhorar o nível de maturidade da Gestão de Processos da empresa XYZ.

1.3 JUSTIFICATIVA

Houy, Fettke e Loos (2010) realizaram um estudo com o intuito de fornecer uma visão global da pesquisa existente sobre BPM e identificaram que o crescente número de artigos, revistas especializadas, conferências e trabalhos acadêmicos acerca do tema e a

institucionalização da disciplina no meio acadêmico, com a criação de programas específicos sobre o BPM, prova que o este não é um tema passageiro.

Ceribeli, Pádua e Merlo (2013), complementam que as evidências acima, juntamente com a existência de certificações específicas sobre o tema deixam claro que a gestão de processos (BPM) não é apenas um modismo, devendo ser objeto de novas investigações acadêmicas.

No caso da empresa estudada, este é o momento para estudar o tema, pois a organização está entrando em uma nova fase de sua existência e a Gestão de Processos de Negócio poderá auxiliá-la a se preparar para as mudanças decorrentes da nova legislação a ela aplicada e à mudança de acionistas ocorrida recentemente.

É importante ressaltar que a empresa tem interesse em adotar uma metodologia mais clara de Gestão de Processos, visto que, com a mudança de acionistas, muda-se o foco, que anteriormente era de prestadora de serviços para uma instituição financeira e agora passa a ser de uma empresa membro de um grupo financeiro.

O direcionamento estratégico passa a ser a satisfação plena de clientes finais e o atingimento de resultados financeiros do negócio adquirência. Nesse sentido, a gestão de processos torna-se fundamental para auxiliar a empresa no entendimento desta realidade e no atendimento dos resultados em relação ao cliente.

Como forma de atestar a importância que o tema tem para a companhia está o fato de um dos objetivos estratégicos da Vice-Presidência Administrativa para 2015 ser justamente a disseminação da cultura de qualidade e processos. Cultura essa que deverá ser trabalhada durante o ano e o presente trabalho poderá auxiliar no atingimento do objetivo.

Identificar o nível de maturidade atual do assunto permite traçar um plano de ação mais assertivo para as ações da Gestão de Processo e seu alinhamento com a estratégia do negócio.

Aos profissionais de processos da empresa, o estudo pode servir como subsídio para que a área de Qualidade e Processos tenha uma nova dimensão de valor agregado para a companhia devido a um melhor alinhamento com seus objetivos estratégicos e ao direcionamento dos processos do negócio em direção ao atendimento das necessidades dos clientes, resultando em uma evolução no trabalho individual de cada Analista de Processos da XYZ, que tende a ser facilitado pela existência de uma metodologia clara e adequada às práticas de BPM, ao foco em atender às necessidades dos clientes da companhia e ao reconhecimento dos demais colaboradores e gestores da empresa em relação as qualidades e resultados que podem ser atingidos com o BPM.

Ao final do trabalho será possível identificar, baseado em modelos existentes, qual o nível atual de maturidade da Gestão de Processos da empresa XYZ, bem como a estruturação de um plano de ação que permita à empresa evoluir seu nível de maturidade.

Este trabalho está estruturado como um estudo de caso qualitativo, no qual se utilizou a triangulação de dados provenientes de diversas fontes para análise dos resultados e pode ser utilizado como fonte de consulta pelos profissionais que desejarem aplicar BPM na prática, ou como ponto inicial para estudos mais aprofundados sobre o assunto.

Neste trabalho, o capítulo 1 apresenta a introdução ao tema proposto, a situação problemática identificada, pergunta de pesquisa, objetivo geral e específico e justificativa. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica do tema abordado, visando o melhor embasamento do assunto. No capítulo 3 apresenta-se a metodologia utilizada para desenvolvimento da pesquisa. O Capítulo 4 apresenta a análise dos dados obtidos através do método desenvolvido e por fim, o capítulo 5 apresenta as considerações finais ao trabalho realizado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade apresentar a fundamentação teórica a fim de embasar o estudo desenvolvido. Serão abordados conceitos sobre Gestão de Processos de Negócio, seu histórico, desde os primeiros conceitos de processos de negócios das empresas até os dias atuais, a metodologia de BPM e modelos de avaliação de maturidade das empresas na Gestão por processos.

Os processos de negócio são atividades interfuncionais que oferecem valor aos clientes e a todas as partes interessadas. Como as áreas funcionais não podem, isoladamente, gerar valor ao cliente, resulta que uma organização execute sua estratégia através de seus processos de negócios. Os processos devem ser cuidadosamente geridos e aprimorados continuamente para manter uma constante troca de valor entre organização, clientes e demais partes interessadas. (TREGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

Complementando, Britto (2011), afirma que para fins de BPM, o conceito de adição de valor consiste em entender que, se há esforço dispendido e recursos consumidos para realização de uma atividade, essa atividade deve agregar algo positivo e perceptível de forma favorável pelo cliente nos momentos do uso do serviço ou produto. Em outras palavras, se a atividade não ajuda na satisfação do cliente, provavelmente esta não é uma atividade que agrega valor suficiente ao processo.

Segundo Minonne e Turner (2012), o gerenciamento de processos de negócio ajuda a organização - de acordo com suas ações orientadas a processo derivadas dos seus objetivos estratégicos – através de análise, modelagem, implementação, execução, controle e melhoria contínua dos processos de negócio. Isso leva a um ganho na produtividade organizacional, qualidade e capacidade de inovação. Em outras palavras, processo de negócio e a clareza que seu desenho proporciona, aumenta a qualidade, o grau de inovação e a produtividade das organizações.

2.1 GESTÃO POR PROCESSOS – UM BREVE HISTÓRICO

Segundo a ABPMP (2013) e Britto (2012), a capacidade de gerenciar os processos de ponta a ponta está em sua terceira onda: A primeira foi a Gestão da Qualidade Total (TQM), a Segunda, foi a Reengenharia de Processos (BPR) e a terceira é o Gerenciamento dos Processos de Negócio (BPM).

2.1.1 A primeira onda: Gestão da Qualidade Total (TQM)

Em relação à gestão dos processos de negócio, Paladini (1995, 2004) considera que qualidade em processo é a eliminação de defeitos do produto através da redução de toda e qualquer característica que torne o produto ou serviço menos adequado ao seu uso. Dessa forma, a Gestão da Qualidade no processo envolve a implantação de atividades em três etapas: eliminação de perdas e eliminação das causas das perdas, que não acrescentam valor ao processo, e otimização do processo, que por sua vez engloba todos os esforços destinados para minimizar custo, reduzir defeitos, eliminar perdas ou falhas e racionalizar as atividades produtivas. Nesse contexto, todas as ações do processo produtivo são direcionadas ao pleno atendimento ao cliente e os processos são direcionados aos objetivos globais da organização.

Conforme Britto (2012), o princípio mais evidente do TQM é a necessidade de se criar uma consciência organizacional comum sobre a importância da qualidade nos processos produtivos e gerenciais, envolvendo elementos externos ao controle da empresa. Seu principal foco era a padronização dos processos de trabalho e sua análise em busca da melhoria contínua. Desta forma, as mudanças se concentram no nível operacional e geram pouco impacto no gerenciamento do negócio como um todo.

2.1.2 A segunda onda: reengenharia de processos (BPR) e Lean – six sigma

2.2.1.1. Reengenharia de Processos (BPR)

Na década de 90, o grande expoente da segunda onda de gestão talvez tenha sido o *BPR – Business Process Reengineering*, ou Reengenharia de Processo de Negócio, que teve como principais desenvolvedores Michael Hammer e James Champy, que defendiam a importância de se eliminar as atividades que não agreguem valor evidente ao negócio. “Jogue tudo fora e comece novamente do zero” era o lema. (BRITTO, 2012; ABPMP, 2013).

Nesse sentido, BPR é um repensar fundamental e um redesenho radical dos processos de negócio para atingir melhorias dramáticas em métricas como custo, qualidade, serviços e resultados. (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Conforme Britto (2012), esta abordagem foi muito utilizada em todo o mundo, sendo aplicada de forma bastante radical e tendo como premissa, o realinhamento integrado de todos os processos importantes para o negócio. A abordagem de olhar para os processos da organização a partir do zero e então definir como eles deveriam ser feitos era uma grande

mudança de pensamento e de alto risco, pois ignorava a análise da situação atual e todo o aprendizado da organização. Além disso, a reengenharia assumia que o principal fator limitante de desempenho das empresas era seus processos, o que nem sempre é verdade.

Na metade dos anos 90, BPR ganhou a infeliz reputação de ser apenas uma maneira bonita de se dizer *downsizing*, ou redução de custos, exclusivamente em um período de recessão econômica. O fato de aquele ser também o início de um período sem precedentes de expansão econômica pode ter contribuído igualmente para a dificuldade de julgamento sobre a necessidade de reengenharia. (MINONNE; TURNER, 2012). Boa parte das organizações utilizou de forma equivocada este poderoso conceito, algumas até de forma proposital, para promover demissões em massa de trabalhadores. Esta prática ganhou rapidamente um repúdio coletivo e levou o BPR a um vertiginoso desuso. (BRITTO, 2012).

2.2.1.2. Lean – Six sigma

A segunda onda também se caracteriza pelo surgimento de duas importantes lideranças de prática e pensamento, que perduram até hoje, *Lean e Six sigma*.

Segundo a ABPMP (2013), o processo *Lean* dá suporte a um conjunto de técnicas muito poderoso para análise de processos. Pensamento *Lean* é muito mais uma abordagem de melhoria de processos do que de reengenharia ou criação de novos processos. Os princípios-chave de *Lean* são:

- Qualidade perfeita da primeira vez, zero defeito, encontrar a solução da primeira vez;
- Minimização de desperdício, eliminando redes de segurança e atividades que não agregam valor;
- Maximização do uso dos recursos (pessoas, máquinas, terras, insumos, energia, espaço físico);
- Melhoria contínua para redução de custos, melhoria da qualidade, aumento da produtividade e compartilhamento da informação;
- Produtos e serviços puxados pela demanda;
- Flexibilidade, produzindo diferentes misturas ou produtos com rapidez, sem sacrificar a eficiência em pequenos volumes;

- Construção e manutenção de um relacionamento de longo prazo com fornecedores por meio do compartilhamento colaborativo de riscos, custos e informações.

O seis sigma utiliza o modelo DMAIC (*Define, Measure, Analyse, Improve, Control*), que é uma evolução do PDCA. As fases propostas para aplicação do DMAIC são: 1) definir objetivos de melhorias que estejam alinhados às demandas dos clientes e à estratégia do negócio, 2) medir aspectos relevantes dos processos e coletar dados, 3) analisar os dados para identificar relações de causa e efeito, 4) melhorar processos com base em técnicas analíticas de dados e 5) controlar desvios e corrigi-los antes que se tornem defeitos e definir mecanismos de controle monitoria continua do processo. (ABPMP, 2013).

2.2 A METODOLOGIA DE BPM

A ABPMP (2013) define BPM como uma disciplina gerencial para integrar estratégias e objetivos da companhia às expectativas dos seus clientes, por meio de uma visão de processos ponta a ponta. O BPM engloba estratégias, objetivos, cultura organizacional, tecnologias e normas internas da organização, para analisar, desenhar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança dos processos.

2.2.1 Gerenciamento de Processos de Negócio

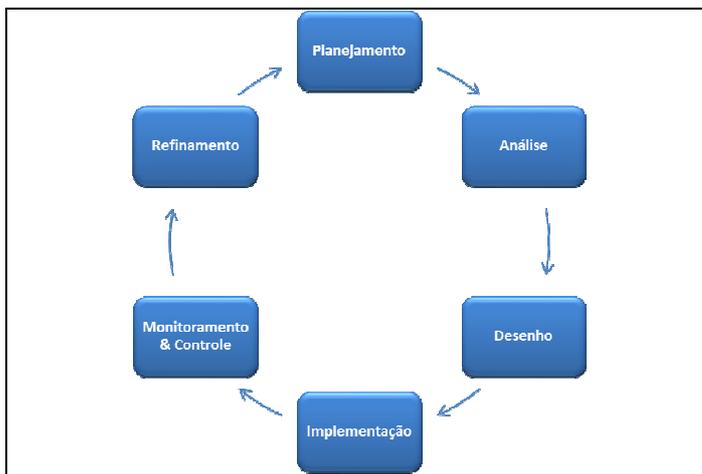
Para a ABPMP (2013), o gerenciamento dos processos de negócio é uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo. Começa em um nível mais alto daquele que realmente executa o trabalho e então se desdobra em subprocessos, que devem ser realizados por uma ou mais atividades dentro das funções de negócio. As atividades, por sua vez, podem ser decompostas em tarefas e, adiante, em tarefas e em passos para a realização das tarefas.

Gerir processos de negócios significa mudar continuamente a forma como uma empresa executa suas atividades, visando aumentos significativos de desempenho, como: fortalecimento da excelência operacional, aumento da visibilidade para a tomada de decisão e promoção da inovação. A maximização de ganhos com o BPM passa por construir o ambiente colaborativo, culturalmente sustentável e suportado por métodos e ferramentas adequados,

ideal para repensar a forma como uma organização deve executar suas atividades. Sendo assim, a adoção de BPM passa, antes de tudo, por uma mudança cultural nas organizações, que precisam compreender e disseminar internamente a ideia de que BPM pressupõe um aumento de performance organizacional. (ELO GROUP, 2014).

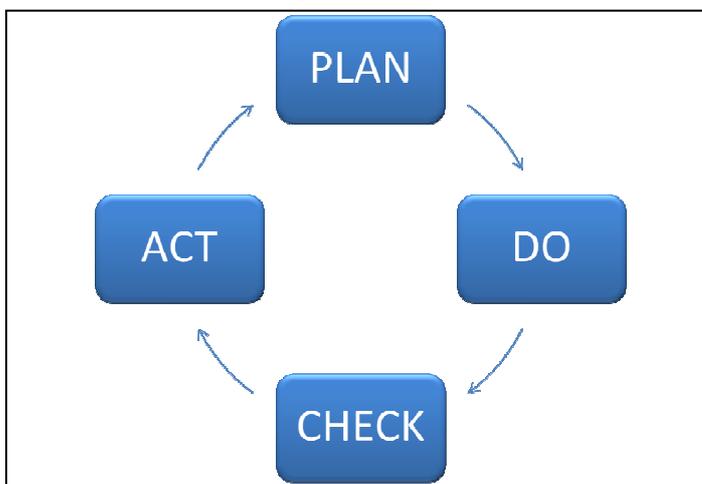
Segundo a ABPMP (2013), BPM presume que os objetivos organizacionais podem ser atingidos com mais êxito por meio do gerenciamento dos processos de negócio. Compreende um conjunto de princípios e práticas para orientar uma organização, que quando implementado com sucesso, se integra e transforma a cultura da empresa, moldando a forma como o negócio opera. Para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia, BPM envolve um ciclo de feedback contínuo (figura 1), baseado em um ciclo básico de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), conforme figura 2.

Figura 1 - Ciclo de Vida de BPM



Fonte: ABPMP (2013)

Figura 2 - Ciclo PDCA



Fonte: ABPMP (2013)

2.2.1.1. Tipos de Processos

Processos de negócio podem ser agrupados em três tipos: processos primários, de suporte e de gestão:

a) Processos primários

Conforme Britto (2012), são os processos que possuem relação direta com o cliente, ultrapassam qualquer fronteira funcional e possuem como característica mais marcante, o contato direto com os clientes. Quando agrupados aos outros processos primários tendem a traduzir a cadeia de valor das organizações. São processos tipicamente interfuncionais ponta a ponta (ou interorganizacionais ponta a ponta) que agregam valor aos clientes. Fornecem uma visão completa, do início ao fim, de criação de valor, devendo ser estabelecidos a partir da perspectiva do cliente e dos “momentos da verdade” resultantes da experiência de consumo (ABPMP, 2013).

b) Processos de suporte

Para a ABPMP (2013), são os processos que provêm suporte aos processos primários ou aos demais processos de suporte ou aos processos de gestão. Diferenciam-se dos processos primários ao entregar valor aos demais processos e não aos clientes. Possuem forte e evidente vínculo com a função funcional tradicional. (BRITTO, 2013).

c) Processos de Gestão

São os processos responsáveis pela governança da operação de um sistema. Tipicamente envolvem Governança Corporativa e Planejamento estratégico. (SINGH, 2012).

