



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E TECNOLOGIA**

---

Relatórios Técnicos  
do Departamento de Informática Aplicada  
da UNIRIO  
n° 0001/2008

## **Estruturação de Escritório de Processos**

**Bruno Pinho**  
**Claudia Cappelli**  
**Fernanda Baião**  
**Flavia Santoro**  
**Rafael Paim**  
**Vanessa Nunes**

Departamento de Informática Aplicada

---

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO  
Av. Pasteur, 458, Urca - CEP 22290-240  
RIO DE JANEIRO – BRASIL

# Projeto de Pesquisa

## Grupos de Pesquisa Participantes



## Patrocínio



***PETROBRAS***

## Estruturação de Escritório de Processos \*

Bruno Pinho<sup>1</sup>, Claudia Cappelli<sup>2</sup>, Fernanda Baião<sup>2</sup>, Flavia Santoro<sup>2</sup>, Rafael Paim<sup>1,3</sup>, Vanessa Nunes<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Departamento de Engenharia de Produção – CEFET-RJ

<sup>2</sup>Núcleo de Pesquisa e Prática em Tecnologia (NP2Tec) - Departamento de Informática Aplicada (DIA) – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (UNIRIO)

<sup>3</sup>Grupo de Produção Integrada (GPI) – Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

brunor.pinho@gmail.com, claudia.cappelli@uniriotec.br, fernanda.baiao@uniriotec.br, flavia.santoro@uniriotec.br, rafael.paim@gpi.ufrj.br, vanessa.nunes@uniriotec.br

**Abstract.** In view of the growing complexity and scope of processes in organizations, it is increasingly necessary to structure their process management tasks. Organizations have sought guidelines to structure a process center of excellence - PCE. However, there is still no consensus on how to structure this kind of organizational unit. This report proposes the organizational structure and main macro-processes entailed in setting up a PCE.

**Keywords:** Business process management (BPM), Process center of excellence, Business process lifecycle management, BPM governance

**Resumo.** Diante do crescimento da complexidade e do escopo dos processos nas organizações, torna-se cada vez mais necessário estruturar a tarefa de gestão de processos. Assim, as organizações têm buscado diretrizes para estruturar um centro de excelência em processos (do inglês *Process Center of Excellence* - PCE). No entanto, ainda não existe um consenso sobre como estruturar este tipo de unidade organizacional. Assim, este trabalho propõe a estrutura organizacional e os macroprocessos necessários à criação de um PCE.

**Palavras-chave:** Gestão de processos de negócio, Centro de excelência de processos, ciclo de vida de gestão de processos de negócio, Governança da gestão de processos de negócio.

---

\* Trabalho patrocinado pela Petrobras.



## Sumário

1	Introdução.....	8
1.1	Motivação.....	8
1.2	Objetivos.....	11
1.3	Metodologia.....	11
1.4	Estrutura do Relatório.....	12
2	Conceituação: Gestão de Processos.....	13
2.1	Gestão de Processos.....	15
2.1.1	Gestão Funcional: baixa coordenação, baixo entendimento dos processos.....	16
2.1.2	Gestão Funcional de processos transversais.....	17
2.1.3	Gestão por Processos.....	19
2.2	Trajectoria em gestão de Processos.....	23
3	Apresentação dos resultados do projeto.....	25
3.1	Busca Bibliográfica.....	26
3.1.1	Palavras-Chave.....	26
3.1.2	Busca de Artigos.....	26
3.2	Escritório de processos: conceito e objetivos.....	27
3.2.1	Institucionalizando a gestão dos processos.....	27
3.2.2	As formas de atuação do Escritório de Processos.....	28
3.2.3	Objetivos e ações do Escritório de Processos.....	30
3.3	O Processo de Gestão de Processos.....	31
3.3.1	Gestão de Processos: gerencial.....	34
3.3.2	Gestão de Processos: ciclo de vida do desenho de processos.....	34
3.3.3	Gestão de Processos: gestão do dia a dia.....	35
3.3.4	Gestão de Processos: suporte ao escritório de processos.....	36
3.4	Descrições dos Fluxos de Atividades.....	37
3.5	Inserção de processos na cultura organizacional.....	45
3.5.1	Modelos de Inserção na Estrutura Organizacional.....	45
3.5.2	Cenários de atuação do escritório de processos.....	47
3.6	Escritório de Processos: Formas Organizacionais.....	49
3.6.1	Escolha e adaptação dos cenários.....	50
3.6.2	Cenários Organizacionais.....	50
4	Visitas e entrevistas.....	56
4.1	Elaboração de Questionário-Padrão.....	56
4.2	Entrevistas de Benchmarking.....	56
4.2.1	Empresas Participantes.....	57
4.2.2	As Tarefas para Gestão de Processos nas empresas participantes.....	57
4.2.3	Os Sistemas para Gestão de Processos – BPMS nas empresas participantes.....	59

4.2.4	“Posicionamento” em relação a gestão de processos.....	61
4.3	Entrevistas com Especialistas.....	61
5	Escritório de Processos: conclusão sobre a estruturação e adoção pelas empresas.....	62
5.1	Trajetória de estruturação: cenários e tipos de processos.....	63
5.2	Respostas às indagações iniciais.....	66
5.3	Escritório de processos para as empresas estudadas.....	67
5.3.1	Destaques do caso Serasa.....	67
5.3.2	Destaques do caso Natura.....	69
5.3.3	Destaques do caso ABN AMRO / Real.....	70
5.3.4	Destaques do caso CSC da CVRD.....	73
5.3.5	Destaques do caso Embraer.....	74
5.3.6	Síntese dos destaques dos casos.....	78
5.4	Proposição de ações futuras.....	80
	Referências Bibliográficas.....	83
	Apêndice 1 Modelo de Questionário de Entrevista.....	89
	Apêndice 2 Fontes para Definição de Gestão de Processos.....	92
	Apêndice 3 Níveis de Detalhamento da Modelagem.....	93
	Apêndice 4 Glossário de Termos.....	94
	Apêndice 5 Árvore de sistemas que apóiam a gestão de processos na organização [Paim, Cameira, Santos e Pinho, 2007].....	99
	Apêndice 6 Tabela de Produtos.....	100

# 1 Introdução

O presente projeto de pesquisa trata da estruturação de um escritório de processos genérico, responsável por promover e induzir a realização da gestão de processos nas organizações. Para este fim, apresenta diferentes formas de atuação desta unidade organizacional. Estas formas variam em função das realidades específicas das empresas. Este tópico aborda a motivação para a concepção deste escritório, os objetivos a serem alcançados, o método utilizado e a estrutura do presente relatório.

## 1.1 Motivação

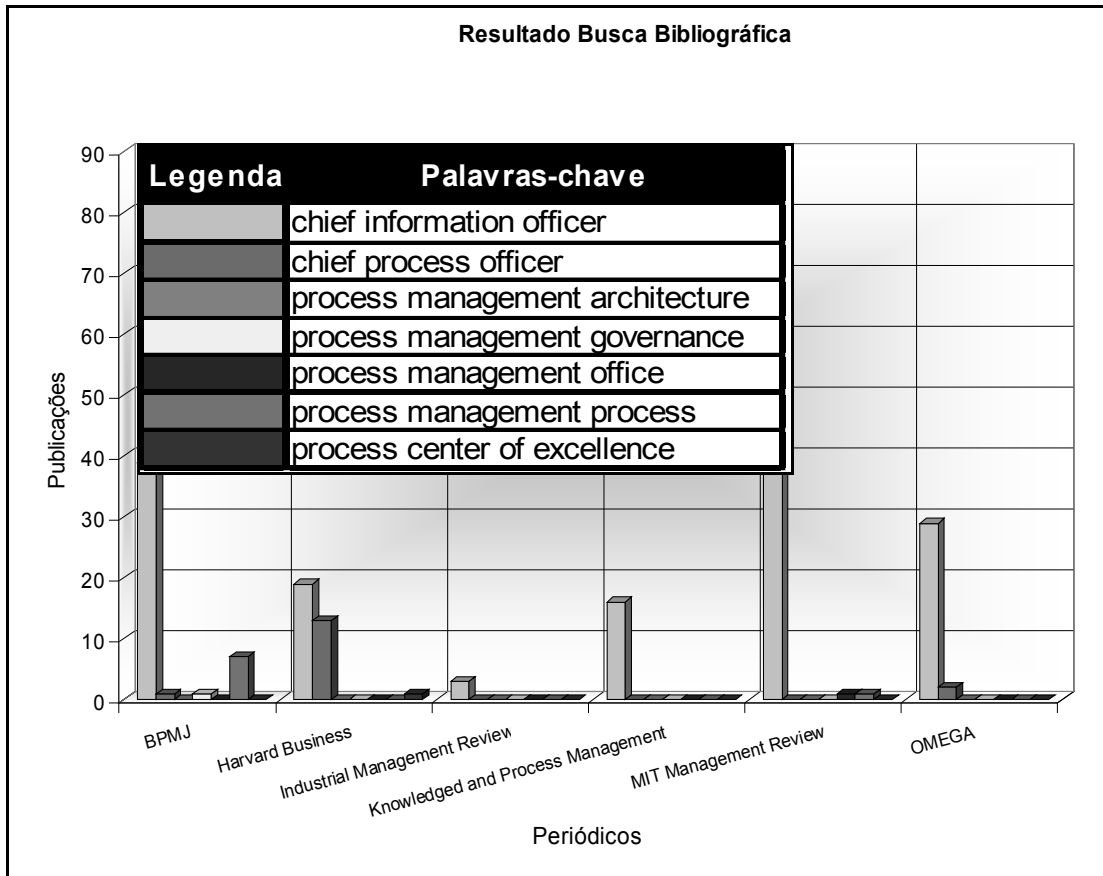
O interesse, a importância e a efetiva incorporação de tarefas para gerenciar processos nas organizações têm crescido ao longo dos anos. No início do século passado, os processos já se mostravam presentes na gestão organizacional [Scheer, 1994], [Vernadat, 1996], [Rosemann, 2006a], [Harmon, 2003]. Durante as décadas de 70 e 80 este conceito teve influência e demonstrou resultados com a lógica Japonesa de Organização da Produção. No início da década de 90, a gestão de processos estava vinculada às idéias da Reengenharia [Hammer, 1990], [Davenport e Short, 1990] e mais recentemente retorna com múltiplas motivações como integração de sistemas de informação, ampliação de controles internos, uso de modelos de referência e outros desdobramentos [Zairi e Sinclair, 1995], [Armistead e Machin, 1997], [Keller e Teufel, 1998], [Aalst, 2003], [Smith e Fingar, 2003], [Harmon, 2003], [Akhavan, Jafari e Ali-Ahmadi, 2006], [Bussel *et. al.*, 2006], [Fettke, Loos e Zwicker, 2006], [Paim, Cardoso e Caulliraux, 2008].

Em função da crescente complexidade e abrangência dos processos nas organizações, e a frequência com que a modelagem, melhoria, implantação, integração e coordenação de processos têm acontecido; muitas vezes de forma isolada; é cada vez maior a necessidade de que as empresas e instituições se estruturarem para gerenciar seus processos. A gestão de processos se estruturada pode dotar a organização da capacitação para efetivamente:

- Fazer com que os processos sejam adequadamente entendidos pelos envolvidos, seja na forma como estão sendo realizados hoje seja na forma como a organização deseja que sejam entendidos no futuro;
- Conseguir ter um referencial de desenvolvimento e aprimoramento organizacional que resultem em vantagens competitivas ou comparativas, para organizações privadas e públicas (e sem fins lucrativos), respectivamente;
- Promover o funcionamento integrado e coordenado das atividades e recursos que resultam nos produtos e serviços da organização, entregues ou produzidos por meio do efetivo funcionamento dos processos no dia a dia;
- Cumprir com requisitos de desempenho, tais como entrega dentro de prazos, custos, qualidade, margens de lucro/resultados e outros níveis de serviços; viáveis somente pela contínua gestão integrada e articulada dos processos;

Dentro deste contexto, conceitos e orientação sobre como estruturar um centro de excelência ou escritório de processos têm sido buscados pelas organizações (HAM-

MER, 2004; DAVENPORT, 2005; HAMMER, 2007; PALMER, 2007). Por outro lado, ao buscar referências consolidadas sobre como estruturar um escritório de processos, são encontradas poucas publicações acadêmicas sobre o tema. O Gráfico 1 sintetiza a quantidade de publicações encontradas e permite perceber que, mesmo com várias palavras chaves ou expressões de busca, poucas publicações foram encontradas em jornais de reconhecimento e validade para acadêmicos e profissionais de mercado.



**Gráfico 1 - Palavras-chave e Resultados da Busca Bibliográfica Realizada**

A criação de unidades organizacionais - responsáveis por induzir que sejam realizadas e por, efetivamente, realizar ações em gestão de processos - tem contribuído para que as organizações possam ter mais resultados quando atuam para melhorar o desenho dos processos, a sua gestão e operacionalização destes processos no dia a dia [Smith e Fingar, 2003], [Richardson, 2006], [Wolf e Harmon, 2006], [Palmer, 2007]. Estas unidades podem contribuir para promover ou induzir que a gestão de processos seja efetivamente realizada nas organizações para enfrentar típicos problemas decorrentes da falta de gestão da coordenação e melhoria das atividades e recursos, tais como os resultados indesejados abaixo indicados:

- Desintegração da gestão organizacional com redundância tanto de atividades e responsabilidades quanto dos modelos e iniciativas bem como práticas gerenciais. Nestes casos, usualmente, os indicadores de desempenho, competências, orçamento, estrutura organizacional, sistemas de informação, conhecimentos, e estratégia não convergem nem são consistentes entre si. Estes elementos gerenciais “partem” de um processo desconhecido ou mal conhecido;



- Dificuldade para manter integrada e atualizada a documentação dos processos e, principalmente, dificuldade para promover o entendimento dos processos transversais à organização;
- Concentração excessiva na atuação no dia a dia para apagar incêndios sem ter tempo e estrutura para pensar em como melhorar os processos;
- Desmotivação e perda de desempenho por não conseguir efetivamente implantar novos processos, o que resulta no “engavetamento” da documentação dos novos processos, sem que estes passem a ser a nova realidade das organizações;
- Dificuldade para atuação de forma coordenada e sincronizada em função da forte cultura funcional, centrada na especialização e departamentalização do trabalho;
- Atrasos, aumentos nos custos, perdas de oportunidades de ganhos, perda de mercado e clientes e conflitos internos ou na cadeia de suprimentos, em função da falta de apoio, continuidade e permanência das práticas e iniciativas de gestão de processos.

Há iniciativas para responder como a gestão de processos pode ser permanentemente internalizada ou institucionalizada nas organizações. Este estudo pretende contribuir para responder às questões que se colocam para aqueles que desejam implantar um escritório de processos. Esta unidade organizacional pode contribuir para resolver ou minorar estes problemas. Exemplos destas iniciativas são os diferentes modelos de maturidade da gestão de processos que vêm sendo propostos [Harmon, 2004], [Smith e Fingar, 2004], [Bruin e Rosemann, 2005], [Curtis e Alden, 2007a, B, C], [Hammer, 2007], [Power, 2007]. O uso da expressão Chief Process Officer – CPO, para uma posição ou cargo, tem crescido e aumenta a relevância de estruturar um espaço organizacional responsável e promotor da gestão de processos [Harmon, 2003b], [Hammer, 2004], [Fischer, 2004], [Kuhlin e Thielmann, 2005]. Algumas questões se colocam para muitas organizações e aumentam a relevância deste estudo:

- Em função de uma única organização possuir processos de diferentes naturezas, cada qual com seus recursos, fluxos e finalidade específica, deve haver um gestor de processos transversais?
- No intuito de estabelecer uma governança de processos da organização, um gestor de processo deve ser indicado para cada um desses processos (ou para cada processo considerado relevante de ser gerido)?
- Tal gestor deve projetar e/ou coordenar a equipe multifuncional responsável pelo alcance da finalidade específica daquele processo, promovendo colaboração?

Há necessidade de um gestor de processos, de um escritório de processos, ou de uma estrutura de governança de processos?

## 1.2 Objetivos

Em função da importância do tema centro de excelência em gestão de processos<sup>1</sup> e com a intenção de ajudar a responder a estas perguntas, foi desenvolvida uma pesquisa com o objetivo geral de propor uma forma genérica de estruturação de um escritório de processos, que seja passível de adaptação para realidades específicas das organizações.

Os objetivos específicos da pesquisa foram identificar o que deve ser feito para gerenciar processos; identificar possíveis envolvidos na gestão e operação das tarefas de gestão de processos; e, por fim, identificar como as tarefas para gestão de processos podem ser estruturadas em um processo de gestão de processos.

O relatório apresenta como resultados: o desenho de um macroprocesso de gestão de processos, a identificação das formas de divisão e coordenação do trabalho de gestão de processos nas empresas estudadas, e a apresentação de cenários de organização interna do escritório. Por fim, apresenta discussões fruto da revisão conceitual e dos estudos dos casos para, então, indicar conclusões e propostas de estudos futuros.

## 1.3 Metodologia

O método para atingir este objetivo envolveu busca bibliográfica, levantamento por pesquisa survey de tarefas necessárias à gestão de processos, estudos de casos em empresas brasileiras que possuem unidades responsáveis pela gestão de processos, e discussão com especialistas da academia.

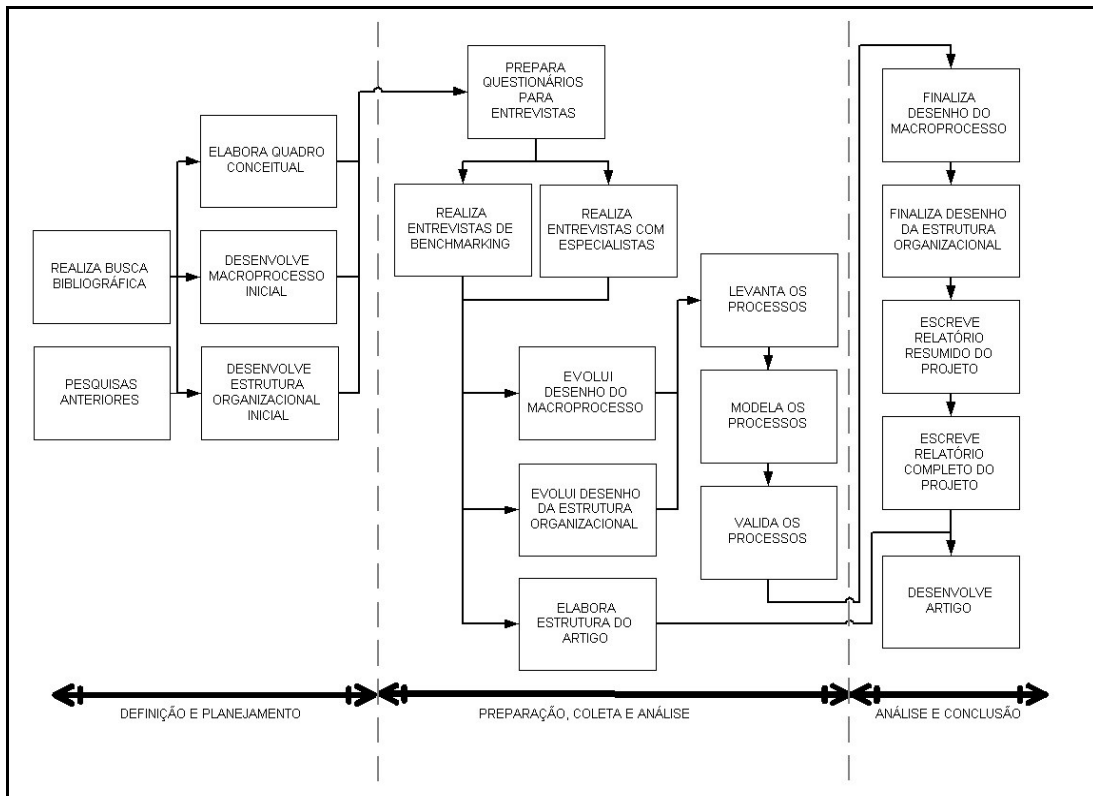
A metodologia utilizada para desenvolver a pesquisa apresentada dividiu-se em três principais etapas: 1- Definição e Planejamento; 2- Preparação, coleta e análise; e 3- Análise e conclusão, que estão esquematizados na Figura 1. O método foi concebido a partir do trabalho de [Yin, 2005], que propõe um método genérico para pesquisas de estudos de caso. Houve, ainda, inclusão de busca e revisão bibliográfica extensa e entrevistas com especialista da academia.

A primeira etapa consistiu em realizar uma busca bibliográfica avançada que percorreu os principais periódicos relacionados ao assunto gestão de processos. Esta busca partiu de palavras-chave já apresentadas indicadas no Gráfico 1 e filtrou publicações a partir do ano de 1995.

A busca bibliográfica e pesquisas anteriormente realizadas [Paim, 2002], [Paim, 2007], [Paim, Caulliriaux & Cardoso, 2008] fundamentaram a criação de um quadro conceitual sobre o escritório de processos, sendo o ponto de partida para o desenho da versão inicial de um macroprocesso do escritório proposto. Neste momento, foram construídos cenários de possíveis estruturas organizacionais deste centro de excelência em processos. Estes cenários variam em função do conceito de atuação e do papel dado ao escritório de processos pela organização.

---

<sup>1</sup> Este relatório utiliza as expressões centro de excelência em gestão de processos e escritório de processos para denotar a unidade organizacional responsável por induzir e promover com que os processos da organização sejam gerenciados. São sinônimos ou alternativas de nomenclatura.



**Figura 1 - Desenho da Metodologia de Pesquisa. Fonte: Adaptado Método de Estudo de Caso [Yin, 2005].**

A segunda etapa teve início com a criação de um questionário para a realização de entrevistas presenciais no campo empresarial. As entrevistas realizadas envolveram, no âmbito empresarial, chefes de escritórios de processos de grandes empresas de diversos setores da economia brasileira. Estas empresas foram escolhidas por terem trabalhos reconhecidos, pelos critérios a serem apresentados no capítulo 4 deste relatório, em gestão de processos. As entrevistas realizadas com as empresas permitiram o entendimento de como estas gerenciam seus processos de negócio. Os resultados das entrevistas nas empresas foram apresentados e discutidos com especialistas da academia na área de gestão de processos de negócios, de duas universidades e centros de pesquisa, ensino e extensão brasileiros (<http://www.gpi.ufrj.br>; <http://www.uniriotec.br/~np2tec>).

A terceira etapa compreendeu a finalização do macroprocesso e das estruturas organizacionais desenhados durante o ciclo de concepção do centro de excelência em processos. Houve, por fim, a elaboração de relatórios contemplando todos os resultados gerados da pesquisa, bem como a validação por parte das empresas e a aplicabilidade à realidade empresarial do escritório genérico concebido e, por fim, desenvolver o estudo proposto como fruto desta pesquisa.

#### 1.4 Estrutura do Relatório

O relatório está estruturado em elementos pré-textuais, 6 (seis) capítulos, e elementos pós-textuais. Na primeira parte há itens como agradecimento, sumário e índices. Em seguida, estão os capítulos que estão brevemente descritos a seguir.

- O capítulo 1 explica o projeto de pesquisa escritório de processos, de forma breve.

Apresenta a motivação para a pesquisa, os objetivos e a metodologia que descreve o projeto.

- O capítulo 2 apresenta a conceituação formada sobre a gestão de processos, com a apresentação de trabalhos prévios, de diferentes conceitos de processos e gestão de processos, bem como a explicação de lógicas de gestão funcional, gestão funcional de processos transversais e gestão por processos.
- O capítulo 3 apresenta os resultados do projeto, abordando a busca bibliográfica realizada, o quadro conceitual formado sobre o tema escritório de processos, o macroprocesso concebido para o Escritório de Processos Genérico, e, por fim, suas possíveis formas organizacionais.
- O capítulo 4 envolve a apresentação da síntese das visitas e entrevistas que foram realizadas com empresas de diversos setores de atuação e que possuem escritórios de processos. É apresentado o questionário elaborado para as entrevistas, os resultados das entrevistas em cada uma das empresas participantes e, por fim, a visão dos especialistas da academia sobre o escritório.
- O capítulo 5 apresenta as conclusões do projeto realizado, envolvendo a avaliação dos resultados da pesquisa, bem como a importância da presença e permanência de um escritório nas organizações.

O final do relatório ainda apresenta as referências bibliográficas utilizadas no desenvolvimento do documento e anexos com:

- O modelo de questionário das entrevistas;
- As referências bibliográficas utilizadas para definir gestão de processos;
- Um esquema para entender o nível de detalhamento utilizado no escritório de processos;
- O glossário de termos, definições e siglas;
- A árvore de sistemas que apóiam a gestão de processos; e, por fim,
- Uma árvore de produtos simplificada.

## 2 Conceituação: Gestão de Processos

Ao longo do tempo, muitas empresas, consultores e pesquisadores destacaram que o modelo de estruturação organizacional, fundamentado na gestão funcional centrada na especialização e na delegação da coordenação para a hierarquia, tem limitações. Este modelo revela-se restritivo para lidar com a realidade presente, na qual a construção de organizações mais ágeis, integradas e flexíveis passa a ser uma condição importante para a atuação das organizações [Alvarez, 1994], [Davenport, 1993], [Hammer e Champy, 1994], [Galbraith, 1995, 2000], [Salerno, 1999], [Grover e Kettinger, 2000], [Burlton, 2001], [Smith e Fingar, 2003], [Harmon, 2003], [Jeston e Nelis, 2006].

