Avaliação de Metodologia para Implementação do BPM

Carlos Hernane de Olveira[1], **Nivaldo Pereira de Morais Júnior**[2], **Eliomar Araújo de Lima**[3]

[1,2,3]Instituto de Informática – Universidade Federal de Goiás (UFG)
Caixa Postal 131 – 74.690-900 – Goiânia – GO – Brazil
{carloshernane,nivaldo,eliomar}@inf.ufg.br

Abstract. *This research intends to evaluate the level of learning achieved with the application of methodology based on the discipline of Business Process Management (BPM). The study was developed through an exploratory analysis of a set of companies, located in the State of Goiás, that underwent a process of intervention at the level of consulting or training to improve business processes. In order to do so, an evaluation tool was structured based on factors considered critical for success in the implementation of business processes in the corporate scope. The results allowed to reveal an acceptance framework favorable to the assimilation of the applied methodology, but with a strong tendency of unsatisfactory in terms of support and accommodation of the planned practices and actions. Keywords: Business process management. Processes improvement. Critical success factors.*

Resumo. *Este trabalho pretende avaliar o nível de aprendizado alcançado com a aplicação de metodologia baseada na disciplina de Gestão de Processos de negócios (BPM). O estudo se desenvolveu por meio de análise exploratória sobre um conjunto de empresas, instaladas no Estado de Goiás, que passaram por um processo de intervenção em nível de consultoria ou capacitação para melhoria de processos de negócio. Para tanto, estruturou-se um instrumento de avaliação a partir de fatores apontados como críticos para o sucesso na implementação de processos de negócio no âmbito corporativo. Os resultados permitiram revelar um quadro de aceitação favorável à assimilação da metodologia aplicada, mas com forte tendência de insatisfatoriedade em termos de sustentação e acomodação das práticas e ações planejadas. Palavras-chave: Gestão de processos de negócio. Melhoria de processos. Fatores críticos de sucesso.*

1. Introdução

Vive-se uma explosão tecnológica sem precedentes na história da humanidade. Uma das questões de ordem no âmbito corporativo é a efetividade organizacional para geração de valor. Para obtê-la é necessário haver um posicionamento pautado pela capacidade de assimiliar mudanças e inovar em seus processos, serviços e negócios. [Osterwalder and Pigneur 2010] sugere que para inovar é necessário confiança, diversidade, tempo disponível, troca de ideias e certo grau de informalidade, ou seja, não é tão simples assim, as variáveis são muitas. Essa é uma época onde as grandes inovações não serão em produtos, porém na geração de valor.

Paradoxalmente, ainda há uma forte tendência de as empresas adotarem o modelo de gestão orientado à abordagem funcional que, de certo modo, contraria a ideia de inovação e promoção de mudanças organizaionais. Nesse modelo, a gestão é baseada nas

divisões departamentais em que cada função está associada um cargo que busca potencializar seu próprio ganho em detrimento de uma preocupação com a organização como um todo. Já no modelo de gestão centrado em processos, a mudança decorre da adoção de um posicionamento que privilegia a visão com foco no cliente, contando com a integração tecnológica e a revisão de competências. Embora a estruturação funcional continue válida, a especialização por processos leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta [CBOK 2013].

A qualidade competitiva de uma empresa vem sendo determinada pela sua capacidade de aprender rapidamente, de gerar conhecimento aplicado à inovação de processos e de gerenciar suas competências para desenvolver melhores produtos, serviços e negócio[Antonello et al. 2005].

A busca constante pelo alcance dos objetivos estratégicos tem gerado nas organizações uma preocupação em melhorar continuamente seus processos de negócio. Esse contexto gera a necessidade de respostas rápidas aos mercados onde atua e para que se possa desenvolver essa capacidade é esperado que existam práticas de gestão baseada em processos de negócio.

Este trabalho se insere nesse contexto para tratar da melhoria de resultados organizacionais propiciados pelo aprimoramento de seus processos de negócio. O desafio é buscar uma maior compreensão dos resultados obtidos com o uso da disciplina Gestão de Processos de Negócio (do inglês, *Business Process Management* - BPM). As empresas precisam se modernizar para melhorar os resultados e sobreviver. Existem disciplinas e métodos que possibilitam desenvolvimento de processos, que servem como apoio para a mudança e aprimoramento, entretanto, o uso desses recursos nem sempre é simples de se aplicar, e em uma parte considerável das iniciativas de mudanças, os resultados esperados não são alcançados [Osterwalder and Pigneur 2010].