Devem garantir que os processos por ele gerenciados atinjam suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. (BRITTO, 2013).

2.2.2 Modelagem de Processos

Modelagem de Processos de negócio é o conjunto de atividades envolvido na criação de representações dos processos existentes ou propostos, podem prover uma visão ponta a ponta ou parcial dos processos primários, de suporte ou de gestão. Processos de negócio podem ser expressos por meio de uma modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada. Um modelo completo normalmente possuirá diferentes perspectivas e aplicabilidade em diversas situações. (ABPMP, 2013)

Para Britto (2011), um modelo de processo é uma representação mais abrangente dos processos, podendo conter representações matemáticas, gráficas, narrativas ou outras formas. Podem conter: Informações sobre o negócio (Informações de alto nível, objetivos estratégicos e métricas, controles e restrições, mercados e consumidores, produtos e serviços e localizações), Informações operacionais (Cadeia de Valor, portfólio de processos, metas operacionais, objetivos, Políticas, métricas e indicadores de desempenho, estrutura organizacional e papéis), Informações específicas do Processo (requisitos de atividades, lucro e custo, Instruções de Trabalho) e Informações Técnicas (sistemas, serviços e dados).

2.2.3 Análise de Processos

Para Britto (2011), a análise de processos pode ser considerada como o primeiro passo em direção a descoberta de como a empresa e seus processos funcionam naquele momento. Com a análise dos processos se cria um real entendimento de como os processos realmente funcionam, sejam eles de gestão, apoio ou negócio. A análise de processos deve ser realizada:

- a) Na atualização ou revisão de Planos de Negócios;
- b) Quando for detectado um problema do desempenho do processo;
- c) Ao se iniciar um projeto de BPM;
- d) Na monitoria contínua dos processos;
- e) Com a introdução e uso de novas tecnologias;
- f) Nas fusões aquisições e reorganizações corporativas;
- g) Na realização de análise SWOT.

A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e a capacidade destas atividades para atender as metas estabelecidas, além das restrições e rupturas que interferem no desempenho dos processos. É realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras, podendo muitas vezes

contemplar estudos de ambiente de negócio, contexto organizacional, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do mercado e do negócio, regras, leis, regulamentos e pressão da concorrência. (ABPMP, 2013).

2.2.4 Desenho de processos

Desenho de processos inclui tanto a identificação e desenho dos processos existentes, quanto o desenho de como os processos deverão ser no futuro (*TO BE*). O foco do desenho inclui a representação do fluxo do processo, os atores participantes, alertas e notificações, procedimentos padrões, *Service Level Agreements*, e mecanismos de passagem de tarefas entre as áreas. (SINGH, 2012).

Conforme Hammer e Hershman (2011), desenhar a forma como uma empresa funciona, de forma que os processos se encaixem perfeitamente, de uma ponta a outra, é um dos ativos mais importantes da organização, talvez o mais importante. Permite que as empresas trabalhem de forma mais rápida, barata e melhor. Desta forma, uma empresa baseada em processos, por mais trivial que seja o negócio, será muito mais inovadora. O desenho de processos, a arte e a ciência de planejar como executar o trabalho de modo mais eficiente e eficaz, é uma das atividades mais emocionantes e criativas do mundo dos negócios.

Para a ABPMP (2013) o desenho de processos é a definição formal de objetivos e entregáveis, além da organização e das regras necessárias para produzir o resultado desejado. Para ser efetivo, o desenho precisa considerar o nível de fluxo de processo (visão interfuncional) e o nível de fluxo de trabalho (visão intrafuncional). Portanto o desenho de processos envolve a identificação e ordenamento das funções e atividades operacionais, juntamente com mecanismos de apoio, tecnologias e recursos de produção e informação. Em muitos casos, o desenho de processos envolve a criação e compreensão do estado atual dos processos e subprocessos e uma compreensão de como estes podem ser melhorados ou modificados a fim de atingir os resultados almejados.

Para Hammer e Hershman (2011) o desenho de processos deve focar em sete princípios básicos: que tarefas são executadas, se devem ser desempenhadas e sob quais circunstâncias, quem as executa, quando são executadas, onde são executadas, com que precisão são executadas e quais informações utilizam:

- a) **Que tarefas são executadas:** representa a questão central do desenho de processos, ou seja, o que devemos fazer para entregar aos clientes o que eles desejam;

- b) **Sob quais circunstâncias devem ser desempenhadas:** muitos processos são executados da mesma maneira sob qualquer circunstância, haja o que houver, resultando em muitos casos em processos com alto custo e baixo valor agregado. Desta maneira deve-se avaliar o processo de tal forma que deve ser executado apenas se seu valor de contribuição para o resultado for maior que seu custo;
- c) **Com que precisão:** mesmo que uma etapa precise ser realizada, talvez não seja necessário executá-la com a mesma precisão e complexidade do passado. Executar uma atividade com menos precisão pode economizar muito tempo ou dinheiro, em contrapartida, pode ser necessário executar uma atividade de forma mais precisa, para entregar o valor esperado;
- d) **Quais informações:** considerando que a maior parte das empresas possui muitas informações, mas nem sempre sabem quais informações são necessárias para o bom funcionamento de seus processos, é preciso definir as melhores informações para assegurar que um processo possa ter um desempenho ótimo de muitas maneiras diferentes;
- e) **Quando executar:** definir o momento em que o processo deve ser executado. Antecipar ou adiar etapas pode ser a chave para melhorar o seu desempenho;
- f) **Quem deve fazer o trabalho:** é a mudança mais comum decorrente de redesenho de processos. Não deve haver funções imutáveis ou indivíduos favorecidos e um processo não deve ser elaborado em torno de uma pessoa ou função específica;
- g) **Onde deve ser realizado:** O desenho deve definir se o trabalho será centralizado, descentralizado ou misto, dependendo de suas necessidades;

2.2.5 Gerenciamento de desempenho de processos

Gerenciar o negócio por processos requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que atendam as suas metas. Envolve simultaneamente a compreensão do que medir e de como medir, sendo fundamental para que o gerenciamento seja bem sucedido um domínio destes dois fatores. De um modo geral, as empresas ainda estão focadas em medições financeiras e de desempenho funcional, por isso, a medição centrada em processos ainda é novidade para muitos, apesar de fornecer uma compreensão abrangente de como os processos estão sendo executados e de auxiliar na orientação por processos. (ABPMP, 2013).

Os indicadores desenvolvidos para avaliação de BPM podem ser quantitativos ou qualitativos. Indicadores qualitativos são tipicamente baseados em julgamento e são utilizados usualmente quando o item a ser mensurado ou o atributo não podem ser medidos de forma precisa ou quantificável. Na verdade eles oferecem uma informação de direção a seguir, muito mais do que velocidade da mudança. Por outro lado, medições quantitativas são utilizadas para medir os níveis da mudança e são divididas em dois grupos: financeiras e não-financeiras. Um sistema de controle e medição efetivo inclui fatores críticos de sucesso e indicadores financeiros e não-financeiros sob diferentes óticas. Os indicadores, que formam a base dos controles para implementação efetiva de um sistema de BPM, precisam medir a performance atual e guiar a organização em busca de seus objetivos futuros. (MINONNE; TURNER, 2012).

Hammer e Hershman (2011) listam uma série de atitudes e comportamentos que devem ser considerados para a medição de desempenho de processos:

- a) Examinar os comportamentos atuais que os indicadores atuais estão motivando, para definir se eles são contrários aos resultados desejados;
- b) Equilibrar os indicadores com a visão do cliente e da empresa para garantir que a medição satisfaça a ambos;
- c) Reavaliar periodicamente os indicadores, para ajustá-los quando necessário, a fim de refletir as mudanças nos ambientes interno e externo;
- d) Alinhar os indicadores de desempenho da empresa com os indicadores dos processos;
- e) Manter os indicadores funcionais apropriados, mas assegurar que indicadores de processos tenham prioridade sobre indicadores funcionais;
- f) Não se contentar com utilizar apenas indicadores disponíveis em TI, em detrimento dos indicadores que realmente importam;
- g) Não ter muitos indicadores, pobres em informações. Focando nos indicadores que realmente refletem a voz do cliente e os resultados do negócio;
- h) Não permitir a manutenção de metas e indicadores errados, com os quais as pessoas estão acostumadas;
- i) Não alinhar indicadores aos departamentos, mas sim aos processos, certificando que todos os departamentos envolvidos no processo possuam os indicadores corretos.

2.2.6 Transformação de processos

Conforme a ABPMP (2013), a transformação de processo objetiva encontrar a melhor maneira de um processo realizar seu trabalho, sendo, portanto mais abrangente que melhoria de processos ou de fluxos de trabalho em áreas funcionais, visto que inclui redesenho, reengenharia e mudança de paradigmas na visão ponta a ponta do processo, envolvendo diversas áreas funcionais e por consequência, modificando significativamente o próprio trabalho e seu fluxo. Transformação é por natureza, difícil de implementar e requer uma significativa investigação do que é viável em relação às ideias, técnicas, conceitos e ferramentas, bem como a identificação do suporte necessários às mudanças. Devido a essa complexidade inerente a transformação dos processos, ela pode ocorrer em amplitudes de escopo variadas, desde a implementação de melhorias incrementais até a mudança de paradigma.

Transformações de processos mudam a forma como o negócio é abordado e realizado, portanto, exige compromisso executivo de longo prazo, em termos de tempo, recursos e apoio. Além disso, à medida que a transformação for conduzida, haverá interesses e prioridades conflitantes à medida que a transformação é conduzida. Por esse motivo é necessário que o patrocinador tenha autoridade, para intervir e resolver conflitos que afetem o andamento da transformação, engajamento ativo, compromisso expresso e financiamento do movimento de transformação. (ABPM, 2013).

Hammer e Hershman (2011), descrevem cinco valores básicos que são essenciais para iniciativas de transformação de processos:

- a) **Trabalho em equipe:** cada profissional deve reconhecer que seu trabalho é apenas uma parte de um plano maior;
- b) **Foco no cliente:** o processo, com sua visão ponta a ponta, está completamente relacionado ao cliente. Ao compreender o conceito de processo, as pessoas reconhecerão que seu trabalho afeta o cliente, não importando sua natureza e se esforçarão para trabalhar de uma forma que crie cada vez mais valor à eles.
- c) **Responsabilidade:** um ambiente de processos não tolera que as pessoas fujam às suas responsabilidades. Uma vez que todos estão focados no cliente, todos são responsáveis e têm o dever de prestar contas sobre o desempenho do processo.
- d) **Mudança:** a cultura de processos não só acolhe as mudanças, como anseia por elas e por esse motivo todos devem estar preparados para que ela aconteça, demonstrando receptividade a mudança e sem medo dos seus impactos.

- e) **Disciplina:** se uma organização quiser ter êxito na transformação de seus processos, sua cultura deve incentivar o trabalho em equipe e não atos heroicos e de valorização pessoal, o foco no cliente e não no chefe, encorajar a responsabilidade e não a fuga dela, aceitar mudança e valorizar a disciplina e não temê-las.

2.2.7 Organização do gerenciamento de processos

A gestão de processos deve, antes de tudo, aumentar o valor criado pela organização, construindo um ambiente colaborativo de geração e implementação de ideias, melhorias e inovação, no qual os colaboradores são estimulados a aprimorar continuamente sua forma de trabalhar. O escritório de processos é um importante mecanismo, adotado amplamente pelas organizações para coordenar as iniciativas de BPM e perpetrar seus benefícios por toda a organização. Nesse sentido, o escritório de processos tem a responsabilidade de ser o guardião das metodologias, fonte de orientação e aconselhamento para iniciativas de BPM, um agente de coordenação, acompanhamento e controles para todos os trabalhos de processos, além de ser o agente garantidor de aderência da organização ao gerenciamento dos processos. (TREGGAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

Para Britto (2013), para o estabelecimento efetivo de uma arquitetura orientada a processos, faz-se necessário a adoção de algumas premissas: consenso corporativo sobre o que são processos de negócio, definição de donos de processos, documentação dos processos, definição clara do que é a produção de valor, certeza da influência entre os processos, entendimento das habilidades necessárias para os processos, medição de desempenho dos processos e decisões baseadas em desempenho de processos.

2.2.7.1. Papéis relacionados à BPM

A orientação de processos requer novos papéis e a integração horizontal do trabalho dos executores, pois estas organizações atribuem a responsabilização horizontal pela entrega de valor ao cliente. Em vez de comandar e controlar, gerentes de processos capacitam, orientam, defendem e apoiam os gestores funcionais e equipes que realmente executam o processo. (ABPMP, 2013).

- a) **Gestor de Processos:** é o responsável direto pelo resultado dos processos que compõem os processos de negócio (Britto, 2013). Coordena e gerencia o processo no dia a dia e lidera iniciativas de transformação de processos. (ABPMP, 2013).

- b) **Dono de Processo:** é o responsável direto e em última instância pelo processo e seu desempenho ao longo do tempo. Esse papel pode ser atribuído a um indivíduo ou a um grupo de indivíduos. (Britto, 2013).
- c) **Analistas de Processos:** realizam os trabalhos de análise e desenho de processos e apoiam o desenho de processos em iniciativas de transformação. (ABPMP,2013).

Demais papéis incluem designer de processos, arquiteto de processos, representante funcional, auditor de processos, analista de negócios, analista de TI, modelador, arquiteto, analistas de negócios, especialistas, patrocinador e tecnólogo. (ABPMP,2013; BRITTO, 2013; TREGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2010).

2.2.8 Tecnologia para BPM

As organizações vêm enfrentando uma variedade de problemas decorrentes da área de TI e do descompasso causado pelo atraso na introdução dessa evolução nos modelos de gestão de negócios. As maiores dificuldades estão na criação de um ambiente operacional no qual a rapidez do processo decisório e o desempenho organizacional são fundamentais para a agilidade dos serviços. Neste contexto, os maiores problemas do cotidiano estão na dificuldade de implantar uma plataforma de integração de aplicações que ofereça recursos capazes de vencer as limitações da manutenção de sistemas, possibilitar aos profissionais de negócio realizar a modelagem de seus próprios processos e resolver os problemas de integração de aplicação com vistas à criação de uma arquitetura que permita a comunicação, a troca de dados e de informações e permita o trabalho conjunto entre as áreas de TI e de negócios. A combinação de tecnologias de *BPM*, *SOA* e *web-services* tem sido uma das formas usadas para superar os problemas e embora essas tecnologias ainda estejam em um processo evolutivo, deposita-se nelas as esperanças de solução dos problemas. (OLIVEIRA; MOTTA; OLIVEIRA, 2012)

2.2.8.1. BPMS

Sistemas de gestão de processos de negócios (BPMS) fornecem um novo tipo de ambiente de negócio, que integra as funções da TI com as funções do negócio. O termo “ambiente” é empregado para descrever a operação resultante da utilização de BPMS, visto que gera aplicações e fornecem o suporte na execução das operações. (ABPMP, 2013).