A limitação da gestão completamente funcional e a necessidade de coordenação das atividades reforçam a busca por formas e mecanismos para gerenciar processos. Um passo importante nesta direção é entender e definir o que significa gestão de processos. A divergência do entendimento deste conceito tem sido relatada na literatura frequentemente [Elzinga et. al., 1995], [Zairi e Sinclair, 1995], [Armistead e Machin, 1997], [Elzinga et. al., 1999], [Lindsay, Downs e Lunn, 2003].

Paim, Caulliraux e Cardoso [2008] apresentam os resultados de uma pesquisa que buscou uma definição instrumental para o que se entende por gestão de processos. Este estudo apresenta três grupos de tarefas necessárias à gestão de processos: 1) pensar ou projetar processos; 2) gerir processos no dia a dia; e 3) promover aprendizado. Para a identificação das tarefas, foram consultadas referências bibliográficas e foram analisadas detalhadamente as propostas de autores selecionados. Além disto, foram realizadas pesquisas tipo survey com profissionais de mercado e especialistas da academia.

Os três grupos de tarefas são resultados de uma classificação de acordo com natureza das tarefas. O primeiro grupo foi agrupado em função da natureza de engenharia, desenvolvimento e de horizonte de médio e longo prazo no caso do grupo de projeto-desenho (design). No grupo de gestão do dia a dia, o critério foi a natureza executiva e de horizonte de curto prazo. No grupo de aprendizado, o critério foi a natureza passiva de registro sem atuação executiva sobre os processos, esta última para servir de referência para re-projeto ou projeto ou para controle e coordenação no grupo mais executiva, no dia a dia [Paim, Santos e Caulliraux, 2007].

As tarefas foram propostas e em seguida transformadas em um instrumento de pesquisa survey. Esta pesquisa foi aplicada para 61 profissionais que trabalham com gestão de processos. A metodologia detalhada e os resultados desta pesquisa estão publicados em Paim, Caulliraux e Cardoso [2008]. A Erro: Origem da referência não encontrado indica na segunda coluna as importâncias atribuídas pelos participantes da pesquisa às tarefas necessárias à gestão de processos<sup>2</sup>. Para atribuição das importâncias e da forma de gestão de processos foi utilizada uma escala Likert [Likert, 1932] de 1 (menor) até 5 (maior). A Erro: Origem da referência não encontrado na terceira coluna indica a forma de atuação gerencial sobre os processos, que varia entre funcional extrema (1), funcional para processos transversais<sup>3</sup> (3) e gestão por processos (5). Ao analisar a forma de gestão é possível perceber que o modelo de gestão predominante está na gestão funcional de processos transversais, uma vez que as médias estão próximas de 2.5 e os desvios-padrão são baixos.

Variáveis - Tarefas para gestão de processos	Importância da tarefa		Forma de gestão de processos	
	Média	Desvio Padrão	Média	Desvio Padrão
Entender o ambiente externo e interno	4.4	0.68	2.80	1.09
Estabelecer estratégia e abordagem de mudanças	4.4	0.64	2.92	1.18
Assegurar patrocínio para a mudança	4.3	0.86	2.67	1.33
Entender, selecionar e priorizar processos	4.5	0.60	2.82	1.33
Entender, selecionar e priorizar ferramentas	4.1	0.91	2.50	1.38
Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP	4.1	0.87	2.45	1.15
Formar equipes e times de diagnóstico de processos	4.3	0.82	2.66	1.29
Entender e modelar processos na situação atual	4.4	0.69	2.82	1.31
Definir e priorizar problemas atuais	4.3	0.80	2.64	1.33
Definir e priorizar soluções para os problemas atuais	4.2	0.91	2.64	1.28
Definir práticas de gestão e execução dos processos	4.3	0.75	2.56	1.20
Entender e modelar processos na situação futura	4.3	0.90	2.72	1.25
Definir mudanças nos processos	4.4	0.78	2.81	1.33

<sup>2</sup> Este relatório apresenta três diferentes modelos de gestão de processos, definidos e explicados no capítulo 3: gestão de processos funcional; gestão funcional de processos transversais; e gestão por processos.

<sup>3</sup> Ver definição de processos transversais no glossário.

Implantar novos processos	4.4	0.59	2.62	1.17
<b>Projetar Processos</b>	<b>4.3</b>	<b>0.77</b>	<b>2.69</b>	<b>1.26</b>
Implementar processos e mudanças	4.4	0.76	2.90	1.37
Promover a realização dos processos	4.2	0.87	2.53	1.20
Acompanhar execução dos processos	4.3	0.70	2.66	1.24
Controlar execução dos processos	4.3	0.83	2.64	1.27
Realizar mudanças de curto prazo	4.1	0.62	2.41	1.18
<b>Gerir Processos no Dia a Dia</b>	<b>4.3</b>	<b>0.76</b>	<b>2.63</b>	<b>1.25</b>
Registrar o desempenho dos processos	4.3	0.92	2.57	1.34
Realizar <i>benchmarking</i> de processos	4.1	0.93	2.32	1.35
Registrar e controlar desvios de impacto	4.0	0.86	2.39	1.06
Avaliar desempenho dos processos	4.3	0.69	2.42	1.12
Registrar aprendizado sobre processos	4.2	0.79	2.00	1.14
<b>Promover Evolução e Aprendizado</b>	<b>4.2</b>	<b>0.84</b>	<b>2.34</b>	<b>1.20</b>

\*Nível de significância superior a 0,99

**Figura 2 – Importância das tarefas de gestão de processos vs forma de gestão de processos. Fonte: Extraída de Paim, Caulliraux e Cardoso [2008].**

O estudo realizado indica tarefas para gestão de processos, contudo não apresenta como estas tarefas viram um processo gerencial nem tampouco quem pode ser responsável por sua gestão ou execução. A pesquisa relatada no presente estudo partiu destas tarefas e buscou uma ordenação lógico-temporal para formar um “processo de gestão de processos”.

## 2.1 Gestão de Processos

Como a gestão de processos é o objeto de estudo deste relatório, esta expressão será definida com destaque neste item. A expressão tem maior utilização no final da década de 90 e principalmente no início da primeira década do último século do milênio. Como este objeto é um conceito, há necessidade de defini-lo para então utilizá-lo para identificar tarefas necessárias à gestão de processos.

Para buscar uma definição, foram utilizadas quatro fontes diferentes. As duas primeiras são livros, que podem ser divididos em livros com base acadêmica e com base em na experiência de consultores, todos de quatro tipos distintos de fontes. A primeira fonte busca uma definição para a gestão de processos nas publicações do primeiro até terceiro encontro internacional de gestão de processos de negócio. A segunda fonte traz livros de autores fora da academia. A terceira fonte está centrada na utilização de artigos acadêmicos e a quarta fonte utilizou sites da internet, que contêm definições sobre o que se entende por gestão de processos. Este item além das definições propostas apresenta uma síntese do que será entendido como gestão de processos neste estudo. Paim [2007] apresenta as fontes utilizadas para esta definição.

A gestão de processos, além de poder ser definida de forma instrumental, por meio de tarefas necessárias à gestão de processos, deve ser entendida dentro de um espectro de abordagens de atuação. Há cenários de uma gestão completamente funcional, uma gestão funcional para processos transversais e uma gestão completamente processual. Os extremos são dificilmente aplicáveis. A Figura 3 indica características destas três abordagens.



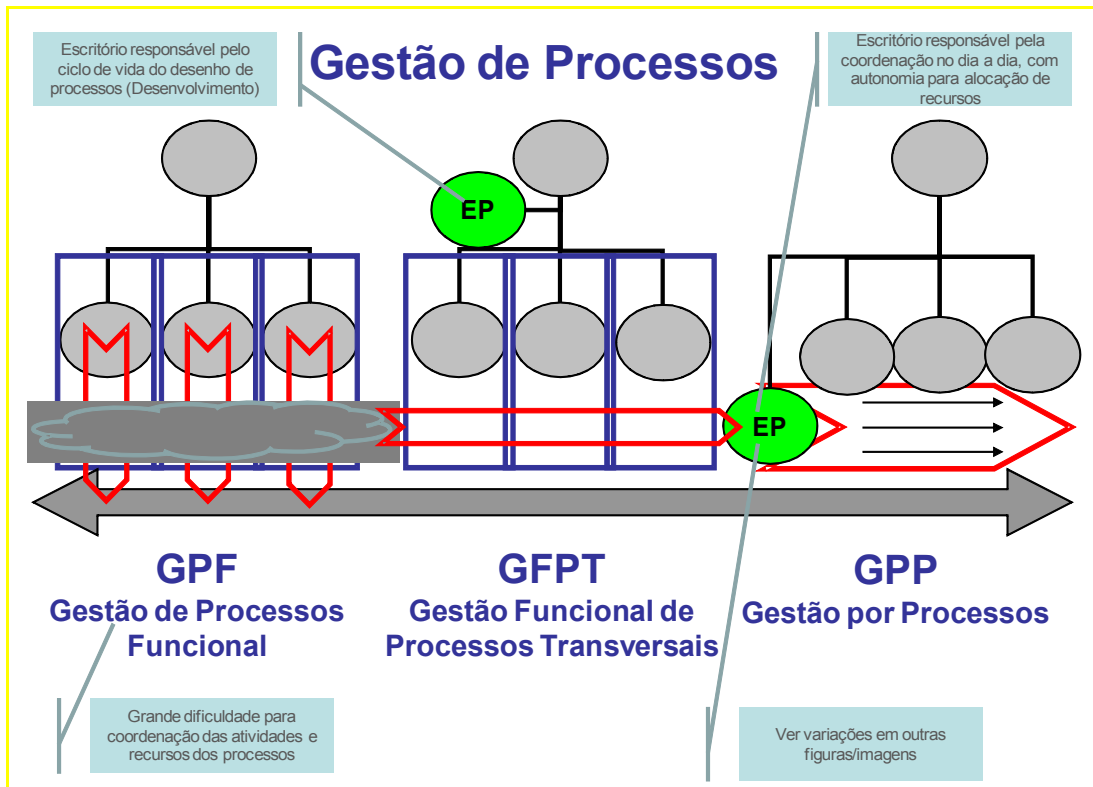


Figura 3 – As três abordagens da Gestão de Processos

### 2.1.1 Gestão Funcional: baixa coordenação, baixo entendimento dos processos

Na abordagem funcional, a organização tem características de silos, com baixa capacidade de coordenação e, principalmente, com processos desconhecidos. Nesta abordagem,

- Há baixa orientação para o mercado ao qual a organização atende,
- Os objetivos são prioritariamente departamentais,
- As lógicas de avaliação de desempenho são localmente definidas,
- As competências dos indivíduos não ultrapassam as fronteiras funcionais,
- A remuneração, reconhecimento e premiação são departamentais,
- O orçamento é definido e aplicado sem considerar processos transversais e
- Não há unidades organizacionais responsáveis pelos processos como um todo.

O modelo funcional desconhece o conceito de processos transversal, no qual usualmente mais de uma unidade organizacional está envolvida. Processos da “idéia até o produto”, “da prospecção de mercado até a internalização de novos clientes”, “do pedido até o atendimento por completo da demanda (incluindo a compra, produção, entrega, faturamento etc.)” são desconhecidos e não estão documentados nem tampouco “na cabeça” de todos os profissionais. As necessidades e oportunidades de melhoria neste modelo surgem dos departamentos e não dos processos. As características das organizações funcionais e suas limitações e vantagens estão razoavelmente documentadas na literatura [Mintzberg, 1979], [Rummler e

Brache, 1995], [Hammer e Champy, 1994], [Galbraith, 2000], [Galbraith, Downey e Kates, 2002].

### 2.1.2 Gestão Funcional de processos transversais

Na gestão funcional de processos transversais, o modelo prioriza a gestão organizacional a partir dos processos ou centrada na idéia de que os processos devem apoiar a coordenação do trabalho, mas preserva a divisão do trabalho centrada na especialização e não cria duas linhas de autoridade. Isto não demanda necessariamente uma mudança na estrutura organizacional. Há mais de 20 anos, Porter [1985] já havia reforçado a importância das interações entre operações através da cadeia de valor como uma questão central para as organizações. Edwards Deming também contribuiu para a orientação por processos, por exemplo, ao criar uma forma de representação das conexões através da organização do fornecedor até chegar ao cliente, que serve de referência para o processo ser medido e melhorado. Thomas Davenport e James Short definiram a orientação por processos como uma nova engenharia industrial, baseada na tecnologia da informação e no redesenho de processos [Davenport e Short, 1990]. Hammer & Champy [1993] foram os mais populares dos autores e vincularam a orientação por processos à forma radical de melhoria de processos, a reengenharia. Em todas as definições, a cultura organizacional estava presente. Deveria se formar uma cultura de processos de negócio baseada em lógicas multifuncionais, orientação para o cliente e pensamento de processos e sistemas [Rummler e Brache, 1995]. Davenport [1993] define a orientação por processos como sendo constituída dos seguintes elementos: estrutura, foco, mensuração, propriedade (donos / *ownership*) e clientes. O mesmo autor reforça que a melhoria do processo deve integrar a cultural organizacional e introduz a noção de que os sistemas de informação orientados por processos seriam um dos principais componentes de uma cultura organizacional orientada por processos. Biro, Messnarz e Davison [2000] complementam a relação entre cultura e processos ao explorarem as mudanças nas práticas de melhoria de processos em função da cultura de diferentes países pesquisados.

De acordo com Davenport [1993], a estrutura do processo (e não uma estrutura por processos) pode ser distinguida das versões mais hierárquicas e verticais da estrutura organizacional. Enquanto a estrutura organizacional hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentária e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, a estrutura dos processos é uma visão dinâmica da forma pela qual organização produz valor. Além disso, o autor destaca que embora não seja possível medir ou melhorar a estrutura hierárquica de maneira absoluta, os processos têm elementos que podem ser medidos e melhorados tais como custo, prazos, qualidade de produção e satisfação do cliente. Davenport [1993] afirma que quando os custos são reduzidos ou a satisfação do cliente é aumentada, há conseqüentemente melhoria do processo em si. O autor mostra, desta forma, sua priorização por ver a organização sob uma ótica de processos e, conseqüentemente, por sistemas, em especial, sistemas de informação.

Com esta forma de visualização de uma organização, a comunicação entre os diversos departamentos da empresa fica reforçada. Isto cria uma pressão lateral e implica que a função do gerente passe a ter maior relação com a gestão das interfaces funcionais e interfaces das ações constituintes dos processos. Ações de coordenação lateral aumentam em importância [Galbraith, 2000].

Hammer e Champy [1994] verificaram que em alguns pontos de um processo nos quais os trabalhadores tinham que consultar um nível hierárquico superior, eles agora tomam as suas próprias decisões. Os trabalhadores realizam, então, parte do serviço antes realizada pelos gerentes. Entre os benefícios deste tipo de atitude estão reduções



de atrasos, menores custos de despesas gerais, melhor atendimento aos clientes e maior delegação de poderes aos trabalhadores.

Hammer [1997] descreveu o pensamento por processos como definindo a organização para uma orientação trans-funcional e por resultados. O autor usou quatro categorias para descrever uma organização orientada por processos: processos de negócios; cargos e estrutura; sistemas gerenciais e indicadores de desempenho; e valores e crenças. Suprateek e Allen [1999] por outro lado estudaram as falhas da reengenharia, por exemplo, no setor de telecomunicações.

Reijers [2006] percebe a discussão e a retrata como uma questão de ênfase. Para o autor, a orientação por processo também é resultado da redução na ênfase na hierarquia e estruturas funcionais e, em contraposição, aumento no foco em cadeias de operações de negócios, usualmente, orientadas por lógicas de cliente a cliente (end-to-end), o que reforça a noção de recebimento de uma demanda até a entrega ou atendimento completo a esta demanda (produto). Gardner [2004] destaca estes processos como sendo disparados (trigger) a partir de uma necessidade e resultando na criação de valor para o cliente. Davenport e Short [1990] explicitamente definem a orientação por processos como uma prática gerencial. Reijers [2006], ao citar Hammer e Champy [1994] e Davenport [1993], reforça seu argumento que orientação por processos foi considerada essencial para o sucesso de iniciativas de desenho ou reengenharia de processos. Ao citar Bryne [1993], Reijers reforça a noção da organização horizontal, ao citar Hammer [1997] reforça a organização centrada em processos. Reijers [2006] destaca ainda os trabalhos de Hammer e Stanton [1999] sobre a empresa processual e, por fim, de Gardner [2004], com as organizações focadas em processos (Process-focused organisation).

Rummler e Brache [1995]; Caulliraux e Cameira [2000]; McCormack [2001]; Ashkenas et. al. [2002]; Gustafsson e Nilsson [2003, apud Reijers, 2006]; e Netto [2006] apresentam caracterizações da orientação por processos ou “gestão funcional que reconhece a importância de processos transversais”. A síntese das propostas destes autores está apresentada a seguir:

- Criação e sustentação de uma cultura de gestão baseada em dar visibilidade e entendimento aos processos,
- Mensurar o desempenho dos processos e não somente das funções ou departamentos funcionais,
- Ter práticas para que estes sejam melhorados quando necessário,
- Promover a integração e reduzir os conflitos interdepartamentais,
- Reforçar a noção de que o foco em processos é um meio para ter foco em clientes finais e que este foco traz consigo a noção de processos transversais (da demanda até o atendimento por completo desta demanda ao longo das atividades que compõem o processo “do início ao fim”, conforme já explicado). Este reforço cria uma orientação para gerar resultados dos processos voltados para os clientes finais de demanda e os produtos que os processos produzem,
- Criar uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal e definir as responsabilidades pelas partes componentes do processo. Isto envolve mudar o que está prescrito como responsabilidade dos departamentos e cargos, mesmo que estes tenham lógicas funcionais. Envolve também responsabilidades para facilitar e promover a coordenação dos processos.

Paim [2007] defende que estas orientações gerenciais podem ser aplicáveis em diferentes tipos de estruturas organizacionais. Se na estrutura organizacional os processos são o primeiro eixo de organização do trabalho, a orientação por processos será mais priorizada. Se a estrutura é funcional, mas há incorporação no modelo de gestão de elementos com foco em processos, pode ser aceita uma estrutura funcional que tem orientação por processos. A estrutura dará conta principalmente da divisão do trabalho e a orientação por processos responderá prioritariamente para a coordenação do trabalho e melhoria do projeto do trabalho.

### 2.1.3 Gestão por Processos

A literatura também apresenta uma expressão que se confunde com orientação por processos: Gestão por processos. Neste trabalho, a expressão está utilizada de forma mais ampla que a gestão funcional de processos transversais (orientação por processos).

Na gestão por processos, há alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional no sentido de priorizar os processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional. Há mudanças maiores que somente ser uma organização que enfatiza processos em oposição à hierarquia e que coloca uma ênfase especial sobre os resultados e clientes [McCormack, 2001]. Hatten e Rosenthal [1999] também apresentam proposta para uma estrutura organizacional orientada por processos.

Isto implica em mais que orientar a gestão para entender os processos transversais e incluir ou alterar elementos integrantes do projeto organizacional para além da orientação por processos e para além de uma estrutura organizacional por processos.

A Figura 4 indica que as decisões organizacionais na gestão de processos funcionais tendem a ter mecanismos de coordenação, capacitação, reconhecimento, sistemas de informação, avaliação de desempenho, alocação de recursos financeiros, reprojeto de processos e tratamento de requisitos de clientes centrados nas unidades funcionais enquanto na gestão por processos estas decisões estão orientadas prioritariamente pelos processos. A Figura 4 apresenta o espectro de decisão organizacional e reforça as diferenças entre uma gestão funcional pura e uma gestão completamente por processos.

Na gestão por processos, estas decisões e a estruturação dos elementos apresentados na Figura 5 estão orientadas prioritariamente pelos processos. A gestão por processos engloba e precisa tanto de uma orientação por processos quanto de estrutura organizacional por processos. A gestão por processos não deve ser, portanto, uma panacéia, a ser desejada por toda e qualquer organização, visto que será mais adequada para aquelas organizações nas quais a gestão em torno de processos se mostra mais adequada, por ter grande interação com clientes associada a demandas por velocidade e agilidade na produção e entrega de produtos. Isto envolve incluir grupos ou unidades responsáveis pelo processo como um todo, mudar o perfil de competências dos indivíduos e dos grupos, ou seja, mudanças estruturais para a organização.

Netto [2006] conceitua gestão de processos a partir de seu estudo de doutorado [Netto, 2004], no qual consultou 98 referências bibliográficas e identificou 55 propostas conceituais para gestão de processos. O autor reforça que foram encontrados 32 diferentes nomes para gestão por processos e destaca que [Patching, 1994 apud Netto, 2006] já havia identificado 21 diferentes nomes para iniciativas de melhoria de processos. As razões para a diversidade e abrangência de nomenclaturas estão

relacionadas ao estabelecimento de direitos autorais, à riqueza potencial e à amplitude das possibilidades de abordagens para o tema. As diferenças conceituais dos modelos de gestão de processos (funcional, transversal e por processos) não são discutidas por Netto [2006].



**Figura 4 – Espectro de decisão organizacional: gestão de processos funcionais de processos vs gestão por processos**

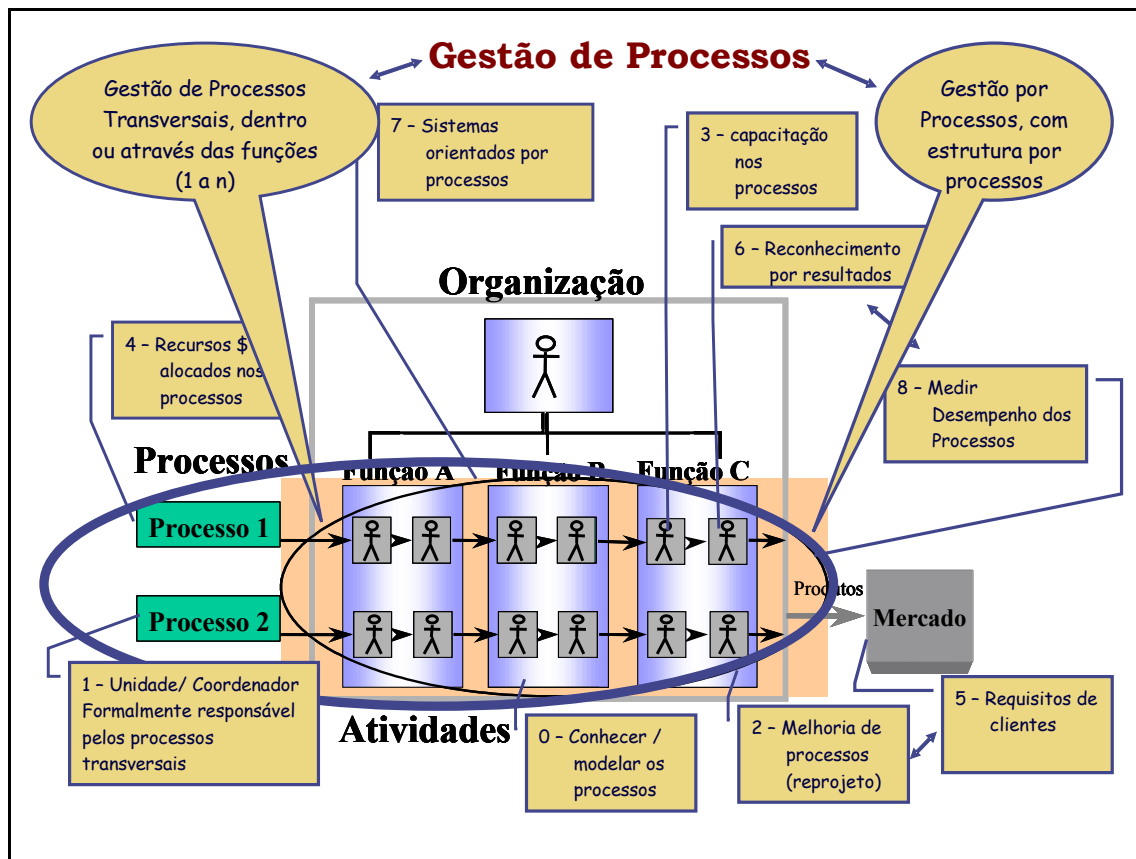


Figura 5 – Mudanças possíveis para a gestão por processos

Cabe destacar que o autor entende que a estrutura da gestão por processos pode variar “desde a predominância funcional, passando pela matricial equilibrada, até a de processo puro” [Netto, 2006, pág. 17]. Neste trabalho a gestão por processos está definida para os casos nos quais a estrutura organizacional está orientada por processos. A gestão de processos engloba, portanto, a gestão por processos, sendo esta última uma forma ou modelo específico de gestão de processos.

