

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

LILIANE CRISTINA RODRIGUES

**ESTUDO DE CASO APLICADO DE DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DO NÍVEL DE
MATURIDADE DAS EMPRESAS EM SEUS PROCESSOS DE NEGÓCIO PARA
FACILITAR A IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE BPMS**

PORTO ALEGRE

2011

Liliane Cristina Rodrigues

**ESTUDO DE CASO APLICADO DE DEFINIÇÃO DE CRITÉRIOS DO NÍVEL DE
MATURIDADE DAS EMPRESAS EM SEUS PROCESSOS DE NEGÓCIO PARA
FACILITAR A IMPLANTAÇÃO DE FERRAMENTA DE BPMS**

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

Orientador: Prof. Ms. Flávio Nerva

Porto Alegre

2011

RESUMO

Este trabalho foi realizado para identificar critérios importantes a serem analisadas nas empresas antes do início de um trabalho de mapeamento e redesenho de processos. A BPM Soluções, uma empresa de consultoria, necessita conhecer um pouco melhor a maturidade das empresas antes de criar uma proposta de trabalho. Essa necessidade acontece, pois como muitas empresas possuem iniciativas distintas na gestão por processos, faz com que os projetos se tornem diferentes conforme a sua maturidade. Como método de trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos critérios considerados importantes na gestão de processos, para então realizar a avaliação da empresa. Desta forma, foi possível realizar uma proposta de projeto de BPM (*Business Process Management*) muito mais aderente à realidade e maturidade da empresa analisada.

Palavras-chave: Maturidade. Gestão de Processos. Processos de Negócio.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	5
1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa.....	6
1.2.1 Objetivo geral.....	10
1.2.2 Objetivos específicos.....	10
1.3 Justificativa	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 O que é Gerenciamento de Processos de Negócio.....	16
2.1.2 Tecnologia da Informação	20
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	28
3.1 Delineamento da pesquisa.....	28
3.2 Definição da unidade-caso	29
3.3 Técnicas de coleta de dados	30
3.4 Técnicas de análise de dados	30
3.5 Limitações do método.....	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	44

1 INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade global, as empresas estão sendo obrigadas a melhorar o desempenho de seus processos de negócio. Desta forma, as empresas estão tendo diversas iniciativas internas para realizar essas melhorias. Algumas empresas iniciaram a documentar seus processos. Outras, além de documentar estão analisando e realizando melhorias pontuais para redução de custos, aumento de agilidade e produtividade. Há também, a realização de novos controles, sempre pensando em melhorar o resultado final dos processos, permitindo um resultado melhor para o cliente final do processo de negócio (LAURINDO; ROTONDARO, 2006).

Processo é um sequência de atividade executada por recursos distintos com um objetivo global em comum, com foco no cliente final que receberá um serviço ou produto no término do processo. Segundo Salerno (1999), apud Paim (2009), os processos possuem as seguintes características:

- ✓ Uma organização é constituída pela ligação com o cliente final;
 - ✓ Possui entradas e saídas tangíveis ou intangíveis;
 - ✓ São executados por recursos humanos;
 - ✓ O custo do processo se compõe dos custos dos recursos utilizados;
 - ✓ As atividades são medidas para que o processo possua indicadores globais;
 - ✓ Um evento sempre dará início a um processo, por exemplo: um pedido de cliente.
- O final deste processo somente acontecerá quando o pedido for entregue ao cliente.

Com base nas ações das empresas que estão tendo iniciativas próprias, antes de iniciar um novo projeto em uma empresa, será necessário realizar uma análise do grau de

conhecimento desta empresa e de seus funcionários com relação ao assunto Gestão de Processos de Negócio.

Para isso, foi desenvolvido um questionário que pretende auxiliar a BPM Soluções a conhecer melhor o nível de maturidade dos seus futuros clientes com relação à Gestão de Processos. Com a pesquisa bibliográfica será possível levantar os critérios que são considerados importantes para que uma empresa seja mais ou menos madura com relação a esse assunto. Com base nestas informações será possível criar um questionário. Esse questionário será respondido pelo cliente para que seja possível identificar uma media para cada questão respondida. O resultado irá auxiliar a BPM Soluções a planejar e aplicar um projeto mais adequado à realidade da empresa avaliada.

Desta forma, cada projeto se tornará único e específico, pois mesmo que duas empresas sejam do mesmo ramo de negócio, as iniciativas já desenvolvidas nunca serão as mesmas. Para empresas que não tenham conhecimento nenhum em processos, será necessário iniciar pelo básico, como treinamentos sobre o que são Processos e quais seus benefícios. Para empresas que possuam uma maturidade maior, será possível partir para um projeto mais dinâmico e rápido, como a implantação de uma ferramenta de gestão de processos de negócio, um BPMS – *Business Process Management System*.

Esse estudo de caso será aplicado pela consultoria BPM Soluções em seus *prospects* e clientes para desenvolvimento de novos projetos, que tenham como foco implantar uma ferramenta para gerenciar seus processos de negócio. Com os critérios de definição da maturidade, contribuirá realizando propostas mais aderentes à realidade de cada empresa. O questionário final foi aplicado na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, pois essa organização possui mais de 15 (quinze) anos de iniciativas na gestão de processos. Nos próximos capítulos serão apresentados os objetivos e a situação problema para a consultoria especializada em automação de processos.

1.1 Situação problemática e pergunta de pesquisa

O desenvolvimento da visão por processos pode auxiliar em muitos aspectos e não somente no aspecto de entrega para o cliente final. Segundo Gervasio (2008), a Gestão de Processo é composta por 4 (quatro) itens:

- ✓ Diagnóstico: Entender que a frequência do erro simboliza que existe uma necessidade de treinamento das pessoas para execução do processo. Se o efeito está ocorrendo seguidamente, deve ser trabalhado na causa deste problema.
- ✓ Programação: organização das atividades diárias, como por exemplo: o que deve ser feito, para quem, por que e como deve ser feito.
- ✓ Controle: controlar os números dos processos executados, por exemplo, erros encontrados, volumes de tarefas. Se não medimos as informações, não temos como melhorar.
- ✓ Melhoria: após análise dos números dos processos, será possível realizar melhorias. O ciclo de melhorias será contínuo e apenas deverá ser analisado novamente para uma nova melhoria, após a implantação do primeiro ciclo.

A BPM Soluções é uma empresa com foco em automação de processos. Foi fundada em 2009 e teve origem da empresa MBS Consulting, que possui mais de 16 anos de experiência em projetos de Mapeamento e Redesenho de Processos, Arquitetura Estratégica e Arquitetura Tecnológica. A BPM Soluções está atualmente localizada na Rua Padre Chagas, 147/802, Bairro Moinhos de Ventos – Porto Alegre – Rio Grande do Sul – Brasil. Seu principal produto é o conhecimento especializado em ferramentas do mercado que utilizem a notação BPMN (*Business Process Modeling and Notation*) como elementos de desenvolvimento. Atualmente a empresa possui 3 (três) sócios, 9 (nove) funcionários da área de Projetos, 2 (dois) do Comercial e 2 (dois) da área Administrativa.

Muitas empresas desenvolvedoras de ferramentas de BPMS (*Business Process Management System*) têm como seu principal negócio o desenvolvimento do produto e não o serviço de implantação desta ferramenta. Ou seja, não existe uma área específica de projetos para realizar essa implantação. Desta forma, essas empresas, desenvolvedores de sistemas, fecham parcerias com outras empresas, como a BPM, para realizar a implantação da ferramenta. A BPM Soluções, não desenvolve produtos, apenas realiza o serviço da implantação do processo com uma destas ferramentas. Atualmente a BPM possui parceria com duas desenvolvedoras: Cryo Technologies, empresa gaúcha e a BizAgi, empresa Colombiana.

No momento em que a BPM Soluções inicia uma prospecção de um novo cliente é necessário conhecer melhor a empresa para poder criar uma proposta de trabalho conforme as suas necessidades. Primeiramente é necessário identificar o problema e o real objetivo da empresa ao abrir suas portas para a *Consulting*. Para realizar esse entendimento, não será possível executar de forma diferente do que escutar as pessoas que estão envolvidas neste processo. Além disso, para que seja criada uma proposta aderente é necessário identificar o nível de maturidade desta empresa em Gestão de Processos. Esse é o momento de entender a empresa, compreender onde ela se encontra com relação ao conhecimento neste assunto.

Atualmente essa identificação acaba se tornando delicada de ser realizada, pois como não existem critérios bem definidos, torna-se, em alguns momentos, algo personalizado. Ou seja, será definido conforme a visão e o conhecimento do Analista Comercial que está atendendo a empresa.

Caso o comercial julgue que a empresa possui um nível de conhecimento suficiente para iniciar um projeto de automação somente, sem fazer a discussão de definição do processo, como ele acontece hoje, podem acontecer alguns problemas durante a execução do projeto. Muitas vezes o cronograma estimado para a implantação é realizado com a visão da maturidade da empresa e quando o trabalho inicia, as discussões acontecem e, muitas vezes, é neste momento que identificamos que o processo não estava bem maduro e que deveria ter acontecido uma análise inicial.

Uma situação semelhante aconteceu com um cliente que quando foi iniciado o projeto de automação, foi identificado que os atores do processo não tinham nivelamento de conceitos, de etapas do processo. Questões de negócio do processo, que deveriam estar niveladas entre as áreas e não estava. Isso causou uma revisão de todo o processo novamente, situação que não estava prevista no projeto e acabou impactando diretamente no cronograma, postergando a implantação do processo.

Mesmo não sendo algo que a BPM seja responsável, se ela tivesse um pouco mais de conhecimento da empresa antes de iniciar um projeto, poderia prever esse tipo de situação para o projeto. Quando uma dessas situações acontece no projeto, existe um desgaste de todos os envolvidos e, muitas vezes, pode acontecer a desmotivação com o projeto, impactando no desempenho.

Com a utilização do questionário será possível identificar com os resultados possíveis situações que possam ocorrer durante o projeto. Desta forma, será possível prever horas de negociação ou rediscussão de algo que ficou evidente não estar claro ou de entendimento comum no questionário. Sabe-se que a aplicação deste questionário não resolverá todos os problemas de definição do projeto, mas existe a certeza que irá auxiliar e muito no desenvolvimento de uma proposta melhor estruturada para a realidade da empresa.

A UNISC, localizada na cidade de Santa Cruz do Sul, foi fundada em 1962. Mantida da Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul – APESC, começou com o nome de Faculdades Integradas de Santa Cruz do Sul – FISC e oferecia os cursos de Ciências Contábeis, Filosofia, Ciências e Letras. Além da UNISC, a APESC é mantenedora da Escola de Ensino Médio Educar-se, Hospital Santa Cruz e o Centro de Educação Profissional – CEPRO. Em junho de 1993, tornou-se a Universidade de Santa Cruz do Sul e hoje, possui 4 campi no estado – Sobradinho, Venâncio Aires, Capão da Canoa e Monte Negro. Possui em torno de 11.462 (onze mil, quatrocentos e sessenta e dois) alunos, sendo 10.123 (dez mil, cento e vinte e três) dos cursos de graduação e 864 (oitocentos e sessenta e quatro) de pós-graduação - *Lato e Stricto Sensu* (UNISC, 2011).

