

# Fatores Envolvidos na Estruturação de um Escritório de Processos em uma Organização Pública

## Alternative title: Factors Involved in Structuring of a Business Process Office in a Public Organization

Joyce Aline Oliveira  
Instituto de Engenharia  
Universidade Federal de Mato  
Grosso, UFMT  
Cuiabá, Mato Grosso, 78060-900  
joycealine.si@gmail.com

Carina Frota Alves  
Centro de Informática  
Universidade Federal de  
Pernambuco, UFPE  
Recife, Pernambuco, 50670-901  
cfa@cin.ufpe.br

George Valença  
Departamento de Informática  
Universidade Federal Rural de  
Pernambuco, UFRPE  
Recife, Pernambuco, 52171-900  
george.valenca@ufrpe.br

### RESUMO

Escritórios de Processos (BPMO) têm sido estruturados em organizações públicas com o propósito de formalizar ações de Gestão de Processos de Negócio (BPM) e aumentar a efetividade da entrega dos serviços aos cidadãos. Peculiaridades inerentes a este contexto, como pouca flexibilidade a mudanças e rigidez da estrutura organizacional, dificultam a consolidação do BPMO neste setor. Este artigo discute os fatores que influenciam de forma positiva e negativa a estruturação desta unidade. A pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa-ação. Os dados foram tratados através de técnicas de *grounded theory*. O conhecimento sobre os fatores e suas inter-relações relatados pode contribuir para aumentar as chances de sucesso da implantação de um Escritório de Processos.

### Palavras-Chave

Escritório de Processos, Gestão de Processos de Negócio, Pesquisa-ação

### ABSTRACT

Business Process Office (BPMO) has been structured in public organizations with the purpose of formalize BPM actions and increase the effectiveness of services delivery to citizens. Peculiarities inherent this context like little flexibility to change and stiffness of the organizational structure difficult the consolidation of BPMO. This article discusses the factors that influence positively and negatively the structuration of this unity. The research was conducted through an action research. The data were treated using techniques of *grounded theory*. The knowledge of factors and their reported interrelations can help to increase the chances of successful implementation of a Business Process Office.

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

SBSI 2016, May 17–20, 2016, Florianópolis, Santa Catarina, Brazil.  
Copyright SBC 2016.

### Categorias e Descritores do Objeto

K6 [Gerenciamento de Computação e Sistemas de Informação]:  
Diversos.

### Termos Gerais

Gerenciamento

## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Processos de Negócio (do *inglês Business Process Management* – BPM) tem sido uma estratégia amplamente adotada por organizações que buscam a eficiência e a melhoria da entrega dos seus serviços [8],[9]. Para definir diretrizes e orientar as ações de BPM, unidades funcionais denominadas de Escritório de Processos (do *inglês Business Process Office* – BPMO) têm sido estruturadas e evoluídas, aumentando a efetividade da Gestão de Processos de Negócio [15],[16],[14].

A estruturação de um Escritório de Processos consiste em uma ação estratégica que deve ser bem planejada para a obtenção de êxito. A construção desta unidade é influenciada por fatores que impactam no sucesso ou fracasso de uma iniciativa de BPM. Shmiedel et. al [20] afirma que a cultura organizacional influencia o êxito da construção de um Escritório de Processos. Jesus et. al [5] ressalta que a forma com que a comunicação flui afeta o estabelecimento desta unidade. Khusidman [6] cita que a presença de um patrocinador influente é essencial para o sucesso do BPMO. Logo cultura, comunicação e patrocínio são exemplos de fatores que influenciam a estruturação desta unidade, contribuindo para seu sucesso ou fracasso dependendo de como são tratados.

Em organizações públicas, a formação de um BPMO é influenciada por fatores decorrentes de peculiaridades deste contexto. Troca periódica de governo, pouca flexibilidade a mudanças, rigidez da estrutura hierárquica que se baseia em uma visão vertical, além da existência de leis e estatutos que regem o negócio, são algumas das características deste cenário [19]. Neste sentido, o entendimento dos fatores envolvidos na estruturação de um Escritório de Processos no setor público possibilita traçar estratégias para geri-los visando aumentar as chances de sucesso do estabelecimento desta unidade.

Embora a literatura cite fatores envolvidos na estruturação de um BPMO [5],[9],[14],[8],[12], o desconhecimento destes fatores no contexto de organizações públicas afeta negativamente o

sucesso da implantação do Escritório de Processos. Com base nessa motivação, este artigo reporta os fatores identificados durante a estruturação de um Escritório de Processos em uma organização pública na qual foi conduzida uma pesquisa-ação. Esta pesquisa partiu dos seguintes pressupostos: i) necessidade de identificar e gerir fatores envolvidos na estruturação de um Escritório de Processos em uma organização pública, e ii) importância da estruturação dessa unidade para o sucesso de iniciativas de BPM [17],[6],[9]. Para guiar o estudo, foram definidas as seguintes questões de pesquisa: (QP1) *Quais são os fatores que influenciam a estruturação de um Escritório de Processos em uma Organização Pública Brasileira?* (QP2) *Como os fatores estão inter-relacionados?*

O artigo está estruturado da seguinte forma: Na seção 2 é feita uma contextualização sobre Escritório de Processos. Na seção 3 é descrito o método utilizado no desenvolvimento da pesquisa. Na seção 4 são reportados os fatores identificados e suas inter-relações. Por fim, a seção 5 conclui o trabalho apresentando as considerações finais e delineamento de pesquisas futuras.