Para Lizarelli et. al. [2006], na gestão por processos a tendência não é mais enxergar a organização de uma maneira funcional, departamentalizada e sim de uma maneira horizontal, integrando os diversos modelos e categorias básicas de processos. Os autores reforçam que as estruturas funcionais apresentam características indesejáveis, que comprometem o desempenho das empresas, por priorizarem as funções de cada departamento em detrimento dos processos essenciais, adotarem o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais e por apresentarem estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, o que resulta na execução de pedaços fragmentados de processos de trabalho.

Em resposta a esse tipo de estrutura organizacional orientada por processos, estão surgindo, segundo alguns autores e as evidências dos estudos de casos, organizações geridas por processos, que abandonam a estrutura por funções, resultando em uma estrutura organizacional por processo “pura” ou estruturas matriciais, com elementos funcionais e processuais. Neste contexto, as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de processos básicos de operação. A lógica de funcionamento está passando para a lógica desses processos e não mais para sustentar o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

O funcionamento adequado de uma organização implica na existência de um modelo de gestão que oriente a organização por processos. Neste modelo, as seguintes características devem estar presentes:

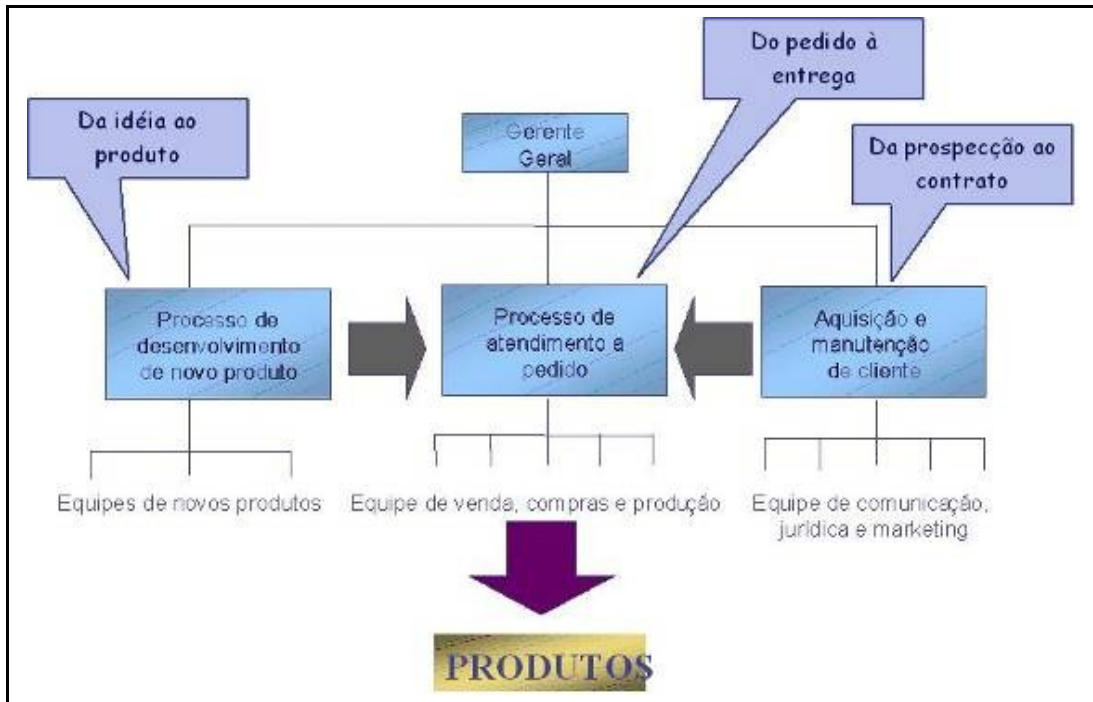
- As pessoas trabalham no processo e não mais nas áreas funcionais da empresa, que deixam de existir ou perdem muito sua importância [Lizarelli *et. al.*, 2006];
- Pessoas e equipes/times que promovem melhorias para clientes são reconhecidos pela organização como um todo [Spanyi, 2006, pág. 116];
- Os objetivos são definidos visando o cliente [Lizarelli *et. al.*, 2006];
- Há uma integração para trás e para frente na cadeia ou rede de suprimentos, associada à integração externa e há uma integração interna entre as atividades que compõem os processos [Kalakota e Robinson, 2004];
- As recompensas e bônus estão baseados na capacidade de atingir melhorias nos processos [Spanyi, 2006, pág. 116];
- As pessoas vêem o negócio como uma série de processos interdependentes [Spanyi, 2006, pág. 116];
- Os papéis de gestão de processos passam a estar, formalmente enfatizados, nas descrições de cargos [Spanyi, 2006, pág. 116];
- Os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo [Lizarelli *et. al.*, 2006]; e
- A informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia [Lizarelli *et. al.*, 2006].

A partir das análises realizadas, a gestão por processos pode ser definida como a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltadas à melhor organizar/gerir os processos das organizações, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Estes conceitos e teorias envolvem perceber direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, controlar sua execução bem como identificar e implantar tecnologias de apoio, e, de forma geral, trazer para as organizações a cultura de prover avanços ou ganhos de desempenho através da melhoria de seus processos, sejam essas melhorias realizadas de forma radical ou a incremental. Neste conceito de gestão por processos, a questão central está em mudar a estrutura organizacional para incorporar unidade(s) responsável (is) pelos processos transversais, e, ainda, enfatizar decisões baseadas em processos [Paim, 2007].

Uma estrutura orientada por processos transversais pode ser visualizada na Figura 6. Esta figura apresenta um processo do início ao fim e com lógica de equipes com responsabilidade pelo processo como um todo. Neste tipo de estrutura, os processos são priorizados em relação à lógica funcional, mas assim como a estrutura funcional tem suas limitações, esta estrutura pode ser melhorada, por exemplo, criando grupos interprocessos para discutir particularidades e especificidades de produtos que passam pelos mesmos processos.

Esta imagem reforça que é necessário pessoal integrante de equipes para que seja possível gerenciar o processo como um todo. Isto reforça uma das maiores dificuldades das estruturas organizacionais orientadas por processos: o perfil dos profissionais formados pelas universidades e que aprendem enquanto trabalham é predominantemente funcional. Logo, organizações por processos precisam trabalhar em equipe. A este fato se soma o grau de complexidade de ser responsável por um

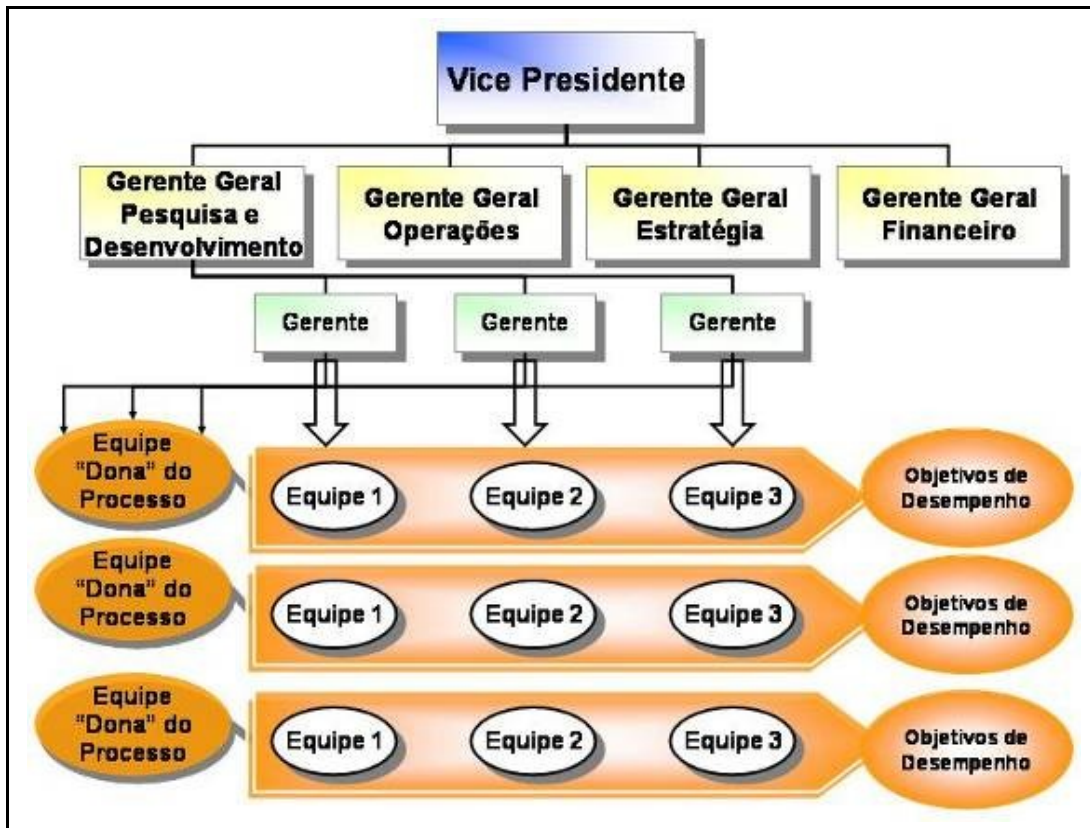
processo como um todo, que impede, pelas limitações cognitivas do ser humano, que esta estrutura seja frequentemente adotada [Galbratih, 2000].



**Figura 6 - Exemplo de Estrutura por Processos em uma empresa têxtil**

O grupo de estudos da Fundação Nacional da Qualidade criou a imagem representada na Figura 7, que permite diferenciar uma estrutura organizacional funcional com orientação por processos de uma estrutura organizacional por processos. Nesta não há criação formal de uma unidade organizacional responsável pelo processo como um todo. A solução foi a criação de grupos multifuncionais, compostos por representantes das unidades funcionais, que compartilham a responsabilidade pelo processo como um todo. A Figura 7 representa, então, uma estrutura funcional com forte orientação por processos.





**Figura 7 - A visão do PNQ sobre a Organização por Processos. Fonte: Adaptado FNQ [2005] em Johannpeter [2005].**

Como destacado, a questão central a ser enfatizada é definir a estruturação organizacional por processos como uma alternativa que as organizações podem escolher para orientar a forma de seu projeto organizacional e priorizar ao máximo o eixo de processos. Por outro lado, uma gestão de processos pode ser, e freqüentemente é, realizada em outros tipos de estrutura. A organização somente precisará de uma estrutura por processos se decidir ter um modelo de gestão por processos. Os demais tipos de estrutura podem ter orientação por processos.

Os resultados desta pesquisa e de pesquisas anteriores [Paim, 2007] demonstraram que a opção da gestão por processos é pouco freqüente ou mesmo rara e que o mais comum é encontrar organizações funcionais que gerenciam seus processos transversais. A Erro: Origem da referência não encontrado, já apresentada, indica que a forma de estruturação das organizações pesquisadas tem predominância em uma gestão funcional de processos transversais. Dentre as 61 respostas, somente 5 indicaram que têm uma estrutura por processos, logo, uma gestão por processos [Paim, 2007].

## 2.2 Trajetória em gestão de Processos

Cabe destacar que as organizações formam trajetórias relacionadas com o modelo de gestão de processos, nas quais usualmente pendulam entre os três modelos apresentados. No movimento sentido da gestão pura funcional para uma gestão por processos, Gonçalves (2000b) propõe, em síntese, a seguinte trajetória, representada pela Figura 8:

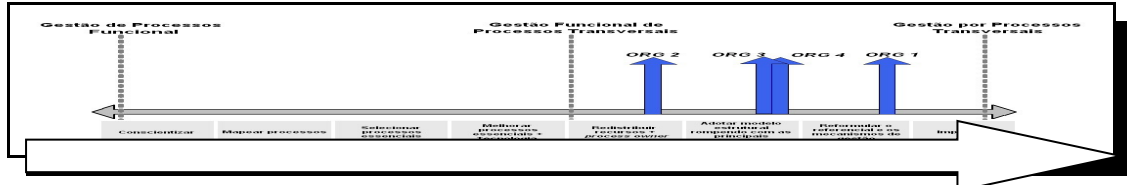


Figura 8 – Trajetória: sentido gestão por processos. Adaptação de Gonçalves [2000b].

A Figura 9 – apresenta uma trajetória de mudança entre a estrutura funcional tradicional até uma estrutura orientada por processos na qual as unidades funcionais têm menos destaque. O esquema reforça alternativas nas quais os processos vão gradativamente sendo priorizados na estrutura. Primeiro, não há representação formal dos processos na estrutura e somente os departamentos ou unidades organizacionais estão integrando a estrutura. Na segunda imagem da esquerda para a direita, os processos transversais passam a ser reconhecidos pela organização que continua a ter elementos funcionais, mas reconhece em segundo plano os processos transversais, o que a caracteriza como uma estrutura matricial fraca [Clark e Fujimoto, 1991]. Esta também pode ser definida como uma organização funcional que gerencia seus processos transversais e não necessariamente uma estrutura matricial. A diferença estaria em não formalizar a responsabilidade pelo processo como um todo.

Na terceira imagem, a estrutura continua a ser matricial, mas agora os processos estão priorizados. Segundo Clark e Fujimoto [1991], esta seria uma estrutura matricial forte. No caso de conflitos, a prioridade decisória fica com os processos. Na quarta e última imagem, as unidades funcionais perdem importância e são muitas das vezes repositórios de recursos ou unidades para desenvolvimento dos recursos. Os processos transversais passam a ser o principal eixo em torno do qual a organização constrói seu projeto organizacional.

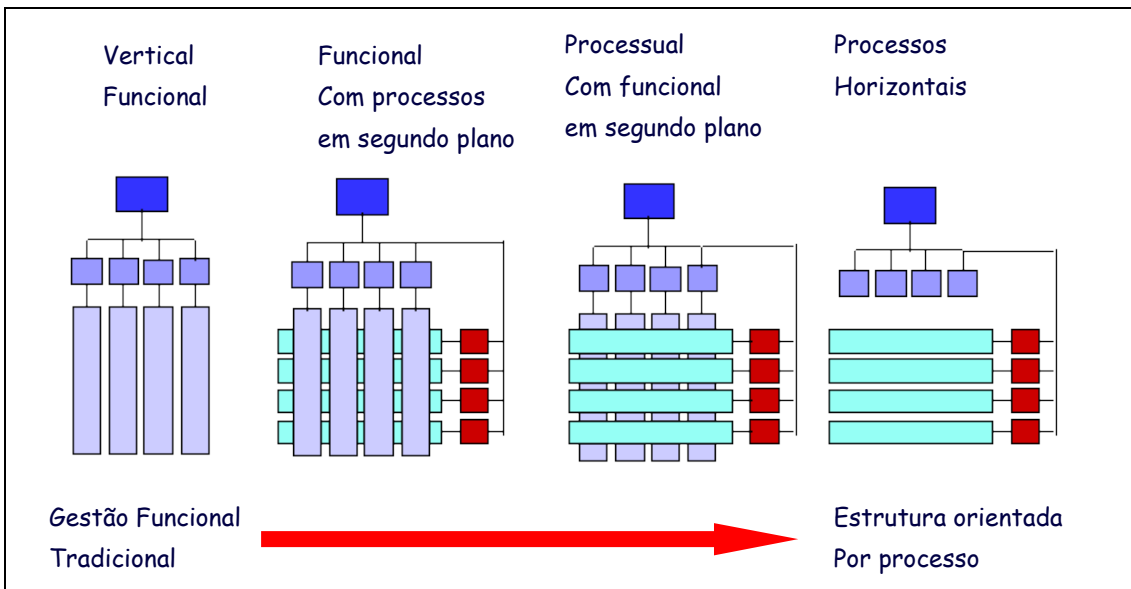


Figura 9 – Exemplo de estrutura organizacional orientada por processo. Fonte: Adaptação de Gestão de Processos Empresariais em <http://www.bpmenterprise.com>.

As duas últimas formas na Figura 9 são utilizadas na Gestão por Processo – GPP. A Figura 10 apresenta exemplos destas estruturas. A primeira indica uma estrutura matricial, na qual permanecem unidades funcionais, que são responsáveis pela



especialização do trabalho e dos indivíduos. Por outro lado, há uma nova unidade, transversal à estrutura, responsável por alocar os recursos nos processos. Esta estrutura quanto chamada de matricial forte define que o gestor do processo tem maior autonomia sobre os recursos em relação ao gestor funcional [Clark e Fujimoto, 1991]. Este modelo híbrido teve os clássicos conflitos da dupla subordinação e dos indicadores de desempenho globais e locais.

A segunda imagem na Figura 10 ilustra uma estrutura por processos pura. Nela, somente há uma linha de autoridade. Esta linha está centrada na coordenação ao longo do fluxo de trabalho e não está centrada na especialização do trabalho. Esta estrutura pode gerar redundâncias e precisa de profissionais com perfis generalistas, mas, por outro lado, tem amplo foco nos processos, o que significa dizer que tem foco nos produtos e clientes.

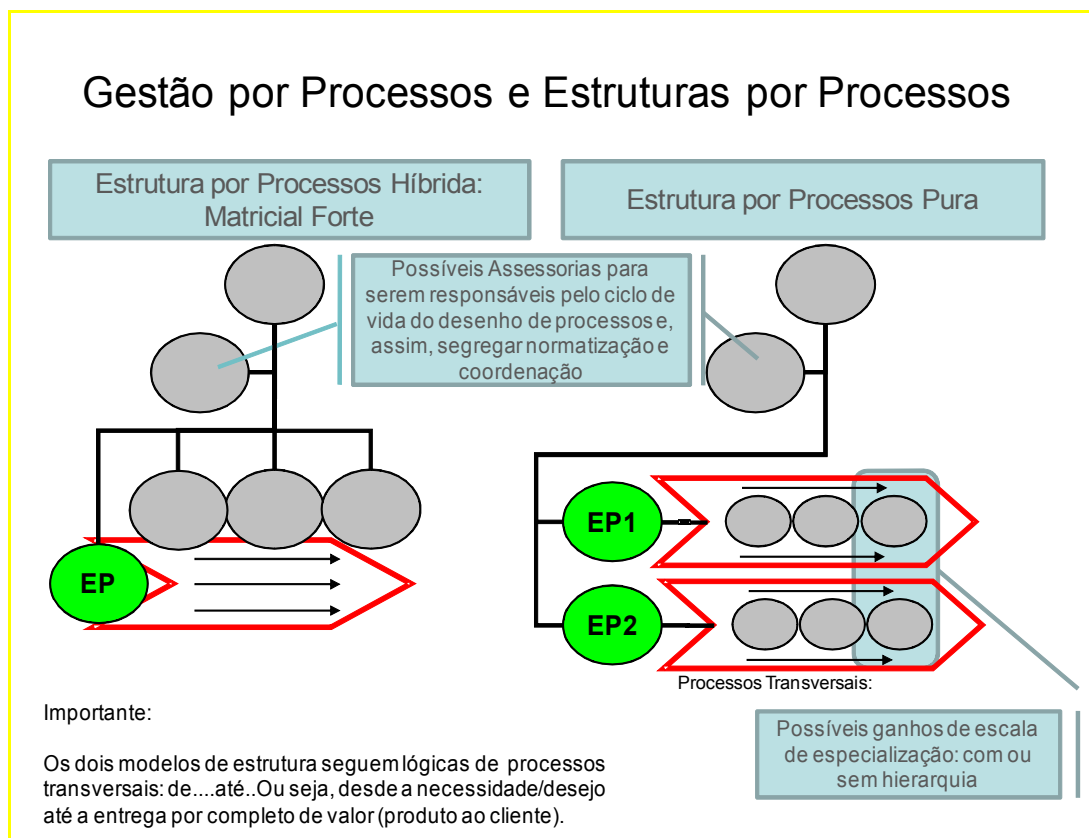


Figura 10 – Estruturas por processos: Híbrida e Pura

### 3 Apresentação dos resultados do projeto

Este item do relatório apresentará os resultados gerados pelo projeto de pesquisa. O item apresenta um detalhamento maior da busca bibliográfica; a afirmação dos conceitos sobre gestão de processos, anteriormente estudados em outras publicações (artigos, teses, etc.); os macroprocessos desenhados para o Escritório de Processos Genérico Concebido; as formas organizacionais deste escritório; os sistemas que apóiam a gestão de processos; e por fim, os produtos gerados por este escritório concebido.

### 3.1 Busca Bibliográfica

Para a formulação de um quadro conceitual consistente e verificação do que a literatura (academia e empresas) falava sobre o assunto principal da pesquisa, o escritório de processos, foi realizada uma busca bibliográfica nos principais periódicos internacionais.

#### 3.1.1 Palavras-Chave

Esta busca foi realizada através da base CAPES e buscou publicações recentes, filtradas pelas palavras-chave descritas na Erro: Origem da referência não encontrado.

Legenda	Busca por:
CIO	"Chief information officer" or "Chief information officers" or "CIO"
CPO	"Chief process officer" or "Chief process officers" or "CPO"
PMA	"Process management architecture" or "Process management architectures"
PMG	"Process management governance"
PMO	"Process management office" or "PMO"
PMP	"Process management process" or "Process management processes"
PCE	"Process center of excellence"

Figura 11 – Palavras-chave da Busca Bibliográfica Realizada

No Gráfico 1, foram apresentados os resultados da busca por periódicos que permitiu a escolha do jornal que será alvo para a postagem do artigo resultante da pesquisa. Ainda neste item está apresentada a lista de artigos filtrados, resultado da busca realizada.

#### 3.1.2 Busca de Artigos

A busca bibliográfica resultou em 56 artigos selecionados. Foi feita uma filtragem qualitativa destes artigos e o critério principal para esta filtragem foi a relevância do assunto em relação ao escritório de processos. O resultado final está demonstrado na Erro: Origem da referência não encontrado.

Item	Título Publicação	Autor	Ano
1	Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model	Brad Power	2007
2	Best Practice BPM	Derek Miers	2006
3	Cutting corners: CKO and knowledge management	Kevin C. Desouza & Jeffrey J. Raider	2006
4	Implementing BPM systems: the role of process orientation	Hajo A. Reijers	2006
5	The Management of Processes	Paul Harmon	2006
6	Process Governance Best Practices: Bulding a BPM Center of Excellence	Clay Richardson	2006
7	Chief Information Officer	Bengtson Johan & Forsberg Niclas & Wahlberg Lars-Ake	2006
8	CIO at the heart of IT all	Stephen Hinde	2005
9	A Matrix Approach to Designing IT Governance	Peter Weill & Jeanne Ross	2005
10	From CIO to CPO via BPM	Howard Smith	2005
11	Best Practices in IT Portfolio Management	Mark Jeffery & Ingmar Leliveld	2004
12	ERP implementation factors	Kwasi Amoako-Gyampah	2004
13	Introducing the Chief Process and Information Officer (CPIO)	David M. Fisher	2004
14	The Chief Process Officer ?	Michael Hammer	2004
15	The Chief Process Officer	Paul Harmon	2003
16	The Process Enterprise	Dutch Holland	2003
17	Process Management and the Future of Six Sigma	Michael Hammer	2002
18	Managing the Knowledge Life Cycle	Julian Birkinshaw & TonySheehan	2002
19	Defining Process-oriented Knowledge Management Strategies	Ronald Maier & Ulrich Remus	2002
20	Predictive process management	Tom Pearson & Tom Womeldorff	1999

Figura 12 - Artigos filtrados da Busca Bibliográfica

Cabe ressaltar que alguns dos artigos encontrados defendem a existência de um escritório de processos ou centro de excelência em processos em uma organização.

Entretanto, nenhum apresenta uma estruturação de escritório de forma clara e consistente.

## **3.2 Escritório de processos: conceito e objetivos**

Grover e Kettinger [2000], Reijers e Mansar [2004], Paim [2007] e todas as publicações relacionadas na Erro: Origem da referência não encontrado estudaram o que deve ser feito como melhor prática para que processos sejam gerenciados. O Escritório de Processos surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão dos processos, tornando-a, de forma efetiva, parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura da organização.

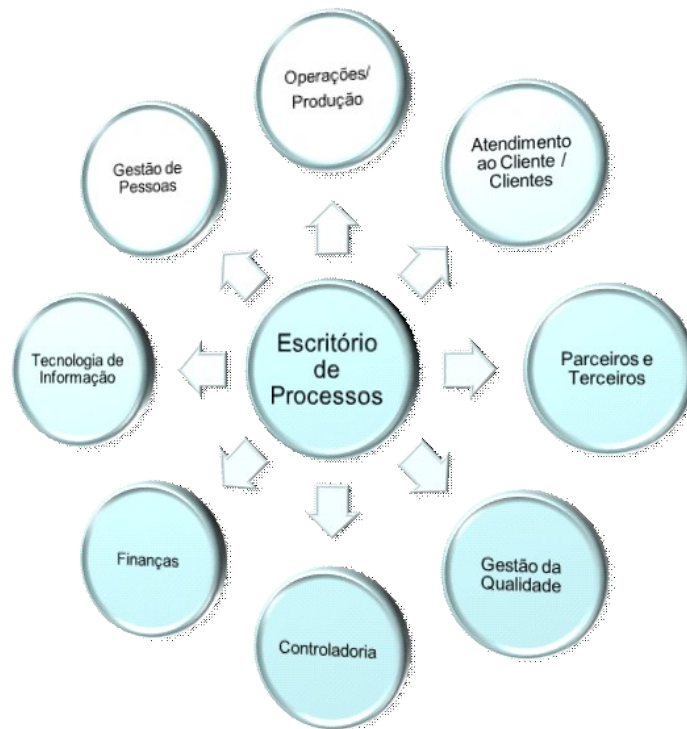
### **3.2.1 Institucionalizando a gestão dos processos**

Entender a lógica da gestão 'de' ou 'por' processos e criar uma visão sistêmica da organização não são suficientes senão forem internalizadas na estrutura do negócio, de forma a utilizar essas análises na busca de resultados organizacionais concretos. A ênfase aqui destacada é a aplicação prática e institucionalizada da Gestão de Processos na solução de problemas organizacionais, identificando oportunidades nos processos e orientando-os de forma a permitir ações integradas no dia a dia das organizações.