A UNISC possui uma área chamada Assessoria de Desenvolvimento Organizacional – DO. Em 1994 o DO iniciou suas atividades com o nome de O&M (Organização e Métodos). No ano de 1997 alterou seu nome para Desenvolvimento Organizacional. Em 2006, foi adotado pela Assessoria o Método de Gestão por Processos - BPM, que tem o enfoque do desenvolvimento organizacional e o objetivo da melhoria do desempenho dos processos.

Sabendo que o conhecimento da universidade na gestão de processos não é mais inicial, esta foi escolhida para realizar o piloto do questionário que foi desenvolvido neste trabalho. Desta forma, foi possível analisar e consolidar que o questionário estava adequado para continuidade da aplicação pela BPM Soluções em seus futuros projetos.

Além da Assessoria de Desenvolvimento Organizacional responder ao questionário, outras 3 (três) áreas foram selecionadas: o Setor de Informática, que é impactado diretamente pelo trabalho de BPM do DO. As outras 2 (duas) áreas foram a Secretaria de Pós – Graduação e Extensão e também o Setor Financeiro de Atendimento ao Aluno. Essas duas, são áreas que

se envolvem diretamente com projetos de revisão e melhoria de processo, justificando sua seleção.

Com as respostas destas três áreas, foi possível comparar e entender algumas questões que podem estar acontecendo nos projetos, ou seja, caso um projeto fosse iniciado na UNISC neste momento, com as respostas do questionário seria possível já estar mais preparados para alguns tipos de situações, tais como: falta de entendimento do que é a gestão de processos em geral, ou ainda a visão das áreas conforme o apoio do nível estratégico com os projetos, ou ainda metas não muito definidas ou não divulgadas.

Sendo assim, a questão deste trabalho de pesquisa é **analisar quais são os critérios da Gestão de Processos que podem auxiliar na pesquisa de diagnóstico da maturidade dos processos das empresas no mercado nacional.**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar critérios importantes para a gestão de processos que auxiliem no diagnóstico da maturidade da empresa na Gestão de Processos, para facilitar a implantação de uma ferramenta de gerenciamento dos processos de negócio.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar critérios para análise da maturidade das empresas na Gestão de Processos.
- ✓ Desenvolver um questionário que utilizará como base os critérios identificados como maturidade em processos.
- ✓ Aplicar o questionário desenvolvido na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC para consolidar se a pesquisa estará realmente identificando o nível de maturidade da empresa avaliada.
- ✓ Analisar o resultado da aplicação do questionário com a UNISC para realizar a consolidação das informações com a realidade da empresa em Gestão de Processos.

1.3 Justificativa

Com a identificação dos critérios de definição da maturidade da empresa e realização do questionário, foi possível realizar um diagnóstico mais sistematizado e direcionado para a realidade que a empresa está vivendo. Atualmente esse diagnóstico, realizado pela BPM Soluções, não possui um padrão definido, dificultando a realização do mesmo, ou muitas vezes, sendo personalizada a análise conforme o atendimento realizado pelo Analista Comercial. Com a aplicação do questionário, a proposta do projeto para a empresa será mais direcionada, conforme a sua maturidade e não mais de forma empírica, como está acontecendo.

Conforme já levantado, nos dias de hoje muitas empresas estão tendo iniciativas próprias para implantar a Gestão de Processos. Seja essa iniciativa de apenas documentação, ou talvez mapeamento com redesenho para identificar melhorias para os processos. De qualquer forma, todas as iniciativas são válidas e serão avaliadas antes do início de qualquer projeto da BPM Soluções.

Há 5 (cinco) anos, a possibilidade da consultoria encontrar uma empresa que já tivesse alguma iniciativa em Gestão de Processo era muito pequena. Porém, com o passar dos anos, a possibilidade de surgir empresas com níveis mais maduros, está cada vez maior. Então, em muitos casos, o Analista Comercial necessita analisar a documentação, levantar algumas questões, para após poder definir qual seria a melhor proposta para àquela empresa.

Segundo Gonçalves (2000), algumas empresas querem se organizar por processos, mas não tem conhecimento suficiente dos passos que devem seguir. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito de sua estrutura. Existem também aquelas que não sabem ao certo o que significa ser organizada por processos. E, por fim, temos as que precisam de esclarecimento sobre o assunto para que possam analisar as vantagens deste tipo de Gestão.

Para facilitar o trabalho, tanto do comercial da empresa quanto de quem irá trabalhar diretamente no projeto, o questionário irá auxiliar em ambos os aspectos. Além disso, será

possível tornar mais transparente para o cliente que a BPM Soluções possui uma forma padrão para entender melhor a empresa que esta sendo avaliada.

Nos próximos parágrafos deste trabalho, será levantado o que é a Gestão de Processos, quais são os pontos importantes para uma empresa se considerar com uma maturidade maior neste assunto. E o objetivo principal da fundamentação teórica é identificação de pontos importantes para serem avaliados nas empresas para a identificação de sua maturidade. Com esses pontos, questões foram elaboradas para compor o questionário que será trabalhado e respondido neste caso.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Evolução Histórica

Na Grã-Bretanha, nos meados do século XVIII, iniciou-se a Revolução Industrial, que se expandiu pelo mundo a partir do século XIX. Desde então, começou-se a pensar em processos de negócios para aumento dos resultados. Antes da Revolução Industrial, a atividade produtiva era manual, desde a aquisição da matéria prima, até a entrega do produto final, tudo era desenvolvimento praticamente pela mesma pessoa. Isso fazia com que o produto fosse único, cada um poderia ser finalizado de uma forma diferente. Esse foi um momento importante na história, que quebrou os processos produtivos em etapas, formando sequência de atividades, até a entrega final do produto. Neste modelo, cada pessoa será responsável por executar uma destas etapas do processo, tornando o produto mais padronizado, diferente do que acontecia anteriormente.

Segundo Smith (1776), apud Cruz (2003), neste novo método adotado, operações foram enumeradas, por onde o produto alfinete deveria passar em sua fabricação. Ao invés de um funcionário realizar todas estas etapas de sua criação, o alfinete passaria por vários funcionários onde cada um realizaria uma operação identificada anteriormente. Desta forma, o resultado aumentou de um alfinete fabricado por funcionário por dia, para 4.800 (quatro mil e oitocentos) alfinetes fabricados neste mesmo período.

Foi a partir de então, que dado como início as diferentes iniciativas dentro das empresas, para tentar melhorar seus processos, torná-los mais eficientes e eficazes, visando superar o volume de concorrência que continuava aumentando. Segundo Laurindo e Rotondaro (2006), são diversas as iniciativas de melhorar a competitividade, focando na análise de processos.

Porém, desde então, o uso deste método de entender e melhorar os processos aconteciam somente em organizações produtivas. Foi no final dos anos 80, início dos anos 90 que esse conceito começou a ser utilizado nos demais processos e não somente nos processos de produção. A área responsável pela execução deste trabalho era a conhecida O&M (Organizações e Métodos). Explicando a origem do nome, a expressão Organização representa a forma de como devem estar estruturados os processos para alcançar melhores resultados. E, além disso, toda organização precisa de um Método de trabalho para seguir e se basear, que auxilie a empresa a atingir os objetivos pré-estabelecidos. Um dos objetivos desta área é tornar os processos mais eficientes, para assim, alcançar resultados mais eficazes.

Eficiência é a utilização dos recursos e a eliminação do desperdício para alcançar a eficácia, que é a capacidade de satisfazer às necessidades e expectativas do cliente (MANGANOTE, 2001).

No início do século XXI a utilização de métodos de melhoria de processos teve um aumento considerável de utilização nas empresas. Conforme mencionado pelo Paim, Cardoso, Caulliriaux e Clemente (2009) existem pesquisas que comprovam esse aumento: 58% (cinquenta e oito por cento) das empresas participantes, que eram 358 (trezentos e cinquenta e oito), gastaram em 2005 (dois mil e cinco) entre 0 (zero) e 500 (quinhentos) mil dólares; 5% (cinco por cento) gastaram mais de 10 (dez) milhões em iniciativas em Gestão de Processos.

Jesus e Amaral (2008) reforçam o aumento de iniciativas em BPM nas empresas. Em 2007 foi levantado que as empresas estavam gastando em projetos de até R\$200.000,00 (duzentos mil reais), conforme mostra a figura 01(um). E em 2008 esse valor passou de R\$200.000,00 (duzentos mil reais) até R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) conforme mostra a figura 02 (dois) abaixo.

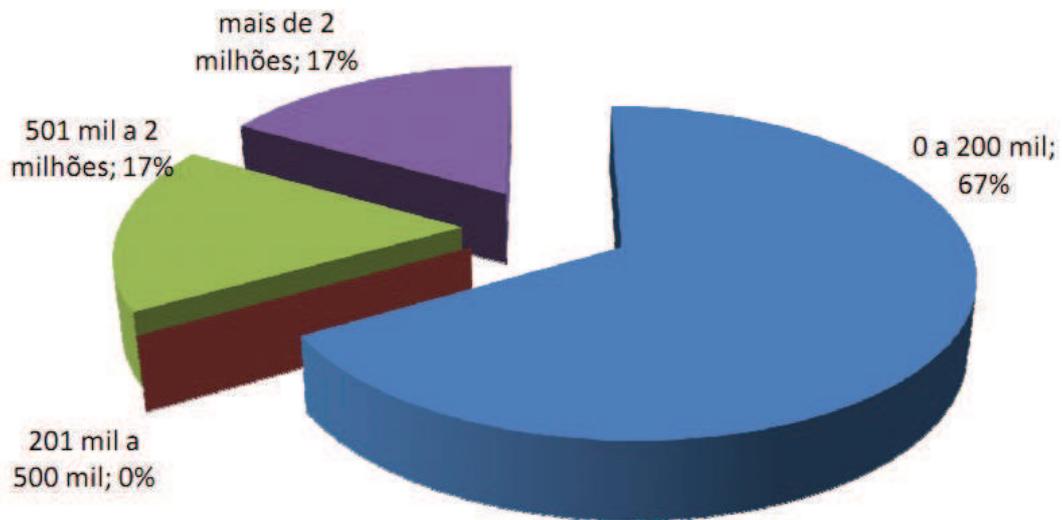


Figura 01 – Valor que as empresas investiram em BPM em 2007
 Fonte: Pesquisas sobre Iniciativas de BPM (2008)