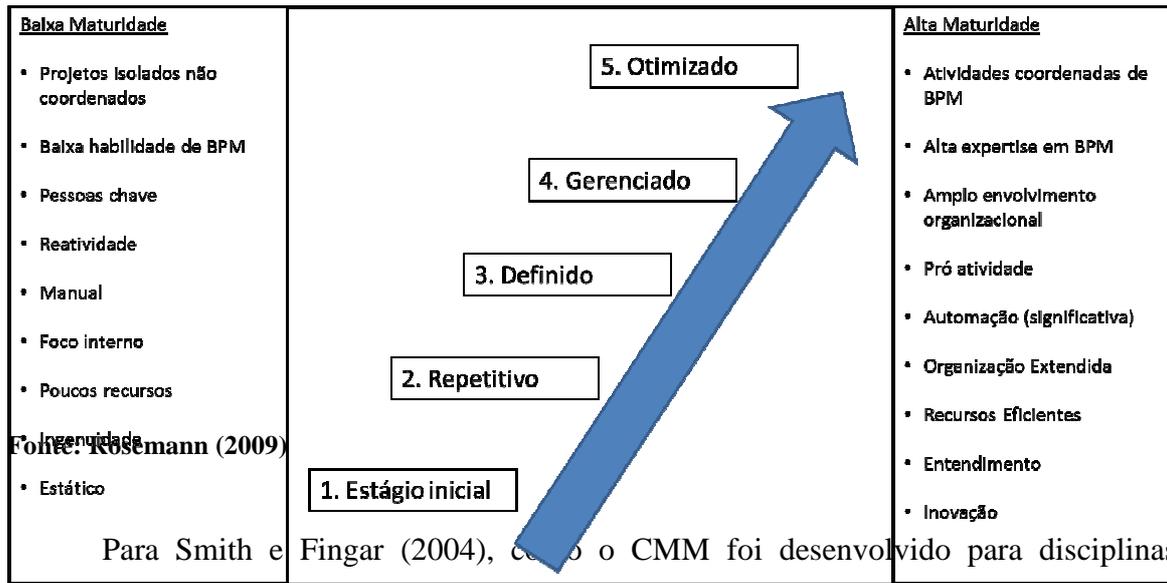
Segundo Britto (2011), um BPMS é um ambiente integrado de componentes de software que automatizam o ciclo de vida de processos de negócios, desde a sua concepção e modelagem inicial, passando pela execução e monitoramento, até a incorporação de melhorias, inclusive com possibilidade de simulações. Um BPMS deve prover as organizações: independência de aplicação, facilidade de se integrar com outros sistemas por meio de *webservices* (SOA), rastreamento total e correta medição do fluxo de trabalho, BI, deve prover um motor de regras de negócio, ferramentas visuais para desenho, visão dos processos de forma corporativa, roteamento de atividades, geração de painéis de controle e monitoramento de resultados, facilidade de redistribuição de responsabilidade de suas tarefas.

2.3 AVALIAÇÃO DE MATURIDADE DA GESTÃO POR PROCESSOS

Todos os projetos de mudanças são difíceis de executar, mas projetos baseados em mudanças de processos são particularmente difíceis. Redesenhar processos envolve mais do que rearranjar fluxos de trabalho (para que serve cada tarefa, em quais locais, em qual sequência). Para fazer os novos processos funcionarem, as empresas devem definir as funções de forma mais profunda, incrementando os treinamentos necessários para suportar estas funções, incentivando decisões vindas do pessoal de linha de frente e redefinir sistemas de recompensas, para focar em processos. Como se isso não bastasse, empresas também precisam redefinir culturas organizacionais para dar ênfase no trabalho em equipe, soma de cada indivíduo ao grupo e a visão no cliente. Deve redefinir papéis e responsabilidades para que os gestores visualizem os processos ao invés das atividades e desenvolvam as pessoas, muito mais do que supervisioná-las. Por fim, é necessário realinhar os sistemas informações para que estes auxiliem no desempenho inter-funcional, muito mais do que simplesmente suportar departamentos. (HAMMER, 2007).

De um modo geral, os diversos modelos de maturidade existentes na literatura são baseados no modelo CMM (Capability Maturity Model), no qual a forma mais popular de se avaliar a maturidade é a escala de cinco pontos de Likert, sendo 5 o nível de maior maturidade (ROSEMANN, 2009).

Figura 3 – Maturidade de Processos



engenharia de sistemas, antes do BPM, *frameworks* baseados no CMM podem confundir a maturidade da gestão dos processos com a maturidade dos processos. Eles também podem implicar em um modus operandi do modo de pensar processos, que não é certo para todas as empresas ou processos.

Modelo de maturidade de processos é um conjunto de níveis estruturados, que descreve o quão bem estão os conhecimentos, práticas e processos que uma organização precisa para produzir resultados de forma confiável e sustentável. Avaliar e monitorar a maturidade organizacional da gestão de processos auxilia a empresa na identificação de potenciais áreas de melhorias e funções críticas que, se não estiverem em um nível de maturidade apropriado, podem colocar o negócio em risco. No entanto, muitas organizações ficam confusas com a infinidade de padrões para medição de maturidade de seus processos de negócios. (BOUTROS; PURDIE, 2014). Além disso, as organizações podem ter diferentes grupos, filiais, linhas de negócios, subsidiárias ou processos em diferentes estágios de maturidade. Alguns podem estar bem entendidos, mapeados e controlados, enquanto outros estão ainda em um estado inicial de maturidade ou até mesmo em seu estado não mapeado. Desta forma, o uso de modelos pode ser parte de uma estratégia de gerenciamento e definição de um roteiro de mapeamento dos processos e avaliar a maturidade em processos de uma organização é parte integral da compreensão de onde ela está hoje e aonde ela pretende chegar no seu projeto de processos. (ABPMP, 2014).

De acordo com Hammer (2007), na maioria das empresas os gestores estão “afundando”. Eles sabem que precisam mudar muitas coisas para otimizar o poder dos processos, mas eles não estão certos do que exatamente precisa ser mudado, quanto custaria e

quando deve ocorrer a mudança. Sem saber em que se concentrar e nem quando se concentrar, os executivos não são capazes de maximizar a ciência de transformar processos de negócios.

Nesse sentido, para Jesus e Macieira (2014), o diagnóstico de maturidade da gestão por processos é fundamental para as empresas analisarem suas práticas de BPM e estabelecerem um *roadmap* de suas ações, buscando o aprimoramento do tema na organização. É recomendado como ponto de partida para toda a empresa que pretende revisar a maneira como aplica a Gestão por Processos de forma a agregar mais valor. A avaliação de maturidade da gestão por processos, tipicamente envolve a coleta e análise de toda documentação elaborada pela organização em sua gestão por processos, entrevistas com diversos atores para entendimento das iniciativas, metodologias e ferramentas utilizadas, análise de maturidade da gestão por processos, com base em critérios estabelecidos previamente e construção de um *roadmap* para evolução da maturidade.

Conforme Boutros e Purdie (2014), a medição de maturidade dos processos, serve como uma ferramenta usada para identificar e avaliar o nível dos processos de uma organização. Como resultado, esta avaliação formal serve para identificar as fraquezas e forças dos processos organizacionais, pontuar riscos organizacionais e determinar os níveis de capacidade e maturidade. Neste sentido, o conceito básico por trás da maturidade dos processos é que organizações maduras fazem as coisas sistematicamente, enquanto organizações imaturas atingem seus resultados como resultado de esforços heróicos realizados por indivíduos, utilizando táticas criadas por eles de forma espontânea.

2.3.1 Modelo de Avaliação de Maturidade de Hammer (2007)

O PEMM (*Process and Enterprise Maturity Model*) foi descrito por Michael Hammer primeiramente em seu artigo “*The Process Audit*”, publicado na revista *Harvard Business Review* de abril de 2007, e posteriormente foi publicado no livro “Mais rápido, barato e melhor” de 2011, publicado após sua morte, juntamente com Lisa W. Hershmann.

Hammer identificou dois grupos distintos de características, que são necessárias aos processos de negócios para ter uma boa performance e para manter esta performance ao longo do tempo. O primeiro grupo de características se aplica aos processos individualmente. Esses facilitadores do processo determinam quão bem está o processo para funcionar ao longo do tempo. Eles podem ser descritos como viabilizadores do processo e identificam a integralidade do desenho do processo, as habilidades das pessoas que operam os processos, a propriedade dos gestores do processo na implementação e performance, o alinhamento entre

os sistemas de gestão e informação e as necessidades do processo, e a qualidade das métricas utilizadas para medição de desempenho do processo. Os cinco viabilizadores do processo são: desenho, executores, propriedade de processos infraestrutura e indicadores.

Nem todas as organizações estão preparadas da mesma forma para colocar em prática os viabilizadores. Empresas que estão aptas a colocá-los em prática possuem importante capacidade de disseminação. Seus altos executivos mantêm o foco nos processos, seus empregados agregam valor aos clientes, trabalham em equipe e assumem responsabilidades pessoais. Estas organizações mantêm entre seus empregados pessoas que sabem como redesenhar processos e elas são capacitadas para comandar projetos complexos.

O segundo grupo identificado é o de capacitadores organizacionais. Enquanto os viabilizadores do processo estão focados no desenho do processo, execução e fazer as mudanças, os capacitadores organizacionais estão focados em apoiar e manter a estrutura corporativa para que a mudança se torne rotineira. Por organizacional entende-se o escopo dentro da organização que empreende a iniciativa de transformação, que pode ser apenas em uma unidade ou na empresa inteira. Os capacitadores identificados pelo autor são: liderança, cultura, conhecimento e governança.

2.3.1.1. Viabilizadores da Gestão por Processos

Desenho de processos determinam performance, ou seja, as especificações de como cada pessoa deve realizar cada tarefa, em qual ordem, em qual local, em quais circunstâncias, com qual informação e com qual grau de precisão. Existem outras técnicas que asseguram que os empregados executem processos corretamente, mas o redesenho de processos é normalmente a única forma de melhorar dramaticamente sua performance.

As empresas tendem a pensar seus processos em organizações funcionais já estabelecidas. No entanto, as estruturas de uma organização tradicional, como definições de trabalho, medições tradicionais de desempenho e funções hierárquicas, nem sempre suportam processo de alta performance. Processos de alta performance atravessam fronteiras funcionais e por esse motivo devem ser gerenciados por altos executivos, pois sem estas figuras, não conseguirão a visibilidade necessária na organização.

Existem cinco características fundamentais para qualquer processo ter um bom desempenho:

- a) **Desenho:** Um processo precisa ter um desenho detalhado, ou as pessoas que o executam não terão uma boa compreensão sobre o que fazer, como ou quando.

- b) **Executores:** As pessoas devem possuir as habilidades e conhecimentos necessários para execução das tarefas, caso contrário não estarão aptas para implementar o desenho.
- c) **Proprietário:** Um executivo sênior que tem a responsabilidade e autoridade para garantir que o processo entregue resultados.
- d) **Infraestrutura:** A empresa deve alinhar sua infraestrutura, bem como tecnologia de informação e sistemas de RH, para suportar os processos, pois eles podem impedir seu desempenho.
- e) **Métricas:** A empresa deve utilizar as métricas corretas para medir o desempenho do processo ao longo do tempo, ou os resultados entregues podem não ser os corretos.

Segundo o autor, estes viabilizadores são mutuamente interdependentes, pois se algum deles estiver faltando, os outros não serão efetivos. Um dono relapso não poderá implantar um desenho de processo mais robusto, equipes mal treinadas não poderão implementar o desenho, um desenho ruim não otimizará as métricas, não importa o quão bem pensados eles são. Um processo no qual está faltando um viabilizador pode trazer resultado em um curto período através do desempenho de super-heróis, ou por intervenção dos altos executivos, mas estes resultados não perdurarão.

No modelo PEMM, Hammer descreveu cada princípio com quatro níveis progressivos de maturidade, variando do nível mais básico, ou seja, apenas começando a gestão do processo até o nível de estado da arte do processo. Resumindo, pode-se dizer que um processo no nível 1 é estável, no segundo nível, o processo já apresenta resultados superiores, pois está desenhado e implementado de ponta a ponta. No nível 3 o processo apresenta desempenho ideal, visto que os executivos podem integrá-lo, quando necessário, a outros processos internos para maximizar sua contribuição ao desempenho da companhia. Finalmente, processos no nível 4 são considerados os melhores de sua categoria, ultrapassando todas as fronteiras internas e atingindo fornecedores e clientes. O Processo é “*benchmarking*” no setor.

O modelo, representado na página seguinte, apresenta para cada viabilizador, uma divisão mais específica, que auxilia na avaliação e uma breve descrição das características esperadas para cada nível.

Quadro 1 - Viabilizadores do Processo

		P-1	P-2	P-3	P-4
Desenho	Finalidade	Processo não foi projetado de um extremo a outro. Gerentes Funcionais usam o desenho vigente, sobretudo como contexto para avanços de desempenho em sua área.	Processo foi reformulado de um extremo a outro para a otimização do desempenho.	Processo foi projetado para se integrar a outros processos e a sistemas de TI da organização e, com isso, otimizar o desempenho da empresa.	Processo foi projetado para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho interempresas.
	Contexto	Foram identificados subsídios, resultados, fornecedores e clientes do processo.	Necessidades de clientes do processo foram identificadas e aceitas por todos.	Responsável pelo processo e responsáveis por outros processos com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho.	Responsável pelo processo e responsáveis por processos de clientes e fornecedores com os quais o processo interage estabeleceram expectativas mútuas de desempenho.
	Documentação	Documentação do processo é restrita à área específica em questão, mas identifica interconexões entre organizações envolvidas na execução do processo.	Desenho do processo foi documentado de ponta a ponta.	Documentação do processo descreve sua interação com outros processos e suas expectativas em relação a estes, além de vincular o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa.	Representação eletrônica do desenho sustenta seu desempenho e sua gestão e permite a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo.
Executores	Conhecimento	Executores sabem dizer que processos executam e identificar principais indicadores de seu	Executores são capazes de descrever o fluxo geral do processo, como seu trabalho afeta clientes, colegas	Executores conhecem bem os conceitos fundamentais do negócio e os motores do desempenho da empresa e são	Executores conhecem bem o setor da empresa e suas tendências e são capazes de descrever como seu trabalho

		desempenho.	envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e níveis atingidos.	capazes de descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa.	afeta o desempenho interempresa.
	Capacitação	Executores dominam a resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos.	Executores dominam trabalho em equipe e autogestão.	Executores dominam a tomada de decisão de negócios.	Executores dominam a gestão e a implementação de mudanças.
	Conduta	Executores exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica.	Executores tentam seguir o desenho do processo, executá-lo corretamente e trabalhar de modo a permitir que outros indivíduos envolvidos no processo atuem de modo eficaz.	Executores se empenham em garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa.	Executores buscam indícios de que o processo deve ser alterado e sugerem melhorias ao processo.
Proprietário	Identidade	Proprietário do processo é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo.	Liderança da empresa criou o papel oficial do proprietário do processo e colocou no posto um alto gerente com autoridade e credibilidade.	Processo é prioridade para o proprietário do processo em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais.	Proprietário do processo pertence a mais alta instância decisória da empresa.
	Atividade	Proprietário do processo identifica e documenta o processo, transmite essa informação a todos os executores e promove projetos de mudança em pequena escala.	Proprietário do processo articula metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apoia iniciativas de reengenharia e aprimoramento; planeja sua implementação; e garante a conformidade com o	Proprietário do processo trabalha com proprietários de outros processos para integrar os processos, de modo a atingir as metas da empresa.	Proprietário do processo cria um plano estratégico dinâmico para o processo, participa do planejamento estratégico da empresa como um todo e colabora com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores

			desenho do projeto.		para promover iniciativas de reengenharia de processos interempresas.
	Autoridade	Proprietário do processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes funcionais a fazer mudanças.	Proprietário do processo pode montar uma equipe para reengenharia do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.	Proprietário do processo controla os sistemas de TI que sustentam o processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.	Proprietário do processo controla a verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.
Infraestrutura	Sistemas de Informação	Sistemas de TI, fragmentados, sustentam o processo.	Sistema de TI montado a partir de componentes de áreas específicas, ou funcionais, sustenta o processo.	Sistema de TI integrado, concebido com o processo em mente e condizente com os padrões da empresa, sustenta o processo.	Sistema de TI de arquitetura modular, condizente com os padrões da empresa para comunicação interempresa, sustenta a empresa.
	Sistemas de Recursos Humanos	Gerentes funcionais premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo.	Desenho do processo determina a definição de papéis, a descrição de cargos e os perfis de competência. Capacitação profissional se baseia na documentação do processo.	Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo e promovem seu equilíbrio à luz das necessidades da empresa.	Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento reforçam a importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa entre empresas.
Indicadores	Definição	Processo tem indicadores básicos de custo e qualidade.	Indicadores abrangem toda a extensão do processo e são derivados de exigências de clientes.	Indicadores do processo e indicadores que abrangem vários processos são derivados de metas estratégicas da	Indicadores de processo são derivados de metas interempresa.

				empresa.	
	Usos	Gerentes usam indicadores do processo para monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho falho e promover os avanços em sua área específica.	Gerentes usam indicadores para comparar seu desempenho a referenciais, a desempenho dos melhores da categoria e a necessidades do cliente, e também para definir metas de desempenho.	Gerentes apresentam indicadores aos executores do processo para seu conhecimento e motivação. Usam placar montado a partir dos indicadores para gestão diária do processo.	Gerentes avaliam e atualizam regularmente indicadores e metas do processo e usam esses dados no planejamento estratégico.