## 2. ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Independentemente do ciclo de vida adotado e do contexto, uma iniciativa de BPM possui maior chance de êxito quando gerida de forma estruturada. Para tal, a Gestão de BPM deve ser conduzida por um órgão capaz de propor diretrizes e de guiar as ações de melhorias de processos. Esta unidade é denominada de Escritório de Processos. De acordo com Richardson [17], Escritório de Processos (do inglês, Business Process Management Office, BPMO) é uma unidade funcional responsável por estabelecer regras, padrões e diretrizes necessários à implantação e continuidade da Gestão de Processos. Com o objetivo de introduzir e apoiar a execução de iniciativas de BPM, estas unidades têm sido amplamente estabelecidas nas estruturas organizacionais [5]. Escritório de Processos também é conhecido na literatura como Centro de Excelência de Processos (CoE), Centro de Competência BPM ou Business Process Management Office (BPMO) [5], [6]. Segundo Richardson [17], BPMOs buscam principalmente priorizar, implantar e manter processos de negócio em repositórios, além de monitorar o desempenho destes e estabelecer práticas de BPM. Korhonen [9] e Melenovsky [12] apresentam o BPMO como um facilitador em iniciativas de BPM. Se analisado como um mecanismo de governança, o objetivo desta estrutura é definir e gerenciar padrões e regras que possibilitem a adoção de BPM pela organização [5], [9], [12], [17]. Miers [14] destaca que o estabelecimento de um BPMO é um fator crítico de sucesso para iniciativas de BPM. Segundo Paim [15], sua estruturação pode trazer diversos benefícios como o entendimento adequado dos processos, desenvolvimento e aprimoramento organizacional, além do funcionamento integrado e coordenado das atividades.

A estruturação de um Escritório de Processos possibilita à organização a capacitação necessária para [16]: i) Promover o entendimento adequado dos processos seja na forma como estão sendo realizados atualmente (modelo As-Is), seja na forma como serão entendidos no futuro (modelo To-Be); ii) Possuir um referencial de desenvolvimento e aprimoramento organizacional que resultem em vantagens competitivas ou comparativas, para organizações privadas e públicas; iii) Cumprir com requisitos de desempenho, tais como entrega dentro de prazos, custos, qualidade; viáveis somente pela contínua gestão integrada e articulada dos processos.

A construção de um Escritório de Processos afeta diretamente a estrutura organizacional [15]. Um BPMO, por consistir em uma

unidade funcional, deve ser construído de modo a se adequar ao tipo de estrutura adotado pela organização e deve ter flexibilidade para evoluir sinergicamente. A identificação de facilitadores e barreiras inerentes ao processo de construção do BPMO permite que esta unidade seja moldada de acordo com as peculiaridades da instituição e favorece o seu desenvolvimento.

## 3. MÉTODO DE PESQUISA

O estudo foi executado por meio de uma pesquisa-ação [4] para investigar os fatores que afetam o estabelecimento do Escritório de Processos em uma organização pública de grande porte do ecossistema brasileiro. Esta instituição é responsável por examinar a legalidade de atos administrativos. Ela possui por visão “ser reconhecida como instrumento efetivo na melhoria da gestão pública, na defesa do interesse social e no combate à corrupção”. A iniciativa de BPM na organização teve início em 2011 a partir da disseminação de cursos e treinamentos sobre o tema ministrado por um grupo externo de consultoria. A iniciativa era mais focada em modelagem e documentação. Os resultados eram mínimos e não havia uma visão holística da relevância da Gestão de Processos de Negócio. Em 2012, a iniciativa de BPM passou a ser alinhada ao plano estratégico da organização. Esta decisão, apoiada pela alta diretoria, promoveu a intenção de estabelecer um Escritório de Processos por meio de um convênio entre a instituição e a universidade. A motivação para a estruturação de um BPMO na organização surgiu a partir: i) da necessidade de uma visão sistêmica dos processos alinhada aos objetivos estratégicos, ii) da ausência de metodologias para a melhoria de processos e posterior controle de desempenho, iii) da ausência de padronização na execução de atividades relacionadas à BPM, iv) da necessidade de estabelecer uma unidade responsável por gerir a iniciativa de BPM na instituição de forma estruturada.

Por questões éticas [13], em todo o texto a referida instituição é tratada de ‘organização participante’. A estruturação do Escritório de Processos foi conduzida por duas equipes compostas por um grupo de pesquisadores (Equipe Externa) e um grupo com servidores (Equipe Interna) da organização participante. Os termos ‘equipe externa’ e ‘equipe interna’ foram utilizados durante a pesquisa para diferenciar cada grupo. A Equipe Externa compôs-se de uma doutora (coordenadora do projeto), dois doutorandos, sendo um gerente do projeto e um gerente de célula, duas mestrandas (uma gerente de célula e uma gerente técnica) e quatro graduandos (estagiários). Todos os gerentes do projeto possuem nível elevado de conhecimento em BPM. A coordenadora do projeto atuou acompanhando todas as atividades, validando toda a documentação gerada e conduzindo situações que exigiam uma postura mais diplomática, como reuniões com o patrocinador do projeto e palestras com *stakeholders*. O gerente de projeto responsabilizou-se por acompanhar os gerentes de células, por cobrar prazos e por prestar contas à coordenadora do projeto, ao patrocinador e a gerente de servidores. Os gerentes de células se encarregaram pela alocação de tarefas para os estagiários e pela execução de atividades estratégicas da estruturação do BPM. A gerente técnica ficou responsável por apoiar e acompanhar os estagiários em suas atividades diárias e por intermediar a comunicação entre a equipe de pesquisadores e a equipe de servidores. Os estagiários atuaram de forma mais operacional executando as tarefas a eles atribuídas.

A Equipe Interna possuía conhecimento de BPM classificado como intermediário, sem experiência em temas mais avançados como Governança BPM, indicadores de processos, etc. Esta equipe constituiu-se de um patrocinador (diretor do Núcleo de

Desenvolvimento Estratégico), uma gerente funcional (líder da iniciativa de BPM e gestora da unidade de Planejamento e Estrutura organizacional) e quatro servidores (funcionários da unidade de Estrutura Organizacional). O patrocinador teve a função de apoiar o projeto e de intermediar a comunicação entre a Equipe Interna, a Equipe Externa e a alta gerência. A gestora funcional teve a responsabilidade de atuar diretamente na construção do BPMO, de promover palestras e capacitações, de resolver possíveis conflitos entre as equipes e de acompanhar as atividades do projeto. Os quatro servidores, todos analistas de processos, tiveram por função aprender as metodologias e técnicas repassadas e de auxiliar os gestores e os estagiários na execução das atividades de BPM.