Existem diversas áreas na organização executando ações voltadas aos processos da empresa. A dificuldade fica em como convergir as informações específicas de forma consistente e integrada, numa visão única do processo [De Sordi, 2005]. Exemplos de áreas com as quais o escritório de processos tem que se relacionar estão representadas pela Figura 13. A figura não esgota os tipos de relacionamentos e, por exemplo, podem ser incluídos relacionamentos com agências reguladoras, conselho de administração, comitê de processos e outros. O Escritório busca criar um espaço comum, com visão compartilhada dos processos, capaz de apoiar cada uma das partes na gestão de seus processos e no alcance de resultados globais. Mesmo com o escritório ao centro da figura, não há intenção de definir que o escritório centraliza (ou descentraliza) a gestão de processos. O escritório auxilia a promover a articulação da gestão de processos.

O Escritório conforma uma área fortemente focada na permanência - a garantia que práticas e a lógica da gestão de ou por processo vão continuar internalizadas e atualizadas - na organização.

Ao buscar a solução deste desafio de institucionalização permanente, os itens a seguir justificam a opção pela inserção de um Escritório de Processos na cultura organizacional e detalham propostas de aplicação e atuação do mesmo dentro de uma organização. Vale ressaltar que todos os pontos apresentados são exemplos do que os autores consideram como possíveis aplicações com resultados, e estão sendo tratados de forma agregada. O detalhamento de cada Escritório de Processos a ser instituído em uma organização deve levar em conta as especificidades da mesma e, logo, tende a ser único e particular para sua dada realidade.



**Figura 13 – Típicos relacionamentos do Escritório de Processos.**

### 3.2.2 As formas de atuação do Escritório de Processos

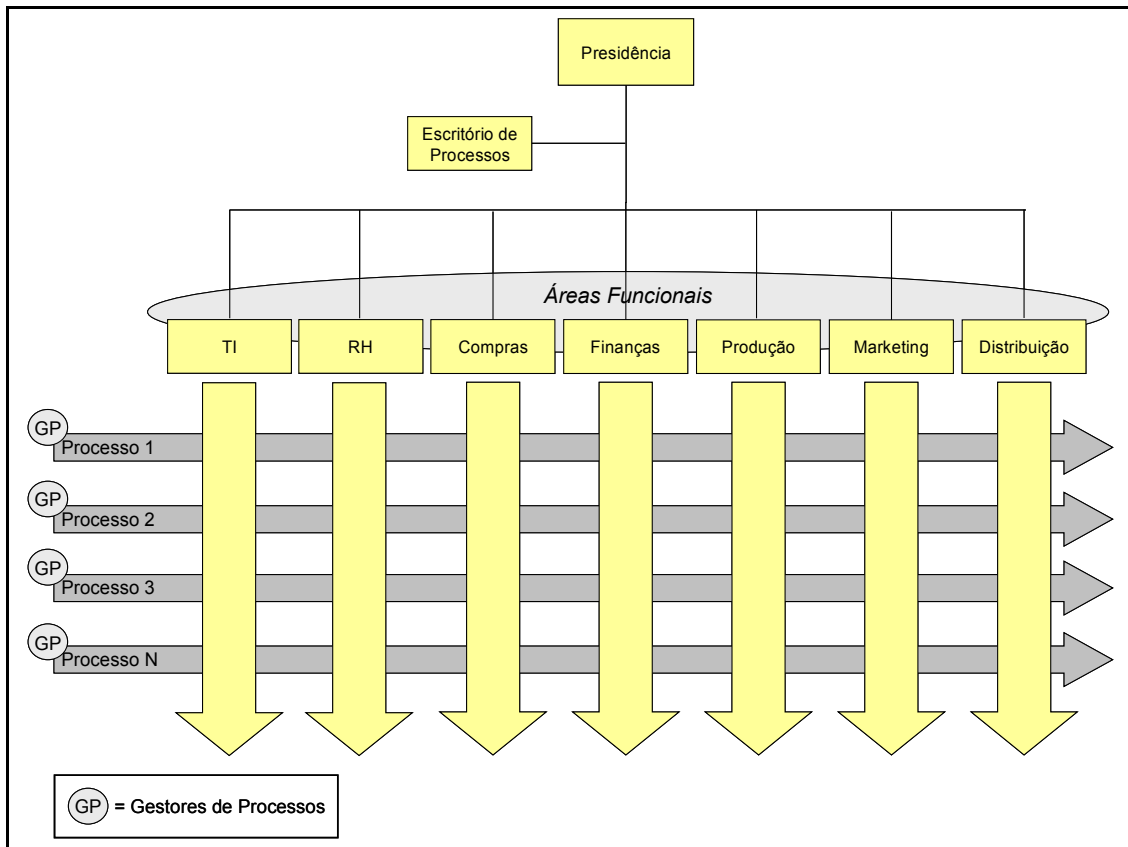
O modelo do Escritório de Processos aqui adotado define-o como uma unidade relacional (com contatos, práticas de negociação etc.), normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização, e atua como elo de comunicação entre os diferentes departamentos envolvidos nos processos gerenciados. A visão sistêmica do Escritório sobre o processo permite uma análise mais eficaz, gerando (e coordenando) sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo. Seu objetivo vai além das tarefas sistemáticas de modelagem, análise, proposta de melhorias e redesenho dos processos, propondo-se a constituir a instância organizacional responsável por inserir e gerir a prática de gestão de ou por processos no escopo de atuação e na cultura da organização.

O Escritório deve estar apto a priorizar processos, não necessariamente, trabalhando com todos da organização. Ele pode focar nos seus processos-chave, ou definir, através de um método, sobre processos com os quais atuar.

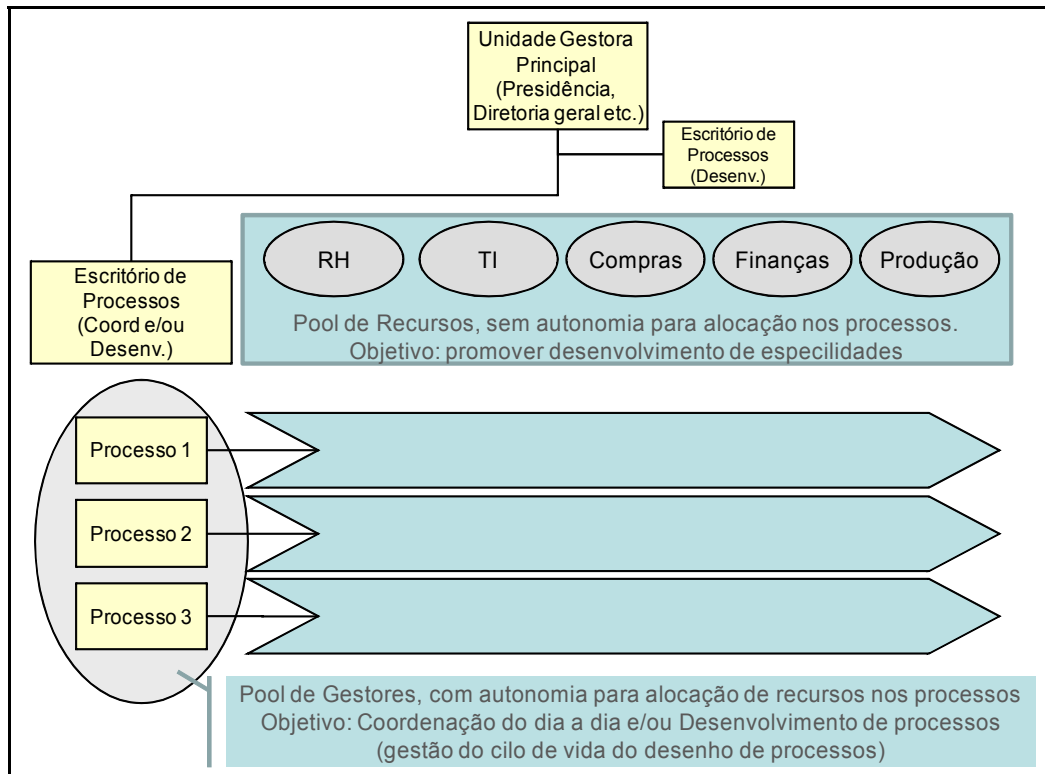
Vale ressaltar que a inserção de um Escritório de Processos como aqui definido tem aplicação direcionada para organizações de estrutura funcional, departamentalizada. No caso de organizações processuais, por sua própria essência, não seria necessária a atuação do Escritório como eixo de coordenação. Neste último caso, o Escritório atuaria apenas com o seu papel normatizador, estabelecendo linguagem comum e padronizada para representação dos processos, instrumentalizando gestores e coordenando suas atividades buscando uniformidade. Ainda neste caso, as ações de coordenação dos processos ficariam sob responsabilidade das unidades gestoras de cada processo. Em alguns casos, estas

unidades gestoras precisariam ser coordenadas para promover integração entre processos transversais.

A Figura 14 apresenta um exemplo de estrutura funcional que reconhece a existência de processos transversais e tem um escritório de processos para cuidar prioritariamente do ciclo de vida do desenho de processos e tem atribuições de natureza normativa e de melhoria. A Figura 15 apresenta um exemplo genérico de estrutura por processos, com duas alternativas de escritório de processos. Na primeira com a segregação das atribuições de normatização/melhoria e coordenação. Na segunda o escritório acumularia estas atribuições.



**Figura 14 - Exemplo de Estrutura Funcional de Processos Transversais e a Inserção do Escritório de Processos Normativo. Fonte: Paim [2005], aulas do curso de formação de gestores de processos.**



**Figura 15 - Exemplo de Estrutura por Processos e a Mudança no Papel do Escritório de Processos**

### 3.2.3 Objetivos e ações do Escritório de Processos

Uma vez contextualizado e definido o escopo de atuação do escritório de processos, podem-se delinear os macro-objetivos que visam ser alcançados e que justificam a implantação de uma unidade como esta proposta. A Figura 16 - apresenta estes macro-objetivos em forma de diagrama.

Para o alcance de tais objetivos, uma série de atividades específicas e consistentes deve ser desdobrada. Novamente, o detalhamento de tais atividades está diretamente relacionado ao escopo da organização cujos processos em questão estão sendo gerenciados. No entanto, podem-se listar algumas ações que, quando aplicadas nos casos específicos, contribuem para a realização dos objetivos enunciados. A Erro: Origem da referência não encontrado relaciona estas atividades específicas e consistentes com os objetivos delineados.

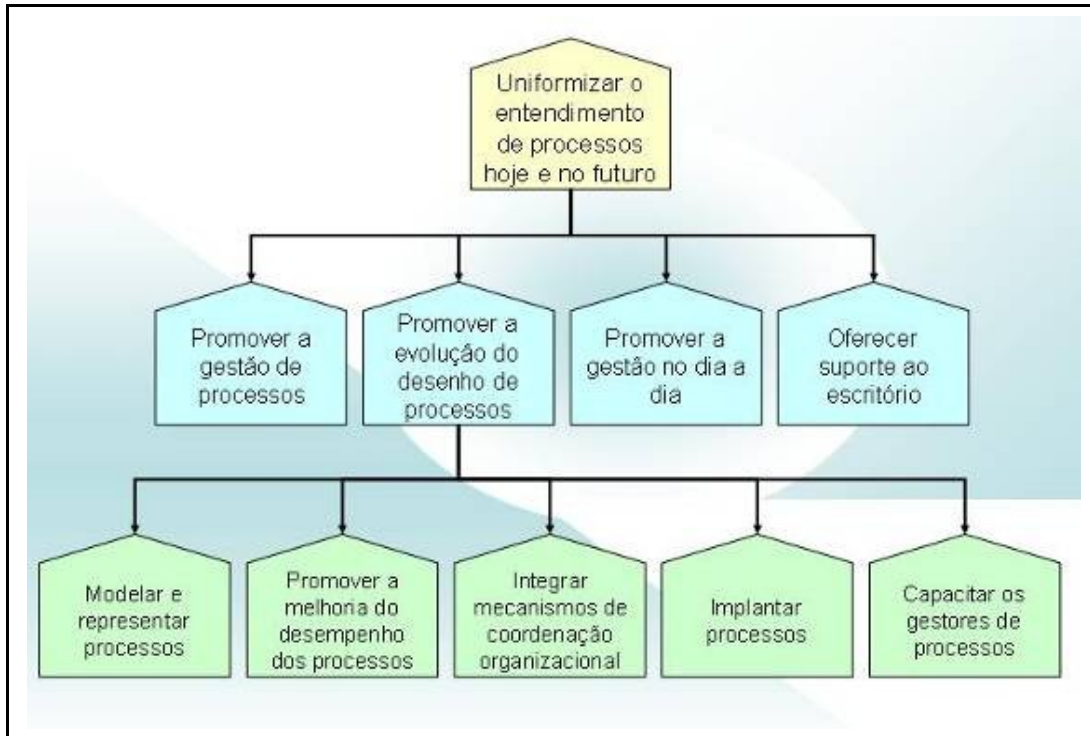


Figura 16 - Diagrama de Objetivos do Escritório de Processos Concebido.

Macro-objetivos do Escritório de Processos		Atividades do Escritório de Processos
Uniformizar o entendimento de processos hoje e no futuro	Promover a gestão de processos	Promover a governança dos processos
		Articular estratégia, processos e abordagem de mudança
		Selecionar processos
		Selecionar sistemas de gestão de processos
		Selecionar técnicas de gestão de processos
		Gerenciar o orçamento do escritório de processos
		Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos
		Gerenciar a qualidade da gestão de processos
	Promover a evolução do desenho de processos	Gerenciar os processos do escritório de processos
		Gerenciar levantamento de processos
		Gerenciar melhoria de processos
		Definir indicadores de desempenho para os processos
		Definir sistemas para os processos
	Integrar mecanismos de coordenação organizacional	Definir competências para os processos
		Definir responsáveis para os processos
		Definir procedimentos para os processos
		Definir riscos para os processos
Definir a implantação de mudanças nos processos		
Promover a gestão no dia a dia	Preparar equipes de gestão de processos	
	Gerenciar a implantação de mudanças nos processos	
Oferecer suporte ao escritório	Acompanhar execução dos processos	
	Controlar execução dos processos	
	Registrar o desempenho dos processos	
	Controlar desvios de impacto	
	Registrar aprendizado sobre processos	
	Manter sistemas do escritório de processos	
	Preparar manter equipe do escritório de processos	
	Manter plano de comunicação do escritório de processos	

Figura 17 – Relação dos macro-objetivos e atividades do escritório de processos.

Entende-se aqui que a concretização destas atividades orienta a organização no sentido do gerenciamento de seus processos críticos e busca, finalisticamente, a inserção e manutenção dessa prática na cultura organizacional.



### 3.3 O Processo de Gestão de Processos

O macroprocesso a seguir busca outra forma de representação destas ações, mais relacionada a “como fazer” a gestão de processos. Há uma ordenação lógico-temporal, representada em um modelo que explicita como pode ser feita a “gestão da gestão de processos”. A Figura 18 apresenta o macroprocesso do Escritório de Processos Genérico. Este escritório é dividido em quatro tipos de processos: Gerenciais, Gestão do Ciclo de Vida do Desenho dos Processos, Gestão dos Processos no Dia a Dia e Suporte ao Escritório.

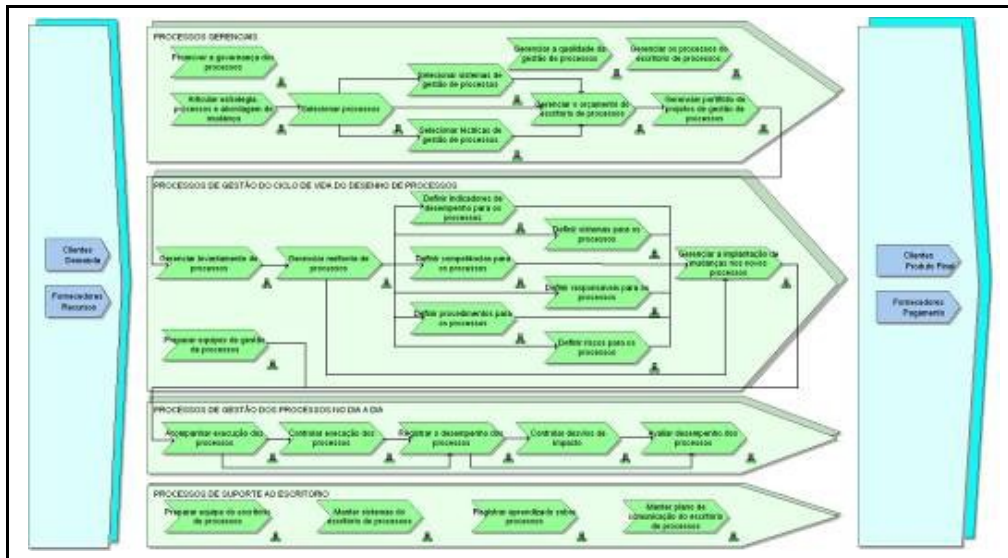


Figura 18 – Esquema geral do Macroprocesso de um escritório de processos: clientes, fornecedores e tipos de processos.



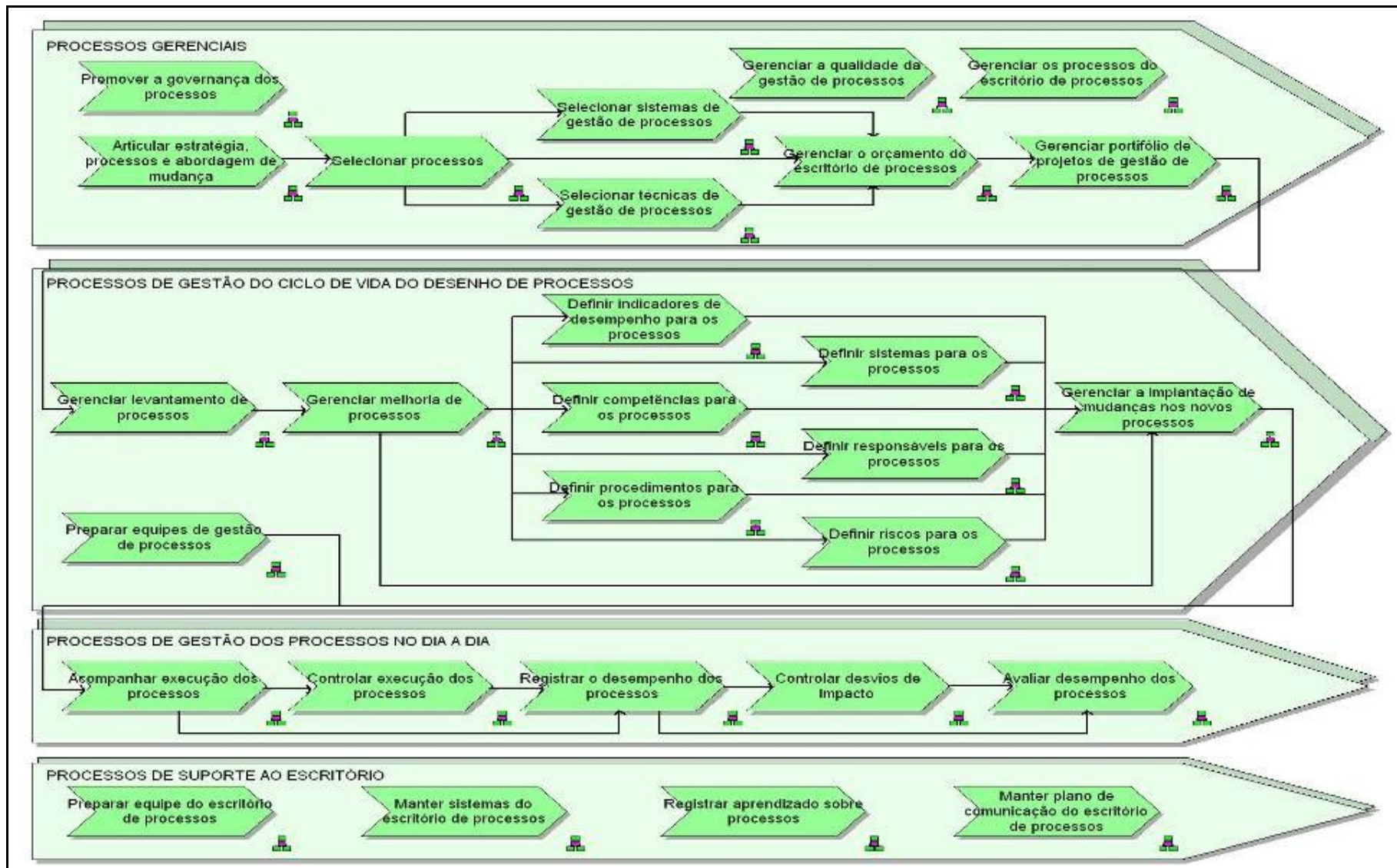


Figura 19 - Macroprocesso de um escritório de processos.

### 3.3.1 Gestão de Processos: gerencial

Os tipos de processos gerenciais descrevem a gestão dos processos em sua etapa mais macro, com mais envolvidos, e com o objetivo de promover com que os processos sejam gerenciados de forma articulada e integrada através da organização. Estes provêm o escritório de estrutura que permite: promover a governança dos processos, atribuindo responsabilidades e apresentado os resultados do escritório para a organização; entender a estratégia da organização e alinhar todos os processos de negócio da empresa a esta estratégia; definir a abordagem de mudança; priorizar os processos e selecionar as melhores ferramentas e técnicas para a gestão desses processos; gerenciar o orçamento disponibilizado ou a receita obtida pelo escritório de processos; definir padrões de trabalho e realizar auditorias para garantir que os padrões definidos sejam seguidos; gerenciar o portfólio dos projetos que “alimentam” o escritório, adequando padrões de trabalho utilizados em projetos já desenvolvidos para novos projetos; e por fim, gerenciar os processos do próprio escritório de processos.

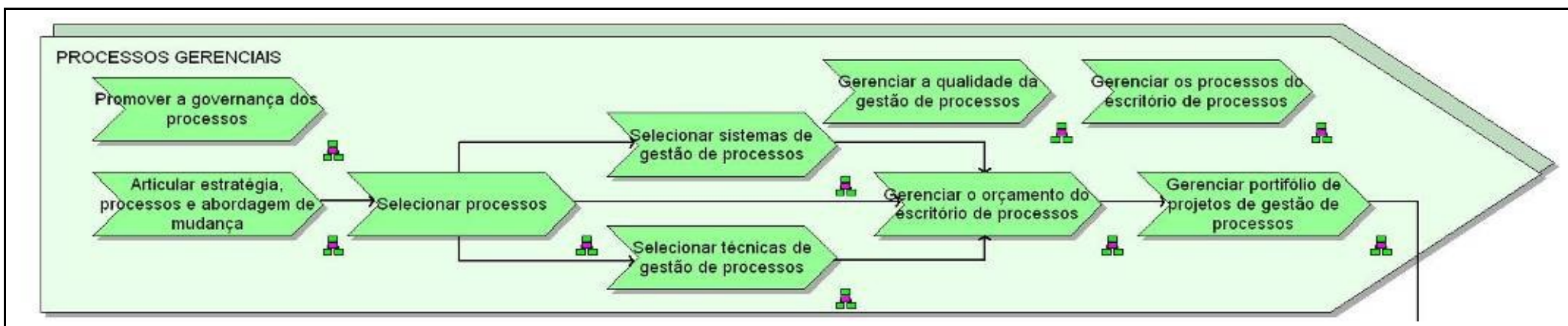


Figura 20 - Tipos de processos gerenciais de um escritório de processos

### 3.3.2 Gestão de Processos: ciclo de vida do desenho de processos

Os tipos de processos de gestão do ciclo de vida do desenho de processos, por muitas vezes, são considerados finalísticos, considerando a forma de atuação normativa do escritório. Estes tipos de processos vão da necessidade de entendimento da forma de trabalho até a implantação de uma nova forma de trabalho e permite ao escritório: preparar e realizar o levantamento dos processos da situação atual; preparar e realizar a melhoria dos processos baseado na modelagem da situação atual e em parâmetros definidos para os processos; definir e redefinir indicadores, sistemas, competências, procedimentos, riscos e responsáveis relacionados aos processos. Estas definições servem para apoio a tomadas de decisão, principalmente, a respeito da melhoria; preparar e realizar a implantação dos processos; e, em paralelo, preparar as equipes de gestão de processos.