O objetivo aqui é expor os conceitos acerca da disciplina de BPM e avaliar o nível de aprendizado alcançado por meio da aplicação prática de uma metodologia baseada em BPM. Antes porém, será promovida uma breve caracterização do modelo de gestão baseado em processos de negócio.

Para tanto,em busca dessa avaliação metodológica de BPM, um estudo empírico é empreendido junto a empresas que passaram por um processo de intervenção para melhoria de processos de negócio.

2. Fundamentos de Processos de Negócio

Para compreender a disciplina de gestão de processos de negócio é necessário compreender o significado de processo de negócio. No contexto de BPM, um processo de negócio é um trabalho que entrega valor aos clientes, ou apoia, ou gerencia outros processos. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando os limites funcionais necessários para entregar valor para clientes [CBOK 2013].

Processo é uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo ou ao produto/serviço [Zarifian 1997]. Outra forma de pensar a respeito de processos é apresentada pela equipe do Centro de Ciências da Coordenação do MIT, que considera os

processos como sequências semi-repetitivas de eventos que, geralmente, estão distribuídas de forma ampla no tempo e espaço, possuindo fronteiras não muito bem definidas [Feldman and Pentland 2003].

Assim, um processo dispõe de entradas, saídas, duração, espaço, ordenação, objetivos e valores que, interligados logicamente, irão resultar em uma estrutura para fornecer produtos ou serviços ao cliente, que se pode denominar de "entrega de valor ao cliente". Sua compreensão é importante, afinal uma organização é tão efetiva quanto os seus processos, já que eles são responsáveis pelo que será ofertado ao cliente [JOHANSSON et al. 1995].

Ao analisar um processo, a equipe de projeto deve partir sempre da perspectiva do cliente (interno ou externo), de forma a atender às suas necessidades e preferências, ou seja, quase sempre, o processo começa e termina no cliente.

Portanto, o BPM é uma abordagem voltada à gestão por processos contemplando as atividades de modelar, documentar, simular, automatizar, medir, monitorar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização [CBOK 2009].

O CBOK define BPM [CBOK 2013] como:

> Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) representa 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, independente de quais áreas funcionais ou localização estejam envolvidas. Começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos que devem ser realizados por uma ou mais atividades. Nessa visão, o gerenciamento pode envolver indicadores de desempenho de processos de significância para cada um dos componentes do processo, permitindo às partes do negócio uma base de comparação em termos de tempo, custo, capacidade e qualidade com outros provedores internos e externos.

2.1. Organização Funcional versus Organização por processos

O modelo funcional está baseado na departamentalização, onde cada departamento possui uma função. Esses departamentos são individualizados. Mais de um século se passou desde a revolução industrial e o Taylorismo continua a ser o grande modelo de gerenciamento organizacional: áreas funcionais especializadas no assunto, promovendo uma cadeia de relações clientes-fornecedores internos à organização, de forma que o trabalho das unidades funcionais resulte em um produto demandado pelo cliente final.

A visão tradicional é voltada a núcleos de especialidade dentro da organização, cujos esforços somados resultarão em clientes tendidos.[Scucuglia 2011] assevera, no entanto, que desde meados da década de 90 este paradigma gerencial começou a ser questionado. Isto porque ele carrega consigo alguns problemas que poderiam ser resolvidos de maneira mais aperfeiçoada se a ótica de gestão fosse diferente. Não são incomuns conflitos internos entre os departamentos, já que cada área possui sua própria percepção da continuidade do processo.

A Gestão por Processos (BPM) consiste essencialmente em uma quebra deste paradigma funcional, propondo uma visão interfuncional de como os processos ponta a ponta poderiam ser melhor geridos visando eliminar os efeitos ruins.Trata-se fundamentalmente de uma mudança filosófica da maneira de gerenciamento da organização. É preciso dentro desse novo modelo de trabalho reavaliar os velhos processos e adaptá-los, para entregar o mesmo produto ou serviço, de maneira mais eficiente, aumentando a entrega de valor de cada atividade envolvida no processo.