A Pesquisa-ação preconiza a investigação de um problema, a proposta de soluções e caracteriza-se por requerer o envolvimento ativo tanto do pesquisador quanto da organização participante. Esta abordagem foi executada considerando-se cinco fases: diagnóstico, planejamento, implantação, avaliação e documentação do aprendizado [21] (Figura 1). A fase de **diagnóstico** envolveu uma análise na organização participante com o propósito de conhecê-la e de observar características culturais, estrutura hierárquica, iniciativa de BPM, entre outros aspectos. A fase de **planejamento** consistiu na elaboração de um conjunto de atividades necessárias para a construção do BPMO. Esta ação envolveu a colaboração ativa da instituição participante. Na fase de **implantação** o BPMO foi estruturado através da execução das etapas definidas na fase de planejamento. Na fase de **avaliação** a condução do projeto foi analisada com o propósito de levantar fatores que influenciaram a estruturação do BPMO. Por fim, na fase de **documentação do aprendizado**, lições aprendidas foram documentadas a fim de que os fatores negativos fossem tratados em um novo ciclo.

Para possibilitar uma interpretação mais rica do fenômeno estudado e para tratar inconsistências ou vieses anteriormente não identificados [7], o ciclo da Pesquisa-ação foi executado duas vezes. Cada ciclo teve a duração de cinco meses. O limite de tempo determinado para o término da pesquisa impossibilitou a realização de ciclos mais extensos.

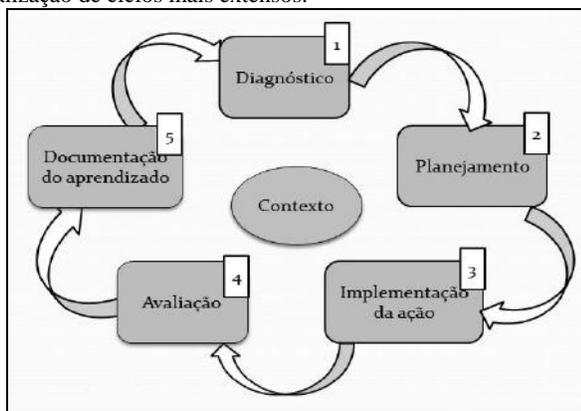


Figura 1. Ciclo da Pesquisa-Ação (Susman e Evered 1978). Adaptado

Para coletar os dados foram realizados grupo focal, entrevistas e observação não estruturada. O grupo focal foi realizado na fase de avaliação do ciclo 1 com o objetivo de identificar problemas e fatores envolvidos na estruturação do BPMO. Os participantes deste grupo focal foram membros da Equipe Interna e da Equipe Externa. Um roteiro de questões foi utilizado para guiar o grupo focal, além de um *tablet* para registro do áudio e de anotações. A

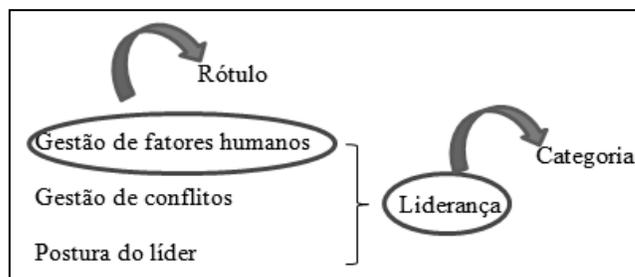
observação foi realizada durante toda a pesquisa. Tudo que era incomum, ou que era recorrente foi observado e anotado em um Diário do Pesquisador, destacando a data do evento ocorrido. A técnica de observação não estruturada foi utilizada com o propósito de não restringir os fatos [13].

As entrevistas foram executadas na fase de avaliação do segundo ciclo (entre novembro e dezembro de 2013) com a Equipe Interna e a Equipe Externa. Foi elaborado um roteiro específico para cada perfil de entrevistados. Ao todo, doze pessoas foram entrevistadas: a gerente do Escritório de Processos da organização, o patrocinador do BPMO, quatro membros da Equipe Interna e seis membros da Equipe Externa: a coordenadora do projeto, o gerente de projetos, dois gerentes de células e dois estagiários.

O uso destas técnicas permitiu a triangulação dos dados e aumentou a validade da pesquisa. O áudio das entrevistas e do grupo focal foram gravados e transcritos com o apoio do software *Scribe Xpress*. Todos os dados foram analisados com o apoio do software Weft QDA por meio de técnicas de *Grounded Theory*, que incluíram a codificação aberta, axial e seletiva, conforme propõe Corbin e Strauss [3].

Na codificação aberta os trechos das entrevistas e do Diário do Pesquisador foram avaliados em busca de semelhanças e distinções. Uma palavra-chave representante da ideia central de trechos relacionados foi selecionada e definida como rótulo. Após a realização de comparações consecutivas, um conjunto de rótulos emergentes foi selecionado e associado a uma categoria. A seleção da categoria foi realizada considerando a quantidade de evidências e a recorrência de sinônimos a ela associados. Por exemplo, palavras e verbos citados pelos entrevistados que remetiam a 'gestão', 'controle' e 'direção' foram associadas a categoria 'liderança'. Quanto mais recorrente o termo e seus sinônimos, maior a relevância da categoria. Após refinadas, as categorias receberam o nome de fator (Figura 2). Assim, cada categoria identificada consistiu em um fator que influenciou a estruturação do BPMO.

Figura 2. Grounded theory: Codificação aberta – Associação do rótulo à categoria



Na codificação axial, hipóteses foram construídas, refinadas e associadas às evidências, rótulos e categoria (fatores) correspondentes. Na figura 3 é mostrada como exemplo a hipótese criada para o rótulo 'gestão de fatores humanos', associado a categoria (fator) 'liderança'. Também apresentamos o trecho da entrevista relacionado ao rótulo citado.

Na codificação seletiva um modelo teórico contendo as inter-relações das categorias (fatores) foi gerado a partir de uma cuidadosa avaliação das evidências (Figura 4). Ao fazer esse relacionamento foi possível identificar influências positivas e negativas inerentes aos fatores e suas inter-relações. Isto permitiu encontrar as respostas para as questões de pesquisa propostas.