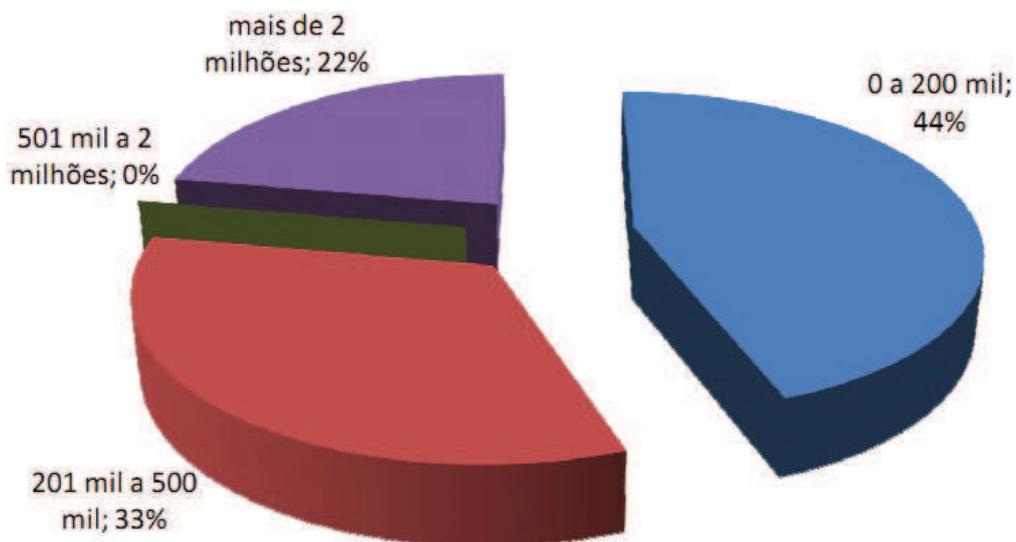


Figura 02 – Valor que as empresas investiram em BPM em 2008
 Fonte: Pesquisas sobre Iniciativas de BPM (2008)

Em 2003 foi fundada nos Estados Unidos – Chicago a ABPMP – *Association of Business Process Management Professional*, ou Associação dos Profissionais de *Business Process Management*. Hoje a sede mundial da ABPMP está situada em Chicago Estados

Unidos e além desta existem outros capítulos na Georgia, Nova York e Michigan. Em março de 2008 foi criado o capítulo no Brasil que atende a todo o país.

A ABPMP é uma associação sem fins lucrativos e seu principal objetivo é desenvolver e promover os conceitos e as práticas de BPM – *Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócio. Constantemente essa associação está colaborando na qualificação de profissionais e na realização de eventos para divulgar os casos de sucesso utilizando o BPM. Segundo Capote (2011), a ABPMP Brasil é um dos maiores capítulos existentes no mundo, pois os profissionais brasileiros estão muito insatisfeitos com muitos processos que existem e por isso faz com que os profissionais queiram auxiliar muito mais neste trabalho, pois desejam ver as melhorias acontecendo.

A ABPMP americana criou uma certificação dos profissionais de BPM e esta veio para o Brasil em 2009. A CBPP - *Certified Business Process Professional* atesta o conhecimento do profissional na área de BPM. Essa certificação é reconhecida internacionalmente, então para um profissional agrega muito valor ao seu currículo. O profissional que desejar realizar esta certificação terá a necessidade de comprovar algumas participações em projetos de BPM de pelo menos quatro anos, além de outras exigências.

2.1 O que é Gerenciamento de Processos de Negócio

Como todas as empresas são formadas através de coleções de processos, nada mais importante do que saber gerenciá-los da forma que realmente devam ser. Segundo Paim (2000), todo o trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo. É importante salientar também, que todos os produtos ou serviços são formados pela execução destes processos. Assim como não pode existir um processo que não possua nenhuma entrega.

A estrutura da Gestão por Processos é formada horizontalmente, atravessando áreas da organização. Mesmo entendendo que os processos perpassam as áreas, não se deve acreditar que o formato matricial nas empresas deixará de existir. As linhas verticais ainda existirão representando as autoridades da gerência daquele processo e de gestão de pessoal pelo departamento. As linhas horizontais representarão as autoridades por processo, cruzando as funções organizacionais, conforme mostra a figura 03 (três) abaixo:

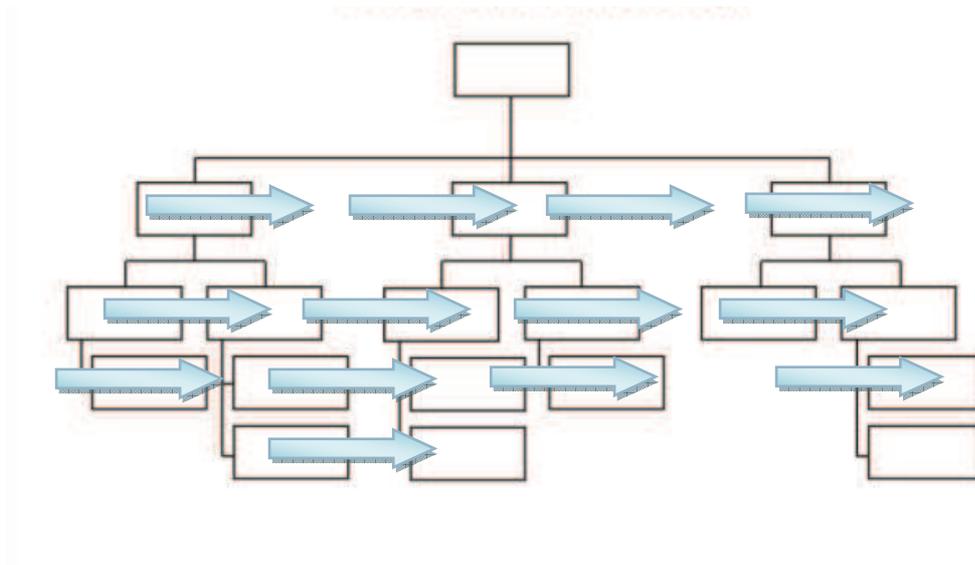


Figura 03: Estrutura Funcional e seus processos
 Fonte: elaborada pelo(a) autor(a) (2011)

O Gerenciamento de Processos faz com que as mudanças e as decisões, planejamentos estratégicos e orçamentários, sejam tomadas com a visão de todo o processo e não de forma departamental que é como ainda acontece nas empresas. Muitas empresas ao documentarem seus processos por departamento estão trabalhando com a gestão de processos, porém desta forma, continuamos departamentalizando os processos conforme a antiga O&M iniciou.

Quando uma empresa inicia o processo de mudança de uma estrutura funcional para uma estrutura de processos, segundo Gonçalves (2000) isso implica em minimizar transferências, transportes e esperas entre processos. É importante que as partes que se relacionam estejam fisicamente mais próximas, para assim acontecer uma redução de custo e agilidade do processo. Ou em alguns casos, o investimento considerável em tecnologia da informação. É nesta etapa que os desafios iniciam nas empresas.

Outro desafio encontrado com essa mudança é a definição do Dono do Processo, o qual tem como responsabilidade: garantir o andamento do processo de forma eficiente; desenvolver e gerenciar os recursos que participam do processo, mesmo que esse recurso pertença a outro departamento da empresa; e ainda, garantir a performance do processo, avaliando metas e resultados.

Conforme pesquisas realizadas, apenas 10% (dez por cento) do custo do produto estão vinculados diretamente aos processos produtivos. Os demais custos estão diretamente

vinculados a execução dos processos de apoio, que acabam impactando diretamente no custo do produto. Mesmo a disciplina de processos, não ser mais nenhuma novidade, essa informação foi identificada não há muito tempo nas empresas (GONÇALVES, 2000). Ou seja, de nada adianta realizar um controle apenas dos processos produtivos, se os processos de apoio não estiverem bem definidos e alinhados com os demais processos da organização.

O maior sucesso da Gestão de Processos nas empresas faz-se quando o processo deixa de ser subdividido por departamentos e sim, é visto como o processo inteiro até a entrega para o cliente. Antes da Gestão de Processos, as metas eram divididas por setor e não por processo. O setor se preocupava em atingir as suas metas, porém de nada adianta ele cumprir a sua parte, se nas atividades seguintes não forem executadas com sucesso. Ou seja, o processo tem que ser visto do início ao fim, até mesmo na definição e no momento de atingir as metas. O setor se preocupava com o que acontecia em sua área, a comunicação entre as outras áreas era mais difícil e fechada, tornando o processo muito quebrado, quando deveria ser um único fluxo. Segundo Gonçalves (2000), hoje as metas são divididas por processo, pois afinal, são esses que fazem a entrega dos produtos ao cliente final. E os elementos básicos para isso são: tarefas executadas, reuniões realizadas, decisões tomadas, metas alcançadas, e resultados produtos, tudo por processo.

2.1.1 Processos de Negócio

Conforme já apresentado no capítulo anterior, todo o trabalho realizado nas empresas faz parte de algum processo de negócio. Não existe um trabalho que esteja desvinculado totalmente de todos os processos, caso existisse poderia ser uma atividade totalmente desnecessária. Não existe um produto ou serviço que não tenha passado por algum processo empresarial. E ao contrário, pode-se dizer que não pode existir um processo que não entregue nenhum tipo de produto ou serviço para alguém, um cliente.

Com essas informações pode-se afirmar que tudo o que realizamos faz parte de algum processo, até mesmo fora da rotina do trabalho. Por exemplo, a preparação do café da manhã é um processo. Ou ainda a organização de uma casa, também existe um processo, uma sequência de atividades que devem ser seguidas, algumas obrigatoriamente após a outra e outras talvez em paralelo. O processo somente acabará quando todas as atividades forem finalizadas e o produto final do processo for entregue ao cliente.

Segundo Cruz (2003), um processo é composto por várias atividades que possuem um objetivo em comum. Estas atividades possuem entradas, que são transformadas em bens ou serviços - denominadas saídas, que deverão atender aos clientes deste processo. Já para Harrington (1991), processo é qualquer atividade que recebe algo, adiciona um valor e entrega a um cliente específico.

Qualquer empresa, independente do tamanho, constitui um sistema onde diferentes entidades se relacionam, como por exemplo, fornecedores, clientes, funcionários. Cada área da organização possui seus processos específicos, o Marketing é responsável pelo visual da empresa para o meio externo e divulgação da marca da empresa. O Setor ou Departamento Humano da empresa possui processos para contratação, demissões e desenvolvimento de seus funcionários, dentre outros. Para que essas áreas executem seus trabalhos, existem atividades que se relacionam, etapas que vão agregando valor ao produto ou serviço até a sua entrega ao cliente. Todos esses exemplos são atividades que formam um processo de negócio.

Embora todas as empresas possuam processos, muitas delas desconhecem o que são e quais existem em sua organização. Desta forma, se torna mais difícil poder melhorá-los quando não são de conhecimento de seus gestores.

Para o CBOK (2009), Processo de Negócio é um conjunto de atividade definidas e executadas por seres humanos ou máquinas para alcançar alguma meta. Estes são disparados por eventos e apresentam resultados que podem conduzir ao término do processo ou a iniciação de outro processo.

Segundo Paim (2000), os processos são divididos em três (3) categorias básicas, que são: processos de negócio são aqueles que caracterizam o negócio (área de atuação) da empresa; processos organizacionais ou de integração que são responsáveis pela execução, funcionamentos dos processos de negócio; e processos gerenciais, são os processos estratégicos, vinculados a gerência, visando o desempenho da organização. Segundo o mesmo autor, os processos possuem as seguintes características: eles podem ser internos – iniciam e terminam dentro da empresa; ou externos no caso de processos que são terceirizados em parte ou totalmente. Um exemplo de processo terceirizado é a execução da limpeza da empresa, ou

também toda a parte contábil da empresa pode ser realizada por um escritório de contabilidade.