A análise e a melhoria de processo de negócio é uma técnica de benefícios duplos, ela permite que se obtenha resultados a curto e em longo prazo, identificando oportunidades para melhorias importantes e ao mesmo tempo serve de base para outras técnicas contábeis que podem manter a empresa no caminho de aperfeiçoamento permanente [Ostrenga et al. 1993].

Empresas que ainda utilizam sistemas tradicionais de organização e gestão por funções perdem em agilidade e competitividade quando comparadas com empresas que são gerenciadas por processos, modelo este, caracterizado fundamentalmente por valorizar a estrutura horizontal, ser interdepartamental e basear-se na divisão de responsabilidades, comunicação e transferência de informações [Gonçalves 2000]. A figura 1 mostra as diferenças entre estas duas visões.

Características	Visão Funcional	Visão Por Processos
Distribuição dos funcionários	Isolados juntos aos seus pares em departamentos	Times de processos multitarefas
Tomada de decisão	Rígida supervisão hierárquica	Autonomia para tomada de decisão
Avaliação de desempenho	Desempenho medido por indicadores funcionais	Desempenho medido pelos resultados do processo de negócio
Estrutura Hierárquica	Rígida supervisão hierárquica	Colaboração e envolvimento
Capacitação dos funcionários	Especialização voltada para assuntos do departamento	Capacitação em múltiplas competências
Estrutura organizacional	Departamentalizada e desagregada	Transversalidade e sinergia
Valores organizacionais	Competição e falta de confiança entre os funcionários	Transparência e pró-atividade por parte e entre os funcionários
Indicadoores de desempenho	Medem o desempenho dos departamentos	Medem o desempenho dos processos
Tipo do trabalho	Repetitivo e burocrático	Variado e complexo
Estrutura do trabalho	Constante e moroso	Sistêmico e evolutivo
Relacionamento externo	Quase inexistente. O que interessa é o ambiente interno	Incentivo à colcaboração com entes externos através dos processos
Utilização da área de Tecnologia da Informação e Comunicação	Sistemas desintegrados com visão funcional	Sistemas Integrados através dos processos

Figura 1. Gestão por processos versus funcional. Fonte: Adaptado de De Sordi (2012)

Na visão de [Capote 2011a] a transformação da gestão corporativa tradicional para a gestão por processos se dá a partir do momento em que a empresa que adota BPM, gerencia seus processos com o intuito de buscar o melhor resultado geral na realização de suas atividades, independentemente de onde suas atividades são realizadas, afinal não importa o setor, mas o resultado do processo. O foco na entrega deve estar no cliente. Os processos devem contribuir na entrega de valor a esses mesmos clientes.

2.2. Propostas de Aplicação de BPM em Diferentes Contextos

Em seu estudo [Mariano 2012], assevera que o gerenciamento de processos é importante para aprimorar o desempenho de processos. Apresenta um relato de uma aplicação da metodologia BPM (Business Process Management) adaptada para o contexto de uma organização pública. A partir da análise do processo corrente foram propostas melhorias a fim de otimizar recursos, melhorar a confiabilidade e aumentar a satisfação dos cidadãos.

No trabalho de [Torres 2015] é apresentada uma proposta de modelo estendido para operacionalização do Business Process Management (BPM), observando fatores culturais e interpessoais. Para atingir o objetivo, o autor promoveu uma revisão da literatura explorando a relação entre os pressupostos culturais básicos das organizações e as novas tecnologias de gestão, para em seguida levantar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) por meio de um estudo de caso. Finalmente, propôs um modelo estendido para operacionalização do BPM baseado nos novos FCS identificados.

Para [Pizza 2012] o foco está na utilização da Metodologia BPM (Business Process Management) e de suas ferramentas no âmbito corporativo. Isso permite que, através de uma execução e de um controle mais eficazes, processos possam ser melhorados em qualquer uma destas áreas, a saber: setor industrial, governamental, comercial, entre outros. O autor sugere que BPM é estatisticamente um investimento seguro e de rápido retorno.