**Hipótese:** *Conhecer estratégias para identificar e gerir fatores humanos auxilia o gestor a lidar com a personalidade dos membros da equipe.*

*“Eu acho que a grande lição aprendida e que só fez confirmar essa minha visão é que pessoas sempre vão ser um fator de sucesso ou de fracasso em qualquer projeto. Tanto as pessoas motivadas vão contribuir pra o sucesso e as pessoas desmotivadas vão acabar originando o fracasso do projeto. Então pra mim a lição aprendida é gerenciar o fator humano.” (ME05)*

**Figura 3. Grounded theory: Codificação axial – Construção de hipóteses**

## 4. RESULTADOS

Esta seção apresenta as respostas às questões de pesquisa. São descritos os fatores que influenciam a estruturação de um BPMO e como o relacionamento entre eles.

### 4.1 QP1 – Quais são os fatores envolvidos na estruturação de um BPMO em uma organização pública?

Durante a pesquisa foram identificados 18 fatores que influenciam a estruturação de um BPM: Expectativas da equipe, capacitação da equipe, praticidade de métodos e técnicas, resistência a mudanças, transferência de conhecimento, execução de atividades, resultados de sucesso, insuficiência de recursos humanos, liderança, divulgação, cultura organizacional, mudança de gestão, perspectiva acadêmica, comunicação, interação entre equipes, motivação e relacionamento entre gerentes e equipes. A seguir, são detalhados os dez fatores considerados mais relevantes por terem sido mais recorrentes nas evidências e terem apresentado maior impacto sobre a estruturação do BPMO na organização participante. Conforme já explicitado, a relevância dos fatores foi avaliada de acordo com recorrência deles nos trechos das entrevistas. Quanto mais recorrente o fator, maior a sua criticidade para a estruturação do BPMO.

#### 4.1.1 Capacitação da equipe

**Hipótese:** A admissão por concurso dificulta a escolha de pessoas com perfil e capacitação de analista de processos.

##### Observações

Segundo [16], um BPMO precisa cumprir com requisitos de desempenho, como entrega de serviços dentro de prazos, custos e qualidade aceitáveis. Isto é viável somente através da gestão contínua e existência de uma equipe com elevado conhecimento em BPM. Logo, o nível de capacitação da Equipe Interna foi um fator amplamente citado nas entrevistas. Uma peculiaridade do setor público é a admissão de servidores através de concurso. Isto dificulta a seleção de pessoas com perfil para atuar no Escritório de Processos, conforme citou um dos gerentes de célula: *“As pessoas não são admitidas na organização pela formação que possuem, mas por concurso. Então é complicado escolher aquelas que possuem perfil de analista de processos”*.

Por conta do método de admissão, as pessoas que faziam parte da equipe do BPMO na organização participante eram carentes de embasamento teórico e prático sobre BPM. No entanto, desenvolver habilidades, conhecimentos e competências inerentes à Gestão de Processos não é trivial. Muitas das habilidades requeridas estão associadas a aptidões natas e a características pessoais, como relatou um gerente de célula: *“a pessoa não adquire perfil de analista de processos repentinamente...tem que ter aptidão mesmo, algumas habilidades não tem como desenvolver através de cursos. A pessoa nasce com elas.”*

#### 4.1.2 Resistência a mudanças

**Hipótese:** A adoção de novos métodos e técnicas gera o receio de que as pessoas deverão trabalhar mais, provocando **resistência a mudanças**.

##### Observações

Segundo Makhfi e Patton [11], é comum que haja resistências à construção do BPMO devido às mudanças que gera a nível gerencial, operacional e cultural. Jesus et. Al [5] ressalta que o Escritório será bem-sucedido se a organização entender seus benefícios. A resistência a mudanças da Equipe Interna devia-se à preferência pela informalidade no contexto estudado. As entrevistas demonstraram que a equipe tinha dificuldades em seguir os procedimentos formais definidos pela Equipe Externa, já que a formalidade exigia maior esforço na geração de produtos. As pessoas eram obrigadas a sair da zona de conforto, o que gerava resistência não só por parte da equipe do BPMO, mas por toda organização, conforme um membro da Equipe Externa: *“Para cada atividade que você realiza, você gera produtos e aí com a informalidade você termina não gerando produtos, talvez seja um pouco o apego à lei de menor esforço”*.

#### 4.1.3 Liderança

**Hipótese:** Conhecer estratégias para gerir fatores humanos ajuda na **liderança** da equipe.

##### Observações

As pessoas são as principais responsáveis pela transformação requerida à construção de um BPMO [5]. Um dos pontos mais destacados nas entrevistas pelos gerentes foi a dificuldade em lidar com fatores humanos. Como ressaltou um dos gerentes: *“pessoas sempre vão ser um fator de sucesso ou fracasso em qualquer projeto. Pra mim, a lição aprendida é gerenciar o fator humano”*. Neste sentido, ter habilidade para gerenciar estes aspectos é essencial à condução de um projeto de estruturação de um BPMO, conforme citou a coordenadora do projeto: *“a gente teve que utilizar muito de abordagem social, de motivação, até psicológica de como lidar com os conflitos, com as pessoas”*. Um elemento que também influencia a estruturação do BPMO é a postura do líder diante da equipe, como ressaltou um membro da Equipe Interna: *“Ele [o líder] tem que acreditar, tem que ser uma pessoa que tenha entusiasmo e trabalhe nisso junto com a gente.”*

#### 4.1.4 Execução de atividades

**Hipótese:** O acúmulo de papéis dificulta a **execução de atividades** do BPMO.

##### Observações

De acordo com Pinho et. al [16], o BPMO deve promover o funcionamento integrado e coordenado das atividades. É então de suma importância que a unidade possua atribuições bem definidas, passíveis de serem executadas. As entrevistas evidenciaram que uma grande preocupação da Equipe Interna era a quantidade de atribuições do BPMO. Acrescida à insuficiência de recursos humanos, havia também a concorrência entre atividades que não eram de BPMO, uma vez que além de gerir a iniciativa de BPM, a unidade também era responsável pela revisão da estrutura organizacional. Esses entraves causavam receio de sobrecarga de trabalho dos membros do BPMO. Isso foi reforçado por um dos membros da Equipe Interna: *“Eu tenho preocupação com a carga de trabalho que vai ficar com o Escritório de Processos porque a gente tem também outras atividades.”*

#### 4.1.5 Resultados de sucesso

**Hipótese:** A obtenção de **resultados de sucesso** une as áreas organizacionais e promove a aproximação do patrocinador do BPMO.