Para Furlan (2011) o processo de negócio não possui mais o foco no cliente, com realização de fichas de avaliações para saber como foi o atendimento no final da execução do processo. O BPM desenvolve a melhoria do processo como se a equipe envolvida na execução do processo também fosse o cliente. A ideia é se colocar no lugar do cliente e ver o que para ele está ruim e o que poderia ser melhorado. Segundo Furlan (2011), isso significa realizar melhoria de processo com o do cliente e não mais no cliente como era realizado anteriormente.

2.1.2 Tecnologia da Informação

Para facilitar a execução dos processos de negócio, a tecnologia da informação criou ferramentas de apoio para cada situação. A TI (Tecnologia da Informação) se torna cada dia mais fundamental para a melhoria dos processos de negócio nas empresas. Pois com esse apoio tecnológico, a forma de executar e principalmente gerenciar os processos se torna completamente diferente. Com a aplicação de ferramentas que auxiliam a execução dos processos, algumas das atividades mais burocráticas e operacionais podem ser realizadas pelo sistema, quando possível, e as pessoas podem começar a agregar funções mais nobres, como planejar e pensar em melhorias dos processos.

Segundo Furlan (2011), durante muito tempo a TI era considerada a responsável pelas mudanças nas organizações e os processos estavam em um segundo plano. Agora, o processo passou a frente da tecnologia, os processos estão liderando os trabalhos de melhorias e mudanças nas organizações. A TI agora é uma ferramenta que complementa os processos, faz parte dos processos de negócio da empresa. Não podemos querer discutir o assunto sobre alinhamento de TI alinhada aos processos, pois a TI faz parte do negócio da organização. O BPM traz além da TI, o método de realizar a melhoria dos processos e o desenvolvimento de pessoas que executam esses processos.

Uma das tecnologias que está sendo muito utilizada pelas empresas é a automação de processos de negócio, pois tem o objetivo de seguir etapas definidas pelo processo. O processo segue as atividades definidas e somente seguirá para a próxima atividade quando

esta estiver concluída. Não existe a possibilidade do ator do processo realizar uma atividade diferente do que a que deve ser realizada. Além disso, a automação do processo, tem outro objetivo que é tornar o processo 100% (cem por cento) transparente, com a informação de com quem o processo se encontra, quanto tempo o ator tem para executar essa etapa e ainda, se este ficar com a tarefa atrasada, todos os gestores e interessados, poderão ter essa informação, seja através de relatórios, ou ainda através de avisos de e-mails que o sistema permite configurar.

No momento que um processo é automatizado, não significa que este será executado 100% de forma automática. O nome, automação é utilizado, pois a ferramenta possui um motor que ao concluir a tarefa, o sistema segue para a próxima tarefa conforme definido no desenho do processo. Na década de 80 começou-se a falar muito em Workflow, ou fluxo de trabalho, que seria um nome utilizado quando o processo era automatizado. Com o amadurecimento da disciplina gestão de processos – BPM – foi conseqüentemente amadurecendo o termo utilizado para esse tipo de tecnologia.

Segundo Paim (2009), em 1995 defendia-se a ideia que os sistemas de Workflow foram a primeira geração dos sistemas de BPMS – *Business Process Management System*, que tem a capacidade de distribuir tarefas para os seus atores responsáveis. Um dos objetivos destes sistemas é a integração entre processos e pessoas. O processo existe e as pessoas necessitam executar, então essa camada intermediária realiza essa integração de levar a tarefa até a pessoa responsável.

As definições de BPM e BPMS

A gestão de Processos descreve capacitações e tecnologias que possibilitam às organizações modelarem, automatizarem, gerenciarem e otimizarem processos de negócio, alavancando a infra-estrutura de tecnologia de informações. “Os sistemas de gestão de processos são plataformas que orquestram os processos de negócio, junto com todos os sistemas e pessoas envolvidos, dando completa visibilidade e controle aos gestores de processos. São, portanto, os resultados de processos automatizados e geridos com o uso de ferramentas de gestão de processos (PAIM, 2009, p. 287).

A OMG foi a responsável pelo desenvolvimento da notação BPMN – *Business Process Modeling and Notation*, que são os símbolos utilizados para representação dos processos de negócio em forma de fluxograma. Essa notação é reconhecida mundialmente, ou seja, se o processo for desenhado no Brasil com essa notação, qualquer pessoa de outro

país que realizar a leitura deste processo poderá ter o entendimento das etapas executadas durante o processo.

As ferramentas de BPMS utilizam a notação BPMN para desenvolvimento de implantações de processos de negócios automatizados. Ela será responsável pela integração entre a camada de pessoas com a camada de sistemas legados, banco de dados, sistemas especialistas, dentre outros tipos de tecnologia existentes. A figura abaixo demonstra a interação da camada de pessoas e de tecnologia (sistemas) com a camada de processo. A camada de processos é a intermediária realizada pelos sistemas de BPMS. A maioria das empresas ainda não possui essa camada, então as pessoas interagem diretamente com os sistemas, por isso se torna mais difícil de detalhar e conhecer as sequências das atividades existentes nos processos.

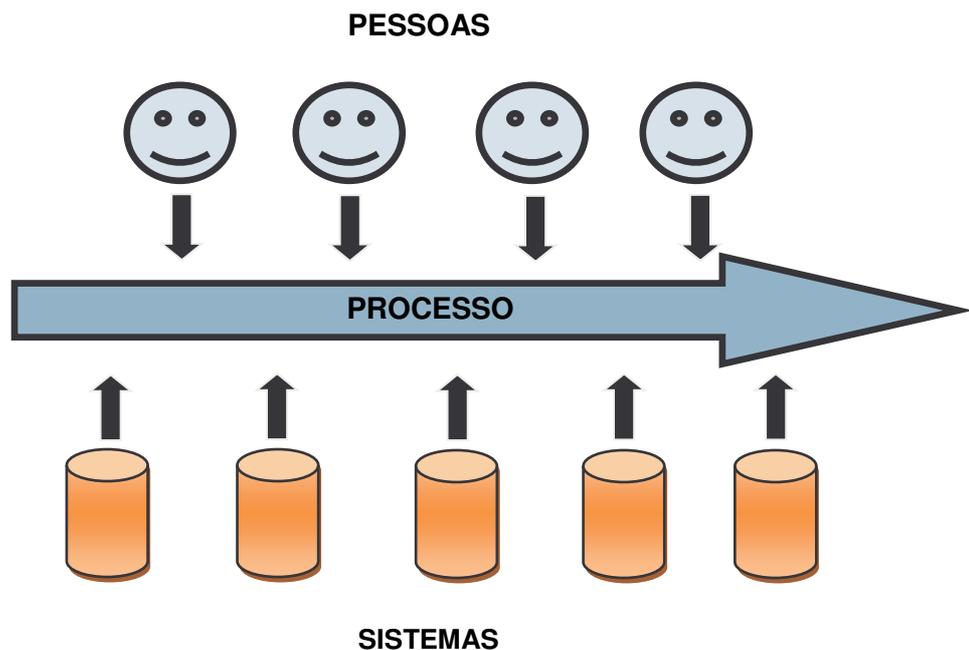


Figura 04: interação entre pessoas, processos e TI.
Fonte: elaborada pelo(a) autor(a) (2011)

2.2 Nível de maturidade das empresas

Conforme analisado anteriormente, nos dias de hoje, as empresas estão cada vez mais implantando iniciativas de gestão de processos, como realizando mapeamento, redesenho para melhorias e até mesmo implantação de sistemas de BPMS. Porém em alguns casos, muitas

empresas tentam implantar sistemas de gerenciamento de gestão de processos, mas ainda não possuem a maturidade necessária para isso. A consequência pode ser um projeto mais doloroso e problemático para ser executado. Muitos retrabalhos e desgaste de toda a equipe envolvida.

A identificação da maturidade das empresas, ainda é algo um pouco subjetivo, pois dependerá muito de qual é o conceito de maturidade para quem está avaliando a empresa. Sendo assim, um dos grandes produtos deste trabalho, é identificação dos critérios da Gestão de Processos que devem ser avaliados na empresa para realizar uma boa análise e identificação da maturidade para implantação de uma ferramenta de BPMS.

A OMG – *Object Management Group*, é uma organização que tem como objetivo desenvolver junto com seus membros, padrões que auxiliem na integração de ferramentas utilizadas no mercado e que agreguem algum valor. Foi a OMG que desenvolveu a prática de BPM (*Business Process Management*), BPMN (*Business Process Modeling and Notation*), UML (*Unified Modeling Language*), utilizada para desenvolvimento de sistemas, dentre muitos outros padrões. Em 2002, a OMG desenvolveu um modelo chamado BPMM (*Business Process Maturity Model*) que tem o objetivo de identificar das práticas aplicadas através da Gestão de Processos.

Para o BPMM seus princípios fundamentais são:

- ✓ Os processos podem e devem ser avaliados para identificar se este possui capacidade de contribuir com os objetivos da organização;
- ✓ Os processos que não possuem nada a contribuir com os objetivos da empresa, não são capazes de sobreviver, a não ser que a empresa seja madura o suficiente para sustentá-los;
- ✓ A melhoria dos processos é a melhor forma de realizar mudanças organizacionais;
- ✓ Cada etapa ou nível de maturidade estabelece uma base necessária em que melhorias futuras podem ser realizadas.

Segundo Celebroni (2010), é um modelo conceitual de avaliação da maturidade das práticas relacionadas a Gestão de Processos, mas também é uma ferramenta que pode ser utilizada para transformação cultural organizacional. Este modelo possui cinco graus de

escala, sendo cada um deles vai depender de mudanças no processo e no ambiente da empresa.

Nível 01: falta de planejamento para execução dos processos, que apenas são executados conforme a necessidade do momento. As atividades são realizadas conforme for possível sem a preocupação das conseqüências. Esse ambiente é popularmente conhecido como “incêndio” e seus funcionários como os “bombeiros” que estão sempre apagando fogo, sem muito tempo para novos planejamentos. Normalmente as mudanças no processo acontecem em função dos problemas que aconteceram, ou seja, é somente atacado a consequência e não a causa do problema.

Segundo Celebroni (2010) quando a empresa se encontra neste estágio, a cultura é chamado de CULTURA DE HERÓIS.

Nível 02: já possui um conhecimento sobre os processos organizacionais e com eles é possível realizar melhorias pontuais, especialmente àquelas que não exigem grandes desenvolvimentos, podendo ser implantadas rapidamente. Através destas melhorias já é possível identificar os benefícios da gestão por processos.

Segundo Celebroni (2010) para que exista a mudança da CULTURA DE HERÓIS será necessária muita disciplina. Com o passar do tempo a disciplina se transforma em comprometimento, fazendo parte do processo as novas ações de melhoria dos processos. Neste momento a empresa passará para a CULTURA DO COMPROMETIMENTO.