Fonte: Hammer e Hershman (2011) e Hammer (2007)

2.3.1.2. Capacitadores organizacionais

Para desenvolver processos de alta performance, as companhias precisam oferecer ambientes de suporte. Elas precisam possuir ou desenvolver capacidades organizacionais em quatro áreas. Liderança, cultura, expertise e governança.

- a) **Liderança:** Os altos executivos da empresa devem estar comprometidos com a abordagem de processos de negócio. Redesenhar processos requer uma extensa mudança organizacional, que normalmente provoca resistências ao longo da empresa, o que pode acabar com os esforços de gestão por processos.
- b) **Cultura:** Somente organizações cuja cultura valorize os clientes, trabalho em equipe, comprometimento pessoal e aceitação da mudança poderá avançar em direção a gestão por processos.
- c) **Expertise:** As organizações precisam ter pessoas com habilidades e conhecimento de redesenho de processos, visto que este não é um trabalho para amadores ou improvisadores.
- d) **Governança:** As empresas precisam ter meios de garantir a governança dos projetos e iniciativas de mudança, se não querem caos e conflitos os atrapalhando.

Para que a empresa possa institucionalizar todos os viabilizadores e sustentar a performance dos processos, é necessário que todos os capacitadores organizacionais estejam em curso na companhia. Os executivos podem implantar alguns viabilizadores a força, mesmo que os capacitadores não estejam presentes, mas a performance de seus processos não perdurará.

Capacitadores organizacionais fortes fazem viabilizadores mais fortes também, o que leva a processos com maior desempenho. Além disso, quando uma empresa tem capacitadores no primeiro nível de maturidade em liderança, cultura, expertise e governança, ela está pronta para atingir o nível 1 em todos os seus processos e assim por diante.

Quadro 2 – Capacitadores Organizacionais

		E-1	E-2	E-3	E-4
Liderança	Conscientização	Alta equipe executiva da empresa reconhece a necessidade de melhorar o desempenho operacional, mas tem compreensão limitada do poder de processos de negócios.	Pelo menos um alto executivo entende a fundo o conceito de processos de negócios, como a empresa pode usá-lo para melhorar o desempenho e o que sua implementação envolve.	Alta equipe executiva encara a empresa sobre a ótica de processos e possui uma visão da empresa e de seus processos.	Alta equipe executiva encara o próprio trabalho sob a ótica de processos e vê a gestão de processos não como projeto, mas como um modo de administrar os negócios.
	Alinhamento	Liderança do programa de processos reside em escalões intermediários de gerência.	Um alto executivo assumiu a liderança do programa de processos e a responsabilidade por ele.	Há forte alinhamento na alta equipe executiva em relação ao programa de processos. Há também uma rede de indivíduos espalhados pela empresa que ajuda a promover as iniciativas de processos.	Gente de toda a empresa exhibe entusiasmo em relação à gestão de processos e desempenha papel de liderança em iniciativas de processos.
	Conduta	Um alto executivo endossa o aprimoramento operacional e investe nele.	Um alto executivo estabeleceu publicamente metas de desempenho ousadas (em termos de clientela) e está preparado para alocar recursos, fazer profundas mudanças e remover obstáculos para a consecução dessas metas.	Altos executivos atuam como equipe, conduzem a empresa por meio de seus processos e participam ativamente do programa de processos.	Integrantes da alta equipe executiva executam o próprio trabalho como processos, focam o planejamento estratégico em processos e abrem novas oportunidades de negócios com base em processos de alto desempenho.
	Estilo	Alta equipe executiva	Alta equipe executiva a cargo	Alta equipe executiva delegou	Alta equipe executiva exerce

		começou a migrar de um estilo autoritário e hierárquico para um estilo aberto e colaborativo.	do programa de processos está convencida da necessidade de mudanças e vê os processos como instrumento crucial para tal.	controle e autoridade a proprietários de processos e executores de processos.	liderança por meio de visão e influência e não de comando e controle.
Cultura	Trabalho em equipe	Trabalho em equipes é centrado em projetos, ocasional e atípico.	Empresa faz uso regular de equipe transfuncionais para iniciativas de aprimoramento.	Trabalho em equipe e norma entre executores de processo e pratica corriqueira entre gerentes.	Trabalho em equipe com clientes e fornecedores é prática corriqueira.
	Foco no cliente	É disseminada a noção de que o foco no cliente é importante, mas há limitado entendimento do real significado disso. Há também incerteza e conflito em relação a como atender as necessidades dos clientes.	Funcionários entendem que a finalidade de seu trabalho é gerar um valor extraordinário para o cliente.	Funcionários entendem que clientes exigem excelência uniforme e experiência homogênea.	Funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para atender às necessidades de clientes finais.
	Responsabilidade	Responsabilidade por resultados é dos gerentes.	Pessoal da linha de frente começa a assumir responsabilidade por resultados.	Funcionários se sentem responsáveis pelos resultados da empresa.	Funcionários consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor.
	Postura em relação à mudança	Há uma crescente aceitação na empresa da necessidade de se empreenderem mudanças modestas.	Funcionários estão preparados para consideráveis mudanças no modo como o trabalho é executado.	Funcionários estão prontos para grandes mudanças multidimensionais.	Funcionários encaram mudança como inevitável e a acolhem como um fenômeno regular.
Expertise	Pessoal	Pequeno grupo de indivíduos esta altamente ciente do poder	Grupo de especialistas é capacitado em reengenharia e	Grupo de especialistas é capacitado em gestão de	Empresa conta com um número considerável de gente

		de processos.	implementação de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças.	mudanças em grande escala e transformação de empresas.	capacitada em reengenharia e implementação de processos, gestão de projetos, gestão de programas e gestão de mudanças. Há ainda um processo formal para desenvolver e segurar esses quadros.
	Metodologia	Empresa adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos.	Equipes de reengenharia de processos têm acesso à metodologia básica de reengenharia de processos.	Empresa criou e padronizou processo formal de reengenharia de processos e o integrou a um processo-padrão de aprimoramento de processos.	Gestão e reengenharia de processos se tornaram competências básicas e foram integradas a um sistema formal que inclui monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos.
Governança	Modelo de processo	Empresa identificou certos processos de negócios.	Empresa criou um modelo completo de processos organizacionais e a alta equipe executiva já assinou embaixo	Modelo de processos da empresa é foi disseminado por toda a organização, é usado pra definir prioridades em projetos e está vinculado a tecnologias e arquiteturas de dados comuns a toda a empresa.	Modelo de processos da empresa foi ampliado para a conexão com o de clientes e fornecedores. Empresa também usa modelo em desenvolvimento de estratégias.
	Responsabilidade	Gerentes funcionais são responsáveis por desempenho	Proprietários dos processos respondem por processos sob o	Proprietários dos processos partilham da responsabilidade	Conselho de processos atua como a instância mais elevada

		e gerentes de projetos, por iniciativas de aprimoramento.	seu comando, enquanto o comitê supervisor é o responsável pelo progresso geral da empresa com processos.	por desempenho da empresa.	da gestão; executores partilham da responsabilidade pelo desempenho da empresa; e a empresa estabeleceu comitês supervisores com clientes e fornecedores para promover mudanças de processos interempresa.
	Integração	Um ou mais grupos defendem e apoiam técnicas de aprimoramento de processos possivelmente distintas.	Entidade informal de coordenação se encarrega da gestão de programas, enquanto o comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos.	Central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, enquanto um conselho de processos cuida de questões de integração interprocessos. Empresa administra e aplica todas as técnicas e ferramentas de aprimoramento de processos de maneira integrada.	Proprietários dos processos trabalham com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover a integração de processos interempresa.

Fonte: Hammer e Hershman (2011) e Hammer (2007)

2.3.2 Modelo de Avaliação de Maturidade de Boutros e Purdie (2014)

Segundo Boutros e Purdie (2014), uma organização está pronta para conduzir um processo de avaliação da maturidade de seus processos quando ela está insatisfeita com qualquer aspecto de seu desempenho atual. Mesmo que a vontade de mudança já signifique um grande passo, a alta gestão da empresa precisa suportar a avaliação e as mudanças dela advindas. Os recursos da empresa precisam estar comprometidos não só na condução da avaliação, como dos planos que serão criados a partir dela.

Concluem os autores que existem sinais comuns inerentes às empresas que estão prontas a iniciar um processo formal de avaliação, tais como:

- a) Papéis e responsabilidades não são claros por toda a organização;
- b) Empregados não entendem a ordem com que as atividades devem ser cumpridas;
- c) Não há documentação sobre como as atividades devem ser desenvolvidas;
- d) Não há uma cultura orientada a processos;
- e) Processos não são executados corretamente, resultando em erros, retrabalhos, enganos ou sobras excessivas;
- f) Gestores alocam recursos para resolver problemas, mas eles nunca são completamente resolvidos;
- g) Empregados estão sempre frustrados e a moral é baixa;
- h) Clientes internos e externos estão sempre infelizes em relação com o desempenho ou resultados;
- i) Processos são desconexos entre os diversos departamentos e ocorre troca de acusações quando erros ocorrem ou o desempenho piora;
- j) Processos não são medidos ou controlados;
- k) Não existe uma cultura voltada ao cliente;
- l) Processos e atividades possuem muitas revisões e aprovações;
- m) Ninguém é dono ou gerencia os processos;
- n) Times gastam um longo período corrigindo problemas;
- o) Existem diferentes procedimentos para a mesma tarefa dentro da organização.

2.3.2.1. Níveis de maturidade de Processos

O modelo possui cinco níveis de maturidade, que são utilizados para descrever o estado da maturidade de processos na organização. No modelo, a maturidade é medida em uma escala ordinal, na qual cada nível é utilizado como *benchmarking* e avaliação e descreve os estágios-chave necessários para atingimento um ambiente orientado a processos totalmente efetivo. Os cinco níveis de maturidade são descritos a seguir:

- a) **Nível 1 – Informal:** processos não estão documentados, estão em um processo de constante mudança, tendem a serem dirigidos de uma forma descontrolada ou reativa pelos executores ou eventos do negócio. Práticas de melhorias nos processos são inconsistentes e dispersas pela organização e os processos são normalmente bem sucedidos devido a esforços heroicos de executores do processo.
- b) **Nível 2 – Documentado:** alguns processos são documentados, a disciplina do processo normalmente não é rigorosa, mas quando existe auxilia na manutenção dos processos durante períodos de crise. Neste estágio melhores práticas começam a ser consideradas e algumas medições são realizadas. Implementação de uma cultura que suporte os métodos, práticas e procedimentos de melhoria de processos geralmente já estão iniciadas neste nível.
- c) **Nível 3 – Integrado:** existem grupos de processos documentados e padronizados e com algum grau de melhorias ao longo do tempo. Os processos-padrão já estão institucionalizados e são utilizados para dar consistência aos processos. As praticas de gerenciamento e melhoria de processos já começam a ser integradas pela organização e permitem a gestão bem sucedida dos processos significativos, de alto risco, ou de projetos complexos.
- d) **Nível 4 – Gerenciado:** os indicadores dos processos estão implantados e utilizados para controle efetivo dos processos *AS IS*. As organizações estão aptas a identificar, ajustar e adaptar os processos sem perda de qualidade ou das especificações significativas. Os processos são gerenciados com alguma integração interfuncional e demonstram grande consistência nas ações. Existe uma melhor comunicação entre as funções. Neste nível, as práticas de melhoria de processos estão elevadas a um nível estratégico. Cultura e comportamento organizacionais, estruturas e ferramentas estão em um nível no qual servem para garantir que os projetos de melhorias de processos estejam alinhados com a estratégia.

- e) **Nível 5 – Otimizado:** o foco está na melhoria contínua do desempenho dos processos, que estão integrados interfuncionalmente e utilizam-se de dados estatísticos para melhorar o seu desempenho. As conquistas nas metas de processos estão sendo analisados e melhorados regularmente usando técnicas como seis-sigma e Kaizen.

2.3.3 Modelo de Avaliação de Maturidade de Jesus e Macieira (2014)

O modelo de avaliação de maturidade de processos proposto por Jesus e Macieira (2014) propõem que a avaliação seja realizada através de quatro grandes blocos de boas práticas para evolução da gestão orientada a processos. Estes quatro grandes blocos são desdobrados em práticas a serem avaliadas. Ao todo são quinze boas práticas de gestão de processos para avaliação. O resultado final da avaliação indicará o nível de maturidade (de 0 a 3) da empresa em cada uma das boas práticas e de modo geral em cada um dos grandes blocos analisados no diagnóstico.

A escala de maturidade utilizada pelos autores apresenta-se a seguir:

- a) **Nível 0 – Gestão de Processos Desestruturados:** caracteriza-se pela ausência de práticas de Gestão de Processos. Os processos existem de maneira informal e não há ainda ações sistemáticas para a padronização, medição e melhoria.
- b) **Nível 1 – Gestão de Processos Funcionais:** os esforços de padronização, medição e melhoria são adotados no âmbito departamental. Desta forma, os “processos” mapeados são na verdade rotinas de trabalho das áreas funcionais. Já existe um esforço inicial da gestão, não orientada a processos ponta a ponta, que é sinônimo de controle e não de melhoria contínua.
- c) **Nível 2 – Gestão de Processos Ponta a Ponta:** as empresas neste nível já entendem a necessidade de se possuir uma gestão interfuncional e passam a reconhecer processos que cruzam as fronteiras interdepartamentais. Já existe uma visão estruturada de arquitetura de processos, que define os principais processos ponta a ponta, metas por processos e esforços de melhoria orientada por processos. Há reconhecimento inicial de uma cultura de melhoria contínua e da necessidade de foco no cliente.
- d) **Nível 3 – Gestão de Processos do Cliente:** são as empresas com nível de excelência na gestão orientada por processos, pois reconhecem que a visão de “fora para dentro”, com foco no cliente é prioritárias para evolução da gestão. Os

processos cruzam as fronteiras da própria empresa em direção aos clientes e fornecedores, permitindo que haja um amplo entendimento de como a empresa e sua rede de parceiros participam do processo do cliente. Existe uma cultura disseminada de gestão de processos e melhoria contínua e os próprios indicadores são definidos em função dos clientes.

2.3.3.1. Bloco 1 – Execução de Projetos de Transformação

Envolve os diversos projetos de transformação de processos, sejam eles para melhorias de processos existentes ou para desenho de novos processos. Inicia com a definição do escopo e ganhos estimados em um projeto e termina com a implementação de novo processos e acompanhamento dos resultados atingidos. Este primeiro bloco de práticas divide-se em quatro práticas específicas.