##### Observações

De acordo com Paim et al. [15], as conquistas do BPMO (ex.: processos melhorados) elevam a relevância desta unidade e criam um referencial de valor na organização. Tais resultados promovem o envolvimento das áreas durante a estruturação do BPMO. A gerente do BPMO ressaltou que *“hoje se sente nas áreas um esforço maior em colaborar, em participar”*. Isso significou um grande avanço, visto que a colaboração e o interesse pela iniciativa de BPM não fazia parte do histórico da organização.

De acordo com o patrocinador do projeto, *“um marco relevante foi a integração com a equipe de TI. Anteriormente a interação não era tão grande entre a Equipe Interna e a área de TI.”* Este apoio foi essencial à implantação de processos que envolviam mudanças tecnológicas. A aproximação do patrocinador também consistiu em um ganho para o BPMO, pois o sucesso do Escritório de Processos depende de contínuo patrocínio à iniciativa de BPM [11]. *“Nós conseguimos uma aproximação muito grande do patrocinador isso é muito importante pra o sucesso do escritório”*, ressaltou a coordenadora do projeto.

#### 4.1.6 Insuficiência de Recursos Humanos

**Hipótese:** A **insuficiência de recursos humanos** requer que o BPMO invista fortemente na formação e capacitação da equipe.

##### Observações

Makhfi e Patton [11] afirmam que é responsabilidade do BPMO desenvolver competências para que a implantação de BPM seja bem-sucedida. Trkman [23] reforça que é essencial que o BPMO defina os papéis dos envolvidos, para que não haja inconsistências na execução das atividades. Na organização participante, parte da equipe estava prestes a se aposentar e sua expansão era dificultada devido à disputa por recursos entre as áreas. Definiu-se que aqueles alocados no BPMO deverão continuamente renovar seu conhecimento para suprir a carência de mão de obra, como afirmou o patrocinador do projeto: *“essa questão de recursos limitados faz parte do mundo que a gente vive. Cabe a gente se inovar, buscar continuamente fazer diferente”*. O BPMO deve então investir na formação dessas pessoas, que precisarão ser proativas e abertas a novos conhecimentos. A gerente do BPMO reforçou esta afirmação ao ressaltar que *“Tem que imediatamente trazer novas pessoas que tenham até uma abertura maior mental pra compartilhar esse aprendizado”*.

#### 4.1.7 Divulgação do BPMO

**Hipótese:** A pouca **divulgação** das ações do BPMO dificulta o entendimento da importância da unidade para a organização.

##### Observações

Jesus et. al [5] afirma que o BPMO deve conquistar confiança da organização. Todos devem vê-lo como um meio de solucionar problemas e buscar oportunidades de melhoria [5]. Isso é possível através de sua ampla divulgação. De acordo com as evidências, a pouca divulgação das ações do BPMO prejudicou a visibilidade da unidade. Segundo a gerente do BPMO, *“as pessoas não sabem o que estamos fazendo no projeto e falam que até o momento não viram nenhum ganho relevante... A gente não divulgou a altura”*. Viu-se a necessidade de sensibilizar a instituição com apresentações e cursos sobre os resultados e conceitos de BPM.

*“Tem que sensibilizar e promover as áreas”*, concluiu a gerente do BPMO.

#### 4.1.8 Cultura organizacional

**Hipótese:** A estruturação do BPMO pode ser prejudicada quando a **cultura** organizacional não promove uma visão sistêmica.

##### Observações

Kohlbacher [8] afirma que a abertura à mudança de cultura é o que diferencia uma organização tradicional de uma empresa orientada por processos. Segundo Paim et al. [15], reduzir a visão vertical e as ações que contribuem para o crescimento individual dos departamentos é um desafio. Santos [19] ressaltou que, enquanto organizações privadas possuem estrutura flexível e buscam contínua inovação; as públicas são regidas por leis e regulamentações que dificultam a mudança. A carência de uma visão sistêmica que promovesse a integração das ações para o bem da organização e do cidadão influenciou a estruturação do BPMO. Conforme um membro da Equipe Interna, *“quando falo em cultura, falo em pouca visão sistêmica, falo na falta de colaboração. Cada área preocupada só com seus próprios resultados.”* Houve grande dificuldade para conscientizar as áreas da relevância de uma visão integrada para o BPMO.

#### 4.1.9 Seleção de projetos pilotos

**Hipótese:** Selecionar **projetos pilotos** complexos é um risco à estruturação do BPMO.

##### Observações

A execução de projetos pilotos é uma forma de avaliar o Escritório de Processos e de realizar ajustes necessários para melhorar a sua efetividade [14], [11]. Estes projetos devem ser pequenos, mas capazes de permitir avaliar a atuação do BPMO. Projetos de alta complexidade implicam em risco e resultados de longo prazo. Logo, não são adequados como pilotos na construção do BPMO. Isso foi confirmado na organização através do adiamento da fase de implantação de um processo em um ano devido à complexidade, adiando resultados. Conforme a gestora da Equipe Interna: *“eu queria fazer um projeto que fosse grande. Não dá certo. Pegue um projeto pequeno e envolva cada coisa no seu tempo.”*

#### 4.1.10 Mudança de gestão

**Hipótese:** A **mudança de gestão** ameaça a estruturação do BPMO e provoca sentimento de instabilidade.

##### Observações

Segundo Tregear e Jenkins [22], a mudança de gestão é uma particularidade do setor público. A gestão muda a cada dois anos na organização participante, com rotatividade de cargos. Segundo o trecho da entrevista: *“Você começa um projeto, mas não sabe se vai continuar porque a cada dois anos com a mudança de gestão, muda tudo. É meio instável”* A iminência da mudança de gestão ameaçou a conclusão da estruturação do BPMO, pois não se sabia se a gestora funcional e o patrocinador permaneceriam nos cargos. Um trecho da entrevista do gerente do projeto, membro da Equipe Externa, evidenciou esse fato: *“Caso a gerente [da Equipe Interna] saia da unidade, não há como prever o futuro do projeto. Essa instabilidade consiste em um grande risco para o sucesso do BPMO.”*