Já no trabalho de [for double-blind review] avalia-se o uso do BPM para melhoria dos processos na construção civil. Ressalta-se a importância dos processos de negócio para as organizações e apresenta a disciplina BPM com suas principais características. Discute-se conceitos e métodos que são fundamentais para aplicação do BPM, tais como: gestão de indicadores, redução de desperdícios com a produção e construção enxuta e notação de modelagem. Os resultados obtidos são confrontados com os fatores críticos de sucessos para iniciativas de BPM e apontam para a viabilidade do uso do método proposto, possibilitando constatar a aplicação da gestão de processos de negócio em um ambiente real de negócios da construção civil.

3. Metodologia

A natureza da pesquisa aplicada neste trabalho é exploratória, em que se caracteriza quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada [Gil 2008]. É por meio deste estudo que se pretende conhecer com maior profundidade as unidades de análise de interesse para possibilitar a avaliação do nível de aprendizado na apropriação de melhorias de processos de negócio.

Uma característica da pesquisa exploratória é esclarecer as questões superficialmente abordadas, definindo um aprofundamento dos conceitos preliminares

[de Andrade 2000], ressalta algumas finalidades primordiais, como: proporcionar maiores informações sobre o assunto; facilitar a delimitação do tema da pesquisa; orientar a fixação dos objetivos e formulação das hipóteses; ou descobrir um novo tipo de enfoque sobre o assunto.

As empresas correspondentes às unidades de análise deste estudo implementaram parcial ou integralmente a metodologia desenvolvida por [Morais Junior 2014], doravante denominada MI-BPM, que se baseou não só na disciplina BPM, como também nas abordagens Balanced ScoreCard e Lean Construction. A metodologia está organizada em um ciclo de aplicação contendo fases e etapas. Cada fase compreende um conjunto de etapas e estas correspondem a grupos de atividades ou atividades. Segundo [Morais Junior 2014],

> As fases da metodologia em questão são direcionadas por um ganho central que é definido junto com os responsáveis pela organização e pelo processo na primeira etapa do trabalho - Entendimento do Negócio. Este ganho, invariavelmente, está relacionado com um problema central que se espera resolver ou minimizar com a melhoria dos processos. A definição do ganho parte da definição de uma hipótese que envolve a melhoria do processo para a solução do problema. Durante todas as fases e etapas do ciclo do método é este ganho que direciona as ações e esforços, orienta a análise e as melhorias, delimita o escopo para desenho dos métodos e ampara a construção e execução do plano de ação de transformação.

A metodologia está compreendida em 5 fases - Tabela 1. Na primeira fase busca-se o entendimento do negócio. Há a preparação de todos os instrumentos que serão utilizados em todas as fases da intervenção. Define-se o ciclo específico do projeto delimitando os processos que serão trabalhados. Também são definidos os ganhos esperados para o processo a partir da definição de um problema. O entendimento da estratégia da organização é um requisito básico, e ao final, é preciso haver uma compreensão do negócio da organização como um todo, de como que os processos ou grupo de processos estejam adequados ao contexto da organização e sua relação com os demais processos.

Na segunda fase ocorre a modelagem de processos correntes (AS IS). Neste momento são levantados os processos em seu estado atual utilizando a notação BPMN – Notação para gerenciamento de processos de negócio. O foco desta fase é reproduzir os processos em diagramas descritivos que expressam seu estado atual e possibilita a análise de oportunidade de melhorias.

Já na terceira fase é promovida a análise do processo. Este é o momento para analisar todas as informações levantadas a fim de identificar, além de oportunidades de melhorias, desconexões do processo que afetam seu desempenho e os objetivos do negócio. Na sequência, quarta fase, empreende-se o projeto de processos almejados (TO-BE), onde serão redesenhados todos os processos previamente mapeados, implementando melhorias levantadas pela fase anterior. Por fim, a fase de transformação. Aqui, desenvolve-se os planos específicos direcionados pelas análises e ideias de melhorias, que permitam o acompanhamento e controle de ações para promover as mudanças definidas, transformando o processo AS-IS em TO-BE.