Nível 03: neste nível a empresa se compromete com os resultados de forma planejada e padronizada. Normalmente, inicia-se a transformação da gestão funcional para a de processos com o objetivo de estabelecer uso comum da infra-estrutura dos processos. A maioria dos processos já estão mapeados, assim sendo possível iniciar levantamento de indicadores para estes processos. Quando a empresa encontra-se neste nível é importante a existência de um escritório de processos.

Segundo Celebroni (2010) neste momento a cultura da empresa passa para uma CULTURA DE PLANEJAMENTO que é uma cultura que as pessoas pensam antes de agir, simulam cenários, escolhem a melhor situação.

Nível 04: durante o nível 03 (três) os processos iniciam com os indicadores, a partir do nível 04 será possível gerenciar os processos estatisticamente, em função dos indicadores já levantados durante o nível 03 (três). Com as informações dos indicadores, será possível novamente olhar para os processos e realizar ciclos de melhoria com as informações fornecidas pelos indicadores.

Segundo Celebroni (2010) um processo só poderá ser controlado se estiver sendo medido, sendo assim essa é a CULTURA DA PRECISÃO, que será baseada nos dados dos processos para realização do seu trabalho de melhoria.

Nível 05: duas camadas de melhorias dos processos acontecem em níveis diferentes dentro da organização. A primeira é a camada da organização, que existem aperfeiçoamentos pró-ativos das pessoas envolvidas. Isso quer dizer que, não será mais necessário pedir para que estas pessoas analisem os seus processos para identificar melhorias. De forma pró-ativa essas pessoas identificarão e já darão o encaminhamento para realização desta melhoria. Nesta situação a área de processos poderá ser demandada para dar o encaminhamento para que essa melhoria aconteça de forma rápida. Além desta existe a camada individual, que como as pessoas estão acostumadas a olhar a organização como processos e não mais de forma quebrada fica mais fácil identificar oportunidades de melhoria, sem ser necessário um estudo prévio.

Segundo Celebroni (2010) neste momento a empresa inicia a CULTURA DA DELEGAÇÃO, ou seja, todo colaborador é responsável por buscar oportunidade nos processos, sendo algo que acontece de forma natural, sem a existência de uma auditoria interna.

Conforme já citado pelos escritores acima, podem ser destacados alguns tipo de critérios para ser avaliado nas empresas para identificação do nível de maturidade:

- ✓ O quanto da cultura da empresa é de apagar incêndios diariamente;
- ✓ Se a empresa reconhece seus processos existentes;
- ✓ Se a empresa possui seus processos mapeados;

- ✓ Se as melhorias dos processos são realizadas através dos processos mapeados;
- ✓ Se os processos mapeados possuem indicadores;
- ✓ Se a empresa possui uma área responsável pela gestão e execução de iniciativas de melhoria de processos – um escritório de processos;
- ✓ Se as melhorias dos processos são com base nos indicadores dos processos;

O livro CBoK (*Common Body of Knowledge*) descreve alguns outros pontos que devem ser analisado para que a identificação da maturidade seja realizada:

- ✓ *Sobre a Organização:* se a empresa possui foco em processos, se o nível de consciência de processos está presente em todos os níveis hierárquico na empresa;
- ✓ *Sobre a definição do processo:* se os processos estão identificados e mapeados, se o processo depende de uma pessoa somente ou de toda a equipe, se os processos além de estarem mapeados estão padronizados.
- ✓ *Nível de Responsabilidade pelos processos:* Se os processos possuem responsáveis, um dono, a pessoa que deve sempre prestar conta sobre o andamento do processo;
- ✓ *Patrocínio do Processo:* se os processos possuem patrocinadores;
- ✓ *Medição do Processo:* se os processos possuem indicadores, se esses são utilizados para gerenciar e planejar melhorias para o processo;
- ✓ *Consciência do processo:* as pessoas, independente das ações que tem que tomar, pensem em seus processos de uma forma sistêmica; Se as pessoas estão envolvidas com o processo de uma forma natural tanto na definição quanto na sua melhoria; Se existe um método de gerenciamento de mudança dos processos; Se os treinamentos das pessoas tem sido planejados com base nos processos;
- ✓ *Alinhamento de Processo:* Se a meta do processo está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa e estratégias de negócio; Se as descrições das atividades dos postos de trabalhos estão alinhadas com os processos; Se avaliação dos colaboradores está alinhada com os processos;

- ✓ *Tecnologia da Informação:* a gestão da TI utiliza BPM para os processos; Se as aplicações que suportam BPM estão definidas e se são utilizadas;
- ✓ *Metodologia:* Se a empresa possui um método de trabalho de BPM; Se a empresa possui software de BPMS que suportam os processos;

A figura 05 (cinco) mostra os níveis e a interação dos processos e a maturidade do gerenciamento na empresa. É importante saber o nível de maturidade do Gerenciamento também, pois além de ter os processos bem definidos e documentados, é importante que exista a administração destes que pode resultar em uma maturidade diferente. Ou seja, não adianta possuir todos os seus processos mapeamentos e atualizados, se a gestão da empresa como um todo não realiza iniciativas para executar uma gestão por processos.

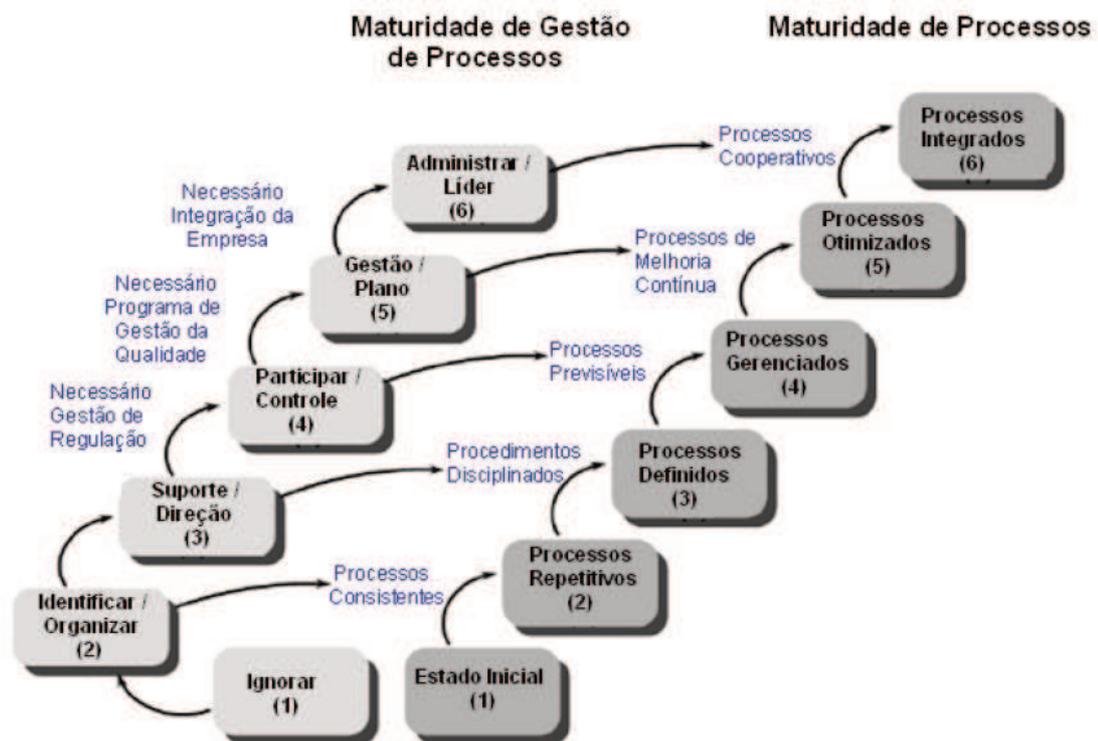


Figura 05: Níveis de Maturidade do Gerenciamento do Processo e Maturidade do Processo (Champlin, 2001; estendido/adaptado de Parker, 1995)

Fonte: CBoK ®

Para o CBOK (2010), os níveis do BPMM (*Business Process Maturity Model*) são: Nível Inicial, Nível Gerenciado, Nível Padronizado, Nível Previsível, Nível Inovando. Para o CBok existem critérios que serão avaliados no nível de documentação e gestão do processo, mas mais amplo que isso, temos que nos preocupar com o gerenciamento de todos esses processos, ou seja a gestão da empresa visando os processos de negócio.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 Delineamento da pesquisa

Nesta pesquisa utilizou-se o método de estudo de caso, pois será aplicado na empresa BPM Soluções para que esta utilize junto aos seus clientes e *prospect* na identificação de maturidade em Gestão por Processos. Por ser um método adequado de realizar a investigação de uma prática, o estudo de caso acaba bem para o assunto sugerido para o trabalho.

Segundo Yin (2005), estudos de casos são utilizados para investigar um determinado fenômeno. Ao invés de ficar apenas em uma hipótese ou teoria, após o estudo bibliográfico, realiza-se a aplicação para validação da questão definida como importante para o caso. Ou seja, poderá ser validada a aplicabilidade e coerência dos itens levantados como importantes para a gestão de processos.

Para realização da pesquisa, foram identificados critérios considerados importantes para uma empresa que trabalho com gestão de processos. O objetivo final e futuro desta pesquisa é que com alguns anos de aplicação e aprimoramento seja possível transformar essa simples pesquisa em um método que poderá ser seguido pelas empresas que desejam ter um diagnóstico de sua maturidade em processos.

Com base na pesquisa bibliográfica realizada, foram definidos critérios para desenvolvimento de uma pesquisa que irá facilitar a identificação da maturidade da empresa para definição de um escopo de um projeto de BPM – *Business Process Management*. Se a empresa possuir um conhecimento mais profundo no assunto e já possuir iniciativas, a BPM poderá definir um projeto de automação de processos. Agora se a empresa possuir uma maturidade baixa neste assunto, será melhor não correr o risco partindo para um projeto neste

nível. Neste caso, o ideal é que o projeto inicie pelo básico, realizando uma primeira etapa de mapeamento, de irá gerar muitas discussões e amadurecimento. Na sequência poderá ser realizado o redesenho dos processos que tenham características para isso e por fim, a BPM conseguirá realizar a automação deste processo que está bem mais maduro.

3.2 Definição da unidade-caso

A pesquisa foi aplicada junto a Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC que implantou o método de BPM para mapeamento, análise e redenho em 2006. Todos os seus processos foram documentados e redesenhados, visando a melhoria, que poderia incorporar ou não implantação de sistemas. Desde então, todos os projetos estão sendo planejados e conduzidos utilizando este método.

Essa organização foi escolhida, principalmente por ser uma empresa conhecida e por vir, há 5 anos, desenvolvimento projetos de mapeamento, redesenho, análise, e melhoria de processos. Mas com mais de 15 anos com experiência nos métodos antigos de O&M também. Um dos seus maiores projetos, que utiliza esse método de BPM é a definição do seu novo sistema acadêmico. Todo o desenvolvimento deste sistema está sendo realizado com base nos processos que estão sendo redesenhados, visando a agilidade, redução de custo e melhoria para o cliente final.