## 4.2 QP2 – Como os fatores estão inter-relacionados?

A análise demonstrou a existência de fatores com influências negativas e positivas entre eles. Foi identificado que quando os membros da Equipe Interna receberam o conhecimento de forma adequada, as atividades foram executadas satisfatoriamente. Em contrapartida, a **execução de atividades de BPM** também influenciou a **transferência de conhecimento** de forma positiva, uma vez que foi através da prática que os membros do BPMO puderam compartilhar e consolidar o aprendizado. A transferência do conhecimento foi influenciada negativamente pela **perspectiva acadêmica**. Quando houve um enfoque muito acadêmico nos procedimentos e técnicas, a Equipe Interna apresentou dificuldade em absorver o conhecimento. A transferência do conhecimento também foi influenciada positivamente pela **motivação** da equipe. Quando a equipe estava disposta a adquirir e colocar em prática novos conhecimentos, a transferência obteve sucesso. Outro fator que influenciou negativamente a transferência de conhecimento foi a **capacitação da equipe**. Como a Equipe Interna possuía um nível baixo de capacitação em BPM, o conhecimento repassado foi considerado muito sofisticado e a equipe teve dificuldade em aprender novos métodos e técnicas.

diminuiu. A interação também influenciou a execução de atividades. Quando a interação foi boa houve um maior entendimento referente as atividades a serem realizadas. No entanto, quando houve pouca interação, a execução das atividades foi prejudicada por erros decorrentes de interpretações equivocadas, provocando atrasos e retrabalho. Os erros também foram decorrentes da falta de comunicação. Logo, a existência de **comunicação** influenciou positivamente a execução das atividades.

A comunicação entre as equipes também influenciou a interação. Quando houve problemas de comunicação os ruídos e más interpretações aumentaram, provocando conflitos que afastaram as equipes, prejudicando a interação. A interação entre equipes também influenciou positivamente a comunicação, a transferência do conhecimento e a **resistência a mudanças**.

Quando a interação aumentou, a comunicação entre a Equipe Interna e a Equipe Externa fluiu, a resistência a mudanças foi minimizada e a Equipe Interna se tornou mais receptiva à transferência do conhecimento. No entanto, quando a interação diminuiu, a comunicação também diminuiu a resistência a mudanças aumentou e a Equipe Interna tornou-se mais arredia ao aprendizado. A execução de atividades, a interação entre equipes e a comunicação também foram influenciadas

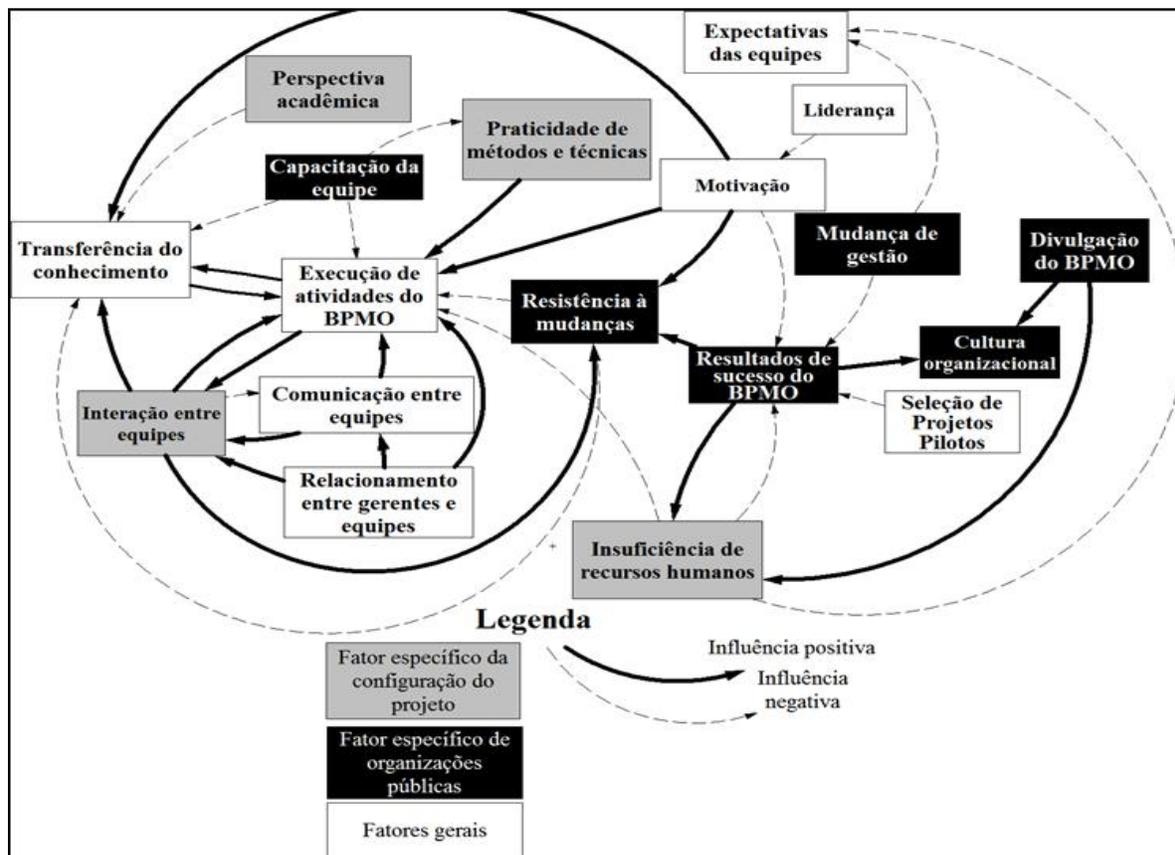


Figura 4. Grounded theory: Codificação seletiva – Modelo teórico dos fatores do BPMO e suas inter-relações

A **execução de atividades** do BPMO, por sua vez, possui influência sobre a **interação entre equipes**. Quando membros da Equipe Interna e da Equipe Externa foram alocados para trabalhar em conjunto, a interação aumentou. No entanto, quando as atividades foram executadas sem o envolvimento das duas equipes, houve um afastamento e consequentemente, a interação

pelos **relacionamento entre gerente e as equipes**. Quando a esta relação foi agradável e quando houve confiança e respeito mútuos, estes fatores tenderam a ser positivamente impactados pelo relacionamento entre gerentes e equipes.