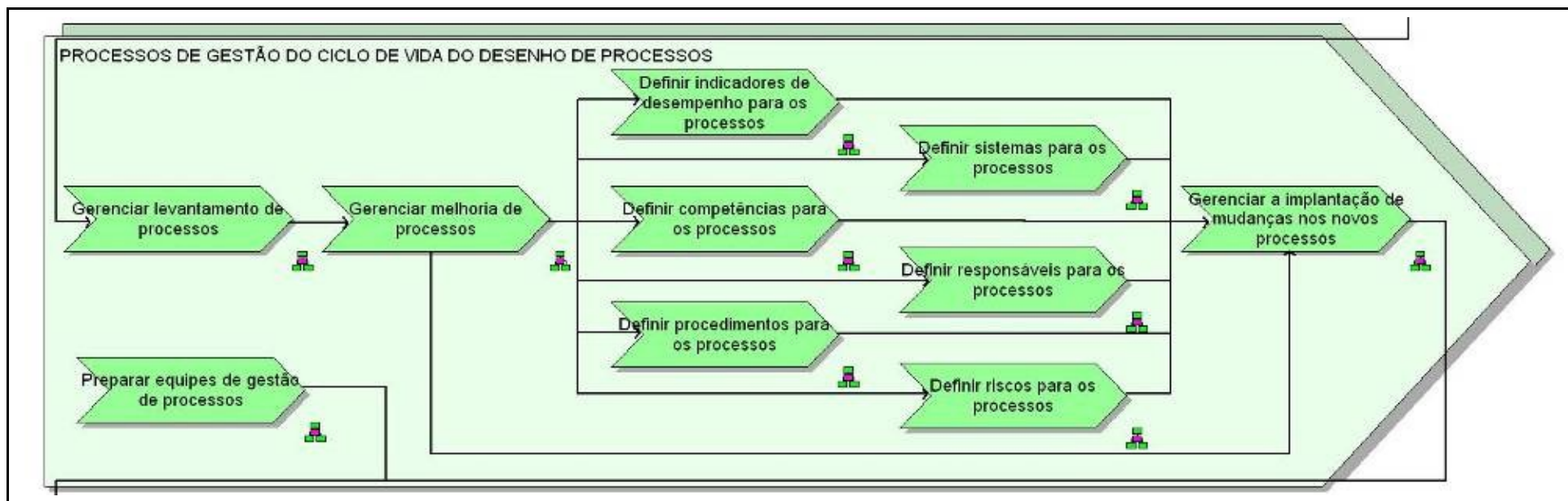


Figura 21 - Tipos de processos de gestão do ciclo de vida do desenho de processos de um Escritório de Processos Genérico.

### 3.3.3 Gestão de Processos: gestão do dia a dia

Os tipos de processos de gestão dos processos do dia a dia são considerados finalísticos quando o escritório, além da função normativa, passa a exercer um papel de coordenação no dia a dia da organização. Estes tipos de processos permitem ao escritório: acompanhar e controlar a execução dos processos; registrar o desempenho dos processos; registrar e controlar desvios de impacto; avaliar o desempenho dos processos. Esta etapa se destaca por completar o ciclo de melhoria contínua dos processos.

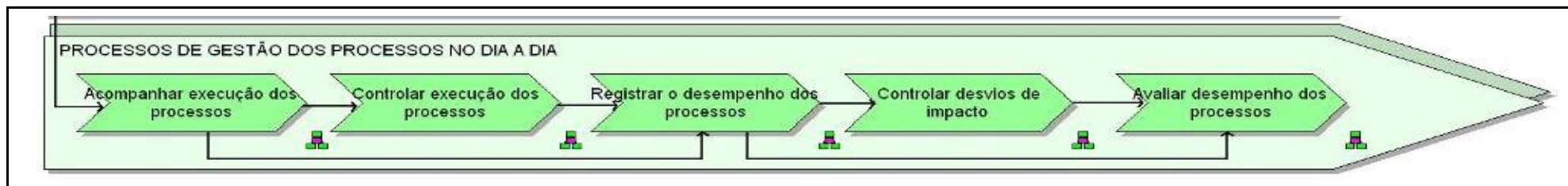


Figura 22 - Tipos de processos de gestão dos processos no dia a dia.

### 3.3.4 Gestão de Processos: suporte ao escritório de processos

Os tipos de processos de suporte ao escritório são considerados processos de apoio e são responsáveis por: preparar e manter a equipe do escritório de processos; manter sistemas do escritório de processos; registrar aprendizado sobre processos e manter plano de comunicação do escritório de processos.



Figura 23 - Tipos de processos de suporte ao escritório.

### **3.4 Descrições dos Fluxos de Atividades**

Com o intuito de facilitar o entendimento, segue abaixo uma breve descrição de cada fluxo de atividades contido na cadeia de valor agregado do escritório de processos concebido.

#### **Promover a governança dos processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo promover com que sejam definidas diretrizes gerais para orientar o que deve ser feito em gestão de processos e como a gestão de processos deve ser feita. Dentre estas definições, destacam-se forma de controle, modelo de gestão, forma de centralização, forma de comunicação e transparência e, principalmente, responsabilidades gerais sobre a gestão de processos. A governança de processos pode ser de responsabilidade de um comitê de gestão de processos, com representantes de diferentes unidades organizacionais, caso a organização assim o decida.

O fluxo de atividades orienta a articulação da estratégia, processos e abordagem de mudança e disponibiliza informações importantes para a manutenção do plano de comunicação do escritório de processos.

#### **Articular estratégia, processos e abordagem de mudança**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo buscar entender a estratégia definida pela organização, desdobrar esta estratégia como diretrizes para os processos e, finalmente, identificar e definir formas ou estratégias de mudança organizacional. O subprocesso envolve análise do ambiente de negócio, externo e interno; representação em diagramas para explicar a relação entre a estratégia e os processos; definições de processos de gestão estratégica, priorização e direcionamento orçamentário; definição de fase do projeto de gestão de processos a serem realizadas; e, por fim, definir abordagem de mudança.

O fluxo de atividades tem relação de dependência com o controle dos desvios de impacto, devido a necessidades de revisão do desenho dos processos, e a governança dos processos e, por outro lado, orienta a seleção dos processos.

#### **Selecionar processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo entender, selecionar e priorizar os processos que devem ser inseridos em projetos de desenho de processos. Devem ser coordenadas ações que envolvem desdobrar da estratégia, diretrizes para elaborar uma matriz com a relação de processos selecionados, assegurar que estes processos estejam claramente entendidos pelos envolvidos no preenchimento da matriz e, sobretudo, assegurar que os processos são efetivamente transversais (processos “de ..até”. Ver glossário). Há necessidade de entender que unidades organizacionais estão envolvidas na gestão e operação destes processos assim como definir critérios e pontuar os processos para que sejam priorizados e, posteriormente, avaliados qualitativa e quantitativamente; finalmente, há necessidade de sequenciar os processos por ordem de prioridade.

O fluxo de atividades tem relação de dependência com o entendimento da estratégia e a abordagem de mudança e, por outro lado, orienta a definição de necessidade orçamentária e pode orientar a seleção de sistemas ou técnicas de gestão de processos.



## **Selecionar sistemas de gestão de processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo buscar, entender, avaliar e definir aplicações que possam apoiar o escritório de processos nas suas atividades de gestão de processos. Devem ser realizadas atividades que envolvam a identificação das necessidades de sistemas, a busca de informações em diversas fontes com relação a suas funcionalidades, custos, impacto de implantação e benefícios vislumbrados, verificação de aderência e compatibilidade de tecnologia aos sistemas já existentes no escritório e se é possível a integração entre eles, além da definição de critérios para seleção de sistemas.

A seleção de sistemas de gestão de processos tem relação de dependência com a priorização da seleção de processos em função das necessidades de atuação sobre os mesmos além das necessidades oriundas das atividades de manutenção dos sistemas realizada pelo próprio escritório. Além disso, orienta a definição do plano de comunicação, a definição de necessidade orçamentária e a estratégia de manutenção dos novos sistemas que serão adquiridos.

## **Selecionar técnicas de gestão de processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo buscar, entender, avaliar e identificar técnicas que possam apoiar o escritório de processos nas suas atividades de gestão de processos. Devem ser realizadas atividades que envolvam a identificação das necessidades de técnicas, a busca de informações em diversas fontes de técnicas de gestão de processos em função das responsabilidades e atividades que o escritório executa, além da definição de critérios para seleção de técnicas de gestão de processos.

A seleção de técnicas de gestão de processos tem relação de dependência com a priorização da seleção de processos em função das necessidades de atuação sobre os mesmos. Além disso, orienta a definição de necessidade orçamentária e a estratégia do plano de comunicação.

## **Gerenciar o orçamento do escritório de processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo coordenar e fazer melhor uso possível do orçamento para gestão de processos. Com esta intenção, deve definir, buscar, acompanhar e controlar o orçamento de iniciativas atuais e futuras, realizadas pelo escritório ou por outras unidades organizacionais. O fluxo de atividades também envolve definir e realizar re-alocações orçamentárias.

A gestão do orçamento da gestão de processos pode depender dos processos que foram selecionados e das necessidades indicadas pela seleção de sistemas e técnicas de gestão de processos. O resultado gerado pelo fluxo de atividades orienta a alocação de recursos nos projetos de desenho de processos.

## **Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo realizar a gestão dos projetos de gestão de processos identificando os objetivos, o escopo e os processos envolvidos, projetos similares que possam servir como referencial, forma de acompanhamento, responsáveis envolvidos, etapas e cronograma para o projeto.

A gerência gestão de portfólio de projetos de gestão de processos tem relação de dependência com a gestão orçamentária em função de possíveis restrições e/ou realocações nos projetos e devido a ao processo fluxo de atividade de garantia da

qualidade que audita e certifica todas as práticas adotadas no projeto. Além disso, este fluxo de atividades orienta no trabalho de execução do levantamento dos processos e na divulgação do projeto através do plano de comunicação.

### **Gerenciar a qualidade da gestão de processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo definir e normatizar, através da busca em diversas fontes, os padrões de trabalho relacionados à gestão de processos. Além disso, o fluxo visa auditar sua execução como forma de garantir a qualidade da gestão de processos, divulgar e disseminar os padrões dentro da organização, assessorando e promovendo a utilização de tais padrões.

A gestão da qualidade da gestão de processos tem relação de dependência com a definição dos processos através da estruturação e definição da governança dos processos, além de, orientar a gestão do portfólio de projetos.

### **Gerenciar os processos do escritório de processos**

Este fluxo de atividades gerencial tem como objetivo promover com que os próprios processos do escritório de processos passem por projetos de melhoria do desenho, ou concepção dos processos, assim como promover com que seja realizada a gestão destes processos no dia a dia. Com esta finalidade, deve facilitar que ocorra treinamento, levantamento, melhoria, desdobramentos gerenciais e implantação de processos; e deve acompanhar, controlar, registrar e avaliar os processos já implantados e sob responsabilidade direta do escritório. O suporte a ações de gestão de processo no dia a dia, realizadas por outras unidades organizacionais, também está no escopo deste processo. Este suporte objetiva facilitar como que as demais unidades organizacionais participem melhor das ações sob responsabilidade do escritório de processos.

O fluxo de atividades deve ser realizado de forma contínua, e pode ser disparado pela seleção de processos tanto para definir que há necessidade de melhorias nos próprios processos do escritório e, principalmente, para fazer gestão de demanda sobre o escritório. A aplicação, autoreferenciada, das ações de gestão do dia a dia resulta em avaliações dos processos que podem indicar oportunidades de melhoria ou problemas nos processos. Estas indicações fazem como que o subprocesso possa orientar a seleção de processos e a articulação entre estratégia, processos e abordagem de mudança.

### **Definir indicadores de desempenho para os processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos faz parte do grupo de desdobramentos gerenciais e tem como objetivo promover com que os processos tenham uma estrutura articulada de indicadores que sejam referência para acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos processos. Devem ser coordenadas ações para identificar, a partir dos modelos dos processos, indicadores locais e globais e, bem como qualitativos e quantitativos. O fluxo de atividades envolve a definição de responsabilidade sobre os indicadores, definição de objetivos e metas, estimativa de consequências positivas e negativas em função do desempenho dos processos, e assegurar que há indicadores para todos os níveis de detalhamento dos processos nos quais há necessidade de definição de indicadores de desempenho.

O fluxo de atividades tem relação de dependência com o levantamento e melhoria da situação atual e, por outro lado, orienta implantação de novos processos e, em alguns casos, pode orientar a melhoria da situação atual.

## **Gerenciar levantamento de processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos tem como objetivo promover com que os processos da organização sejam entendidos e conhecidos pela organização da forma como são realizados na situação atual. Com este propósito, envolve preparar e realizar o levantamento dos processos da organização. Em função da maior importância relativa deste fluxo de atividades, o mesmo está descrito com maior nível de detalhamento.

Assim, a preparação; que objetiva organizar e comunicar como será o levantamento dos processos da situação atual; envolve reunião (reuniões) de lançamento do projeto, comunicação de objetivos; conceituação em técnicas de modelagem, levantamento de macroprocesso preliminar, definição de cronograma e forma de comunicação do andamento do projeto de desenho de processos.

A preparação deve seguir os padrões de levantamento e modelagem definidos pelo fluxo de atividades de gestão da qualidade da gestão de processos assim como seguir os padrões de gestão de projetos, definidos no fluxo de atividades de gestão do portfólio de projetos de desenho de processos. Os resultados da preparação serão utilizados para orientar o levantamento dos processos da situação atual bem como para que sejam comunicados, no âmbito do fluxo de atividades de manutenção do plano de comunicação.

Da mesma forma, o levantamento; que objetiva capturar, representar e entender como os processos estão funcionando na prática do dia a dia; envolve realizar ações prévias de entendimento dos processos, entrevistar especialista na gestão e/ou operação do processo, registrar problemas e validar os modelos de processos produzidos.

A fase de levantamento, representada pelo fluxo de atividades de gestão do levantamento dos processos, depende da divulgação para os envolvidos do cronograma e agenda do projeto e, por outro lado, orienta a preparação do levantamento dos processos da situação futura. Quando são identificadas oportunidades de melhoria durante o levantamento da situação atual, podem ser disparados fluxos de atividades de desdobramentos gerenciais.

Depois da preparação e realização do levantamento dos processos da situação atual, tem início a preparação para melhoria dos processos da situação atual, que resultará no desenho dos processos da situação futura.

## **Gerenciar melhoria de processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos tem como objetivo promover com que os processos da organização sejam redesenhados e aprimorados, resultando na definição de como a organização deve trabalhar na situação futura. Com este propósito, envolve preparar e realizar a melhoria dos processos da organização. Em função da maior importância relativa deste fluxo de atividades, o mesmo está descrito com maior nível de detalhamento.

Assim, a preparação; que objetiva organizar e comunicar como será a melhoria dos processos da situação atual; envolve reunião (reuniões) de lançamento da fase de melhoria, comunicação dos problemas da situação atual; conceituação em técnicas de melhoria, definição de cronograma e forma de comunicação do andamento da fase de melhoria do desenho de processos. A preparação deve seguir os padrões de melhoria definidos pelo fluxo de atividades



de gestão da qualidade da gestão de processos assim como seguir os padrões de gestão de projetos, definidos no fluxo de atividades de gestão do portfólio de projetos de desenho de processos. Os resultados da preparação serão utilizados para orientar a melhoria dos processos da situação atual bem como para que sejam comunicados, no âmbito do fluxo de atividades de manutenção do plano de comunicação.

Da mesma forma, a melhoria; que objetiva fazer com que sejam resolvidos os problemas identificados na situação atual e aproveitadas as oportunidades resultando em um ganho de desenho da gestão e operação dos processos; envolve priorizar problemas, propor soluções, priorizar soluções e definir mudanças no desenho do processo. A modelagem dos processos da situação futura, bem como a validação e aprovação dos processos encerram as ações.

A fase de melhoria, representada pelo fluxo de atividades de gestão da melhoria dos processos, depende da divulgação para os envolvidos do cronograma e agenda do projeto e, por outro lado, orienta a preparação da implantação dos processos da situação futura. Quando são identificadas oportunidades de melhoria durante a realização de desdobramentos gerenciais, há necessidade de definir as mudanças que impactarão o desenho dos processos da situação futura. Como em circuito que se retro alimenta, a modelagem dos processos futuros também pode indicar necessidades de desdobramentos gerenciais.

Depois da preparação e realização da melhoria dos processos da situação atual, tem início a preparação da implantação dos processos da situação futura, que resultará na incorporação no dia a dia dos processos da situação futura.

### **Definir sistemas para os processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos tem como objetivo contribuir para a definição de sistemas aderentes aos processos. Devem ser realizadas atividades de levantamento dos requisitos de negócio dos processos e das necessidades dos gestores e executores dos processos, com os quais vá se busca informações sobre sistemas que contenham as características e funcionalidades necessárias para apoiar o negócio de forma aderente as necessidades e forma de trabalho dos executores. Os sistemas adquiridos ou desenvolvidos internamente são avaliados e a ordem de implantação é priorizada em função de aspectos políticos, econômicos e de negócio.

A definição de sistemas para os processos tem relação de dependência com o levantamento e melhoria da situação atual além da manutenção de sistemas do escritório. Também orienta a implantação de novos processos e, em alguns casos, a melhoria da situação atual.

### **Definir competências para os processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos faz parte do grupo de desdobramentos gerenciais e tem como objetivo promover com que sejam identificadas, analisadas e preenchidas as competências necessárias aos indivíduos envolvidos na gestão e/ou operação dos processos. Para este fim, devem ser coordenadas ações para definir árvores de competências, mapeamento de necessidades e disponibilidades de competências, análise de carências e proposição de ações para dar cobertura às competências que faltam aos envolvidos no processo. O fluxo de atividades tem relação de dependência com o levantamento e melhoria da situação atual e, por outro lado, orienta implantação de novos processos e, em alguns casos, pode orientar a melhoria da situação atual.

### **Definir responsáveis para os processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos faz parte do grupo de desdobramentos gerenciais e tem como objetivo promover com que sejam atribuídas responsabilidades pelas ações realizadas nos diferentes processos da organização. Há, neste fluxo de atividades, definição de cargos, com diferentes tipos de responsabilidades, e planos de carreira, que devem ser concebidos a partir de processos. A matriz de responsabilidade tem destaque dentre os resultados esperados. O fluxo de atividades tem relação de dependência com o levantamento e melhoria da situação atual e, por outro lado, orienta implantação de novos processos e, em alguns casos, pode orientar a melhoria da situação atual.

### **Definir procedimentos para os processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos faz parte do grupo de desdobramentos gerenciais e tem como objetivo contribuir para a uniformização do entendimento do trabalho, por meio da documentação da forma de trabalho organizacional com lógica orientada por processos. Estão envolvidos neste fluxo de atividades: selecionar os modelos de processos que sejam referência para a geração da documentação, incorporar a visão de processos nos procedimentos, assegurar aderência da documentação aos processos e disponibilizar os procedimentos. O fluxo de atividades tem relação de dependência com o levantamento e melhoria da situação atual e, por outro lado, orienta implantação de novos processos e, em alguns casos, pode orientar a melhoria da situação atual.

### **Definir riscos para os processos**

Este fluxo de atividades chave faz parte do grupo de desdobramentos gerenciais e tem como objetivo contribuir para a mitigação dos riscos dos processos. Com este propósito, há necessidade comunicação com envolvidos na gestão de riscos assim como identificar, analisar, avaliar e tratar riscos. O fluxo de atividades tem relação de dependência com o levantamento e melhoria da situação atual e, por outro lado, orienta a implantação de novos processos e, em alguns casos, pode orientar a melhoria da situação atual.

### **Gerenciar a implantação de mudanças nos novos processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos tem como objetivo promover com que os processos da situação futura passem a ser gerenciados e operados no dia a dia, resultando em nova e efetiva forma de trabalhar. Com este propósito, envolve preparar e realizar a implantação dos processos da situação futura da organização. Em função da maior importância relativa deste fluxo de atividades, o mesmo está descrito com maior nível de detalhamento.

Assim, a preparação; que objetiva organizar e comunicar como será a implantação dos processos da situação atual; envolve reunião (reuniões) de lançamento da fase de implantação, apresentação dos objetivos, conceituação em técnicas de implantação, definição de modelos de implantação, seleção de líderes e patrocinadores, programação de resultados intermediários; definição de cronograma e forma de comunicação do andamento da fase de implantação do desenho dos novos processos. A preparação da implantação deve seguir os padrões de implantação definidos pelo fluxo de atividades de gestão da qualidade da gestão de processos assim como seguir os padrões de gestão de projetos, definidos no fluxo de atividades de gestão do portfólio de projetos de desenho de processos. A preparação da implantação será predecessora da realização da implantação. Os resultados da implantação devem ser

comunicados, no âmbito do fluxo de atividades de manutenção do plano de comunicação.

Da mesma forma, a implantação; que objetiva fazer com que todos os recursos estejam disponíveis e preparados para gerir e operar os novos processos; envolve disponibilizar novos treinamentos, pessoal, procedimentos, controles e indicadores, competências, assim como atribuir responsabilidades e, por ventura, movimentar pessoas.

A fase de implantação, representada pelo fluxo de atividades de gestão da implantação dos processos, depende da divulgação para os envolvidos do cronograma e agenda do projeto e, por outro lado, orienta a gestão do dia a dia, especificamente, o acompanhamento dos processos recém implantados.

### **Preparar equipes de gestão de processos**

Este fluxo de atividades de gestão do ciclo de vida do desenho de processos tem como objetivo capacitar os gestores de processos e participantes externos do escritório nos projetos de gestão de processos para que se tornem aptos a analisar, gerenciar e executar seu trabalho através do uso da gestão de processos e para que atuem de forma participativa nos projetos de gestão de processos. Isto envolve identificar e receber demandas de treinamento, avaliar demandas de treinamento bem como planejar, preparar, executar e avaliar treinamentos. Além disso, o fluxo visa prover informações para a matriz de competências dos funcionários.

### **Acompanhar execução dos processos**

Este fluxo de atividades de gestão do dia a dia tem como objetivo permitir que sejam realizadas e antevistas ações para manter os processos em níveis de desempenho desejados e permitir que seja formado um histórico de desempenho dos processos, por meio do monitoramento adequado da execução dos processos. A escolha de abordagens qualitativas e/ou quantitativas de acompanhamento, as ações para monitorar o desempenho, a formação de uma trajetória de desempenho e a identificação de desvios e tendências nas curvas de desempenho são parte deste fluxo de atividades. O fluxo de atividades tem relação de dependência da formação de pessoas em técnicas de gestão de processos no dia a dia e também da implantação dos novos processos. As interfaces de saída são com o controle de dos processos e com o registro do desempenho.

### **Controlar execução dos processos**

Este fluxo de atividades de gestão do dia a dia tem como objetivo formular e tomar ações para manter os processos dentro de limites de controle considerados adequados para os processos. Há diagnósticos das causas dos desvios de desempenho, tomar ações corretivas, reforças boas práticas que mantêm os processos sob controle e evitar comportamentos que retirar os processos dos limites de controle. O fluxo de atividades tem relação de dependência o acompanhamento dos processos e, por outro lado, orienta o registro do desempenho dos processos.

### **Registrar o desempenho dos processos**

Este fluxo de atividades de gestão do dia a dia tem como objetivo promover aprendizado sobre o desempenho dos processos, por meio do registro dos dados da performance dos processos. Com esta finalidade, envolve criar bases de desempenho, seleção métricas de desempenho, coletar dados sobre o desempenho, rever as métricas, elaborar séries com o histórico de desempenho, e alterar as bases de

desempenho se necessário. O fluxo de atividades tem relação de dependência da definição dos indicadores de desempenho, assim como do acompanhamento e controle dos processos e, por outro lado, o registro de desvios significativos de impacto e orienta a avaliação do desempenho dos processos.

### **Controlar desvios de impacto**

Este fluxo de atividades de gestão do dia a dia tem como objetivo registrar e controlar desvios significativos e positivos ou negativos que impactem fortemente o desempenho dos processos. O fluxo de atividades envolve entender causas dos desvios, registrar e controlar os desvios, realizar mudanças de pequeno impacto e indicar necessidade de revisão dos desenhos dos processos. O fluxo de atividades tem relação de dependência do controle do desempenho dos processos e, por outro lado, orienta a avaliação do desempenho dos processos e a articulação entre estratégia, processos e abordagem de mudança.

### **Avaliar desempenho dos processos**

Este fluxo de atividades de gestão do dia a dia tem como objetivo promover aprendizado por meio da avaliação da trajetória do desempenho dos processos. Com este propósito, envolve escolher abordagens de avaliação qualitativas e/ou quantitativas, avaliar resultados dos processos, analisar métricas de desempenho, documentar a avaliação e definir oportunidades de melhoria. O fluxo de atividades tem relação de dependência com o registro e controle do desempenho dos processos dos indicadores de desempenho, e, por outro lado, pode disparar fluxo de atividades de desdobramentos gerenciais.

### **Preparar equipe do escritório de processos**

Este fluxo de atividades de suporte tem como objetivo capacitar a equipe interna do escritório de processos para que esta esteja, permanentemente, apta para desempenhar as atividades nas quais o escritório tem participação. Isto envolve receber demandas de treinamento, avaliar necessidades internas de treinamento bem como planejar, preparar, executar e avaliar treinamentos. O fluxo de atividades ainda provê e recebe informações sobre treinamentos realizados.