A pesquisa foi aplicada em 4 (quatro) áreas que de alguma forma se envolvem na Gestão de Processos da universidade:

- ✓ Assessoria de Desenvolvimento Organizacional – DO: setor responsável pelo desenvolvimento dos projetos de BPM dentro da organização;
- ✓ Setor de Informática: setor de informática que utiliza dos serviços e produtos gerados pelos projetos de BPM para desenvolvimento de sistemas;
- ✓ Secretaria de Pós-Graduação e Extensão: Setor usuário dos serviços e dos projetos de BPM da universidade;
- ✓ Setor Financeiro: Setor usuário dos serviços e projetos de BPM da Universidade;

3.3 Técnicas de coleta de dados

Para que a coleta desta pesquisa fosse aplicada, foram utilizadas as seguintes técnicas de coleta de dados:

- ✓ Questionário: o questionário desenvolvido aborda os critérios que foram identificados como importantes para que uma empresa possua um nível mínimo de maturidade em seus processos. Essa pesquisa foi aplicada na Universidade de Santa Cruz do Sul para que pudesse ser validada da melhor forma possível.

O questionário foi criado no com auxílio do site SurveyMonkey, um site utilizado para esse tipo de trabalho de pesquisas, como mostra a figura 07 do trabalho. É possível desenvolver questionários com diferentes tipos de questões, descritivas, múltipla escolha, dentre outras opções. No caso da pesquisa realizada para esse estudo de caso, foi utilizado a aplicação de concordar ou não concordar com a descrição da pergunta.

3.4 Técnicas de análise de dados

O questionário foi respondido pelos gestores das áreas convidadas a participar; Assessoria de Desenvolvimento Organizacional, Setor de Informática, Setor Financeiro de Atendimento ao Aluno (SFAA) e Secretaria de Pós-Graduação e Extensão (SPGE).

Foi importante que o questionário foi aplicado nestas quatro áreas, pois assim foi possível confirmar as informações com base em 4 (quatro) respostas diferentes, do que apenas se 1 área tivesse respondido. Foi possível identificar a existência de visões distintas destes gestores, mas foi possível entender onde a UNISC se encontra neste momento, com relação a maturidade na Gestão de Processos.

3.5 Limitações do método

Em função de tempo hábil, foi definido que o questionário fosse aplicado somente em uma empresa – na UNISC. Porém é importante salientar que essa aplicação não foi suficiente para que possamos a considerá-la 100% (cem por cento) validada. Desta forma, sugeriu-se que

esta seja aplicada em mais algumas empresas, até que esteja realmente considerada validada e em condições de ser colocada em implantação na BPM Soluções.

Como esse questionário será aplicado nos *prospect's* da empresa para realização de uma proposta, é importante que o real objetivo do questionário não seja divulgado inicialmente. Se a empresa souber, as respostas poderão induzidas para que seu grau de maturidade fique o mais alto possível. Pode ser que as pessoas que respondam não se dêem conta disso, mas inconscientemente as respostas poderão ser direcionadas para um melhor resultado. Para que isso seja evitado, não é aconselhável que seja exposto o motivo específico do questionário ao cliente. É importante que seja apenas brevemente esclarecido que trata de um questionário para conhecer um pouco melhor a história da empresa com iniciativas anteriores em processos de negócio.

Além disso, este questionário não dará todas as respostas e não será possível segui-lo cegamente. O ideal é que as respostas apenas deixem todos em atenção com alguns pontos que possam surgir durante o projeto. O Comercial também continuará com as conversas e identificações pelo sentimento das conversas, mas o questionário dará maiores informações para confirmar algum ponto que foi levantado ou direcionar em alguma situação mais difícil de identificar.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Após realizar a pesquisa bibliográfica, foi possível definir os critérios considerados relevantes para a análise de uma maturidade de uma empresa na gestão de processos, que são:

- ✓ Se a cultura da empresa é de apagar incêndios ou mais de planejamento;
- ✓ Se a empresa reconhece seus processos existentes;
- ✓ Se a empresa possui seus processos documentados;
- ✓ Se as melhorias dos processos são realizadas através dos processos mapeados;
- ✓ Se os processos possuem indicadores;
- ✓ Se a empresa possui uma área responsável pela gestão e execução de iniciativas de melhoria de processos – um escritório de processos;
- ✓ Se as melhorias dos processos são com base nos indicadores dos processos;

Com base nestes critérios, foram definidas as perguntas que compõe o questionário que será utilizado para identificação da maturidade das empresas e que foi aplicado na Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC.

O primeiro bloco de perguntas do questionário tem o objetivo de entender um pouco melhor a forma que a empresa se encontra com relação ao mapeamento de processos. A primeira pergunta identifica se a empresa possui seus processos mapeados em forma gráfica, como fluxograma. O pergunta de número dois, da mesma forma que a primeira, identifica o nível de documentação que a empresa possui, pois algumas empresas possuem seus processos documentados de forma apenas descritiva, textos, e nenhum desenho de processo. A pergunta número três do bloco Mapeamento, deseja identificar a forma que o trabalho iniciou na

empresa. Essa pergunta é importante, pois quando uma empresa inicia seu mapeamento a partir das áreas operacionais, corre-se o risco dos processos serem mapeamentos quebrados, não dando a visão do início do fim do processo de negócio da empresa. E a última pergunta deste bloco, tem o objetivo de identificar qual foi o envolvimento dos participantes durante o trabalho de mapeamento. Quando a empresa não possui total envolvimento, corre-se o risco de não possuir o mapeamento real do processo.

Neste bloco, denominado **Mapeamento dos Processos**, as seguintes questões foram levantadas:

- ✓ Os processos de negócio da empresa estão mapeados - possuem fluxograma;
- ✓ Os processos de negócio da empresa possuem regras de negócio documentadas;
- ✓ Antes da realização do mapeamento dos processos foi realizada a identificação dos processos conforme a visão do nível estratégico da organização;
- ✓ Quando o mapeamento foi realizado os participantes das reuniões eram todos os atores do processo independente da área que essa pessoa pertencia.

O Segundo bloco do questionário tem o objetivo de identificar como está sendo o envolvimento das áreas após a conclusão do mapeamento dos processos. A primeira pergunta identifica se a empresa possui foco no cliente para realização das melhorias de seus processos. A segunda deseja identificar se as metas dos processos estão sendo analisadas para realização de melhoria nos processos. É importante lembrar que se empresa não possui essa visão de melhoria dos processos com base nos resultados, esta empresa pode ser uma empresa que continua com a cultura antiga, com os processos mapeados. A pergunta três deste bloco é direcionada para saber o envolvimento do nível estratégico da empresa na melhoria destes processos.

Neste bloco, denominado **Melhoria de Processos**, as seguintes questões foram levantadas:

- ✓ As melhorias dos processos são realizadas com foco no cliente final do processo;
- ✓ As melhorias dos processos são realizadas conforme o atingimento de suas metas;
- ✓ As melhorias dos processos são direcionadas por diretrizes organizacionais.

O terceiro bloco trata sobre a documentação dos processos da empresa. A primeira pergunta tem o objetivo de identificar se a empresa já considera a atualização da documentação algo que faça parte da cultura, das atividades de rotina. E a segunda pergunta, deseja saber se esta documentação está sendo aproveitada conforme deveria ser, como treinamento de novos funcionários.

Neste bloco, denominado **Documentação dos Processos**, as seguintes questões foram levantadas:

- ✓ A documentação dos processos é controlada e atualizada frequentemente;
- ✓ A documentação dos processos é utilizada para treinamento de novos funcionários.

O quarto bloco tenta identificar o nível de gerenciamento da empresa na gestão de processos. A primeira pergunta identifica que os processos possuem donos bem definidos. Essa pergunta é importante, pois quando a empresa possui essa função, a gestão do processo se torna mais completa, tendo que gerenciar processos do início ao fim, mesmo que partes pertençam à outra área. A segunda identifica se os processos possuem metas, pois se não temos metas, o que não é medido se torna mais difícil de ser melhorado. A terceira pergunta identifica se essas metas estão sendo gerenciadas, pois de nada adianta ter as metas, mas nunca analisá-las. A quarta pergunta, identifica se a cultura da empresa já possui a visão de processos, se o planejamento orçamentário e estratégico está sendo pensado pelos seus processos, é um passo muito importante. A pergunta cinco deste mesmo bloco, identifica se a empresa está pensando em tecnologias de melhorias de processos, como a implantação de ferramenta que auxilie nesta gestão. E por fim, a última pergunta, é se a empresa possui uma área responsável pela coordenação dos projetos de gestão de processos. Conforme o nível 5 do BPMM, a Cultura da Delegação, já exige que a empresa possuía uma área que realize os projetos de melhoria dos processos da empresa.

Neste bloco, denominado **Gestão por Processos**, as seguintes questões foram levantadas:

Os processos possuem um dono (gestor) bem definido, que gerencie o andamento do processo do início ao fim;

- ✓ Os processos possuem metas bem definidas;
- ✓ As metas dos processos estão sendo gerenciadas;
- ✓ O planejamento orçamentário e estratégico anual é realizado com base nos processos organizacionais;
- ✓ A organização possui uma ferramenta (sistema) de gerenciamento de processos de negócio (BPMS - Workflow), que possa ser utilizado como a camada intermediária entre as pessoas e o sistema legados da organização;
- ✓ A organização possui uma área que gerencie os projetos de melhoria de processos um Escritório de Processos.

Em todas as questões a pontuação e os valores ficaram de 0 à 4, conforme mostra a imagem abaixo:

Tabela de Pontuação das questões.	
Retorno:	Pontuação:
Não sei opinar	0
Neutro (não concordo, nem discordo)	0
Discordo Totalmente	1
Discordo em partes	2
Concordo em partes	3
Concordo totalmente	4

Fonte: elaborada pelo(a) autor(a) (2011)

4.1 Identificação da maturidade da empresa

O nível de maturidade da empresa foi definido conforme a pontuação atingida no questionário realizado com a empresa. De acordo com as respostas das áreas selecionadas, será realizada uma média para cada questão do questionário, para após ser realizado o somatório destas pontuações.

O critério de avaliação e enquadramento do nível de maturidade será conforme mostra a tabela abaixo:

Maturidade na Gestão de Processos		
Nível de Maturidade:	Pontuação Mínima:	Pontuação Máxima:
<i>Maturidade Alta</i>	45	60
<i>Maturidade Média</i>	25	44
<i>Maturidade Baixa</i>	0	24

Fonte: elaborada pelo(a) autor(a) (2011)

Empresa entre 0 e 24 pontos, serão consideradas uma empresa com maturidade baixa na gestão de processos. Empresas que fiquem com a pontuação entre 25 e 44 pontos, serão consideradas com o nível médio. E por último, empresas que fiquem entre 45 e 60 pontos, serão empresas com uma maturidade alta na gestão por processos.

A divisão desta pontuação foi realizada conforme as perguntas e respostas existentes no questionário. Por exemplo, como existe no questionário a resposta de “Não saber” e “Não opinar, pois “não concorda e nem discorda”, o nível de maturidade baixa, ficou com a sua pontuação máxima, um pouco mais alta do que os demais níveis de maturidade.