Outros fatores que influenciaram positivamente a execução de atividades foram a **motivação**, a **capacitação da equipe** e a

**praticidade de métodos e técnicas.** Quando a equipe foi motivada, bem capacitada e quando os métodos e técnicas foram adequados para o ambiente organizacional, as chances das atividades do BPMO serem executadas efetivamente aumentaram. A insuficiência de recursos humanos influenciou negativamente as **expectativas das equipes** e os **resultados de sucesso obtidos** durante a estruturação do BPMO. Porém, a falta de recursos humanos foi mitigada quando houve **divulgação** das ações do BPMO, o que contribuiu para atrair pessoas para o Escritório de Processos. A divulgação também influenciou positivamente a mudança da cultura organizacional. Outro fator que influenciou positivamente a mudança de **cultura** organizacional foram os resultados de sucesso, que também diminuíram a resistência a mudanças e aumentaram o patrocínio.

A **mudança de gestão** influenciou negativamente a execução de projetos pilotos uma vez que ao mudar os gestores, projetos em andamento correram o risco de não serem concluídos. A mudança de gestão também influenciou negativamente as expectativas de estruturação do BPMO devido a incerteza de continuidade do projeto. Foi observado que alguns fatores emergiram por serem característicos da configuração das equipes e do ambiente organizacional na qual a pesquisa foi realizada, por exemplo: a perspectiva acadêmica foi identificada porque a Equipe Externa consistiu em um grupo de pesquisadores e alunos da universidade e não em uma equipe de consultoria. A interação entre equipes surgiu pelo fato de haver uma equipe externa à organização e uma equipe interna o que requereu um maior grau de alinhamento para que a estruturação do BPMO tivesse êxito. A praticidade de métodos e técnicas emergiu porque foi identificada a necessidade de definir procedimentos simples, dados o perfil da Equipe Interna, o ambiente dinâmico da organização e a variedade de atribuições de um único servidor, o que impedia total dedicação às ações do BPMO. A insuficiência de recursos humanos também foi um fator específico do ambiente pesquisado, uma vez que, além de a equipe ser pequena, parte dos servidores estava prestes a se aposentar.

Foram identificados também fatores que são específicos de organizações públicas do contexto brasileiro. Por exemplo: a capacitação da equipe é influenciada pela forma de seleção das pessoas, que são admitidas por meio de concurso público, logo, nem sempre possuem conhecimento, habilidade e perfil de analista de processos. A resistência a mudanças é um fator que possui forte influência em organizações públicas, que possuem uma estrutura rígida e verticalizada, o que dificulta a flexibilidade à adoção de novas abordagens, principalmente quando estas alteram o organograma da instituição, como é o caso do BPMO. A mudança de gestão é dominante no contexto público que a cada dois anos troca os gerentes e os servidores de função. Dentre esses fatores, os resultados do sucesso e a divulgação do BPMO são críticos para que a cultura seja modificada, para atenuar o problema da insuficiência de recursos humanos e para consolidar o Escritório de Processos.

Um modelo foi elaborado para representar a interação entre os fatores, apresentado na figura 4. As setas tracejadas indicam fatores que possuíram influência negativa. As setas grossas representam influências positivas entre fatores. Os retângulos pretos explicitam fatores característicos de organizações públicas. Os retângulos cinzas indicam os fatores situacionais e específicos do contexto estudado que emergiram devido à configuração das equipes, do projeto e do ambiente organizacional onde a pesquisa foi realizada. Os retângulos brancos indicam fatores gerais, que são comuns a qualquer projeto de estruturação de um BPMO.

## 5. TRABALHOS RELACIONADOS

Santos [19], pesquisou fatores críticos de sucesso de BPM no setor público por meio de uma revisão da literatura e de um estudo exploratório realizado em quatro organizações do setor público brasileiro. O estudo foi posteriormente estendido e propôs estratégias para gerenciar os fatores críticos identificados pelos autores (Santos, 2014). Oito dos doze fatores identificados por Santos [19] também emergiram no presente estudo (tabela 1). Esta similaridade não é surpreendente uma vez que a estruturação de um BPMO consiste em uma iniciativa de BPM. Neste sentido, a pesquisa de Santos [19] diferencia-se por analisar fatores críticos de sucesso envolvidos na iniciativa como um todo, enquanto o estudo reportado neste artigo buscou analisar apenas fatores inerentes a estruturação do Escritório de Processos.

Santos [19] identificou os fatores de BPM através de um estudo de caso validado por meio de um grupo focal. Em contrapartida, os fatores aqui reportados emergiram ao longo da estruturação do BPMO. Logo, a pesquisa possuiu caráter construtivista. A proposição das inter-relações dos fatores por meio de um modelo teórico decorrente de técnicas de *ground theory* também consiste em um diferencial em relação ao trabalho de Santos [19].

**Tabela 1. Fatores de BPM x Fatores do BPMO**

Fatores críticos de sucesso de BPM (Santos, 2011)	Fatores envolvidos na estruturação de um BPMO
Mudança organizacional	Mudança de gestão
Descontinuidade dos projetos por troca de Governo	
Treinamento da Equipe de Processos	Capacitação da equipe
Pessoas e empowerment	
Composição da equipe de processos formada por pessoal interno	
Burocracia e cultura do setor público	Cultura organizacional
Dificuldade de mudança dos processos devido a legislação atual	
Rotatividade de pessoal	

Um estudo realizado por Ceribeli et. al [24] também investigou fatores críticos de sucesso no contexto geral de BPM. Os fatores identificados por Ceribeli et al [24] foram: envolvimento ativo da alta administração, alinhamento entre estratégia e processos, capacitação de todos os envolvidos, priorização de processos a serem melhorados, definição clara de papéis de processos e redução dos conflitos entre funções e processos. Ceribeli et. al [24] não investigou fatores inerentes a estruturação de um BPMO e também não avaliou suas inter-relações.