O fluxo de atividades orienta os demais fluxos de atividades de suporte ao escritório de processos.

### **Manter sistemas do escritório de processos**

Este fluxo de atividades de suporte tem como objetivo gerir e manter o ambiente de desenvolvimento, gestão e divulgação de processos além de realizar e fornecer backups de modelos de processos quando solicitado. Além disso envolve a avaliação e possível aquisição de sistemas identificados e selecionados para apoiar as atividades do escritório dos processos.

### **Registrar aprendizado sobre processos**

Este fluxo de atividades de suporte tem como objetivo criar, manter e disponibilizar bases de conhecimento sobre gestão de processos. Envolve a manutenção da lista de contatos com competências e experiência associadas formando uma rede de conhecimento dentro da organização.

O registro de aprendizado sobre processos tem relação de dependência com a preparação tanto das equipes de gestão de conhecimento quanto do próprio escritório. Além disso, orienta a manutenção do plano de comunicação.

### Manter plano de comunicação do escritório de processos

Este fluxo de atividades de suporte tem como objetivo contribuir para a coordenação e integração das iniciativas em gestão de processos, a partir da coleta, estruturação e divulgação de informações. Isto envolve coletar informações; preparar e realizar eventos de comunicação; definir formas de comunicação; e elaborar e divulgar relatórios sobre a gestão de processos. O fluxo de atividades ainda pode receber sugestões de divulgação de todos os demais processos e resulta no aumento da transparência e difusão das iniciativas de gestão de processos.

## 3.5 Inserção de processos na cultura organizacional

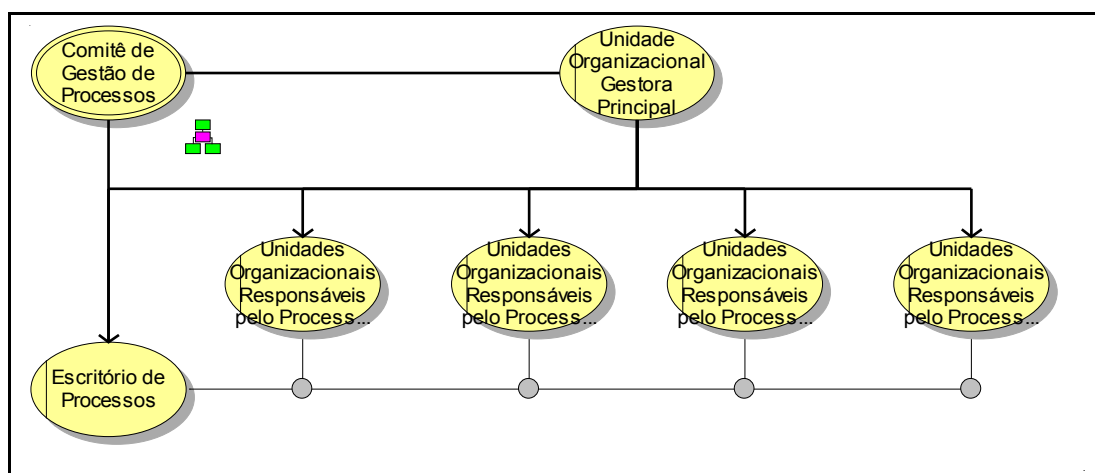
Depois de apresentadas as indicações da razão pela qual se propõe a inserção de um escritório de processos em uma organização, e quais seriam suas principais atribuições, este item visa explicitar como se sugere que esta instância organizacional seja de fato inserida em uma instituição.

### 3.5.1 Modelos de Inserção na Estrutura Organizacional

O escritório de processos pode ser inserido em diferentes tipos de estruturas organizacionais, que podem variar entre modelos puros funcionais, híbridos e puros por processos.

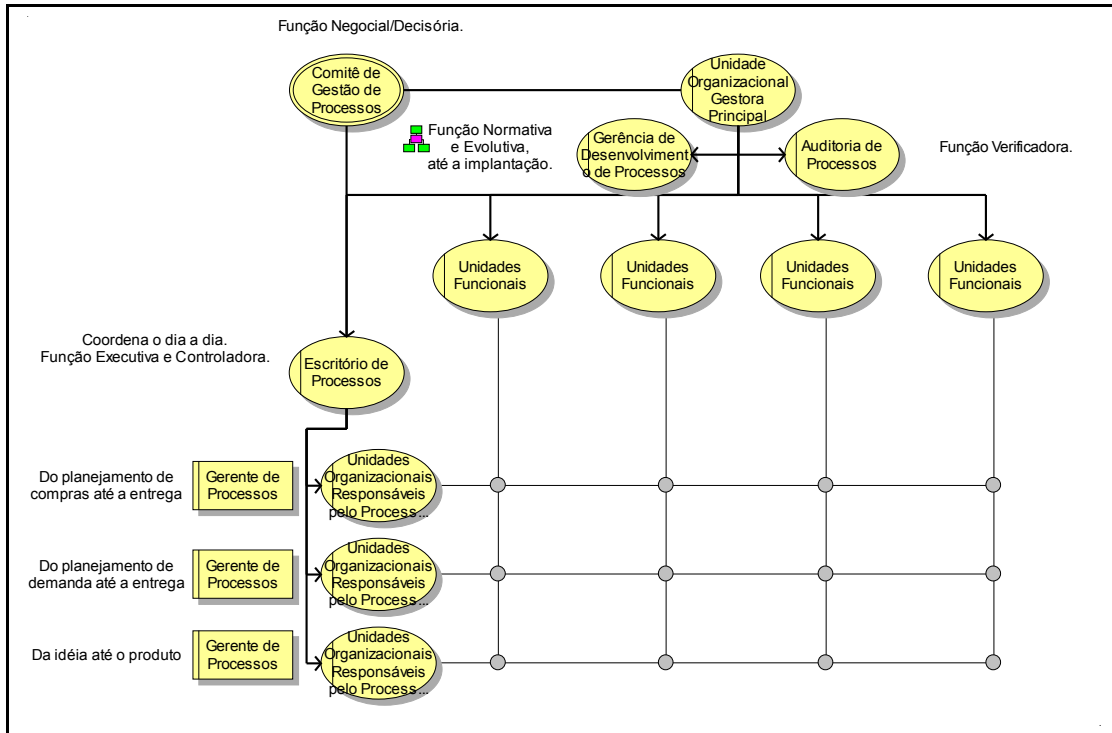
Ao avaliar as estruturas organizacionais no caminho de uma gestão funcional para uma estruturação orientada por processos, descritas anteriormente, a forma de inserção do escritório de processos irá variar de acordo com a forma que a organização visualiza seus processos. Esta visão da empresa caracterizará a forma de atuação do escritório.

Na Figura 24, definida por Clark & Fujimoto [1991] como uma estrutura matricial fraca, o escritório de processos pode atuar como uma unidade de linha funcional, normatizando a gestão de processos e colaborando para a gestão dos processos transversais no dia a dia. As unidades organizacionais responsáveis por processo são responsáveis por esta gestão no dia a dia.



**Figura 24 - Proposta de alocação do Escritório de Processos em uma gestão de processos**

Já na Figura 25, os processos estão priorizados e segundo Clark e Fujimoto [1991], esta seria uma estrutura matricial forte. O escritório de processos, então, pode assumir, além da função normativa, um papel coordenador, tornando-se o responsável “prioritário” pela gestão dos processos no dia a dia. As unidades organizacionais funcionais ou departamentos dividem esta responsabilidade com o escritório. No caso de conflitos, a prioridade decisória fica com o escritório.



**Figura 25 - Proposta de alocação do Escritório de Processos em uma gestão por processos**

Independente da decisão quanto à estrutura de inserção do Escritório na organização, é importante a existência de indicadores de desempenho da organização que, de certa forma, avaliem os resultados das ações do Escritório. O monitoramento destes índices, como dito anteriormente, pode ou não ser atribuição do Escritório. Não sendo atribuição do escritório, é válido que seja estabelecido contato com o pessoal responsável para a garantia da divulgação dos índices que refletem a atuação do Escritório e, quando positivos, garantem a credibilidade de suas ações. Além disso, os indicadores contribuem para o alinhamento da atuação dos departamentos, fazendo, idealmente, com que todos sigam na mesma direção, valorizando e facilitando as ações do Escritório.

Nos dois últimos modelos, pode haver separação entre atividades de natureza normativa e de natureza executiva. A primeira está relacionada ao ciclo de vida do desenho de processos e pode ser segregado para uma unidade organizacional que não seja o escritório. A segunda de natureza executiva para coordenação do dia a dia poderia ficar com o escritório de processos. Também é possível considerar estas atividades sendo acumuladas pelo escritório. Neste caso, a gestão do dia a dia e das “passagens de bastão e da alocação de recursos serão realizadas pelo escritório, assim



como o desenho ou redesenho dos processos será atribuição do escritório de processos”.

### 3.5.2 Cenários de atuação do escritório de processos

O escritório de processos dentro de uma organização pode assumir várias formas de atuação e relacionar-se hierarquicamente com diversas unidades organizacionais, sejam elas a unidade gestora principal (presidência, diretoria geral ou outra nomenclatura), uma unidade finalística (produção ou operações centrais) ou unidade gerencial ou de apoio (Tecnologia de Informação, Recursos Humanos, Controladoria, Qualidade ou outras).

Nesta pesquisa verificam-se três formas de atuação do escritório de processos, e para cada uma delas um posicionamento específico dentro da estrutura organizacional da empresa. São estas: 1- Escritório Normativo Colaborativo; 2- Escritório Coordenador; 3- Escritório Normativo e Coordenador, representadas na figura abaixo.

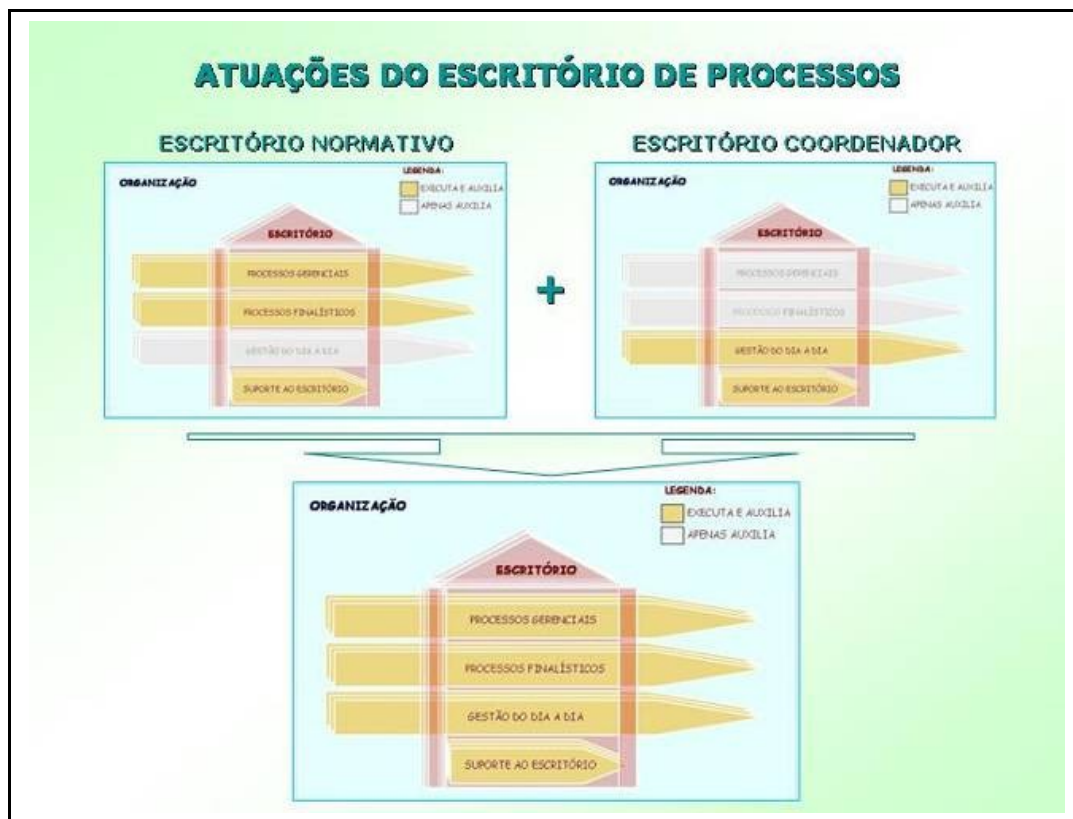


Figura 26 - Atuações do Escritório de Processos

#### Escritório Normativo Colaborativo

De acordo com a Figura 26, no canto superior a esquerda está descrito uma das formas de atuação defendidas para um escritório de processos. Este escritório assume o papel de normatizar a gestão de processos, caminhando desde a governança, estratégia, passando pelo controle de qualidade, orçamentos, modelagem, melhoria e implantação. No Escritório de Processos Genérico criado, este seria responsável pelos tipos de processo gerenciais, de gestão do ciclo de vida do desenho de processos e de suporte ao escritório.

O tipo de processo para gerenciar os processos implantados no dia a dia fica sob responsabilidade das demais unidades organizacionais responsáveis por processos,



porém o escritório auxilia, ou seja, colabora para que esta gestão seja feita de forma adequada.

### **Escritório Coordenador**

O escritório denominado como coordenador, demonstrado no canto superior direito da Figura 26, atua de forma complementar ao escritório normativo. A função de normatizar a gestão de processos, descrita na forma do escritório normativo colaborativo, passa a ser responsabilidade das demais unidades organizacionais responsáveis por processos.

A forma de atuação em questão é responsável pela gestão dos processos no dia a dia, ou seja, envolve atividades tais como acompanhamento, controle, registro de dados e identificação de desvios nos processos, interferindo no ciclo dos processos, se necessário e viável. Esta gestão é importante para que o ciclo de melhoria contínua dos processos seja realizado.

### **Escritório Normativo e Coordenador**

O escritório de processos definido como normativo e coordenador acumula as atribuições de normatizar a gestão de processos e gerenciar o dia a dia dos mesmos. Este escritório está representado na figura como resultado da união dos demais processos.

As demais unidades organizacionais responsáveis por processos apenas auxiliam nas ações do escritório. Este tipo de atuação pode causar alguns problemas, pois o escritório assume uma postura centralizadora e com um possível acúmulo de poder que pode gerar um desbalanceamento organizacional.

A escolha sobre onde localizar na estrutura organizacional o escritório de processos depende de vários fatores. Alguns deles estão apresentados a seguir:

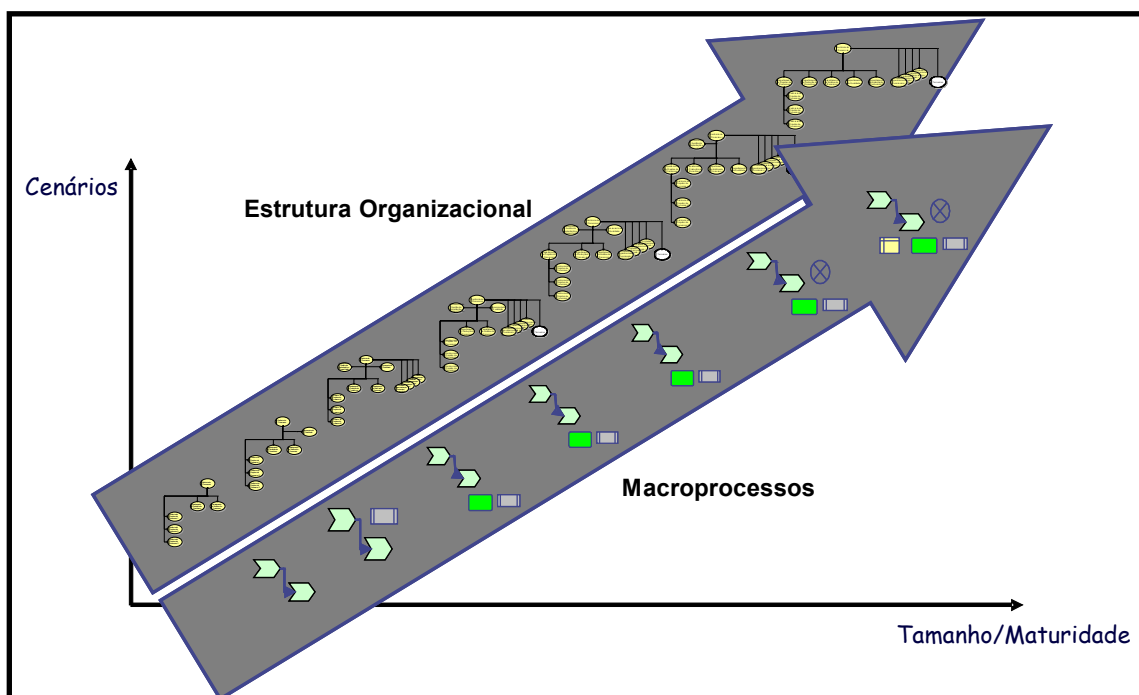
- 1) Deve se considerar o balanceamento de poder necessário ao funcionamento das organizações. Concentrar muitas responsabilidades em uma só unidade pode trazer mais problemas que soluções, por outro lado, em casos de mudanças radicais, pode ser necessário dotar o escritório de maior poder.
- 2) Se houver intenção de integrar, alinhar e disseminar a gestão de processo toda a organização, o escritório tenderá a ficar subordinado diretamente ao gestor principal.
- 3) O escritório pode ser concebido considerando a centralização ou descentralização da normatização, coordenação do dia a dia e do controle. Uma possibilidade é centralizar a normatização (ciclo de vida do desenho de processos) e descentralizar a execução (gestão do dia a dia). O controle tende a ser centralizado.
- 4) Se houver intenção de buscar gerenciar os processos com algum tipo de viés ou ênfase, uma unidade organizacional específica poderá ser escolhida:
  - a. Se a ênfase for a tecnologia de informação, o escritório terá a vantagem de promover melhorias, gerar coordenação no dia a dia e promover aprendizado com uso intensivo de tecnologia de informação e terá a desvantagem da típica dificuldade de alinhamento entre negócios e tecnologia de informação.
  - b. Se a ênfase for nas atividades finalísticas, o escritório terá a vantagem de estar alinhado com o corpo técnico e de negócios da organização,

mas, por outro lado, pode haver dificuldade para diferenciar os momentos de atuar na melhoria de processos dos momentos de executar estes processos, o que, frequentemente, resulta em “deixar a melhoria para quando o incêndio acabar”. O dia a dia é um incêndio permanente.

- c. Se o viés for para qualidade, a vantagem está na histórica cultura de melhoria e documentação associada à lógica de atuação destas unidades e a desvantagem está na usual associação à excessiva documentação e idealização dos processos, em especial quando o foco não está em gestão e sim em ter um selo de qualidade, ou seja, em certificar por certificar.
- d. Se o viés for para controle, a vantagem pode estar na busca por indicadores e formar de acompanhar o trabalho para melhorar seu desempenho, mas, em contraposição, pode haver uma descrição idealizada do trabalho para facilitar o controle e, em alguns casos, resultar em uma cultura de não mudar e não melhorar para não sair dos limites de controle.
- e. Há outras ênfases não tão freqüentes, como alocar o escritório na unidade de gestão de pessoas (RH), marketing ou outras (PALMER, 2007).

### 3.6 Escritório de Processos: Formas Organizacionais

O escritório de processos pode assumir diferentes formas ou cenários organizacionais que evoluem de acordo com seus macroprocessos, ou melhor, com a forma de atuação do escritório. A Figura 27 representa esta relação entre a estrutura organizacional e os macroprocessos do escritório, demonstrando a relação de proporcionalidade entre os cenários organizacionais e o tamanho/maturidade do escritório. Conforme aumenta o número de atividades e a experiência do escritório mais papéis devem ser assumidos pelo escritório, o que pode resultar em uma unidade organizacional maior e mais complexa.



**Figura 27 - Evolução da estrutura organizacional do escritório.**

### **3.6.1 Escolha e adaptação dos cenários**

Inicialmente, cabe destacar que o escritório tem uma mesma base para sua organização interna. Esta base sempre terá papéis ou unidades para entender ou modelar os processos, para analisar os processos e para gerenciar projetos de melhoria (ciclo de vida do desenho de processos). Por esta base sempre estar presente, foi criado um cenário 0 (zero). Este número foi escolhido para denotar que este cenário é básico ou comum para todos os casos de estruturação de um escritório de processos.

Cabe também considerar que as unidades que são apresentadas podem expressar papéis e não necessariamente expressam departamento. Isto implica na possibilidade de acumulação de papéis por um mesmo departamento ou por um mesmo cargo ou por um mesmo profissional ou pessoa.

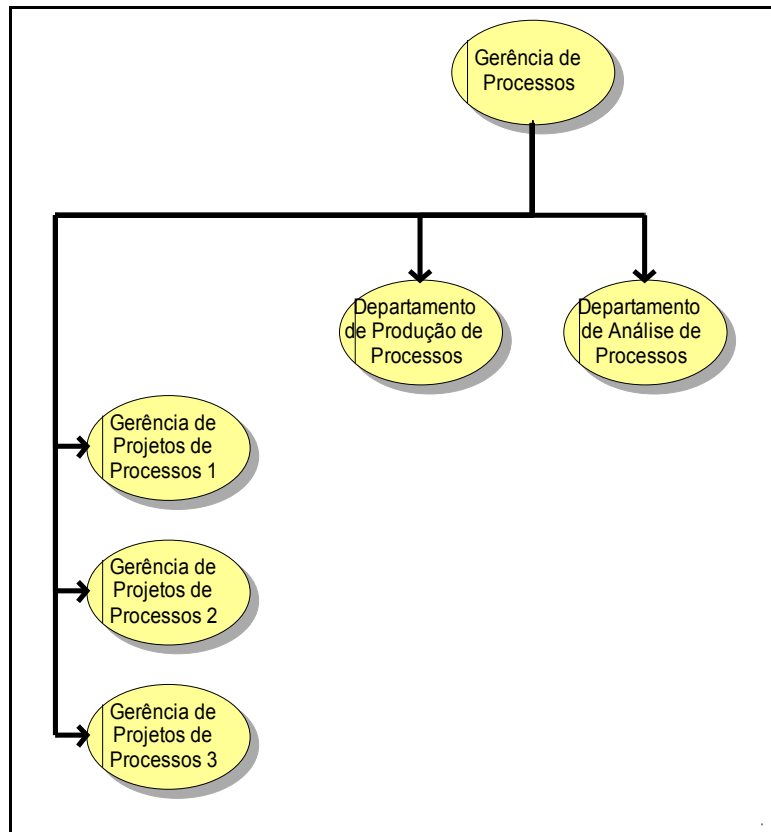
### **3.6.2 Cenários Organizacionais**

Com base na relação descrita acima, são apresentados abaixo os setes cenários organizacionais projetados para um Escritório de Processos Genérico:

#### **Cenário 0**

Este cenário atende a um escritório de processos de pequeno porte cuja forma de atuação é normativa colaborativa, e que está estruturado para atender uma demanda limitada de projetos de processos.

Os tipos de processos centrais são os gerenciais e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos. A gestão do dia a dia está fora deste cenário assim como os processos do tipo suporte são inicialmente feitos e acumulados pelos papéis de produção, análise e gerenciamento de processos. Não há nenhum departamento ou assessoria específica responsável pela implantação e controle de qualidade das ações do escritório.



**Figura 28 - Cenário Organizacional 0**

### **Cenário 1**

Este cenário atende a um escritório de processos de pequeno porte cuja forma de atuação é normativa colaborativa, e está estruturado para atender uma demanda limitada de projetos de processos. Porém, há uma assessoria específica responsável pelo controle de qualidade das ações do escritório. Os tipos de processos centrais são os gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para a melhoria de processos. A gestão do dia a dia está fora deste cenário assim como os processos do tipo suporte são inicialmente feitos e acumulados pelos papéis de produção, análise e gerenciamento de processos. Não há nenhum departamento ou assessoria específica responsável pela implantação das ações do escritório. Neste cenário, há aumento do volume de atividades do escritório o que aumenta a demanda por padronização e integração de suas iniciativas.