4.2 Aplicação da pesquisa e análise dos resultados

Durante o trabalho, em função do curto tempo para execução, não foi possível realizar a aplicação do questionário em várias empresas. A aplicação em uma empresa, não foi suficiente para confirmar a validação do questionário e suas pontuações. Conforme definido deste o início do desenvolvimento deste trabalho, o questionário foi aplicado na Universidade de Santa Cruz do Sul, que possui uma área com mais de 15 anos de experiência em O&M e Gestão de Processos. Sabendo que a empresa vem utilizando as boas práticas da Gestão de processos, era sabido que não seria uma empresa que ficaria em nível médio ou baixo.

O questionário foi desenvolvido em um site para facilitar e agilizar a aplicação. Abaixo é possível visualizar o questionário pronto para ser respondido:

Maturidade em Business Process Management							Sair deste inquérito
1. Mapeamento dos Processos:							
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	
1.1 Os processos de negócio da empresa estão mapeados - possuem fluxograma.	<input type="radio"/>						
1.2 Os processos de negócio da empresa possuem regras de negócio documentadas.	<input type="radio"/>						
1.3 Antes da realização do mapeamento dos processos, foi realizada a identificação dos processos conforme a visão do nível estratégico da organização.	<input type="radio"/>						
1.4 Quando o mapeamento foi realizado os participantes das reuniões eram todos os atores do processo independente da área que essa pessoa pertencia.	<input type="radio"/>						
2. Melhoria de Processos:							
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	
2.1 A melhoria dos processos são realizadas com foco no cliente final do processo.	<input type="radio"/>						
2.2 A melhoria dos processos são realizadas conforme o atingimento de suas metas.	<input type="radio"/>						
2.3 A melhoria dos processos são direcionadas por diretrizes organizacionais.	<input type="radio"/>						
3. Documentação dos Processos:							
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	
3.1 A documentação dos processos é controlada e atualizada frequentemente.	<input type="radio"/>						
3.2 A documentação dos processos é utilizada para treinamento de novos funcionários.	<input type="radio"/>						
4. Gestão por Processos:							
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	
4.1 Os processos possuem um dono (gestor) bem definido, que gerencie o andamento do processo do início ao fim.	<input type="radio"/>						
4.2 Os processos possuem metas bem definidas.	<input type="radio"/>						
4.3 As metas dos processos estão sendo gerenciadas.	<input type="radio"/>						
4.4 O planejamento orçamentário e estratégico anual é realizado com base nos processos organizacionais.	<input type="radio"/>						
4.5 A organização possui uma ferramenta (sistema) de gerenciamento de processos de negócio (BPMS - Workflow), que possa ser utilizado como a camada intermediária entre as pessoas e o sistema legados da organização.	<input type="radio"/>						
4.6 A organização possui uma área que gerencie os projetos de melhoria de processos - um Escritório de Processos:	<input type="radio"/>						
Concluído							

Figura 06: questionário Maturidade em *Business Process Management*.

Fonte: questionário na ferramenta SurveyMonkey

Quatro áreas da universidade foram escolhidas para responder esse questionário, a seleção da área foi conforme seu envolvimento em projetos de Gestão de Processos. Todas as quatro áreas responderam ao questionário no prazo determinado dentro do trabalho.

De modo geral, em todos os blocos existem diferenças visíveis de opinião dos respondentes do questionário. No bloco de perguntas 01, conforme mostra a imagem 07, nas duas primeiras perguntas, sobre documentação via fluxograma e regra de negócios, as respostas foram as mesmas, 1 discorda em partes, 2 concordo em partes e 1 concorda

totalmente. Ou seja, mesmo que a empresa possua documentos com essas informações 3 destes partes, talvez não vejam que essa documentação seja muito eficaz para o trabalho interno da organização. Já na resposta 3 a diferença foi maior ainda de opinião, 1 das áreas discordou totalmente com relação a visão dos macro-processos conforme visão do nível estratégico da empresa. Duas concordaram totalmente, e uma área concorda em partes. Muito provável poderia ter sido realizado de uma forma diferente o início do trabalho, sendo que existem duas áreas que não possui o mesmo pensamento, é muito provável que estas áreas tenham ideias para a execução desta etapa do projeto. Já com relação à pergunta sobre a participação de diferentes áreas durante o mapeamento, existe um consenso maior, 3 concordaram totalmente e um concordou em partes.

1. Mapeamento dos Processos:								Criar gráfico	Baixar
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	Média de avaliação	Contagem de resp.	
1.1 Os processos de negócio da empresa estão mapeados - possuem fluxograma:	0,0% (0)	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	4	
1.2 Os processos de negócio da empresa possuem regras de negócio documentadas:	0,0% (0)	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	4	
1.3 Antes da realização do mapeamento dos processos, foi realizada a identificação dos processos conforme a visão do nível estratégico da organização:	25,0% (1)	0,0% (0)	25,0% (1)	50,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	4	
1.4 Quando o mapeamento foi realizado os participantes das reuniões eram todos os atores do processo independente da área que essa pessoa pertencia:	0,0% (0)	0,0% (0)	25,0% (1)	75,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,75	4	
							questão respondida	4	
							questão ignorada	0	

Figura 07: resultado bloco Mapeamento dos Processos
 Fonte: questionário na ferramenta SurveyMonkey

No bloco sobre a Melhoria dos Processos, na pergunta 1 (um) que fala sobre o foco no cliente, três áreas concordam totalmente e uma área preferiu ficar neutro referente a essa pergunta. Na segunda pergunta deste bloco, que questiona sobre a melhoria dos processos conforme o atingimento de metas, três áreas concordam em partes e uma discorda em partes. Ou seja, podemos visualizar que não está 100% (cem por cento) o acompanhamento de metas e melhorias conforme seus resultados. E na última questão, se as melhorias são direcionadas por diretrizes organizacionais, uma área discorda em partes, duas concordo em partes e uma

concorda totalmente. Podemos concluir que ou as áreas não possuem conhecimento sobre quais são as diretrizes que estão guiando as melhorias, ou então, as diretrizes não estão sendo forte suficientes para serem utilizadas durante as melhorias.

2. Melhoria de Processos:							 Criar gráfico	 Baixar
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	Média de avaliação	Contagem de resp.
2.1 A melhoria dos processos são realizadas com foco no cliente final do processo:	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	75,0% (3)	0,0% (0)	25,0% (1)	3,00	4
2.2 A melhoria dos processos são realizadas conforme o atingimento de suas metas:	0,0% (0)	25,0% (1)	75,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,75	4
2.3 A melhoria dos processos são direcionadas por diretrizes organizacionais:	0,0% (0)	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	4
							questão respondida	4
							questão ignorada	0

Figura 08: resultado bloco Melhoria de Processos
Fonte: questionário na ferramenta SurveyMonkey

Conforme levantado identificado como um critério importante, a universidade possui iniciativas de gestão de projeto, mas talvez isso ainda não esteja na cultura da organização como um todo. Tornando visível diferenças nas respostas das áreas que responderam ao questionário.

No terceiro bloco de perguntas, que questiona sobre a Documentação dos Processos, tiveram também diferenças. Na primeira pergunta se as documentações são atualizadas com frequência, uma área discorda em partes, duas concordam em partes e uma concorda totalmente. Essa questão pode ser relativa, pois dependerá de como a área realiza as atualizações. Ou seja, a área pode estar respondendo conforme a sua atitude de atualização. Sendo assim, podemos dizer que isso ainda não é algo da cultura, as pessoas precisam ser lembradas e cobradas para que esta atualização seja realizada. Na segunda pergunta se as documentações são utilizadas para treinamento de novos funcionários. Da forma que a pergunta um, se as documentações não estiverem atualizadas, se torna um pouco difícil que esta documentação seja utilizada. Essa questão reforça ainda mais que as atualizações, e utilização destas documentações ainda não estão fazendo parte da cultura. Talvez exista a necessidade de ser realizado um trabalho de conscientização da importância destas

documentações serem mantidas atualizadas. Mas claro, se não usada para nada, se torna difícil de justificar o motivo deste trabalho de atualização.

Os itens levantados reforçam ainda mais que a cultura da gestão de processos, ainda necessita de um empurrão para aconteça. Se não existir uma cobrança as documentações não serão atualizadas, por exemplo. Além disso, se fosse algo natural na organização a resposta referente a treinamento de funcionários utilizando os processos seria unânime em Concordo totalmente.

3. Documentação dos Processos: Criar gráfico ↓ Baixar								
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	Média de avaliação	Contagem de resp.
3.1 A documentação dos processos é controlada e atualizada frequentemente:	0,0% (0)	25,0% (1)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	4
3.2 A documentação dos processos é utilizadas para treinamento de novos funcionários:	0,0% (0)	0,0% (0)	75,0% (3)	0,0% (0)	25,0% (1)	0,0% (0)	2,25	4
						questão respondida		4
						questão ignorada		0

Figura 09: resultado bloco Documentação dos Processos
Fonte: questionário na ferramenta SurveyMonkey

E por fim, o último bloco de perguntas, mostra questões sobre a Gestão por Processos como um todo. Na primeira pergunta, se os processos possuem donos bem definidos, duas áreas responderam que concordam em partes e as outras duas responderam que concordam totalmente. Na segunda questão todos responderam a mesma resposta, que concordam em partes sobre os processos possuírem metas bem definidas. Ou seja, fica visível que talvez ainda exista um trabalho para ser melhorado com relação as metas. Na terceira pergunta, se as metas são bem gerenciadas, 1 (uma) área discordou em partes, e as demais áreas concordaram em partes sobre essa questão. Sobre o planejamento estratégico e orçamentário anual da organização ser realizado com base nos processos, houve uma distância muito grande nas respostas, pois uma área discordou totalmente, duas concordaram em partes, e a outra concordou totalmente. Na quinta questão, ficou visível que a organização possui um sistema e que está efetivamente utilizando essa ferramenta, pois todas as áreas

concordaram totalmente com a questão. E por fim, com relação a área que gerencia a gestão dos projetos de melhoria, automação de processos, houve uma grande diferença nas respostas também. Uma área discordou totalmente, enquanto as demais concordaram totalmente.

4. Gestão por Processos:									
	Discordo totalmente	Discordo em partes	Concordo em partes	Concordo Totalmente	Não sei opinar	Neutro (Não concordo, Nem discordo)	Média de avaliação	Contagem de resp.	
4.1 Os processos possuem um dono (gestor) bem definido, que gerencie o andamento do processo do início ao fim:	0,0% (0)	0,0% (0)	50,0% (2)	50,0% (2)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,50	4	
4.2 Os processos possuem metas bem definidas:	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,00	4	
4.3 As metas dos processos estão sendo gerenciadas:	0,0% (0)	25,0% (1)	75,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,75	4	
4.4 O planejamento orçamentário e estratégico anual é realizado com base nos processos organizacionais:	25,0% (1)	0,0% (0)	50,0% (2)	25,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	2,75	4	
4.5 A organização possui uma ferramenta (sistema) de gerenciamento de processos de negócio (BPMS - Workflow), que possa ser utilizado como a camada intermediária entre as pessoas e o sistema legados da organização:	0,0% (0)	0,0% (0)	0,0% (0)	100,0% (4)	0,0% (0)	0,0% (0)	4,00	4	
4.6 A organização possui uma área que gerencie os projetos de melhoria de processos - um Escritório de Processos:	25,0% (1)	0,0% (0)	0,0% (0)	75,0% (3)	0,0% (0)	0,0% (0)	3,25	4	
							questão respondida	4	
							questão ignorada	0	

Figura 10: resultado bloco Documentação dos Processos
Fonte: questionário na ferramenta SurveyMonkey

Realizando uma média de cada bloco respondido, a UNISC ficou com uma média no primeiro bloco, Mapeamento de Processos, de 12, 75 (doze e setenta e cinco) do total de 16 (dezesseis). Não podemos considerar uma média baixa, pois em todos os itens os resultados foram muito parelhos, não tendo grandes diferenças de ideias. É muito provável que isso aconteça, pois o mapeamento de processos acaba sendo sempre o primeiro tipo de ação para a gestão de processos proporciona. E como a universidade já iniciou seu trabalho há alguns anos, esse tipo de ação, realmente deve estar sendo muito bem desenvolvido.