Tabela 1. Fases do ciclo de implementação da metodologia MI-BPM

Fases	Atividades
1ª FASE - Entendimento do Negócio	Definição e preparação de Formulários, Consolidação de Informações Estratégicas, Reunião de Alinhamento, Definição do Plano de Gerenc. do Projeto, Treinamento do Projeto.
2ª FASE - Modelagem de Processos (AS IS)	Realizar Entrevistas, Modelagem Inicial, Modelagem Validação, Modelagem Validação AS-IS Final, Descrição de Atividades.
3ª FASE - Análise do Processo	Treinamento Painel de Gestão de Mudança, Reunião de Painel de Gestão de Mudança, Check-list análise de Processo, Análise de Riscos e Mudanças, Revisão Ferramentas de Gestão, Estudo das Melhores Práticas, Medição de Desempenho Atual, Indicadores de Desempenho do Processo.
4ª FASE - Projeto de Processos (TO-BE)	Redesenho dos Processos, Validação dos novos Processos, Projeção de Cenário.
5ª FASE - Transformação	Plano de Ação Treinamento TO BE Relatório Final Acompanhamento

4. Resultados e Discussão

A população considerada para esta pesquisa é o conjunto de organizações que passaram por uma intervenção parcial ou integral, por meio de atividades de consultoria e/ou capacitação, pautada pela metodologia MI-BPM de [for double-blind review]. As intervenções ocorreram no período de Maio de 2011 a Maio de 2017, totalizando 289 empresas. Destas, apenas 37 aceitaram participar da pesquisa. Trata-se de empresas de diferentes portes, atuando em segmentos e regiões distintas, com forte concentração na cidade de Goiânia.

Para cada unidade de análise foi escolhido um ou mais pontos focais - indivíduos que participaram ou detinham conhecimento privilegiado sobre a implementação da metodologia MI-BPM.

O propósito inicial é capturar as impressões de cada organização no que tange à implementação das melhorias nos processos de negócio. Para tanto, um questionário foi aplicado junto aos pontos focais de cada organização ao longo do período de maio a setembro de 2017. O questionário foi estruturado a partir de fatores apontados como críticos para o sucesso na implementação de processos de negócio, baseando-se nas obras de [Capote 2011b], [Baldam et al. 2007], e[Al-Mashari and Zairi 1999]. Isto posto, estes são os fatores críticos (FCS) de sucesso considerados para a avaliação:

- FCS para a Organização:
  - Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade.
  - Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis.
  - Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua.

  - Monitoramento melhora a conformidade.
  - Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade.
  - Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos.
  - Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos.
  - Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio.
  - Operações de negócio são bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado.
  - Alinhamento estratégico de TI, uso efetivo de ferramentas de software.

- FCS para os Clientes:
  - Transformação dos processos impacta positivamente os clientes.
  - Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas.
  - Compromissos com clientes são bem mais controlados.

- FCS para a Gestão:
  - Confirmação de que as atividades realizadas em um processo agregam valor.
  - Otimização do desempenho ao longo do processo.
  - Melhoria de planejamento e projeções.
  - Superação de obstáculos de fronteiras funcionais.
  - Facilitação de benchmarking interno e externo de operações.
  - Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.

- FCS para os Atores de processos:
  - Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades.
  - Maior compreensão do todo.
  - Clareza de requisitos do ambiente de trabalho.
  - Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

4.1. Análise dos Resultados

Em meio aos esforços que são requeridos para promover o sucesso da gestão baseada em processos e aos fatores críticos de sucesso para dimensionar o nível de satisfatoriedade de sua implementação, a avaliação por meio do autopreenchimento dos questionários por parte dos pontos focais das organizações pesquisadas possibilitou encontrar achados e artefatos informacionais em função dos resultados das atividades de intervenção pós aplicação da metodologia MI-BPM. A figura 2 mostra o questionário apresentado para obtenção dos resultados, desenvolvido a partir dos Fatores Críticos e de Sucesso.

Em síntese, as respostas revelaram um quadro satisfatório quanto à assimilação da abordagem orientada à disciplina de BPM ante às ações incipientes de acomodação corporativa. Um pouco mais de 55% dos respondentes aplicou a metodologia MI-BPM por meio de atividades de consultoria externa e os demais passaram a conhecê-la por meio de capacitação focada na melhoria de processos com a MI-BPM.