- a) **Definição do escopo do projeto:** é a forma pela qual o escopo dos projetos de transformação é definido.
- b) **Estimativa e apuração de ganhos:** os ganhos precisam ser entendidos como o resultado de qualquer projeto de transformação, com a criação de valor para o próprio negócio e para seus clientes. Nas empresas com alta maturidade a importância vai além da apuração e há ampla disseminação dos ganhos alcançados como uma evidência do projeto de transformação.
- c) **Geração de ideias de melhoria:** a geração de boas ideias de melhoria é fundamental para a execução de projetos de transformação de processos, visto que podem impactar em alterações de fluxos de trabalho, sistemas, regras de negócios, estruturas e até na experiência do cliente no processo.
- d) **Gestão da mudança na implementação do processo:** é a adoção de práticas de gestão da mudança na implantação de projetos de transformação. A gestão da mudança precisa mobilizar os envolvidos com o processo durante a transformação, para que eles se sintam responsáveis pelo legado do projeto, além de se preocupar com a preparação dos gestores para sustentar o novo processo, capacitando-os e assessorando a operação inicial do novo processo no dia a dia.

2.3.3.2. Bloco 2 – Gestão do dia a dia

A gestão do dia a dia dos processos, segundo os autores, envolve as ações de monitoramento e controle de desempenhos, riscos, conformidades dos diversos processos do negócio e realização das ações do dia a dia. Tal qual o primeiro bloco, este possui quatro práticas específicas.

- a) **Padronização dos processos:** refere-se à adequação e atualização dos processos e sua documentação existentes na organização. Os padrões devem se reconhecidos como um mecanismo útil para a gestão do dia a dia e não apenas como um instrumento de controle ou uma formalidade necessária para certificações.
- b) **Definição do escopo dos indicadores de desempenho:** é a estruturação e mensuração dos indicadores de desempenho da organização. Empresas maduras monitoram os processos de ponta a ponta e o alcance das metas que materializam as necessidades e expectativas dos clientes.
- c) **Condução de reuniões para a gestão do dia a dia:** execução de reuniões periódicas para avaliação e desempenho de processos, proposição de ações de melhorias e correções e acompanhamento de processos.
- d) **Conformidade e auditoria de processos:** refere-se a prática de avaliação estruturada de não conformidades, integradas as práticas de levantamento de riscos e controles internos no processo.

2.3.3.3. Bloco 3 – Desdobramento da estratégia para processos

As quatro práticas avaliadas nesse bloco avaliam as atividades de priorização de demandas estratégicas e das unidades de negócio, definição do portfólio de projetos de transformação, gestão de portfólio e disseminação dos resultados alcançados.

- a) **Utilização da cadeia de valor/arquitetura de processos:** existência de uma cadeia de valor/arquitetura de processos construída e disseminada na organização, que demonstre como a organização agrega valor a seus clientes.
- b) **Desdobramento de estratégia para metas funcionais e de processos:** avalia o alinhamento entre as diretrizes estratégicas e a gestão de processos. A característica que leva as organizações ao nível máximo de maturidade é a retroalimentação da estratégia por meio das informações de desempenho dos processos.
- c) **Construção de um portfólio de projetos de transformação:** os projetos de transformação devem ser desdobrados a partir das metas do plano estratégico e

integrados com projetos de outras categorias, criando um portfólio corporativo de projetos.

- d) **Estímulo às pessoas para implantar a estratégia:** avalia a relação entre as metas de gestão de pessoas com as metas dos processos, através da utilização de mecanismos de valorização, sejam eles financeiros ou não.

2.3.3.4. Bloco 4 - Governança

Envolve a determinação de papéis e responsabilidades adequados para o estabelecimento das ações de gestão por processos.

- a) **Envolvimento do patrocinador da gestão por processos:** em qualquer esforço de gestão desenvolvido dentro de uma empresa, é necessário o envolvimento efetivo de líderes que tomem à frente e deem as diretrizes para os demais colaboradores envolvidos.
- b) **Atuação do guardião de processos:** envolve a formalização de um guardião para suportar a gestão rotineira de um processo.
- c) **Consciência dos gestores funcionais:** pressupõem a consciência dos gestores funcionais para a gestão por processos.

Na página seguinte apresentamos um quadro com todas as práticas do método.

Quadro 3 - Práticas da Gestão por Processos

Bloco	Prática	Nível 0	Nível 1	Nível 2	Nível 3
Executar projetos de transformação.	Definição do escopo do projeto.	Não há definição de escopo para os projetos de transformação.	O escopo do projeto de transformação é uma unidade organizacional ou sistema de informação.	O escopo do projeto de transformação é um processo ponta a ponta da organização.	O escopo do projeto de transformação inclui o processo do cliente.
	Estimativa e apuração de ganhos.	Ganhos não são calculados e demonstrados no projeto.	Ganhos são identificados qualitativamente como consequência do projeto.	Ganhos são estimados a priori e definidos como o propósito do projeto.	Ganhos são apurados e disseminados como evidência de sucesso do projeto.
	Geração de ideias de melhoria	Não existe abordagem estruturada de geração de ideias de melhorias.	A abordagem de geração de ideias envolve melhorias operacionais no fluxo de trabalho e automações nos sistemas de informação.	A abordagem de geração de ideias de melhorias envolve alterações nas regras e políticas, estrutura organizacional e alocação/desenvolvimento de pessoas.	A abordagem de geração de ideias envolve inovações na jornada e experiência do cliente com o processo.
	Gestão da Mudança na implementação do processo.	A implementação do novo processo não é gerenciada no projeto.	A gestão da mudança é baseada em reuniões periódicas com o foco de controlar cronograma e planos de ação para implementação do novo processo.	A gestão da mudança envolve a mobilização dos envolvidos para construir e operar o novo processo, fazendo com que se sintam responsáveis por conceber um legado e ser utilizado pelos próximos anos.	A gestão da mudança envolve a preparação de gestores para sustentar o novo processo, a partir da capacitação e operação assistida na gestão do dia a dia.
Gerir o dia a dia.	Padronização dos processos.	Não existem padrões associados aos processos da organização e/ou os mesmos	Os padrões (Fluxos, normativos, procedimentos e políticas) associados aos processos não	Os padrões associados aos processos são atualizados de forma sistemática a partir de	Os padrões associados aos processos estão sempre atualizados, sendo usualmente

		estão sempre desatualizados.	estão atualizados na maior parte do tempo sendo revisados de forma reativa a partir de uma solicitação ou demanda formal.	prazos ou regras predefinidas (por exemplo, auditoria, desenvolvimento de sistemas, etc.).	consultados por executores, gestores e unidades de interface.
	Definição do escopo dos indicadores de desempenho.	Não existe a prática de gestão a partir de indicadores na organização.	Indicadores monitoram o atingimento de metas funcionais de uma unidade organizacional na realização de suas atribuições.	Indicadores monitoram o alcance de metas compartilhadas entre unidades funcionais que executam o mesmo processo.	Indicadores monitoram o atingimento de metas que materializam as necessidades e expectativas dos clientes.
	Condução de reuniões para gestão do dia a dia.	A organização não sistematizou reuniões periódicas de gestão do dia a dia.	A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco em conformidade da execução e controle de desvios de desempenho.	A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco na melhoria contínua de desempenho, despertando uma consciência para orientação por processos.	Além das reuniões nas unidades, a organização sistematiza reuniões táticas de gestão para cada processo ponta a ponta visando aprimorar sua tomada de decisão.
	Conformidade e auditoria de processos	Não existe sistemática para assegurar a conformidade dos processos executados em relação aos padrões, regulamentos e legislações.	A conformidade dos processos com os padrões, regulamentos e legislação é verificada e cobrada de forma sistemática pelos gestores funcionais.	Os processos de negócio passam por auditorias internas e/ou externas formais. As não conformidades identificadas são devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia.	Os processos de negócio tem seus controles e riscos analisados de forma integrada com a abordagem de gestão de processos. As deficiências de controles e riscos são monitoradas e devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia.
Desdobrament	Utilização da	Não há uma cadeia de valor/arquitetura de processos	A cadeia de valor/arquitetura de processos é conhecida apenas	A cadeia de valor é amplamente difundida na organização.	A cadeia de valor é utilizada por outras iniciativas de gestão (por

o da estratégia para processos.	cadeia de valor/arquitetura de processos.	na organização.	pela unidade de processos.		exemplo, estratégia, auditoria, Recursos Humanos, etc.)
	Desdobramento da estratégia para metas funcionais e de processos.	Não há ligação entre as diretrizes estratégicas e a Gestão por Processos na organização. A priorização da estratégia não considera o impacto em processos.	Desdobramento da estratégia para processos é realizado de forma tácita (a ligação entre estratégia e processos existe na cabeça de alguns interlocutores, porém não esta formalizada).	Desdobramento da estratégia é formalizado por meio de metas do processo.	Desempenho dos processos influenciam a construção da estratégia, ajudando a definir prioridades de atuação a partir do entendimento das necessidades dos clientes.
	Construção de um portfólio de projetos de transformação.	Não existem projetos de transformação na organização (ou existem de maneira informal e pontual).	Projetos de transformação são solicitados e priorizados de forma desestruturada a qualquer momento, sem que haja alinhamento com o ciclo da estratégia.	Projetos de transformação são solicitados de forma estruturada e priorizados a partir de metas desdobradas do plano estratégico e da definição do orçamento.	Projetos de transformação estão integrados com o portfólio corporativo e a abordagem de gestão de projetos.
	Estimulo às pessoas para implantar a estratégia.	As pessoas não adotam práticas de gestão por processos, pois não são motivadas e nem cobradas com isso.	Pessoas adotam práticas de gestão por processos por obrigação institucional.	Mecanismos não financeiros alinhados à estratégia de RH são definidos para estimular as pessoas a adotar a gestão por processos e atingir as metas desdobradas da estratégia.	Mecanismos financeiros, ,alinhados à estratégia de RH, são definidos para estimular as pessoas a adotar a Gestão por Processos e atingir as metas desdobradas na estratégia.
Governança	Envolvimento do Patrocinador da Gestão por Processos.	Não existe a figura de um patrocinador que enxerga a importância da Gestão por Processos como disciplina de	A alta administração patrocina de forma tímida a adoção da Gestão por Processos, aprovando a realização de	A alta administração patrocina de forma ativa os projetos de transformação, dando diretrizes para sua realização, priorizando	A alta administração patrocina de forma ativa a gestão do dia a dia, definindo as metas para os processos, a partir da estratégia,

	gestão.	Projetos de Transformação e estimulando a realização de reuniões de gestão do dia a dia.	as melhorias a serem realizadas e cobrando efetivamente a implantação dos planos de ação.	participando das reuniões de análise crítica e efetivamente utilizando estes fóruns para tomar decisões.
Atuação do Guardião de processos.	Não há suporte formal na organização para a gestão do dia a dia segundo a visão de processos.	Os projetos de transformação e dinâmicas de gestão do dia a dia são fortemente executados pela unidade de processos com apoio de algum ponto focal de contato responsável pelo agendamento de reuniões. Não existe ainda um guardião de processo formalizado.	O guardião de processos é treinado pela unidade de processos e legitimado para liderar os projetos de transformação. Esse guardião apoia a construção de futuro, análise de processos, preparação de planos de ação, gestão da mudança e implantação de novos processos.	O guardião de processos é treinado pela unidade de processos e legitimado para suportar a dinâmica de gestão do dia a dia. Esse guardião apoia a coleta de informações, media reuniões e acompanha planos de ação, trazendo sempre a consciência da orientação a processos.
Consciência dos gestores funcionais.	A organização tem uma gestão funcional em que não há consciência da importância de processos.	Os gestores da organização usam a Gestão por processos para padronização de atividades. Ao longo do dia a dia, diversas decisões são tomadas e posteriormente a Gestão por Processos atualiza normativos e procedimentos para institucionalizar a mudança na organização.	Os gestores da organização veem adicionalmente na Gestão por Processos uma melhor forma de analisar problemas e construir melhorias. Gestores realmente acreditam que a Gestão por Processos é um instrumento para melhorar os processos da organização e entregar melhores produtos e serviços para seus clientes.	Os gestores da organização veem a Gestão por Processos como a melhor forma de gerir. Os conceitos e práticas de Gestão por Processos foram incorporados organicamente no dia a dia da organização e se tornaram uma melhor forma de se fazer gestão.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo apresenta a metodologia adotada na execução do projeto: O delineamento da pesquisa, a unidade de análise, as técnicas de coleta de dados e de análise de dados e as limitações do método utilizado.

Segundo Gil (2008, p.8), “Método é o caminho para se chegar a determinado fim. E Método científico é o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método utilizado para realização deste trabalho foi o estudo de caso.

Para Yin (2001), um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro de seu contexto da vida real, especificamente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, ou seja, quando deliberadamente, deseja-se lidar com condições contextuais, acreditando que elas podem ser altamente pertinentes ao fenômeno estudado.

Conforme Godoy (1995a) e Gil (2008), o estudo de caso se caracteriza pelo estudo detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular, o que permite um conhecimento amplo e detalhado sobre eles, estabelecendo as bases para futuras investigações.

Complementando, Yin (2001) define que um estudo de caso possui as seguintes características:

- Foco em temas contemporâneos;
- Várias fontes de evidências, que convergem em relação a um mesmo conjunto de fatos ou descobertas;
- É importante para o estudo de perguntas como “por que” e “como” os fenômenos sociais ocorrem;
- Emprega métodos de coleta e análise de dados diversos;
- O fenômeno é estudado em seu ambiente natural;
- Não se interfere na realidade do fenômeno, apenas busca-se entendê-lo.

Para realização do trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa.

Segundo Godoy (1995b), em um estudo qualitativo, o pesquisador conduz todo seu trabalho a partir de um plano estabelecido com hipóteses especificadas e variáveis definidas. De uma maneira geral, não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, partindo de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Nesta abordagem é fundamental o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente estudado, que deve ser olhado de forma sistêmica, tornando-se o instrumento mais confiável de observação, seleção, análise e interpretação dos dados coletados.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

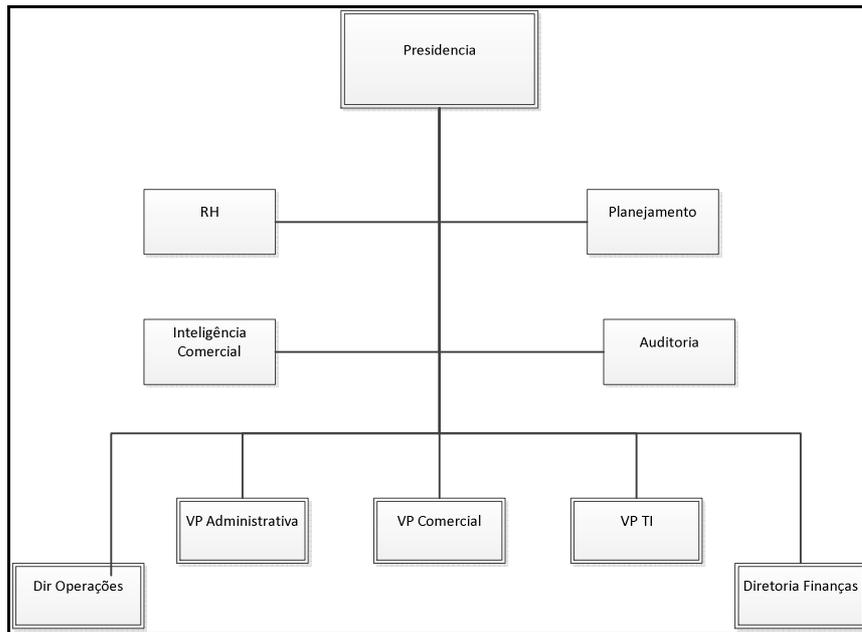
A unidade de análise deste estudo de caso é a empresa XYZ, que atualmente possui 2.700 colaboradores, alocados nas sedes administrativas localizadas nas cidades de Campo Bom, Porto Alegre e São Paulo, e nos seis escritórios regionais localizados nas cidades de Porto Alegre, São Paulo, Rio de Janeiro, Recife, Brasília e Belém. Atualmente possui uma rede credenciada em mais de 400 mil estabelecimentos comerciais em todo o território brasileiro e no Chile.