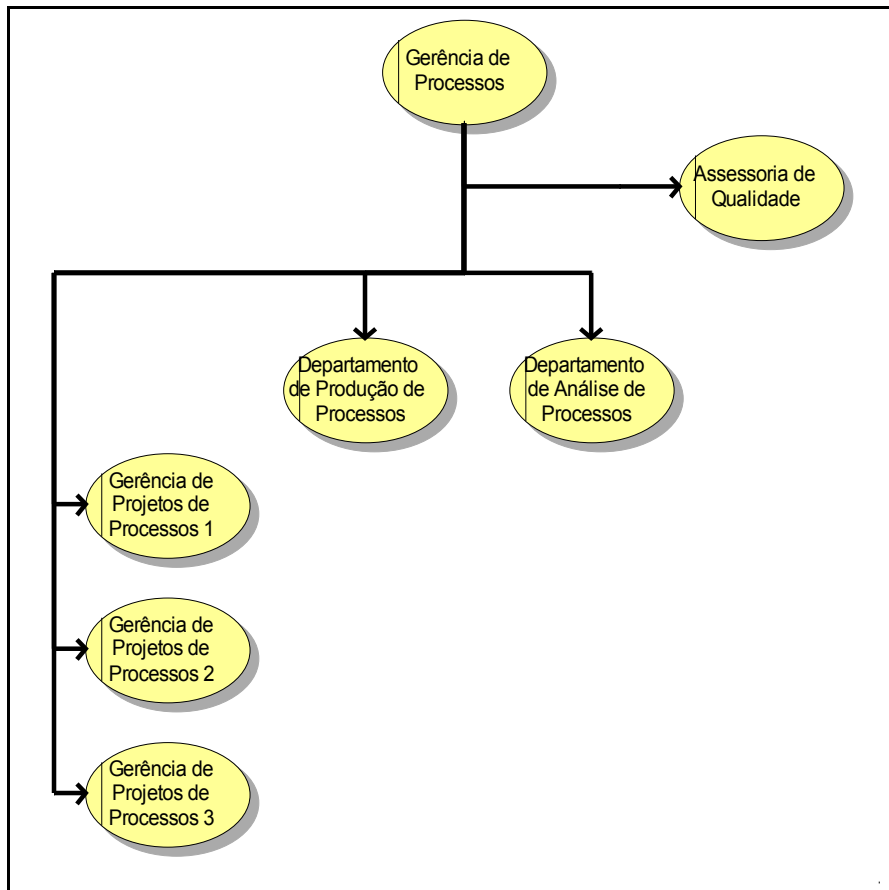


Figura 29 - Cenário Organizacional 1

## **Cenário 2**

Neste cenário, o escritório de processos possui alternativas de aumento de capacidade produtiva, quando necessário, pois está relacionado com outras unidades organizacionais responsáveis por processos. Sua forma de atuação, além de normativa colaborativa, pode influenciar o dia a dia e a coordenação de atividades e recursos, mesmo que de forma inicial. Há assessorias específicas responsáveis pela implantação e comunicação, e o controle de qualidade das ações do escritório.

Os tipos de processos centrais são os gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para a implantação de processos. A preparação de equipes aumenta sua relevância, pois mais unidades organizacionais estão sendo envolvidas nas iniciativas de gestão de processos. Os tipos de processos de suporte aumentam em importância.

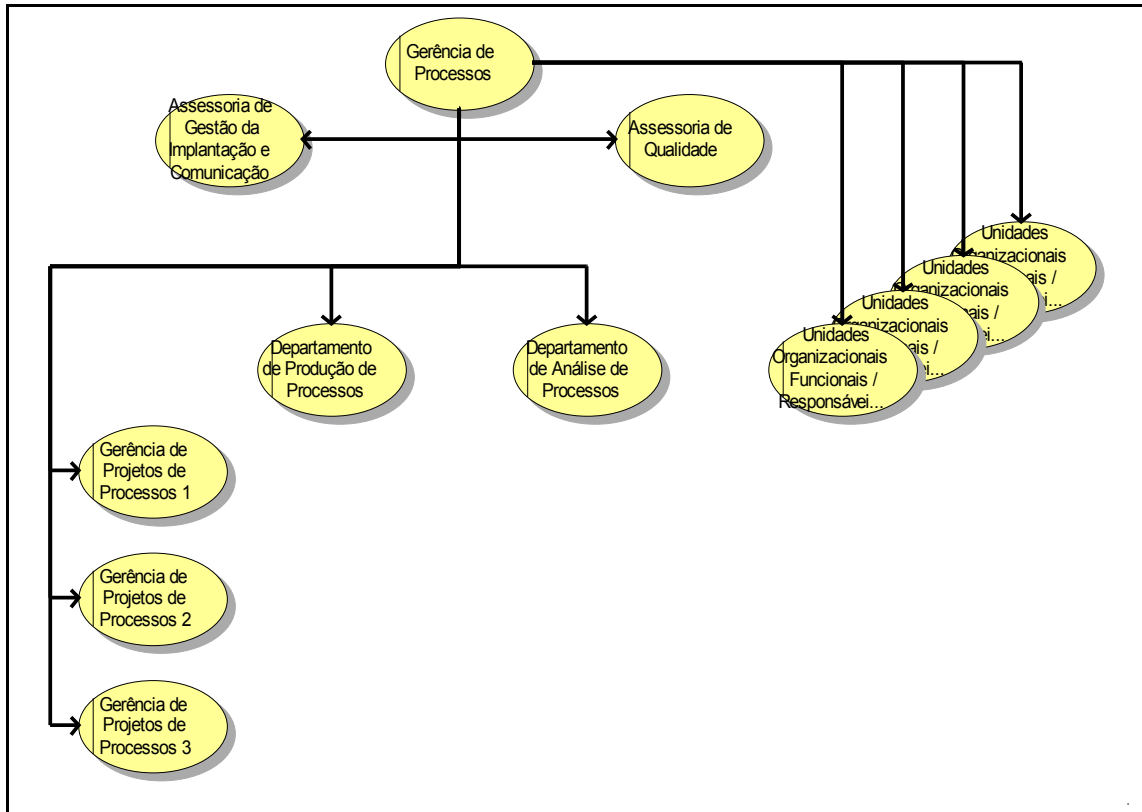


Figura 30 - Cenário Organizacional 2

### Cenário 3

No cenário 3, o escritório de processos possui diferentes alternativas de aumento de capacidade produtiva, quando necessário, pois além de estar relacionado com outras unidades organizacionais responsáveis por processos, o escritório tem autonomia de obter recursos de terceiros. Sua forma de atuação, além de normativa colaborativa, pode envolver coordenação do dia a dia. Há assessorias específicas responsáveis pela a implantação e comunicação, e o controle de qualidade das ações do escritório.

Os tipos de processos centrais são os gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, e a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para a implantação de processos. A preparação de equipes aumenta sua relevância, pois mais unidades organizacionais estão sendo envolvidas nas iniciativas de gestão de processos. Os tipos de processos de suporte aumentam em importância, pois passam a gerenciar terceiros.

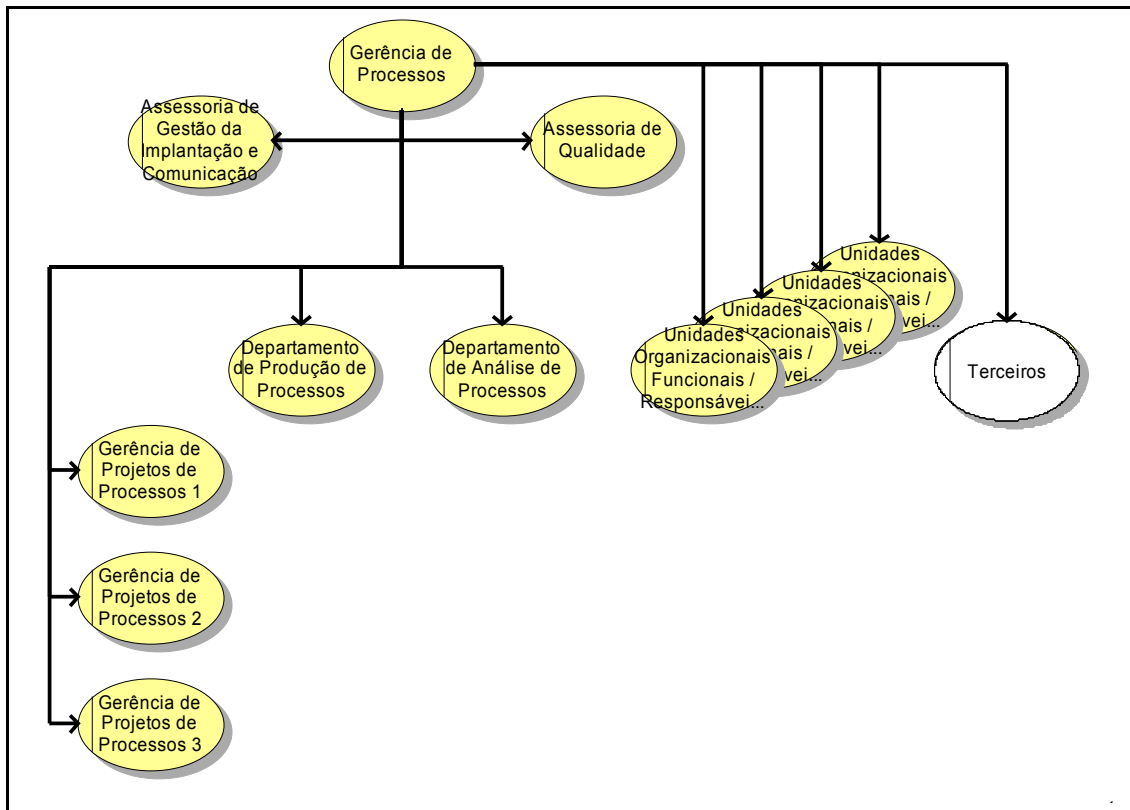
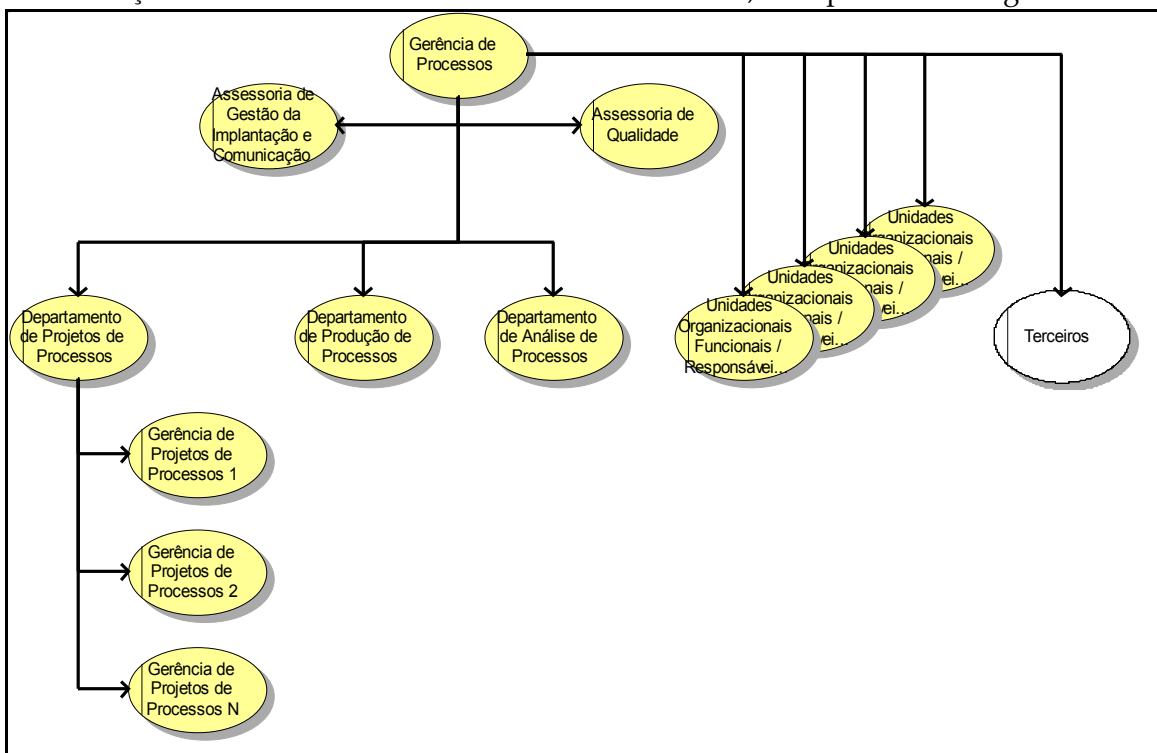


Figura 31 - Cenário Organizacional 3

### Cenário 4

Neste cenário, percebe-se um aumento de demanda por parte da organização por projetos de processos com várias iniciativas simultâneas para gestão de projetos de mudança no ciclo de vida do desenho de processos. Com isso há o surgimento de um departamento responsável por estes projetos. Este cenário atende a um escritório de processos de grande porte. A forma de atuação do escritório continua flexível, além de normativa colaborativa, pode possuir um caráter de coordenação. Há assessorias específicas responsáveis pela implantação e comunicação, e o controle de qualidade das ações do escritório. Há possibilidade de uso de capacidade externa, com terceirização de atividades do escritório. Neste cenário, a importância da gestão dos





Neste cenário, percebe-se uma preocupação maior com o controle de qualidade das ações do escritório, portanto a assessoria de qualidade se transforma em uma unidade de linha. Este cenário atende a um escritório de processos de grande porte e atinge um nível de maturidade elevado. A forma de atuação do escritório continua flexível, além de normativa colaborativa, pode se envolver na coordenação. Há assessoria específica responsável pela implantação e comunicação dos projetos de processos.

Os tipos de processos centrais são os gerenciais, com destaque para a gestão da qualidade, seleção, orçamentação e a gestão da gestão de processos; a gestão do ciclo de vida do desenho de processos, com destaque para iniciativas integradas por toda a organização; e os processos de suporte. A preparação de equipes aumenta sua relevância, pois mais unidades organizacionais estão sendo envolvidas nas iniciativas de gestão de processos. Os tipos de processos de suporte aumentam em importância, pois passam a gerenciar terceiros. O volume de trabalho da gestão da qualidade aumenta.

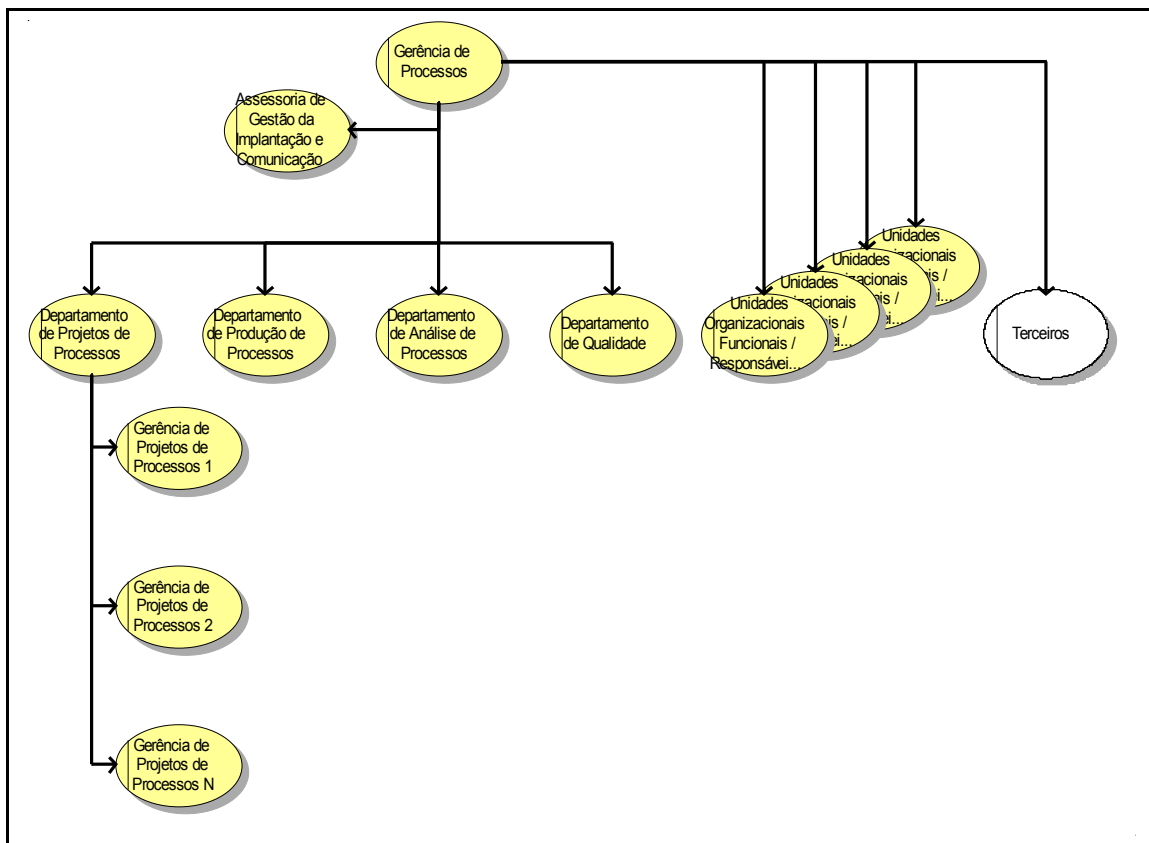


Figura 33 - Cenário Organizacional 5

### Cenário 6

No cenário 6, o escritório atinge seu mais elevado nível de maturidade e porte e todas as ações relacionadas a processos são projetadas de forma alinhada à estratégia da organização, implantadas, controladas e divulgadas de forma adequada, permitindo a melhoria contínua dos processos da organização. O escritório possui uma grande capacidade produtiva, podendo possuir autonomia orçamentária e funcionar como uma unidade de serviços dentro da organização. A forma de atuação do escritório continua flexível, e além de normativa colaborativa, pode possuir um caráter de

coordenação. Não há assessorias, apenas departamentos específicos. Pode, contudo, haver uma secretaria para assumir processos de suporte.

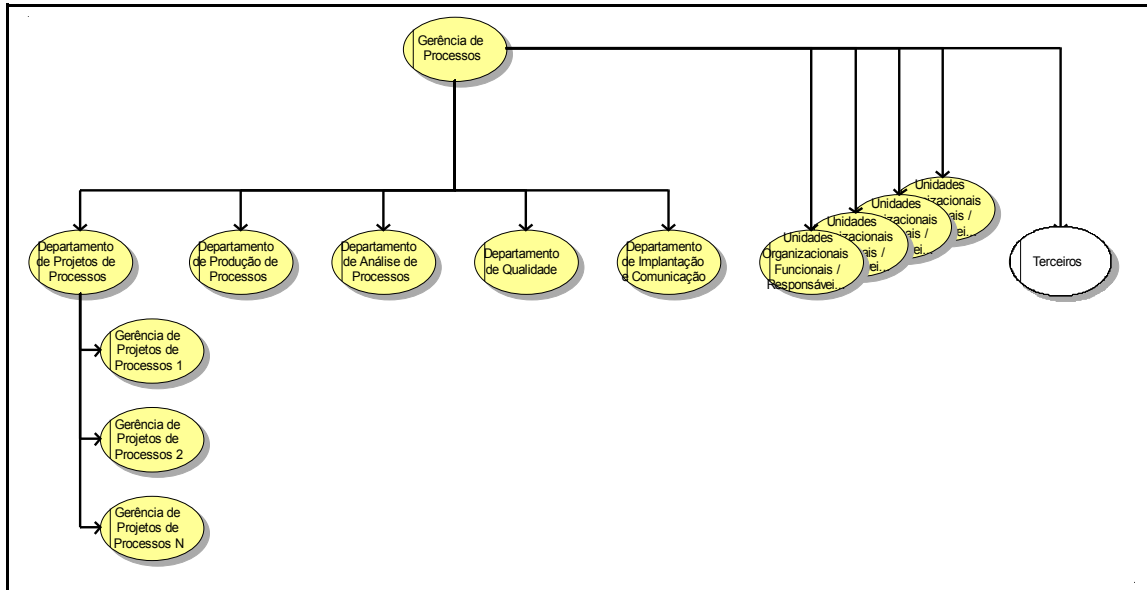


Figura 34 - Cenário Organizacional 6

## 4 Visitas e entrevistas

As visitas e entrevistas com diversas empresas de diversos setores da economia brasileiras foram fundamentais para adequar este projeto de pesquisa a realidade das organizações. Este presente item apresenta: o questionário elaborado para as entrevistas nas empresas; aborda sobre os critérios de escolha e seleção das empresas envolvidas nas entrevistas de benchmarking, apresentando detalhes específicos das empresas envolvidas; as entrevistas com especialistas da academia.

### 4.1 Elaboração de Questionário-Padrão

A elaboração do questionário-padrão foi um passo que antecedeu as entrevistas com as empresas participantes. Este questionário foi elaborado com o intuito de levantar as informações necessárias sobre o negócio da empresa estudada, bem como coletar dados sobre como a mesma gerencia seus processos e a forma de atuação do seu escritório de processos.

A aplicação do questionário resultou em quadros sínteses, apresentados ainda neste capítulo, que nos proporcionaram dados concretos para validar o Escritório de Processos Genérico Concebido.

### 4.2 Entrevistas de Benchmarking

A parte final da pesquisa é importante para a validação na realidade empresarial, pois contempla os resultados obtidos das entrevistas de benchmarking com cinco grandes empresas brasileiras. Quatro delas são multinacionais. Algumas destas organizações

ganharam importantes prêmios por suas ações ligadas a processos, como, por exemplo, prêmio nacional de qualidade, e-finance, dentre outros.

#### 4.2.1 Empresas Participantes

Os critérios de escolha dessas empresas foram, basicamente, os seguintes: 1- a importância destas empresas na economia brasileira; 2- estrutura empresarial sólida; 3- ter uma cultura empresarial voltada a processos; 4- possuir um escritório de processos estruturado.

A Figura 35 apresenta informações sobre as organizações estudadas que foram relevantes como objeto de estudo e avaliação da forma como essas empresas gerenciam seus processos.

Cabe destacar que as informações apresentadas não objetivam identificar que empresas tiveram que resultado. A intenção da pesquisa foi conhecer como fazer a gestão de processo. Não houve intenção de julgar ou avaliar a empresa participante da pesquisa. Por esta razão, não há relação entre as colunas de resultados nas tabelas e os nomes das empresas.

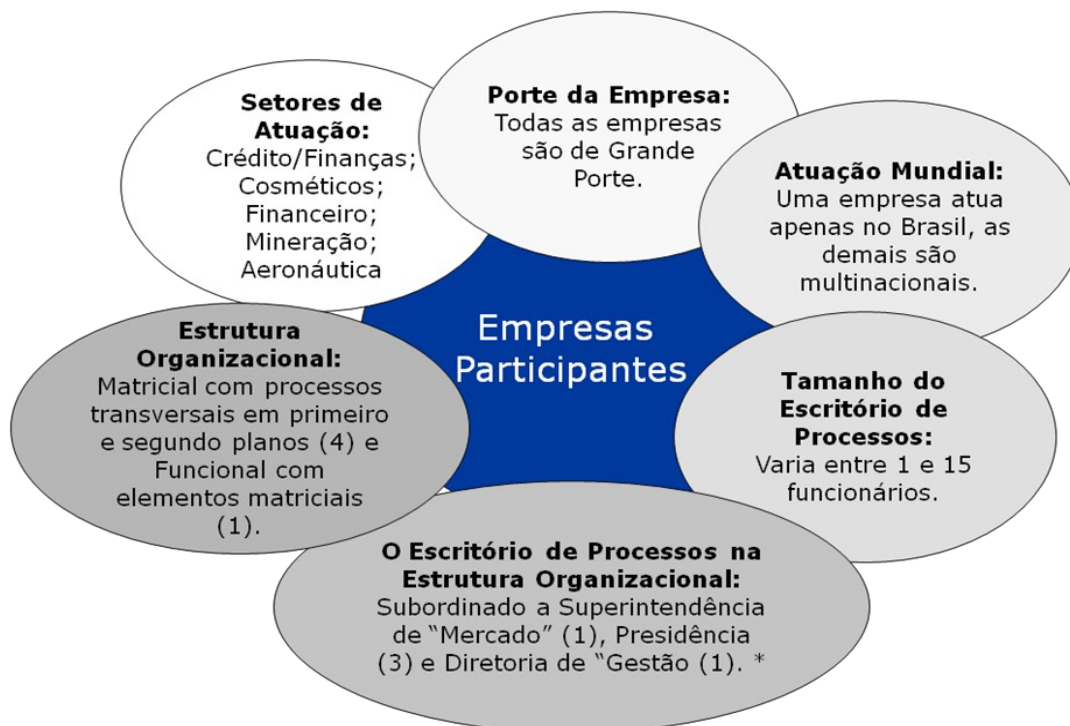


Figura 35 - Caracterização das Empresas escolhidas como casos.

#### 4.2.2 As Tarefas para Gestão de Processos nas empresas participantes

O quadro síntese representado na Erro: Origem da referência não encontrado apresenta os responsáveis, representados pela letra R, e colaboradores, representados pela letra A, de cada uma das tarefas de gestão de processos definidas na pesquisa. Por vezes, a parceria, caracterizada pela ação conjunta de ambos envolvidos, para a execução destas atividades se mostra presente em algumas organizações.

Com estes dados é possível perceber o foco de atuação do escritório de processos de cada organização e estimar o quanto cada empresa está orientada a processos, tanto pela atuação de seu escritório como pela atuação das unidades organizacionais responsáveis por processos.