Em geral, as respostas mostram um alto índice de satisfação parcial ou completa, pouco mais de 94% das empresas, com o projeto de melhoria de processos empreendido

Nome da empresa

Quantidade de funcionários da empresa

Foi realizado na sua empresa Consultoria ou Treinamento?

( ) Consultoria ( ) Treinamento

1 Quando a consultoria / treinamento foi realizado, um projeto de melhoria com Desenhos, Indicadores e Plano de Ação, entre outros, foi entregue. A empresa ficou satisfeita com o que foi entregue?

( ) Sim
( ) Não
( ) Parcialmente

2 No projeto de melhoria foram definidas ações. Estas ações foram executadas?

( ) Sim, Todas ou Boa Parte
( ) Não, Nenhuma ou Quase Nenhuma
( ) Parcialmente

3 No projeto de melhoria, foram entregues indicadores para medir o desempenho do processo. Estes indicadores foram ou estão sendo medidos?

( ) Sim, todos ou Boa Parte
( ) Não, Nenhum ou Quase Nenhum
( ) Parcialmente.

4 Hoje, algum tempo após a execução das ações de melhoria do projeto, pode-se dizer que foram obtidos resultados positivos?

( ) Sim
( ) Não
( ) Parcialmente

5. Você conseguiu levar para as outras áreas/processo da empresa o que foi feito na área/processo atendida pela consultoria / treinamento?

( ) Sim
( ) Não
( ) Parcialmente

6. Hoje, algum tempo após a execução das ações de melhoria do processo, quais resultados foram obtidos? (Escolha quantos forem necessários)

( ) Passou a existir uma padronização das ações e processos;
( ) Houve uma redução de desperdício de recursos;
( ) Existe um controle da execução dos serviços em todas as fases;
( ) Houve uma Redução de prazos;
( ) Melhoria da produtividade e satisfação do pessoal;
( ) Diminuição de mão-de-obra por serviço executado;
( ) Melhoria da qualidade dos trabalhos entregues;
( ) Maior integração entre as diversas áreas;
( ) Identificação e uso de indicadores para a gestão;
( ) Alinhamento dos processos com as diretrizes estratégicas.
( ) Aumento da entrega de valor e satisfação dos Clientes.

7. Quais dos fatores abaixo você considera como causa para que os resultados não tenham sido satisfatórios ao ainda mais satisfatórios? (Escolha quantos forem necessários)

( ) Faltou envolvimento dos colaboradores que operam o processo;
( ) Faltou envolvimento da liderança (Sócios, Diretores, Gerentes);
( ) Os resultados, ganhos, a serem alcançados com a melhoria não estavam claros;
( ) A razão, o motivo da mudança não estava claro;
( ) Faltou acompanhamento da ações e indicadores;
( ) As ações e indicadores não estavam claros;
( ) Houve tentativa de executar todas as ações ao mesmo tempo, faltou tempo e recurso para todas;
( ) As mudanças planejadas não eram prioridade, por isso não houve foco e tempo para elas.

Figura 2. Questionário aplicado para obtenção dos resultados, construído a partir dos Fatores Críticos de Sucesso.

durante a execução da consultoria para apoio do uso da metodologia. Esta indicação sugere uma assimilação consideravelmente alta da metodologia, haja vista a percepção de acessibilidade da metodologia e a melhoria de expectativas quanto aos serviços de negócio das empresas.

Quanto à busca pela efetividades das ações decorrentes da intervenção, as respostas mostram que, mesmo com um plano de ação definido, entre 55 e 60% dos casos as ações planejadas não são executadas ou são executadas parcialmente. Percentual similar evidencia o acompanhamento por meio de indicadores de desempenho, indicando um quadro insatisfatório em termos de sustentação e acomodação nas atividades e operações de negócio.