A empresa foi constituída em 2003, com o objetivo de oferecer ao mercado soluções customizadas em negócios baseados na formação e na gestão de sistemas de captura de transação eletrônicas para operadoras de celular e administradoras de cartões de crédito.

A XYZ iniciou suas atividades com plataformas próprias para autorização de transação, para realizar o processamento de produtos utilizados pelas administradoras de convênio de cartões de crédito e atua com o conceito *Full Service Provider*, sendo um prestador de serviços completo, executando 100% das atividades do ciclo operacional do negócio, ou seja, toda a cadeia de serviços é executada por equipe própria.

Em 2014, a empresa passou por uma grande mudança em sua estrutura, visto ter sido adquirida por uma instituição financeira multinacional, da qual já era parceira, em um negócio de R\$ 1,104 bilhão. A aquisição inclui a transferência do controle da totalidade das operações realizadas pela XYZ e suas coligadas, que incluem a captura e o processamento das operações com cartões, operações de adquirência, operações de antecipação de recebíveis, negócios verticais, como recarga de telefonia e bilhetagem de transportes, correspondentes bancários e operações de tele atendimento.

Quanto à estrutura organizacional é apresentado o organograma da empresa na figura 4.

Figura 4 - Organograma XYZ

Fonte: Elaborado pelo Autor

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para coleta de dados foi o questionário e análise de relatórios escritos, textos, literatura e documentos:

3.3.1 Questionário

Segundo Gil (2008), questionário é uma técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado, etc. Construir um questionário consiste em traduzir objetivos da pesquisa em questões específicas.

O autor complementa que as principais vantagens deste método são a possibilidade de atingir um grande número de pessoas, independente de geografia, implica menores gastos, garante o anonimato, permite que as pessoas respondam no momento em que acharem convenientes e não expõe os entrevistados à influência das opiniões pessoais do entrevistador. Em contrapartida as desvantagens citadas pelo autor são: a exclusão de pessoas analfabetas da pesquisa impede o auxílio do pesquisador, caso a pergunta não seja bem entendida, não

garante que a maioria das pessoas devolva-o devidamente preenchido, não pode ser muito extenso e proporciona resultados bastante críticos em relação à objetividade.

Para entendimento da situação atual e das necessidades futuras, foram aplicados questionários para os gestores da empresa, baseados no modelo de maturidade de Michael Hammer (PEMM). Os questionários são compostos de 26 questões, que abrangem todos os viabilizadores e capacitadores propostos pelo autor. Desta forma, cada questão possui quatro alternativas, que representam cada um dos níveis de maturidade da Gestão de Processos.

Foram aplicados questionários para 20 gestores de nível médio da empresa (Gerentes e Coordenadores), pois estes profissionais estão diretamente envolvidos com a Gestão de Processos no dia a dia. Responderam ao questionário gestores das seguintes áreas:

- Riscos;
- Processos;
- Controles Internos;
- Financeiro;
- Recursos Humanos;
- Comercial;
- Fiscal;
- Faturamento;
- Qualidade;
- Atendimento;
- Gestão de Continuidade do Negócio;
- Suporte Operacional;
- Intercâmbio;
- Logística;
- Cadastro;
- Marketing;
- TI;
- Administração.

O método selecionado avalia alguns aspectos em relação a Alta Gestão, motivo pelo qual, considera-se mais viável incluir na seleção, apenas profissionais de Gestão intermediária na empresa.

Para facilitar o entendimento por parte dos respondentes, foram criadas questões baseadas nas afirmativas do autor. Da mesma forma algumas expressões foram substituídas por termos mais comumente usados no dia a dia.

Os dados foram coletados no mês de março de 2015 e antes da aplicação do questionário foi passada uma breve explicação do objetivo do trabalho e do modelo adotado e após, os questionários foram entregues aos respondentes.

3.3.2 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, construído a partir de livros e artigos científicos. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisas bibliográficas, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo. A principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquelas que poderia pesquisar diretamente. (GIL, 2008).

3.3.3 Pesquisa documental

Segundo Godoy (1995a), pesquisa documental é a análise de materiais de diversas fontes, que ainda não receberam um tratamento analítico ou que podem ser reanalisados, buscando-se novas interpretações, ou interpretações que complementem as originais. Entendem-se como documentos, materiais escritos, estatísticos ou iconoclásticos.

Para Gil (2008), as vantagens de se fazer uma pesquisa documental são as seguintes:

- Possibilita o conhecimento do passado;
- Possibilita a investigação dos processos de mudança social e cultural;
- Permite a obtenção de dados com menor custo;
- Favorece a obtenção de dados sem o constrangimento dos sujeitos.

Yin (2001), cita ainda como vantagens:

- É um processo estável, visto que a documentação pode ser revisada diversas vezes;
- São evidências que não foram criadas como resultado do estudo que está sendo realizado;
- Contém nomes, referências e detalhes exatos do evento.

A área de Normas e Processos é a responsável pela gestão de toda a documentação normativa produzida hoje na empresa estudada. Essa documentação serve para fins de organização interna, atendimento à legislação e adequação às certificações. Desta forma, é natural que esta documentação seja utilizada para coleta de dados do projeto.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Segundo Gil (2008), a análise de dados está estreitamente ligada à coleta dos dados e tem como objetivo organizar os dados de tal forma que permitam o fornecimento das respostas ao problema proposto. De um modo geral, nas pesquisas sociais são observados os seguintes passos:

- a) Estabelecimento de categorias;
- b) Codificação;
- c) Tabulação;
- d) Análise estatística de dados;
- e) Avaliação das generalizações obtidas nos dados;
- f) Interferência das relações causais;
- g) Interpretação dos dados.

No presente trabalho, a técnica utilizada foi a de triangulação, devido à necessidade de se analisar diversas fontes de dados, interpretando-as com base na revisão teórica realizada e convergindo para um mesmo objetivo.

Triangulação Metodológica corresponde à combinação de métodos de diferentes naturezas paradigmáticas, permitindo um enriquecimento dos resultados da pesquisa ao proporcionar um diálogo entre diversas concepções, principalmente para fenômenos sociais complexos (TEIXEIRA; NASCIMENTO; ANTONIALLI, 2013).

Conforme Yin (2001), o uso de várias fontes de evidências em estudos de caso permite ao pesquisador dedicar-se a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitude. No entanto, a grande vantagem que se pode atribuir à triangulação é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação.

Teixeira, Nascimento e Antonialli (2013) realizaram um estudo no qual analisaram o perfil dos estudos que utilizaram triangulação metodológica publicados no Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) entre 2007 e 2011 e concluíram que a triangulação tem sido utilizada, preponderantemente, para estudos que visam descrever fenômenos e/ou explorá-los. Entende-se que 79% dos estudos que utilizam pesquisa descritiva

utiliza-se desta técnica, ou seja, a descrição dos fenômenos ganha destaque no uso da triangulação.

Dito isto, conclui-se que a triangulação de dados é a técnica mais aplicável ao estudo apresentado neste trabalho, visto que o estudo de caso tem um caráter descritivo e exploratório, no qual o pesquisador precisa estar aberto às suas descobertas (GODOY, 1995a)

3.5 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Por se tratar de um estudo de caso aplicado, de caráter qualitativo, entende-se que o modelo não pode ser generalizado para outras empresas. Entende-se também, que devido ao tempo reduzido de elaboração do presente trabalho, a análise se encerra no desenvolvimento do plano de ação, ficando inviabilizada a implantação deste.

Quanto ao método de avaliação de maturidade selecionado, existem algumas limitações visto que, apesar de ter sido elaborado por autor mundialmente reconhecido, foi elaborado com base em uma realidade nem sempre aplicável às empresas brasileiras.

Outro limitador do PEMM reside no fato de considerar que as empresas avaliadas já estão em um nível inicial de maturidade na Gestão de Processos, desconsiderando para fins de avaliação empresas que estejam em um nível entre zero e um.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados alcançados na avaliação de maturidade da Gestão de Processos da empresa XYZ, bem como apresentar um plano de ação para melhorar o nível de maturidade da empresa.

4.1 ESCOLHA DO MODELO DE MATURIDADE

Na fundamentação teórica foram apresentados os conceitos que devem ser aplicados para uma efetiva gestão dos processos da organização e três modelos de avaliação de maturidade em BPM.

O modelo de avaliação de maturidade utilizado foi o de Michael Hammer, chamado de PEMM, pois este modelo apresenta um detalhamento maior das características necessárias para a evolução da Gestão de Processos como um todo dentro da organização. Além disso, considerou-se para seleção do modelo a conceituação do autor em obras anteriores.

O PEMM possui quatro níveis de maturidade, que são avaliados em nove princípios básicos dos processos, separados em cinco viabilizadores e quatro capacitadores. O questionário foi desenvolvido com base nos nove princípios de Gestão de Processos e nos desdobramentos propostos pelo autor. Desta forma, cada princípio possui entre duas e quatro questões distribuídas conforme os desdobramentos.

Quadro 4 – Princípios X Questionário aplicado

Viabilizadores	Desdobramento	Questão relacionada (Qx)
Desenho	Finalidade	Questão 1
	Contexto	Questão 2
	Documentação	Questão 3
Executores	Conhecimento	Questão 4
	Capacitação	Questão 5
	Conduta	Questão 6
Proprietário	Identidade	Questão 7
	Atividade	Questão 8
	Autoridade	Questão 9
Infraestrutura	Sistemas de Informação	Questão 10

	Sistemas de Recursos Humanos	Questão 11
Indicadores	Definição	Questão 12
	Usos	Questão 13
Capacitadores		
Liderança	Conscientização	Questão 14
	Alinhamento	Questão 15
	Conduta	Questão 16
	Estilo	Questão 17
Cultura	Trabalho em equipe	Questão 18
	Foco no cliente	Questão 19
	Responsabilidade	Questão 20
	Postura em relação à mudança	Questão 21
Expertise	Pessoal	Questão 22
	Metodologia	Questão 23
Governança	Modelo de processo	Questão 24
	Responsabilidade	Questão 25
	Integração	Questão 26

Fonte: Elaborado pelo autor

Os questionários foram enviados aos respondentes em e-mail com orientações para preenchimento e respondidos pelo mesmo canal.

A próxima seção apresentará os resultados atingidos com o questionário e o nível de maturidade da Gestão de Processos da empresa XYZ.

4.2 AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS NA EMPRESA XYZ

Práticas efetivas de Gestão de Processos pressupõe que a empresa adote iniciativas de transformação, que devem abranger toda a organização e sua relação com clientes e fornecedores. Como estas mudanças por muitas vezes significam romper paradigmas e alterar consideravelmente relações hierárquicas e algumas estruturas da organização, a avaliação da maturidade atual da Gestão de Processos pode ser considerada como um ponto de partida para a transformação da empresa.

Com a aplicação do questionário foi possível avaliar, na visão dos gestores da empresa, qual o nível atual de maturidade da Gestão de Processos na empresa XYZ. Os resultados estão apresentados no quadro abaixo.

Tabela 1 – Tabulação das respostas ao questionário

Princípio	Desdobramento	Questão	Fiscal 1	Financeiro	Logística	Administração	Processos	RH	Sumorte On.	COC	Comercial	Qualidade 1	TI	Fiscal 2	Qualidade 2	Riscos	Continuidade	Atendimento 1	Atendimento 2	Cadastro	Marketing	Controles Int.	Médias	Maturidade
Desenho	Finalidade	Q1	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1,4	1
	Contexto	Q2	1	1	1	1	1	1	3	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1,4	
	Documentação	Q3	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	4	1	1,4	
Executores	Conhecimento	Q4	1	1	1	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2	4	2	2	1	1	1	1,7	1
	Capacitação	Q5	1	1	1	1	1	3	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,4	
	Conduta	Q6	1	1	1	1	4	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1,5	
Proprietário	Identidade	Q7	1	1	1	1	4	1	1	3	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1,4	1
	Atividade	Q8	1	1	2	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1,2	
	Autoridade	Q9	1	1	2	2	4	2	2	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	1,7	
Infraestrutura	Sistemas de Informação	Q10	1	1	1	2	2	1	1	2	1	1	3	1	1	2	1	2	1	2	2	2	1,5	1
	Sistemas de Recursos Humanos	Q11	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	1	1,3	
Indicadores	Definição	Q12	1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	4	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1,5	1
	Usos	Q13	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1,3	
Liderança	Conscientização	Q14	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	3	2	2	2,0	2
	Alinhamento	Q15	1	1	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2,0	
	Conduta	Q16	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	1	1	1,6	
	Estilo	Q17	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1,3	
Cultura	Trabalho em equipe	Q18	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	2	1	2	1	1	1,4	1
	Foco no cliente	Q19	1	1	2	1	3	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1,6	
	Responsabilidade	Q20	2	2	2	1	2	2	2	3	2	2	1	2	2	2	4	1	2	1	2	3	2,0	
	Postura em relação à mudança	Q21	1	1	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	1	2	4	1	1	1	2	1	1,4	
Expertise	Pessoal	Q22	1	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	3	2	1,8	2
	Metodologia	Q23	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	2	3	2	2	1,6	
Governança	Modelo de processo	Q24	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1,2	1
	Responsabilidade	Q25	1	1	1	1	3	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1,3	
	Integração	Q26	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	1,2	
Maturidade da Gestão de Processos																							1	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 5 - Avaliação de Maturidade da Gestão de Processos



Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme verificado na tabulação das respostas apresentadas, o nível de maturidade, na avaliação dos gestores da empresa é 1.

Analisando as respostas, a documentação existente e o relacionamento com os participantes da pesquisa, percebe-se que as iniciativas existentes até o momento na organização, como a criação de uma área de processos responsável pelo tema, bem como ações relacionadas à qualidade e satisfação dos clientes foram suficientes para tirar a empresa de um nível em que a Gestão de Processos inexistente ou é embrionária para um nível inicial de Gestão de Processos. Percebe-se nesse sentido que já existe entre os funcionários um conhecimento básico dos benefícios do tema, mas que não é plenamente utilizado.

O **desenho dos processos** foi avaliado pelos entrevistados como tendo um nível 1 de maturidade, ou seja, os processos na empresa são desenhados de forma totalmente funcional, para atenderem a uma ou a poucas áreas. A natureza da documentação normativa existente, dividida em Políticas diversas, Procedimentos e Instruções Operacionais, tem sua função limitada servindo mais como um registro de atividades e um guia funcional do que uma ferramenta de gestão da estratégia da empresa. Em alguns momentos o desenho atravessa fronteiras entre as áreas, mas nunca apresenta uma visão ponta a ponta do processo e tampouco demonstra relações com clientes e fornecedores.

O desenho com viés funcional realizado na empresa parece ter impactado diretamente no conhecimento e na utilização dos **executores de processos**. Não há um conhecimento amplo das relações com clientes internos ou externos. De acordo com os respondentes, de um

modo geral, o compromisso é com a sua atividade específica e não há um domínio de técnicas de trabalho em equipe ou de melhoria de processos.

O item **dono do processo** também recebeu uma avaliação de nível 1 . O principal fator para esse resultado está no não reconhecimento da identidade dos donos do processo pelos próprios donos ou pelos executores. Neste sentido, verifica-se na documentação existente a figura do “Proprietário da Informação”, responsável pelo documento normativo, funcional, cuja propriedade é definida pela área de processos e não é endossada pela alta gestão ou reconhecida oficialmente na organização. Tal qual identificado nos itens anteriores, o dono do processo não se utiliza dele para gestão e planejamento e não costuma interagir com outros proprietários para liderar ações de melhoria ou transformação de processos.

Os **sistemas de informação** utilizados na XYZ são fragmentados, pouco integrados e montados a partir de componentes contratados individualmente pelas áreas funcionais. Desta forma, não são pensados tendo o processo ponta a ponta e não permitem integrações com fornecedores e clientes.