No segundo bloco, referente à Melhoria de Processos, a diferente ficou de 8,75 (oito e setenta e cinco) do total de 12 (doze), seria basicamente a mesma diferença do primeiro

bloco. A universidade, vez desempenhando o seu melhor trabalho possível, para utilizar o redesenho de processos ou melhoria para as ações na organização, tornando o nivelamento também mais parelho.

Quanto ao terceiro bloco, foi o que ficou com menor diferente, no total de 5,25 (cinco e vinte e cinco) do total de 8 (oito). Ou seja, a empresa possui todos os processos documentados, porém a única questão que pode estar atrapalhando seria a atualização deste material que não vem acontecendo naturalmente.

Quanto ao último bloco, Gestão de Processos, foi considerado o bloco mais crítico, com maiores diferenças de entendimentos como um todo. A média final ficou 19,25 (dezenove e vinte e cinco) do total de 24 (vinte e quatro) pontos. Por serem questionadas questões mais estratégicas e de gestão em geral, fica visível que mesmo possuindo iniciativas na gestão de processos, a cultura da organização ainda não está colaborando para que os projetos de BPM aconteçam naturalmente. Sendo assim, o importante a ser desenvolvido na universidade para um melhor desenvolvimento da gestão de processos, seria a divulgação do trabalho e sua importância. Mas cabe salientar que, esse tipo de divulgação, apenas será realmente eficiente quando acontecer no nível estratégico. Uma sugestão de trabalho a ser desenvolvido, seriam ações pontuações, durante um longo período, mostrando a importância e os resultados que um trabalho de gestão de processos pode vir a agregar para a empresa.

Como resultado da pesquisa, realizando a soma de todas as pontuações, o total da UNISC ficou em 46 pontos. Com essa pontuação, fica evidenciado que a universidade está com um nível alto na gestão de processos. Esse tipo de informação ajudaria para realizar um trabalho dentro da universidade, pois sabendo que seu conhecimento é mais aprofundado, seria possível estimarmos um trabalho mais pontual e rápido, como a automação de processos.

Caso o resultado final deste questionário fosse baixo, saberíamos que a empresa possuiria um conhecimento básico na gestão de processos. Desta forma, seria importante prever ações mais estratégicas para esse tipo de projeto. Caso a pontuação dentro do nível baixo fosse o mínimo possível, seria importante incluir também, treinamentos, seminários e divulgação sobre o que é a gestão de processos, o que são processos, dentre outras informações que auxiliassem as pessoas a entender e se envolver no projeto.

Maturidade na Gestão de Processos x UNISC			
Nível de Maturidade:	Pontuação Mínima:	Pontuação Máxima:	
<i>Maturidade Alta</i>	45	60	UNISC = 46 pontos
<i>Maturidade Média</i>	25	44	
<i>Maturidade Baixa</i>	0	24	

Fonte: elaborada pelo(a) autor(a) (2011)

Essas informações são muito importantes, para evitar resistências naturais que acontecem nos projetos. Quando a empresa já possui um conhecimento e sabe da importância neste tipo de trabalho, será um esforço a menos que a BPM Soluções necessitará desenvolver, divulgar essa importância. Por outro lado, quando a empresa não conhece muito bem, muitas vezes os envolvidos apenas são convocados para o trabalho e ao ser recebidos por uma consultoria perguntando quais são as suas atividades desenvolvidas, é natural do ser humano que exista uma resistência e talvez, uma baixa adesão e comprometimento no projeto.

O Objetivo então deste estudo de caso é justamente, antes de entrar na empresa, já termos uma sinalização dos possíveis tipos de problemas e resistências que venham a ocorrer. Assim, teremos a lista de ações para cada tipo de situação que acontecerá, ou melhor, ações serão executadas com o objetivo de evitar situações que venham a prejudicar o andamento do projeto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a identificação dos critérios considerados importantes para serem avaliados em uma organização, referente a gestão de projetos, foi desenvolvido e aplicado o questionário na UNISC. A elaboração deste questionário foi com base em cada critério identificado. Em umas situações mais questões levaram em consideração um critério e em outras situações, com apenas uma questão foi possível questionar a empresa.

Após a aplicação do questionário foi possível identificar o nível de maturidade da empresa. Além do nível, que é uma simples pontuação, outras informações foram possíveis diagnosticar, como por exemplo, pensamentos completamente diferentes em uma mesma pergunta. De qualquer maneira, a Universidade ficou enquadrada em um nível alto. Porém não podemos apenas olhar para esse resultado, é necessário avaliar cada resposta para aí sim, poder consolidar informações realmente importantes para o trabalho da BPM Soluções.

É importante destacar que, aplicar o questionário em apenas uma empresa, não foi suficiente para validar se o questionário está 100% (cem por cento) pronto para aplicação pela empresa em seus clientes. Desta forma, sugeri-se que este seja aplicado no mínimo em mais 5 (cinco) empresas, que possuam nível diferentes de conhecimento e experiência em gestão de processos. Se o resultado for confiável, o questionário estará pronto e consolidado para ser utilizado pela BPM Soluções em suas rotinas de trabalho.

Com esse trabalho, foi possível identificar e confirmar que a implantação da gestão de processos em uma empresa, nunca acontecerá do dia para a noite, apenas com alguma iniciativa. A Gestão de processos é maior do que isso, ela engloba a cultura da empresa. E a mudança na cultura é algo que é muito difícil e demorado para ser alterado. As pessoas estão

acostumadas a executar os processos de forma separada entre áreas e isso não é o resultado de anos e anos de prática sendo realizado desta forma.

Muitas vezes, em algumas empresas, é realizado um tipo de trabalho de alocar todas as áreas de negócio em uma mesma grande sala, sem paredes. Com certeza, essas iniciativas poderão ajudar na comunicação, dentre outras questões, mas sem dúvida, não será a solução de tudo para a implantação da gestão de processos. Empresas que implantam processos de negócio em uma ferramenta de BPMS, também não significam que existe uma gestão de processos eficiente, essa pode ser apenas mais uma iniciativa. Empresas que possuem todos seus processos documentados e atualizados, também não tornam a empresa em nível de alto na gestão de processos.

Todos esses tipos de iniciativas são pontos que auxiliam e fazem parte da gestão de processos, mas não significa que está executando a gestão de processos com eficiência, em sua totalidade. A gestão de Processos tem o objetivo de tornar os processos únicos, sem quebras ou problemas de comunicação, e esse tipo de questão faz parte da cultura da empresa e das pessoas. As pessoas cresceram com as organizações estruturadas de uma forma, com setores, então não será algo simples de mudar. Em algumas empresas que são mais novas, com um público de funcionários mais novos, as iniciativas de gestão de processos possam começar de uma forma mais natural. Se o gestor, dono da empresa tiver conhecimento e quiser possuir uma empresa com visão em processos de negócio com foco no cliente final da empresa.

A gestão de processo é uma batalha diária e não será fácil encontrar uma empresa que possua um altíssimo nível de maturidade, até por que estamos falando em processo que são executados por pessoas, seres humanos, ou seja, sempre terão o que melhorar.

O questionário elaborado durante o trabalho, será muito importante na BPM Soluções, pois mesmo que ele não nos dê uma visão 100% (cem por cento) certa de como a empresa é, com as respostas será possível ter uma ideia de como a empresa mais ou menos se encontra na gestão de processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP BR. **Entrevista de Jose Davi Furlan sobre BPM à TV Serpro**. 18 de set de 2011. 4min43. <http://www.youtube.com/watch?v=gY4AluImHzM&feature=related>. Acesso em: 04 out. 2011.

BPM Day Pernambuco ABPMP Brasil. **Entrevista de José Davi Furlan**. 20 de agosto de 2011. 4min43. http://www.youtube.com/watch?v=IZKFIdtE_iI&feature=related. Acesso em: 04 out. 2011.

BUSINESS Process Maturity Model. Disponível em: <http://www.omg.org/spec/BPMM/>. Acesso em: 26 set. 2011.

CEBRONI, Marcelo. **Modelo de Maturidade de Processos de Negócio (BPMM)**. Celebroni Business Process Management. Disponível em: <http://celebroni.blogspot.com/2010/02/modelo-de-maturidade-de-processos-de.html>. Acesso em: 26 set. 2011.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e Processos** – Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios. São Paulo: Atlas, 2003.

Entrevista Gestão por Processos (BPM) com Gart Capote. Entrevista Realizada durante o BPM Day de Recife. 18 de agosto de 2011. 6min40. <http://www.youtube.com/watch?v=lbi5y0tV9iM&NR=1>. Acesso em: 04 out. 2011.

Gestão de Pessoas – Gestão de Processos. Mesa de Negócios. Minas Gerais. Band, 08 de agosto de 2008. Programa de TV. 8min. <http://www.youtube.com/watch?v=XgvR-5iHHSQ&feature=related>. Acesso em: 17 set. 2011.

GONÇALVES, Jose Ernesto Lima. Processos, que Processos? **Revista Administração de Empresas**, v.40, n. 4, São Paulo, 2000.

Information Technology Infrastructure Library (ITIL) - Wikipédia – A encyclopedia livre. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Information_Technology_Infrastructure_Library . Acesso em: 04 set. 2011.

ISO 9001 – Qualidade. Disponível em: http://www.bsibrasil.com.br/certificacao/sistemas_gestao/normas/iso9001/ . Acesso em: 04 set. 2011.

JESUS, Leandro; AMARAL, Vinícius. **Pesquisas sobre iniciativas em BPM**. Fevereiro de 2008. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=gY4AluImHzM&feature=related> Acesso em: 10 out. 2011.

MANGANOTE, Edmilson J. T. **Organização, Sistemas e Métodos**. Campinas: Alínea, 2001.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinícius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos**. Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

Processos de Negócio. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Processo_de_neg%C3%B3cio. Acesso em: 11 set. 2011.

ROTONDARO, Roberto G.; LAURINDO, Fernando José Barbim. **Gestão Integrada de processos e da Tecnologia da Informação**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BPM Soluções. Disponível em: www.bpmsolucoes.com.br. Acesso dia 12 set. 2011

Universidade de Santa Cruz do Sul. Disponível em: www.unisc.br. Acesso dia 12 set. 2011.