Alternativas	Quantidade de respostas	
Passou a existir uma Padronização dos processos;	17	11,89%
Houve uma redução de desperdício de recursos;	14	9,79%
Existe um controle da execução dos serviços em todas as fases;	13	9,09%
Houve uma Redução de prazos;	12	8,39%
Melhoria da produtividade e satisfação do pessoal;	14	9,79%
Diminuição de mão-de-obra por serviço executado;	6	4,20%
Melhoria da qualidade dos trabalhos entregues;	16	11,19%
Maior integração entre as diversas áreas;	11	7,69%
Identificação e uso de indicadores para a gestão;	16	11,19%
Alinhamento dos processos com as diretrizes estratégicas;	12	8,39%
Aumento da entrega de valor e satisfação dos Clientes.	12	8,39%
Total de respostas	143	

Figura 3. Resultados obtidos satisfatoriamente com a intervenção

A percepção de valor decorrente da assimilação da metodologia MI-BPM é altamente positiva, mais de 84% dos respondentes. Contudo, a maioria afirma que não é possível replicar as ações de melhoria em outros processos de negócio a partir de uma única aplicação da metodologia estruturada.

Tendo em vista o nível de satisfatoriedade em função dos resultados produzidos com a intervenção, as respostas sugerem que, dentre as melhorias que podem ser obtidas com a aplicação de BPM, abordadas pelo CBOK e por obras como [Capote 2011b], [Baldam et al. 2007], e[Al-Mashari and Zairi 1999], todas elas foram percebidas pelas empresas respondentes, porém com baixo número de respostas favoráveis, conforme consta na Figura 3.

Do mesmo modo, as questões que remetem à principal causa de insucesso na implementação da metodologia MI-BPM foram apontadas - vide Figura 4. Ainda que os percentuais de resposta sejam relativamente baixos, a falta de envolvimento dos Líderes, a falta de envolvimento dos colaboradores que operam o processo e as mudanças planejadas com baixa prioridade se sobressaíram como fontes de insucesso.

Alternativas	Quantidade de respostas	
Faltou envolvimento dos colaboradores que operam o processo	11	16,67%
Faltou envolvimento da liderança (Sócios, Diretores, Gerentes)	17	25,76%
Os resultados, ganhos, a serem alcançados com a melhoria não estavam claros	4	6,06%
A razão, o motivo da mudança não estava claro	2	3,03%
Faltou acompanhamento das ações e indicadores	7	10,61%
As ações e indicadores não estavam claros	4	6,06%
Houve tentativa de executar todas as ações ao mesmo tempo, faltou tempo e recurso para todas	10	15,15%
As mudanças planejadas não eram prioridade, por isso não houve foco e tempo para elas	11	16,67%
Total de respostas	66	

Figura 4. Resultados insatisfatórios com a intervenção

4.2. Discussão

A avaliação baseada nos FCS permite encontrar subsídios que sugerem um alto nível de assimilação da metodologia MI-BPM, porém, as ações de sustentação e acomodação são pouco evidentes. Uma explicação plausível é o fato de que, em geral, o processo de intervenção nas empresas pesquisadas se deu por meio de uma única sessão transversal, impedindo que haja um devido acompanhamento e ajustes na implementação.

Os resultados demonstram que é preciso planejar e envolver os atores chave para alcançar resultados melhores. Uma alternativa é adotar uma plataforma de engajamento que potencialize o diálogo dos atores e donos de cada processo, que facilite o acesso aos recursos, que avalie os riscos e que deixe transparente os ganhos de cada parte interessada.

Os resultados também sugerem que por meio da melhoria e controle dos processos de negócio é possível haver um melhor alinhamento ao planejamento estratégico da organização. Outrossim, ainda que os procedimentos, técnicas e ferramentas de melhorias aplicadas em um processo de negócio específico possam ser assimiladas satisfatoriamente, nem sempre haverá um entendimento sufiente para transladar os conhecimentos para outros processos de negócio, haja vista a necessidade de maturação que deverá estar presente na estratégia de acomodação das boas práticas para implementação dos processos de negócio.

Por fim, observou-se que, para se obter uma melhoria dos processos mais significativa, é preciso dar uma maior atenção ao controle e monitoramento dos indicadores e das ações de mudança entregues durante a aplicação de uma abordagem BPM.

5. Conclusão

O estudo empreendido sugere que a aplicação de BPM para melhoramento dos processos nas organizações foi assimilada parcialmente pelas organizações pesquisadas, cuja metodologia MI-BPM foi bem avaliada a partir das intervenções promovidas, seja por meio da capacitação promovida nas organizações, seja por meio de ações de consultoria. Alguns benefícios ficaram notabilizados como o aumento da padronização, maior agilidade

e melhor controle dos processos de negócio. O foco, portanto, recai sobre a melhoria da entrega de valor ao cliente.