Os subsistemas de **RH** não se baseiam em premissas do Processo para definições de cargos e funções. Os programas de incentivos baseiam-se no desempenho individual dos colaboradores em sua função e não consideram seu desempenho no processo ou no atingimento de metas corporativas. Para fins de premiações, o atingimento de metas de desempenho corporativo é considerado apenas coletivamente, sem desdobramento para as atividades individuais de cada colaborador.

Os dois itens, integrantes do viabilizador **infraestrutura** possuem, segundo os gestores da companhia, nível de maturidade 1.

Em relação a seus **indicadores**, alguns gestores da empresa os utilizam para gestão do dia a dia, mas não os relacionam aos indicadores estratégicos da empresa. Os indicadores não são alinhados com indicadores dos clientes e fornecedores. A documentação desenvolvida como normatização da companhia apresenta o conceito de indicadores, mas não há utilização pelos gestores para gestão do desempenho dos processos. Os indicadores estratégicos da companhia são definidos pela alta gestão, individualmente e não são amplamente divulgados na organização.

A **liderança** da empresa foi o item melhor avaliado por praticamente todos os participantes (Nível 2 de maturidade). Neste caso, existe um patrocínio e incentivo por parte dos altos gestores da empresa, que reconhecem, ainda que de forma pouco objetiva, o poder da gestão de processos. Nesse sentido, a empresa estabeleceu entre seus pilares estratégicos para 2015, a gestão e melhoria de seus processos e temas relacionados à Gestão dos Processo

são recorrentes no planejamento estratégico de todas as vice-presidências e diretorias da Companhia. Outro fator importante para o entendimento de que as lideranças da empresa apoiam a gestão de processos reside no fato de que a área de Processos da companhia já está estabelecida e apoiada pela gestão. Apesar destes aspectos positivos, o estilo da liderança dos gestores recebeu uma avaliação baixa, visto que a migração para um estilo mais participativo, com mais aceitação a mudança e menos autoritário é recente e pode não ter sido percebido por todos.

No princípio da **cultura** percebe-se avaliações bastante distintas entre os quatro desdobramentos. Os dois mais baixos, trabalho em equipe e postura em relação à mudança, que receberam avaliação próxima de 1, são decorrentes da alta departamentalização da empresa e da forte cultura funcional, que torna as pessoas mais resistentes à mudança. O trabalho em equipe, por esse mesmo motivo, é ocasional e só é utilizado em projetos ou trabalhos específicos. Por outro lado, “foco no cliente” e “responsabilidade” receberam uma avaliação próxima de 2, visto que a partir de 2014 com a mudança de acionista majoritário, houve uma mudança de direcionamento influenciada pelo novo acionista. Neste caso, a empresa deixou de ser uma empresa prestadora de serviço de adquirência e passou a ser um adquirente, que deve preocupar-se com o cliente final. Desde então criou as áreas de Qualidade e Ouvidoria. A partir de 2014 também houve reforço por parte da alta gestão de ações para satisfação dos clientes e cultura de resultados.

O nível 2 em **expertise** reflete a existência de uma área de processos estruturada na empresa, que possui profissionais capacitados e com conhecimento reconhecido pelos gestores. Apesar disso, o conhecimento em BPM permanece restrito a estes profissionais e aspectos referentes a gestão de projetos corporativos e gestão de mudança existem apenas em pequena escala.

O princípio da **governança** em relação aos processos recebeu a pior avaliação média (1,2) por parte dos respondentes. Neste caso verifica-se que, apesar da empresa possuir uma área específica para gestão de processos, esta não consegue atuar na governança dos processos devido ao alto volume de trabalho e aos demais problemas identificados. Não existem estruturas na organização, como comitês ou equipes de gestão de processos, que auxiliem gestores para a governança de seus processos.

Na próxima seção, são apresentadas sugestões de ações para que a empresa melhore o nível de maturidade da sua gestão de processos.

4.3 PLANO DE AÇÃO PARA MELHORIA DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS DA EMPRESA XYZ

O plano de ação para melhorar o nível de maturidade da Gestão de Processos na empresa XYZ, foi elaborado com base nas respostas aos questionários e em conversas com os participantes do questionário, nas quais eles opinaram sobre o questionário em si e em relação às práticas da empresa. A seguir são apresentadas as sugestões para melhoria.

4.3.1 Revisão da metodologia de Gestão de Processos

Atualmente a empresa possui equipes trabalhando de forma independente em diversas frentes de processos. Desta forma, faz-se necessário a criação de um grupo multidisciplinar para criação de uma metodologia comum que envolva as tarefas de gestão de riscos, normas, controles internos, processos, qualidade e auditoria interna. Há também a necessidade de se revisar o método de desenho, publicação dos processos e monitoramento dos processos, através da definição de responsabilidades e papéis, modelos, notação, definição de indicadores e métodos de gerenciamento de projetos e mudança.

4.3.2 Programa de treinamentos de gestão de processos para lideranças, donos e executores dos processos

Com o intuito de disseminar a cultura da gestão de processos na empresa, sugere-se a criação de um programa de treinamentos para donos e executores de processos, que envolveria temas como gestão de indicadores, qualidade, gestão de processos, gestão de projetos e gestão de mudança. O treinamento deve ser baseado no método a ser adotado para a empresa.

4.3.3 Revisão da cadeia de valor e da arquitetura de processos da empresa

Atualmente, a cadeia de valor utilizada é baseada em áreas funcionais, desta forma não é possível identificar claramente quais são os processos chaves para a satisfação dos clientes e operacionalização da estratégia. O mapa de processos existente é confuso e superdimensionado.

Também não é possível desdobrar a estratégia da empresa para níveis inferiores da cadeia de valor. A empresa deve criar um grupo para revisão da cadeia de valor e seus desdobramentos.

4.3.4 Reforço no patrocínio das lideranças

A disputa entre os projetos de gestão de projetos e as tarefas do dia é um dos fatores que faz com que o tema não evolua na empresa. Para evitar que os projetos sejam relegados a segundo plano devido ao excesso e urgência das demandas do dia a dia, deve ser criado um plano de conscientização das principais lideranças da empresa para que endossem o Programa de Gestão de Processo. Recomenda-se também a formalização da figura dos “donos de processo”, que devem ser profissionais de alta gestão da empresa, responsáveis pelo processo em todas as suas instâncias e pelas melhorias e transformações necessárias.

As lideranças da equipe devem incentivar o trabalho em equipes multifuncionais e devem ser incentivadas a exercer sua liderança por visão e influência, reduzindo tarefas de comando e controle.

4.3.5 Comunicação interna

Para que a importância da Gestão de Processos fique bem clara a todos na organização sugere-se trabalhar a comunicação interna para que as pessoas da organização entendam a importância da Gestão de Processos. A comunicação deve se estender a todos os canais internos existentes, como painéis, intranet e murais, abordando temas relacionados à Gestão de Processos, Estratégia, satisfação dos clientes, gestão da mudança e trabalho em equipe.

4.3.6 Avaliação de ferramentas adequadas para a Gestão de Processos

Com base nas definições da metodologia de Gestão de Processos, criar um grupo de trabalho para realizar um processo de avaliação e seleção de ferramentas de TI que sustentem a gestão por processos. Sugere-se nesse caso uma ferramenta que possua módulos de modelagem de processos, normatização, definição de regras, simulação, automação, acompanhamento, monitoramento, controle e auditoria.

Devido à complexidade dos ambientes da empresa, é recomendável o envolvimento do Escritório de Projetos de TI, estrutura já existente, na seleção da ferramenta.

4.3.7 Revisão de Políticas de Pessoas

Recomenda-se o alinhamento com os Gestores de Pessoal da empresa para que os sistemas de avaliação, remuneração e competências sejam definidos conforme os papéis definidos em cada um dos processos. O devido alinhamento resultará em processos de recrutamento e seleção mais assertivos, bem como em programas de remuneração variável, divisão de resultado e desenvolvimento individual levem em conta a participação do colaborador nos processos e na aplicação da estratégia da empresa e não mais em tarefas funcionais.

4.3.8 Revisão de Estruturas para Governança do Processo

A revisão das estruturas deve permitir que a empresa exerça efetivamente a governança de seus processos. Passa por revisar a dimensão e as responsabilidades do Escritório de Processos, bem como pela criação de um Comitê de Processos. Este comitê seria o responsável por acompanhar o desempenho dos processos, discutir eventuais melhorias e iniciar processos específicos de redesenho ou transformação dos processos.

4.3.9 Criação de um Escritório de Projetos com foco nas iniciativas de transformação de processos

Atualmente, somente demandas relacionadas a sistemas de TI são tratados por um Escritório de Projetos. Devido as grandes transformações e resultados esperados em transformação de processos é recomendável criar um Escritório de Projetos corporativo, para que temas relacionados à mudança e transformação de processos em qualquer área da organização sejam tratados com projetos dentro da organização.

O plano de ação foi elaborado com o intuito de melhorar o nível de maturidade da Gestão de processos da empresa analisada, para que seus processos sejam mais eficientes, mais eficazes e mais qualificados, para atingimento do seu principal objetivo: A satisfação dos clientes.

Cabe ressaltar, no entanto que para que as melhorias sugeridas tragam o resultado esperado será necessário comprometimento total das lideranças da empresa e da organização como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de processos, ou BPM, é um tema bastante recente no Brasil, apesar de já estar sendo bastante difundido entre as organizações. Talvez, seja por causa deste pouco tempo de aplicação que as empresas ainda têm dificuldades em aplicar todo o poder que a gestão dos processos tem para a gestão e implantação das estratégias da organização.

Com a realização deste trabalho, foi possível perceber que a empresa estudada encontra-se em um nível inicial da Gestão de Processo, pois já possui iniciativas nesse sentido. No entanto a empresa ainda encontra dificuldades na adoção efetiva de medidas e na adição de valor da Gestão dos seus Processos.

Com o propósito de alcançar o objetivo geral do trabalho, foi necessário alcançar primeiramente os objetivos específicos. O primeiro objetivo específico a ser alcançado foi estudar os modelos de maturidade da Gestão de Processos existentes e se mostrou complexo visto que a maioria dos modelos existentes são semelhantes e baseados no modelo do CMMI, que por sua vez não é específico para BPM. Para atingimento deste objetivo avaliamos três modelos de maturidade específicos para Gestão de Processos.

O segundo objetivo foi atingido após análise dos modelos avaliados. Desta forma a opção foi pelo modelo que permitisse uma aplicabilidade mais assertiva para a realidade da empresa. Outro fator relevante para a seleção do modelo foi o reconhecimento do autor em trabalhos e literatura anteriores.

Para o atingimento do terceiro objetivo foi necessário criar a partir do modelo do autor, no qual os níveis de maturidade são descritos na forma de características que a empresa deve ter para cada nível descrito, um questionário que pudesse ser entendido pelas pessoas selecionadas na empresa e que permitisse identificar qual o nível de maturidade de cada capacitador e viabilizador descrito pelo autor selecionado. Os questionários foram bem aceitos e entendidos e foram respondidos por todos os selecionados.

O quarto objetivo foi atingido como consequência do objetivo anterior, através do recebimento dos questionários de todos os respondentes. Com a tabulação dos dados dos questionários foi possível avaliar o nível atual da maturidade da Gestão de Processos da empresa, na visão da média gestão da empresa.

O quinto objetivo específico foi atingido com a criação de um plano de ação e sugestões de melhorias para melhoria do nível de maturidade da Gestão de Processos na empresa.

Ao concluir esta pesquisa foi possível responder à resposta norteadora do trabalho, identificando qual é o nível de maturidade atual da Gestão de Processos da empresa XYZ e apresentando um plano de ação para que a empresa no futuro aumente o nível de sua Gestão de Processos. Cabe ressaltar que este plano de ação resulta em grandes alterações culturais e estruturais e por esse motivo demanda comprometimento e tempo da empresa.

Para pesquisas futuras sugere-se a utilização de outros métodos ou até integração entre diversos modelos de avaliação de maturidade com o intuito de suprir eventuais deficiências do método selecionado, bem como o aprofundamento das entrevistas com demais colaboradores e gestores. Sugere-se também para pesquisas futuras o acompanhamento da implantação do Plano de Ação na empresa selecionada e a avaliação de maturidade futura, para identificar se o plano de ação deu resultado.

REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS PROFESSIONALS . **BPM CBOK: Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio** Corpo Comum de Conhecimento: Versão 3.0. 1. ed. [S.I. s.n.], 2013.

BOUTROS, Tristan; PURDIE, Tim. **The process improvement handbook: A blueprint for managing change and increasing organizational performance.** New York: MacGraw Hill Education, 2014

BRITTO, Gart Capote de. **Guia para formação de Analistas de Processos – BPM.** 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capotte, 2011.

_____. **BPM para todos: Uma Visão Geral, Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio.** 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capotte, 2012.

BRODBECK, Angela F.; MUSSE, Jussara; VIEGAS, Mauricio. Zimmermann, Ario. **Implementação de Escritório de Processos em Organizações Governamentais: o caso de uma instituição de Ensino Superior,** 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/72267/000883819.pdf?sequence=1&locale=pt_BR>. Acesso em: 20 set.2014.

CERIBELI, Harrison Bachion; PÁDUA, Sílvia Inês Dallavale de; MERLO, Edgard Monforte. **BPM: Um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso. Revista Globalização Competitividade e Governabilidade – Universia,** Vol. 7, n.2. p. 106-117, 2013. Disponível em: <<http://gcg.universia.net>>. Acesso em: 20 set. 2014.

ELO GROUP. **Os 3 papéis estratégicos de um escritório de Processos: O escritório de processos como mecanismo para gerar excelência operacional, aumentar a visibilidade gerencial e fomentar a inovação.** Disponível em: <<http://bpmlab.com.br/moodle/course/view.php?id=101>> Acesso em: 30 dez. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/>>. Acesso em: 09 set. 2014

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num3-1995/>>. Acesso em: 23 set. 2014

HAMMER, Michael. The Process Audit. **Harvard Business Review,** v. 85, n.4, p.111-124. Disponível em : <<https://hbr.org/2007/04/the-process-audit>>. Acesso em: 30 dez. 2014

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência das grandes mudanças da gerência. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994

HAMMER, Michael; HERSHMAN, Lisa W. **Mais rápido, barato e melhor:** determine o sucesso dos negócios alinhando processos organizacionais à estratégia. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011

HOUY, Constantin ; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. Empirical research in business process management – Analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, Vol.16, n.4, p. 619-661, 2010. Disponível em: <<http://emeraldinsight.com/loi/bpmj>>. Acesso em 20 set. 2014

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a gestão por meio de processos:** Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro. São Paulo: Algo mais, 2014

JURAN, J.M. **Juran na liderança pela qualidade:** Um guia para executivos. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993

MINONNE, Clemente; TURNER, Geoff. Business Process Management: are you ready for the future?. **Knowledge and Process Management Journal**, v.19, n. 3, p.111-120, 2012. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com>> Acesso em 20 set. 2014.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; OLIVEIRA, Altemar Sales de. Gestão de Processos e Tecnologia da Informação: em busca da agilidade em serviço. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v.10, n.1, p.172-194, 2012. Disponível em: <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/view/487/229>> Acesso em 23 jan. 2015

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo:** a qualidade na produção de bens e serviços. São Paulo: Atlas, 1995

_____. **Gestão da Qualidade:** teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004

ROSEMANN, Michael. **Maturidade de BPM.** Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/download/MR002_Maturidade_de_BPM.pdf>. Acesso em 23 set. 2014.