Alguns dos fatores identificados na estruturação do BPMO também foram encontrados na literatura de BPM: comunicação [5], capacitação [9], seleção de projetos pilotos [14], execução de atividades [8], praticidade de métodos e técnicas [12], cultura e mudança de gestão [23], resistência à mudanças [19], motivação [15],[5], divulgação, resultados de sucesso, liderança e expectativas [5]. Apesar de terem sido mencionados como elementos críticos para o sucesso da iniciativa de Gestão de

Processos de Negócio, estes fatores não foram amplamente estudados pelos autores.

## 6. CONCLUSÃO

O trabalho possui como principal contribuição a descoberta de fatores envolvidos na estruturação de um BPMO em uma organização pública. Apesar de o setor público ter sido o principal objeto de estudo, pode-se afirmar que vários fatores encontrados (por exemplo, resistência a mudanças, motivação, comunicação, capacitação e liderança), são extensíveis ao setor privado porque eles estão associados a aspectos humanos e culturais. Logo, podem surgir em qualquer equipe, independentemente do tipo de instituição, o que permite a generalização da pesquisa. Além da descoberta dos fatores, foi obtido ao final da pesquisa-ação um Escritório de Processos normativo, posicionado entre a presidência e a gerência estratégica. O escritório oferece até o momento serviços de governança de BPM e conduz atividades de melhoria de processos. O relato completo da estruturação do escritório e dos fatores identificados durante a pesquisa está registrado em uma dissertação de mestrado que pode ser solicitada ao primeiro autor.

Com base nos resultados, foi possível concluir que dentre todos os fatores levantados a capacitação da equipe, a resistência à mudanças, a insuficiência de recursos humanos e a mudança de gestão foram considerados críticos para a estruturação do BPMO na organização pesquisada. Pode haver outros fatores envolvidos na estruturação de um BPMO que não foram identificados no contexto pesquisado, seja porque eles não emergiram dos dados coletados ou porque a configuração do projeto não possibilitou a descoberta. Como a maioria dos fatores que influenciam a estruturação de um BPMO está ligada a aspectos humanos, prevê-se um estudo empírico do impacto de fatores humanos na evolução de BPM e a proposta de abordagens para melhor gerenciá-los.

## REFERÊNCIAS

- [1] Carron, A.; Widmeyer, W. Brawley, L.(1985): The development of instrument to assess cohesion in sport teams: the group environment questionnaire. *Journal of sport psychology*, v.7, p. 244-267.
- [2] Chen, G; Kanfer, R. (2006): *Toward A Systems Theory Of Motivated Behavior In Work Teams*. Research in Organizational Behavior: Elsevier. Vol. 27, 223–267.
- [3] Corbin, J. e Strauss, A. (2007): *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 3rd ed., Thousand Oaks: Sage.
- [4] Coughlan, P.; Coghlan, C. (2002): Action research for operations management. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 Iss: 2, pp.220 – 240.
- [5] Jesus, L., Macieira, A., Karrer, D. Rosemann, M. (2009): A framework for a BPM Center of Excellence”, *BPTrends*.
- [6] Khusidman, V. (2010): *BPM Governance Framework*”, *BPTrends*
- [7] Kock, N.(2004): The three threats of action research: a discussion of methodological antidotes in the context of an information systems study. *Decision Support Systems*. 37 (2), pp. 265-286.
- [8] Kohlbacher, M. (2009): *The Perceived Effects of Business Process Management*”, In: *Proceedings of IEEE Toronto International Conference*, p399–402.
- [9] Korhonen, J. (2007): *On the Lookout for Organizational Effectiveness – Requisite Control Structure in BPM Governance*”, 1st Int’l Workshop on BPM Governance.
- [10] Koshy, V. (2005): *Action Research for Improving Practice – A Practical Guide*. Thousand Oaks. Sage Publications Inc.
- [11] Makhfi, Pejman e Patton, David (2010). “Progress Center of Excellence: Introduction benefits and approach to set-up”, Progress Software Corporation.
- [12] Melenovsky, M. (2006): *Case Study: BPM Organizational Staffing and Structure*”. Gartner Research G00132652.
- [13] Merriam, Sharan, B. (2009): *Qualitative Research: a guide to design and implementation. Revisad and explained from qualitative research and case study applications in education*. The Jossey-Bass, 2º edition.
- [14] Miers, Derek (2006): “Best Practice BPM. Magazine Queue – Workflow Systems”, issue 2, p40-48. *Proceedings ACM Digital Library*.
- [15] Paim, R., nunes, V., Pinho, B.,Santoro, F.,Cappelli, C.,Baião, F.A.(2009): *Structuring a Process Management Ceter of Excellence*. *Proceedings of the ACM symposium Applied Computing*. 281-282. Nova York.
- [16] Pinho, B.; Cappelli, C.; Baião, F.; Santoro, F; Paim, R., Nunes, V. (2008) “Estruturação de Escritório de Processos”, *Relatórios Técnicos do Departamento de Informática Aplicada da UNIRIO, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro*.
- [17] Richardson, C.(2006): “Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence”, *BPTrends*.
- [18] Santos, H. M. (2011): *Fatores Críticos de Sucesso em BPM*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Recife.
- [19] Santos, H.; Santana, A.; Alves, C. (2011): *Análise de Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Processos de Negócio em Organizações Públicas*. VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação, Salvador – BA, pp. 262-273.
- [20] Schmiedel, T., Vom Brocke, J., Recker, J. (2013): *Development and Validation of an Instrument to Measure Organizational Cultures’ Support of Business Process Management*, *Information & Management*.
- [21] Susman, G.I.E, Evered, R.D. (1978): *An Assessment of the Scientific Merits of Action Research*,” *Administrative Science Quarterly*, (23), pp. 582-603.
- [22] Tregear, R.; Jenkins, T. (2007): *Government Process Management : A review of key differences between the public and private sectors and their influence on the achievement of public sector process management*. *BPTrends*.
- [23] Trkman, P. (2010): *The critical success factors of business process management*. *International Journal of Information Management*, Issue 2, 40-48. *Proceedings ACM Digital Library*.
- [24] Ceribeli, H. B., de Padua, S. I. D., & Merlo, E. M. (2013): *BPM: um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso*. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(2), 106.