O trabalho não tem a pretensão de sugerir possíveis relações de causa e efeito, nem sequer de generalizar resultados quanto à efetividade da aplicação da metodologia MI-BPM. Contudo, o nível de aprendizado em função dos fatores críticos de sucesso poderá contribuir para a formulação de hipóteses que poderá subsidiar novos estudos com maior grau de assertividade, bem como balizar o refinamento da própria metodologia empregada.

Não obstante os vieses das respostas dadas em termos de confiabilidade das respostas, da consistência interna com a realidade percebida e encontrada e da preocupação em validar rigorosamente o instrumento, o principal interesse da pesquisa foi alcançado, uma vez que foi possível identificar subsídios por meio da ampliação dos horizontes de percepção que permitam avaliar o grau de assimilação e de acomodação das ações de intervenção nas unidades de análise.

A principal dificuldade encontrada na aplicação do instrumento envolveu a grande resistência das empresas candidatas em participar da pesquisa, dos respondentes em repassar informações que remetem ao desempenho e aos resultados de negócio e a indisposição no preenchimento do questionário. Mesmo assim, o estudo permitiu avaliar com razoável acurácia os quesitos constantes no FCS.

Referências

Al-Mashari, M. and Zairi, M. (1999). Bpr implementation process: an analysis of key success and failure factors. *Business process management journal*, 5(1):87–112.

Antonello, C. S., Boff, L. H., et al. (2005). Aprendizagem organizacional e competências. *Porto Alegre*.

Baldam, R., VALLE, R., PEREIRA, H., HILST, S., ABREU, M., and SOBRAL, V. (2007). Gerenciamento de processos de negócios: Bpm–business process management. *São Paulo: Érica*.

Capote, G. (2011a). Guia para formação de analistas de processos. *Business Process Management. Rio de Janeiro: Bookess*.

Capote, G. (2011b). Guia para formação de analistas de processos. *Business Process Management. Rio de Janeiro: Bookess*.

CBOK, B. (2009). Guide to the business process management common body of knowledge. *Versão 2.0. 2009. Disponível em: www. abpmp. org. Acesso em: 25 nov 2012*.

CBOK, B. (2013). Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. *Association of Business Process Management Professionals. ABPMP BPM CBOK*, 3.

de Andrade, M. M. (2000). *Como Preparar Trabalhos Para Cursos de Pós-graduação: Noções Práticas* . Editora Atlas SA.

Feldman, M. S. and Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative science quarterly*, 48(1):94–118.

for double-blind review, R.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Ediitora Atlas SA.

Gonçalves, J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*, 40(1):6–9.

JOHANSSON, H. J., Mchugh, P., Pedlebury, J., and Wheller III, W. (1995). Processos de negócios. *São Paulo: Pioneira*.

Mariano, I. C. (2012). Melhoria de processos pelo bpm: Aplicação no setor público.

Morais Junior, N. P. (2014). Melhoria do processo de gestão da construção cível com uso da disciplina bpm. *Dissertação de mestrado apresentada em TEDE - Sistemas de Publicação eletrônica de Teses e Dissertações, Pontifícia Universidade Católica de Goiás*.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Ostrenga, J., Haleblian, J., Poulsen, B., Ferrell, B., Mueller, N., and Shastri, S. (1993). Vehicle design for a new tropical steroid, fluocinonide. *Journal of Investigative Dermatology*, 56(5):392–399.

Pizza, W. R. (2012). A metodologia business process management (bpm) e sua importância para as organizações. *Monografia apresentada no curso de Tecnologia em processamento de dados na Faculdade de Tecnologia de São Paulo-FATEC SP*.

Scucuglia, R. (2011). Mapeamento e gestão por processos: Bpm. *Gestão orientada a entrega por meio de objetos. São Paulo: M. Books do Brasil*.

Torres, I. d. S. (2015). Aplicação da metodologia bpm em uma ifes: proposição de um modelo estendido.

Zarifian, P. (1997). Organização e sistema de gestão: à procura de uma nova coerência. *Gestão & Produção*, 4(1):76–87.