SINGH, Pramendra Kumar. Management of Bussiness Process Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. **International Management Review**, v.8, n.2, p.19-26, 2012. Disponível em: <<http://web.ebscohost.com>> Acesso em 20 set. 2014.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **The Third Wave:** Process Management Maturity Models. Disponível em: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturity%20Models-%20Smith-Fingar.pdf>>. Acesso em 09 fev. 2015.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; NASCIMENTO, Marco César Ribeiro; ANTONIALI, Luiz Marcelo. Perfil de estudos em Administração que utilizaram triangulação metodológica: uma análise dos anais do EnANPAD de 2007 a 2011. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 4, p. 800-812, 2013. Disponível em: <<http://rausp.usp.br>>. Acesso em 23 set. 2014.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o escritório de processos**. [S.I., 2010]. Disponível em: <http://www.elogroup.com.br/base_publicacoes_escritorio.html>. Acesso em: 04 set. 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO NÍVEL DE MATURIDADE DA GESTÃO DE PROCESSOS

Grupo 1 - Desenho de Processos

1. Em relação ao desenho dos processos da empresa, pode-se afirmar que...

Não são desenhados um extremo a outro (Processo de ponta a ponta, passando por todas as áreas funcionais). Gerentes Funcionais usam o desenho vigente, sobretudo como contexto para avanços de desempenho em sua área.

Processos são reformulados de um extremo a outro para a otimização do desempenho

Processos são projetados para se integrar a outros processos e a sistemas de TI da organização e, com isso, otimizar o desempenho da empresa.

Processos são projetados para se integrar a processos de clientes e fornecedores e, com isso, otimizar o desempenho interempresas.

2. Quanto a identificação de papéis e responsabilidades, o desenho dos processos ...

Identifica entradas e saídas, fornecedores e clientes do processo.

Identifica as necessidades de clientes do processo, que são aceitas por todos os envolvidos no processo..

Estabelece expectativas mútuas de desempenho entre o responsável pelo processo e responsáveis por outros processos com os quais o processo interage.

Estabelece expectativas mútuas de desempenho entre o responsável pelo processo e responsáveis por processos de clientes e fornecedores com os quais o processo interage.

3. Na empresa, a documentação de processos...

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> É restrita à área específica em questão, mas identifica interconexões entre as áreas envolvidas na execução do processo. | <input type="checkbox"/> É realizada de ponta a ponta | <input type="checkbox"/> Descreve sua interação com outros processos e suas expectativas em relação a estes, além de vincular o processo ao sistema e à arquitetura de dados da empresa. | <input type="checkbox"/> É eletrônica e sustenta seu desempenho e sua gestão e permite a análise de mudanças no ambiente e reconfigurações no processo. |
|---|---|--|---|

Grupo 2 - Executores dos processos

4. Na organização, os executores dos processos....

- | | | | |
|---|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Sabem dizer que processos executam e identificar principais indicadores de seu desempenho. | <input type="checkbox"/> São capazes de descrever o fluxo geral do processo, como seu trabalho afeta clientes, colegas envolvidos no processo e desempenho do processo; e metas de desempenho e níveis atingidos. | <input type="checkbox"/> Conhecem bem os conceitos fundamentais do negócio e os motores do desempenho da empresa e são capazes de descrever como seu trabalho afeta outros processos e o desempenho da empresa. | <input type="checkbox"/> Conhecem bem o mercado e o negócio da empresa e suas tendências e são capazes de descrever como seu trabalho afeta o desempenho |
|---|---|---|--|

5. Quanto a sua capacitação, os executores dos processos...

- | | | | |
|---|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Dominam a resolução de problemas e técnicas de aprimoramento de processos. | <input type="checkbox"/> Além do anterior, dominam trabalho em equipe e autogestão. | <input type="checkbox"/> Além das anteriores, dominam a tomada de decisão de negócios. | <input type="checkbox"/> Além das anteriores, dominam a gestão e a implementação de mudanças |
|---|---|--|--|

6. Em relação a sua conduta para a gestão por processos, os executores...

- | | | | |
|--|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Exibem certa adesão ao processo, mas seu principal compromisso é com sua área específica. | <input type="checkbox"/> Tentam seguir o desenho do processo, executá-lo corretamente e trabalhar de modo a permitir que outros indivíduos envolvidos no processo atuem de modo eficaz | <input type="checkbox"/> Se empenham em garantir que o processo produza resultados necessários à consecução das metas da empresa. | <input type="checkbox"/> Buscam indícios de que o processo deve ser alterado e sugerem melhorias ao processo. |
|--|--|---|---|

Grupo 3 - Proprietários (donos) dos processos

7. Quanto a definição e identificação dos donos dos processos...

- | | | | |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> Proprietário do processo é um indivíduo ou grupo informalmente encarregado de melhorar o desempenho do processo. | <input type="checkbox"/> A empresa criou o papel oficial dos proprietários dos processos e colocou no posto um profissional da alta gestão com autoridade e credibilidade. | <input type="checkbox"/> Processo é prioridade para o proprietário do processo em termos de alocação de tempo, atenção dedicada e metas pessoais. | <input type="checkbox"/> Os proprietários do processos pertencem a mais alta instância decisória da empresa |
|---|--|---|---|

8. Em suas atividades na gestão de seus processos, os proprietários dos processos...

- Identificam e documentam o processo, transmitem essa informação a todos os executores e promovem projetos de mudança em pequena escala.
- Articulam metas de desempenho do processo e visão de seu futuro; apoiam iniciativas de redesenho e aprimoramento; planejam sua implementação; e garantem a conformidade com o desenho do projeto.
- Trabalham com proprietários de outros processos para integrar os processos, de modo a atingir as metas da empresa.
- Criam um plano estratégico dinâmico para o processo, participam do planejamento estratégico da empresa como um todo e colaboram com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover iniciativas de redesenho de processos interempresas.

9. Quanto ao controle e propriedade que os donos possuem relação a seus processos...

- Proprietário do processo sai em defesa do processo, mas só tem autoridade para estimular gerentes funcionais a fazer mudanças.
- Proprietário do processo pode montar uma equipe para redesenho do processo e implementar o novo desenho; tem certo controle sobre a verba tecnológica para o processo.
- Proprietário do processo controla os sistemas de TI que sustentam o processo; qualquer projeto que altere o processo e exerça alguma influência sobre alocação e avaliação de pessoal; e verba do processo.
- Proprietário do processo controla a verba do processo e exerce forte influência sobre alocação e avaliação de pessoal.

10. Os sistemas de TI que sustentam os processos são...

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/>

Fragmentados | <input type="checkbox"/>

Montados a partir de componentes de áreas específicas, ou funcionais. | <input type="checkbox"/>

Integrados, concebidos com o processo em mente e condizentes com os padrões da empresa. | <input type="checkbox"/>

Possuem arquitetura modular, condizentes com os padrões da empresa para comunicação interempresa. |
|--|---|---|---|

11. Os sistemas e políticas de RH da empresa são desenvolvidos de forma que...

- | | | | |
|---|--|---|---|
| <input type="checkbox"/>

Gerentes funcionais premiam o desempenho superior e a resolução de problemas na área no contexto do processo. | <input type="checkbox"/>

Desenho do processo determina a definição de papéis, a descrição de cargos e os perfis de competência. Capacitação profissional se baseia na documentação do processo. | <input type="checkbox"/>

Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento enfatizam necessidades e resultados do processo e promovem seu equilíbrio à luz das necessidades da empresa. | <input type="checkbox"/>

Sistemas de contratação, desenvolvimento, premiação e reconhecimento reforçam a importância de colaboração, aprendizado pessoal e mudança organizacional na empresa e entre empresas. |
|---|--|---|---|

12. Os indicadores de desempenho de processos são definidos de forma que...

- | | | | |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Os processos possuam apenas indicadores básicos de custo e qualidade. | <input type="checkbox"/> Abranjam toda a extensão do processo e sejam derivados de exigências de clientes. | <input type="checkbox"/> Indicadores do processo e indicadores que abrangem vários processos sejam derivados de metas estratégicas da empresa. | <input type="checkbox"/> Sejam derivados de metas interempresa. |
|--|--|--|---|

13. Na organização os indicadores de processos são utilizados pelos gestores para...

- | | | | |
|--|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> Monitorar seu desempenho, identificar as causas de desempenho falho e promover os avanços em sua área específica. | <input type="checkbox"/> Comparar seu desempenho a referenciais, a desempenho dos melhores da categoria e a necessidades do cliente, e também para definir metas de desempenho. | <input type="checkbox"/> Conhecimento e motivação dos executores. Os gerentes usam painéis de indicadores montados a partir dos indicadores para gestão diária do processo. | <input type="checkbox"/> Definições do planejamento estratégico. Estes indicadores e metas são avaliados e atualizados regularmente. |
|--|---|---|--|

Grupo 6 - Liderança

14. Em relação a gestão de processos...

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Alta equipe executiva da empresa reconhece a necessidade de melhorar o desempenho operacional, mas tem compreensão limitada do poder de processos de negócios. | <input type="checkbox"/> Pelo menos um alto executivo entende a fundo o conceito de processos de negócios, como a empresa pode usá-lo para melhorar o desempenho e o que sua implementação envolve. | <input type="checkbox"/> Alta equipe executiva encara a empresa sobre a ótica de processos e possui uma visão da empresa e de seus processos. | <input type="checkbox"/> Alta equipe executiva encara o próprio trabalho sob a ótica de processos e vê a gestão de processos não como projeto, mas como um modo de administrar os negócios. |
|---|---|---|---|

15. Na empresa a liderança da iniciativa de gestão de processos...

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Reside em escalões intermediários de gerência. | <input type="checkbox"/> Foi assumida, juntamente com a responsabilidade por ele, por um alto executivo. | <input type="checkbox"/> Está fortemente alinhada na alta equipe executiva. Há também uma rede de indivíduos espalhados pela empresa que ajuda a promover as iniciativas de processos. | <input type="checkbox"/> Gente de toda a empresa exhibe entusiasmo em relação à gestão de processos e desempenha papel de liderança em iniciativas de processos. |
|---|--|--|--|

16. Quanto a conduta das lideranças em relação a gestão de processos...

- Um alto executivo endossa o aprimoramento operacional e investe nele.
- Um alto executivo estabeleceu publicamente metas de desempenho ousadas (em termos de clientela) e está preparado para alocar recursos, fazer profundas mudanças e remover obstáculos para a consecução dessas metas.
- Altos executivos atuam como equipe, conduzem a empresa por meio de seus processos e participam ativamente do programa de processos.
- Integrantes da alta equipe executiva executam o próprio trabalho como processos, focam o planejamento estratégico em processos e abrem novas oportunidades de negócios com base em processos de alto desempenho.

17. Quanto ao estilo de liderança na empresa...

- Alta equipe executiva começou a migrar de um estilo autoritário e hierárquico para um estilo aberto e colaborativo.
- Alta equipe executiva a cargo do programa de processos está convencida da necessidade de mudanças e vê os processos como instrumento crucial para tal.
- Alta equipe executiva delegou controle e autoridade a proprietários de processos e executores de processos.
- Alta equipe executiva exerce liderança por meio de visão e influência e não de comando e controle.

18. Na organização, o trabalho de equipe é...

Centrado em projetos, ocasional e atípico.

Utilizado regularmente pela empresa, através de equipes multifuncionais, para iniciativas de aprimoramento.

Norma entre executores de processo e prática corriqueira entre gerentes.

Corriqueiro com clientes e fornecedores.

19. Em relação ao foco no cliente...

É disseminado como sendo importante para a empresa, mas há limitado entendimento do real significado disso. Há também incerteza e conflito em relação a como atender às necessidades dos clientes.

Funcionários entendem que a finalidade do seu trabalho é gerar um valor extraordinário para o cliente.

Funcionários entendem que clientes exigem excelência uniforme e experiência homogênea.

Funcionários buscam colaboração com parceiros comerciais para atender às necessidades de clientes finais.

20. A responsabilidade por resultados...

É exclusiva dos gerentes.

Já passa a ser assumida pelo pessoal da linha de frente.

É um sentimento comum aos funcionários.

É assumida por todos os funcionários, que consideram sua missão atender aos clientes e atingir um desempenho cada vez melhor.

21. Quanto a postura dos funcionários da empresa em relação a mudança...

- | | | | |
|---|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Há uma crescente aceitação na empresa da necessidade de se empreenderem mudanças modestas. | <input type="checkbox"/> Funcionários estão preparados para consideráveis mudanças no modo como o trabalho é executado. | <input type="checkbox"/> Funcionários estão prontos para grandes mudanças multidimensionais. | <input type="checkbox"/> Funcionários encaram mudança como inevitável e a acolhem como um fenômeno regular. |
|---|---|--|---|

Grupo 8 - Expertise

22. Em relação ao conhecimento das pessoas da organização para a gestão de processos...

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Um pequeno grupo de indivíduos esta altamente ciente do poder de processos. | <input type="checkbox"/> Há um grupo de especialistas, capacitado em gestão de processos, gestão de projetos, comunicação e gestão de mudanças. | <input type="checkbox"/> Há um grupo de especialistas, capacitado em gestão de mudanças em grande escala e transformação de empresas. | <input type="checkbox"/> A empresa conta com um número considerável de gente capacitada em gestão de processos, gestão de projetos, gestão de programas e gestão de mudanças. Há ainda um processo formal para desenvolver e segurar esses quadros. |
|--|---|---|---|

23. Em relação a metodologia para gestão de processos, a organização....

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> <p>Adota uma ou mais metodologias para solucionar problemas de execução e promover avanços incrementais em processos.</p> | <input type="checkbox"/> <p>Possui equipes de melhoria de processos com acesso à metodologia básica de reengenharia de processos.</p> | <input type="checkbox"/> <p>Criou e padronizou processo formal de redesenho de processos e o integrou a um processo-padrão de aprimoramento de processos.</p> | <input type="checkbox"/> <p>Considera que gestão de processos se tornaram competências básicas e foram integradas a um sistema formal que inclui monitoramento do ambiente, planejamento de mudanças, implementação e inovação centrada em processos.</p> |
|--|---|---|---|

Grupo 9 - Governança dos processos

24. O modelo de processo adotado pela organização...

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> <p>Identificou certos processos de negócio.</p> | <input type="checkbox"/> <p>É completo, envolve todos os processos organizacionais e a alta equipe executiva já assinou embaixo.</p> | <input type="checkbox"/> <p>Foi disseminado por toda a organização, é usado para definir prioridades em projetos e está vinculado a tecnologias e arquiteturas de dados comuns a toda a empresa.</p> | <input type="checkbox"/> <p>Foi ampliado para a conexão com o modelo de clientes e fornecedores. Empresa também usa modelo em desenvolvimento de estratégias</p> |
|--|--|--|--|

25. Em relação as responsabilidades na governança dos processos...

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Gerentes funcionais são responsáveis por desempenho e gerentes de projetos, por iniciativas de aprimoramento. | <input type="checkbox"/> Proprietários dos processos respondem por processos sob o seu comando, enquanto o comitê supervisor é o responsável pelo progresso geral da empresa com processos | <input type="checkbox"/> Proprietários dos processos partilham da responsabilidade por desempenho da empresa. | <input type="checkbox"/> Conselho de processos atua como a instância mais elevada da gestão; executores partilham da responsabilidade pelo desempenho da empresa; e a empresa estabeleceu comitês supervisores com clientes e fornecedores para promover mudanças de processos interempresa. |
|--|--|---|--|

26. Em relação à integração das áreas da empresa para a governança dos processos...

- | | | | |
|--|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Um ou mais grupos defendem e apoiam técnicas de aprimoramento de processos possivelmente distintas. | <input type="checkbox"/> Entidade informal de coordenação se encarrega da gestão de programas, enquanto o comitê supervisor aloca recursos para projetos de reengenharia de processos. | <input type="checkbox"/> Central formal de gestão de programas, chefiada por um diretor de processos, enquanto um conselho de processos cuida de questões de integração interprocessos. Empresa administra e aplica todas as técnicas e ferramentas de aprimoramento de processos de maneira integrada. | <input type="checkbox"/> Proprietários dos processos trabalham com colegas do mesmo nível em clientes e fornecedores para promover a integração de processos interempresa. |
|--|--|---|--|