	Empresa	ORG 1		ORG 2		ORG 3		ORG 4		ORG 5	
		Escritório de Processos	Unidade Organizacional Funcional	Escritório de Processos	Unidade Organizacional Funcional	Escritório de Processos	Unidade Organizacional Funcional	Escritório de Processos	Unidade Organizacional Funcional	Escritório de Processos	Unidade Organizacional Funcional
Processos Gerenciais	Promover governança dos processos	A	A	A	A	A	A	A	A	R	A
	Articular estratégia, processos e abordagem de	A	A	R	A	A	A	R	A	A	A
	Selecionar processos	A	A	R	A	A	A	R	-	A	A
	Selecionar sistemas de gestão de processos	R	A	A	R	A	R	A	A	A	A
	Selecionar técnicas de gestão de processos	R	A	R	A	R	-	R	-	R	-
	Gerenciar orçamento dos escritório de processos	R	-	R	-	R	R	R	-	A	A
	Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos	R	A	R	A	R	A	-	R	A	A
	Gerenciar qualidade da gestão dos processos	A	A	R	A	R	-	R	-	R	-
	Gerenciar os processos do escritório de processos	R	-	R	-	R	-	R	-	R	-
Processos de Gestão do Ciclo de Vida dos Processos	Gerenciar levantamento dos processos	R	A	R	A	R	A	R	-	A	R
	Gerenciar melhoria dos processos	R	A	R	A	R	A	R	-	A	R
	Gerenciar a implantação mudanças nos novos processos	A	A	A	R	R	A	-	R	A	R
	Preparar equipes de gestão de processos	A	R	R	A	R	A	R	-	R	-
	Definir indicadores de desempenho para os processos	A	A	R	A	R	A	A	A	A	R
	Definir sistemas para os processos	A	R	-	R	-	R	A	R	A	R
	Definir competências para os processos	A	A	-	-	R	A	-	R	A	R
	Definir responsáveis para os processos	R	A	R	A	R	A	A	R	A	R
	Definir riscos para os processos	-	-	R	A	A	R	-	R	A	R
Definir procedimentos para os processos	A	R	A	R	R	A	A	A	A	R	
Processos de Gestão no Dia a Dia	Acompanhar execução dos processos	R	R	A	R	A	R	A	R	-	R
	Controlar execução dos processos	-	R	-	R	-	R	-	R	-	R
	Registrar o desempenho dos processos	-	R	-	R	-	R	R	A	-	R
	Controlar desvios de impacto	A	R	A	R	-	R	-	R	-	-
	Avaliar desempenho dos processos	-	R	-	R	-	R	-	R	A	A
Processos de Suporte ao Escritório	Manter sistemas do escritório de processos	R	A	R	A	R	A	A	A	R	-
	Preparar equipe do escritório de processos	R	A	R	A	R	A	R	-	R	-
	Registrar aprendizado sobre processos	R	-	R	-	R	-	R	-	-	-
	Manter plano de comunicação do escritório de processos	R	A	R	A	R	A	R	-	R	A

R - Responsável  
A - Auxilia  
A + A - Parceria entre EP e UOF

Figura 36 - Quadro Síntese das Atividades Realizadas para Gestão de Processos nos Estudos de Caso.

### **4.2.3 Os Sistemas para Gestão de Processos – BPMS nas empresas participantes**

Estas tarefas foram aceitas em todas as empresas participantes da pesquisa como necessárias para se construir um escritório de processos completo dentro de uma organização.

A Erro: Origem da referência não encontrado contém o resultado das entrevistas de benchmarking realizada nas grandes empresas relacionado a uma síntese dos sistemas BPMS [Paim, Cameira, Santos e Pinho, 2007], [Chang, 2006] que suportam a gestão de processos dentro da organização estudada. Estes sistemas de informação podem ser ferramentas utilizadas exclusivamente pelo próprio escritório de processos para gerir os processos da organização ou podem ser utilizadas por outras unidades organizacionais funcionais responsáveis por processos.

Empresa	ORG 1		ORG 2		ORG 3		ORG 4		ORG 5	
	Escritório de Processos	Outras Áreas	Escritório de Processos	Outras Áreas	Escritório de Processos	Outras Áreas	Escritório de Processos	Outras Áreas	Escritório de Processos	Outras Áreas
Fluxo de Trabalho (Workflow)		x	-	-	-	-	x	x		x
Intranet (Enterprise Content Management)		x		x		x		x	x	
Portal Corporativo		x		x		x		x	x	x
Sistemas de Análise Qualitativa de Processos	x		-	-	-	-	-	-	x	x
Sistemas de Análises Estatísticas de Processos	x			x		-	x			x
Sistemas de Análises Gráficas de Processos	x		-	-	x		x		x	x
Sistemas de Benchmarking	x		x		-	-	-	-	-	-
Sistemas de Coleta de Indicadores	x			x		-	x	x	x	x
Sistemas de Comunicação	x		-	-	-	-	x		x	
Sistemas de Data Warehouse		x	-	-	-	-		x		x
Sistemas de Desenvolvimento de Sistemas	-		-	-		x		x		x
Sistemas de Divulgação de Mudanças		x	-	-	-	-		x	x	x
Sistemas de Execução de Manufaturados (MES)		x		x	-	-		x		x
Sistemas de Extração de Relatório Analíticos		x		x		x	x	x	x	x
Sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos		x		x		x		x	x	x
Sistemas de Gestão da Cadeia de Relações (SRM)		x	x		-	-		x	x	x
Sistemas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM)		x	-	-	-	-	-	-	x	x
Sistemas de Gestão das Regras de Negócio		x	-	-	-	-	-	-	x	x
Sistemas de Gestão de Competências		x	x		-	-		x	-	-
Sistemas de Gestão de Conteúdo		x		x	-	-	-	-	-	-
Sistemas de Gestão de Desenvolvimento de Produto (PDM)	-	-	x			x		-	x	x
Sistemas de Gestão de Indicadores	x			x	-	-	x		-	-
Sistemas de Gestão de Projetos		x	-	-		x	x		x	x
Sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente (CRM)		x		x		x		-	-	-
Sistemas de Gestão de Risco		x	-	-	x		x		-	-
Sistemas de Gestão do Ciclo de Vida do Produto (PLM)	-	-	-	-	-	-	-	-	x	x
Sistemas de Gestão de Conhecimento		-	-	-	-	-		x	x	x
Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED)		x		x		x	x		x	x
Sistemas de Medição de Performance	x		-	-	-	-	-	-	-	-
Sistemas de Mineração de Dados (Data Mining)		x		x		x		-	-	-
Sistemas de Modelagem de Processos	x		x		x		x		x	x
Sistemas de Modelagem Organizacional	x		x		x		x		x	x
Sistemas de Monitoramento de Atividades de Negócio (BAM)		x	-	-		x	x		-	-
Sistemas de Planej dos Recursos Empresariais (ERP)		x		x		x		x	-	-
Sistemas de Planej dos Recursos Manufaturados (MRP)		x		x	-	-	-	-	-	x
Sistemas de Apoio à Decisão		x	-	-	-	-	-	-	x	x
Sistemas de Publicação dos novos processos	x		x		x		-	-	x	
Sistemas de Simulação		x		-		-	-	-	-	x
Sistemas de Treinamento de Pessoal		x	-	-		x		x	x	
Trabalho Colaborativo (Groupware)		x	-	-		x		x	x	
Outros:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Outros:	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Figura 37 - Quadro Síntese dos Sistemas de Apoio à Gestão de Processos Identificados nos Estudos de Caso.

#### 4.2.4 “Posicionamento” em relação a gestão de processos

A Figura 38 apresenta o posicionamento de cada uma das empresas participantes da pesquisa. O critério utilizado para este posicionamento é qualitativo baseado nos conceitos e visões defendidas neste relatório.

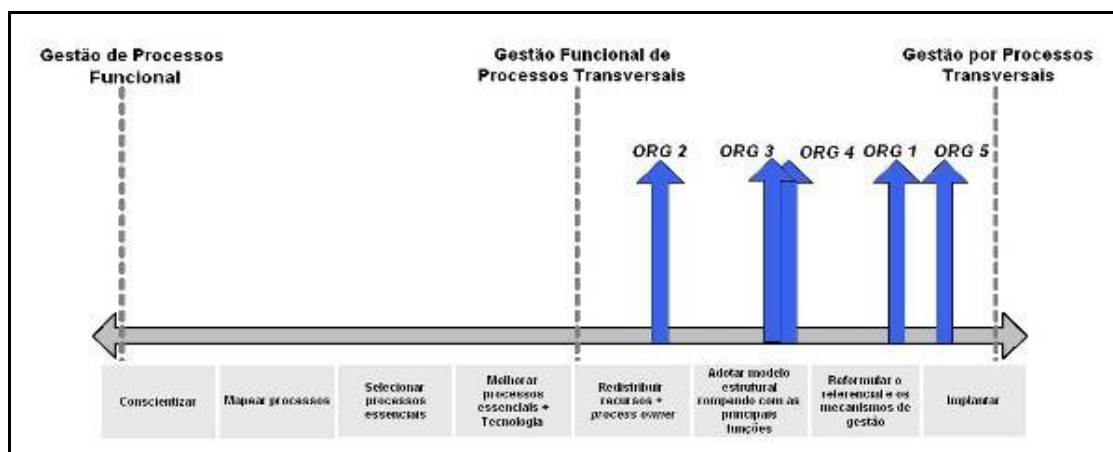


Figura 38 - Posicionamento da organização de acordo com a sua visão de processos.

Este posicionamento não representa uma evolução empresarial e sim uma evolução quanto à visão por processos. Portanto, a decisão de “caminhar” para uma gestão por processos transversais envolve, principalmente, uma mudança de estrutura organizacional e depende do nível de processibilidade [Gonçalves, 2000b] que caracteriza a organização.

Há destaque para o fato da Figura 38 não ser uma comparação entre empresas. Portanto, novamente, não há intenção de indicar que as empresas são melhores por estarem mais próximas da gestão por processos. Tal comparação, se realizada, deveria considerar as particularidades do setor, o histórico e os objetivos das empresas além de outros aspectos, que não foram analisados no trabalho.

### 4.3 Entrevistas com Especialistas

As entrevistas com especialistas, em síntese, indicaram estudar a variação da forma de atuação do escritório de processos em função da natureza das tarefas normativa, coordenadora e de controle do dia a dia. Estes especialistas têm mestrado ou doutorado em engenharia de produção ou em sistemas de informação. As discussões com estes grupos universitários também indicaram avaliar uma trajetória de desenvolvimento ou incorporação das tarefas. Estas indicações influenciaram o desenvolvimento da pesquisa e o conteúdo deste relatório. Esta fase de entrevistas foi importante para validar as tarefas de um Escritório de Processos Genérico e, com isso, evoluir tanto o macroprocesso quanto à estrutura organizacional elaborados na fase inicial. Em decorrência da pesquisa, foram iniciadas as entrevistas de levantamento dos processos de gestão de processos envolvendo também estes mesmos especialistas, e por conseguinte teve início a modelagem dos processos de gestão de processos. Esta modelagem foi baseada nas entrevistas de levantamento realizadas, em materiais obtidos da busca bibliográfica e em estudos anteriores. Posteriormente, ocorreu a validação dos processos levantados com o grupo de entrevistados.



## 5 Escritório de Processos: conclusão sobre a estruturação e adoção pelas empresas

Este estudo buscou identificar formas de estruturação de escritório de processos, por meio da busca de referenciais conceituais e visitas e entrevistas em empresas brasileiras reconhecidas por terem iniciativas avançadas em gestão de processos.

A motivação para realização do trabalho partiu, por um lado, da crescente importância da gestão de processos e, por outro, da falta de publicações com um quadro conceitual para orientar a prática de gestão de processos de forma estruturada e referenciada por melhores práticas.

Os resultados revelam uma estruturação de escritório que pode ser sintetizada pela Figura 39. Nela pode se perceber que há diferentes modelos de gestão de processos, com variações entre uma lógica prioritariamente funcional, passando por uma gestão funcional de processos transversais e podendo chegar a uma gestão por processos. Esta última necessariamente muda a estrutura organizacional e a divisão do trabalho passa a ser definida a partir dos fluxos que resultam em produtos. Na gestão funcional, a divisão do trabalho segue lógica de especialização e agrupamento por semelhança de conhecimentos.

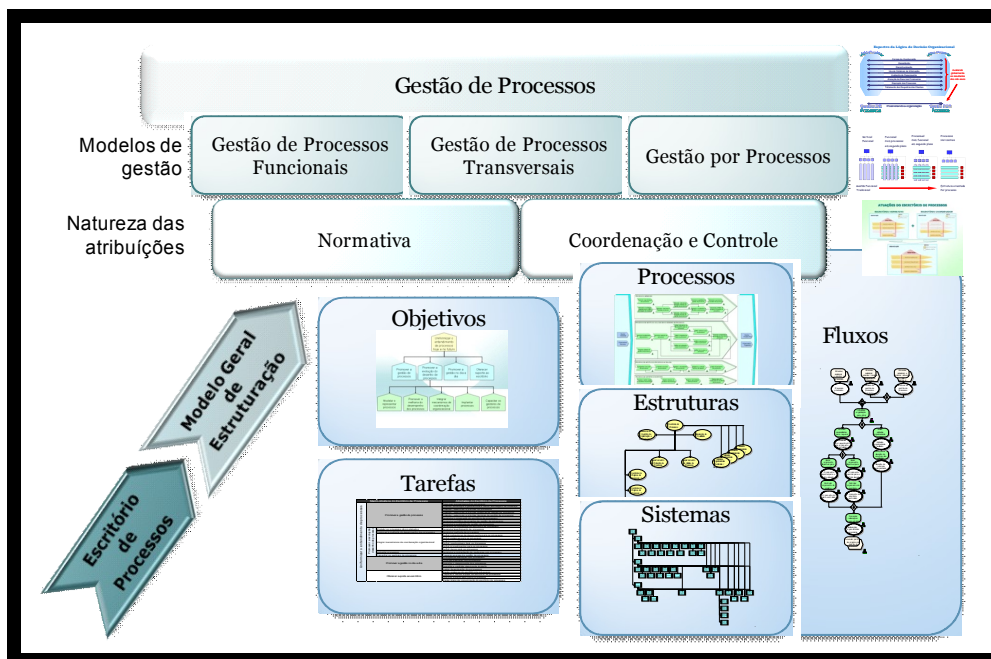


Figura 39 – Estruturação de um Escritório de Processos

A estruturação do escritório deve considerar que este pode assumir atribuições de diferentes naturezas. O escritório pode ser essencialmente normativo e focar no projeto-desenho do trabalho, com viés de levantamento, melhoria e implantação de novos processos. Por outro lado, o escritório pode avançar sobre a coordenação e controle das atividades e sobre a alocação de recursos que ocorrem no dia a dia das organizações. Estes casos tendem a ser mais vinculados a uma gestão por processos.

O escritório tem como objetivo promover o entendimento dos processos hoje e no futuro. Esta expressão busca reforçar que os processos devem ser entendidos na

forma como estão sendo realizados no dia a dia, mas, sobremaneira, precisam ser redesenhados e no futuro ser novamente entendidos por todos os envolvidos em sua execução e gestão.

Destes objetivos podem ser desdobradas tarefas necessárias para gestão de processos. Estas tarefas foram transformadas em um processo de gestão de processos que, depois de dividido em quatro tipos, foi apresentado às seis empresas participantes do estudo. O resultado foi a validação dos processos, o que aumenta o grau de confiabilidade no uso do modelo de estruturação de escritório de processos proposto por este estudo.

A estruturação do escritório também inclui propostas de inserção desta unidade na estrutura organizacional geral da empresa assim como inclui cenários de organização interna do escritório. A inserção desta unidade na estrutura organizacional pode variar em função do modelo de gestão de processos e da natureza normativa ou coordenadora do escritório. Os cenários de organização interna podem ser sintetizados pela Erro: Origem da referência não encontrado, que relaciona os tipos de processos com os cenários de estruturação organizacional interna ao escritório. Este relacionamento entre atividades e unidades ou papéis organizacionais resulta na percepção que o escritório gradativamente aumenta em complexidade, conforme aumenta sua maturidade e tamanho.

Na mesma Figura 39, pode ser identificado um desdobramento natural e integrador da estruturação do escritório de processos. Sugere-se que sejam criados, detalhados ou adaptados fluxos de processos em função das realidades específicas de cada organização ou unidade organizacional. Estes fluxos devem ser orientados pelos conceitos e objetivos do escritório, considerar que as tarefas, unidades organizacionais e sistemas devem ser realizados com lógica ou visão de processos, por meio da definição de fluxos de atividades que possam orientar de forma prática como a gestão de processos pode ser realizada.

## 5.1 Trajetória de estruturação: cenários e tipos de processos

A criação e estruturação de escritório de processos devem considerar que há necessidade de uma trajetória de desenvolvimento de cultura de processos na organização. Isto envolve gradativamente incluir ou mudar artefatos culturais, tais como procedimentos, formas de premiação, lideranças, trabalho em equipe, formas de remuneração e orçamentação, políticas organizacionais, estruturas organizacionais e outras. O estudo propôs uma trajetória que pode andar em dois sentidos no espectro de gestão de processos, esquematizado pela Figura 8, apresentada no capítulo 2.

Uma vez adaptados às necessidades de uma dada organização ou unidade, os próprios processos de gestão de processos passarão pelo desafio de serem implantados e entrarem no dia a dia das organizações. Isto não é fácil, mas é o caminho para tornar, primeiro, a gestão de processos permanente nas organizações e, segundo, permitir que o escritório de processos seja reconhecido como um indutor ou um motor de indução para que a gestão de processos seja institucionalizada. Esta internalização criará uma cultura de continuamente gerar melhores resultados para a organização.

Este desenvolvimento de cultura e trajetória em gestão de processos deve considerar a relação dos tipos de processos de forma alinhada com a estrutura interna do escritório de processos. A Erro: Origem da referência não encontrado apresenta a trajetória dos cenários de estruturação organizacional interno do escritório em relação aos processos de gestão de processos. É possível perceber que há estágios iniciais,

intermediários e avançados de estrutura, que, conforme avançam, incorporam e estruturam mais processos de gestão de processos. Ao considerar esta relação deve se atentar que há decisões a serem tomadas. Uma delas diz respeito à natureza das atribuições do escritório e outra diz respeito ao modelo de gestão de processos: gestão de processos funcionais, gestão funcional de processos transversais ou gestão por processos.

Sobre a trajetória cabe ainda concluir que há uma síntese entre os modelos de gestão de processos, os tipos de estruturas organizacionais, os passos para “andar” sentido da gestão de processos funcionais para a gestão por processos (e vice-versa) e critérios que podem orientar esta decisão. A Figura 40 esquematiza estes elementos já apresentados em separado ao longo do relatório.

Esta síntese indica que o movimento no sentido da gestão por processos tem fases que criam uma cultura de gestão de processos. Estas fases já foram propostas por diferentes autores, mas o trabalho de Gonçalves [2000b], já apresentado na Figura 8, foi utilizado como referência. O espectro de mudanças da lógica de decisão organizacional, esquematizado pela Figura 4, indica que práticas de gestão devem assumir orientação dos processos para que efetivamente a organização passe por uma mudança. Os critérios para decidir entre modelo de gestão de processos foram discutidos previamente nesta conclusão, assim como os tipos de estruturas organizacionais foram apresentados e esquematizados na Figura 9.

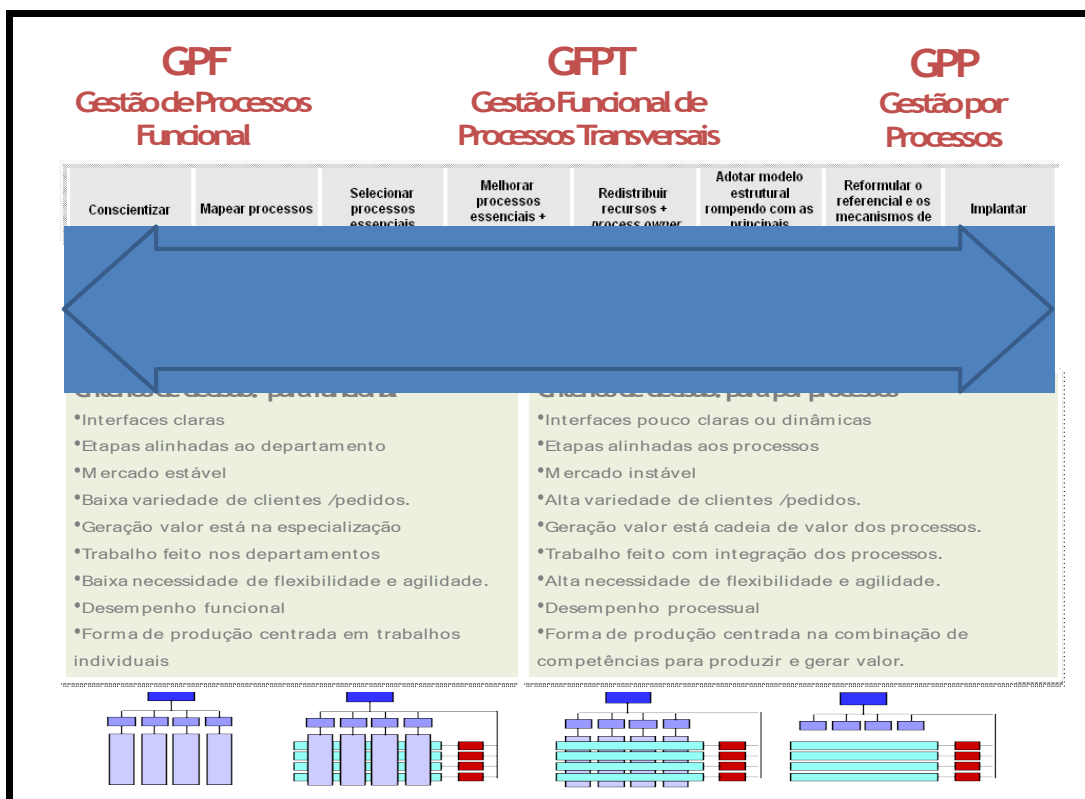


Figura 40 – Síntese sobre as trajetórias em gestão de processos

<b>Cenário/Tipo de processos</b>	<b>Gerencial</b>	<b>Ciclo de Vida do Desenho de Processos/Normatização</b>	<b>Dia a Dia/ Coordenação</b>	<b>Suporte/Apoio</b>
<b>Cenário 0</b>	Inicial	Centrado no levantamento	Inexistente	Inicial
<b>Cenário 1</b>	Inicial, com foco na qualidade	Centrado na melhoria	Inexistente	Inicial
<b>Cenário 2</b>	Intermediário, com foco na qualidade, padronização e seleção de processos	Centrado na implantação, com aumento da importância da preparação de equipes, que agora podem ser de terceiros	Inicial, com o foco na transição de novos processos para o dia a dia	Intermediário: suporte a várias iniciativas e a gestão de terceiros.
<b>Cenário 3</b>	Intermediário, com foco na qualidade, padronização e seleção de processos	Centrado na implantação, com aumento da importância da preparação de equipes	Inicial, com o foco na transição de novos processos para o dia a dia	Intermediário para suporte a várias iniciativas simultâneas
<b>Cenário 4</b>	Avançado com foco na qualidade, padronização e seleção de processos. Há destaque para a gestão de iniciativas simultâneas e para a orçamentação destas iniciativas	Centrado em todo o ciclo de gestão do ciclo de vida do desenho de processos com levantamento, melhoria, implantação e preparação de equipes sendo realizados de forma integrada e simultânea	Inicial, com o foco na transição de novos processos para o dia a dia. Pode ser intermediário, se houver decisão de entrar na coordenação do dia a dia.	Intermediário para suporte a várias iniciativas simultâneas
<b>Cenário 5</b>	Avançado, com foco na gestão da qualidade, seleção, orçamentação e na gestão da gestão de processos	Centrado em todo o ciclo de gestão do ciclo de vida do desenho de processos com levantamento, melhoria, implantação e preparação de equipes sendo realizados de forma integrada e simultânea	Inicial, com o foco na transição de processos para o dia a dia. Pode ser intermediário, se houver decisão de entrar na coordenação do dia a dia.	Intermediário para suporte a várias iniciativas simultâneas
<b>Cenário 6</b>	Avançado com foco no alinhamento estratégico com os processos	Centrado em todo o ciclo de gestão do ciclo de vida do desenho de processos com levantamento, melhoria, implantação e preparação de equipes sendo realizados de forma integrada e simultânea	Intermediário, com o foco na transição de novos processos para o dia a dia. Pode ser avançado, se houver decisão de entrar na coordenação do dia a dia.	Avançado para suporte a várias iniciativas simultâneas

**Figura 41 – Relação entre os cenários de estrutura interna e tipos de processos do escritório de processos**

## 5.2 Respostas às indagações iniciais

O estudo também se propôs a responder as questões apresentadas no item 1.1. A primeira delas, sobre a necessidade de ter ou não ter gestores de processos, tem a seguinte resposta:

- As organizações pesquisadas, neste estudo, têm, sem exceção, gestores de processos. Cabe ressaltar que todas foram escolhidas exatamente por esse motivo. Outros estudos indicam que 26% das organizações não têm gestores de processos, 11% têm gestores de processos dentro das unidades funcionais (processos funcionais), 11% estão em transição para uma gestão funcional de processos transversais, 33% têm gestão funcional de processos transversais, 8% estão em transição para uma gestão por processos, e 10 % efetivamente tem um modelo de gestão por processos [Paim, 2007].
- A segunda delas, sobre a necessidade de um ou vários gestores de processos, tem a seguinte resposta:
  - As organizações usualmente têm mais de um gestor de processos transversais. Um para cada processo.
- A terceira pergunta, relacionada à decisão se gestor de processos deve projetar (desenhar) e/ou coordenar a equipe multifuncional responsável pelo alcance da finalidade específica daquele processo, promovendo colaboração, tem a seguinte resposta:
  - Tanto neste trabalho quanto em estudos anteriores, os gestores de processos não chegam, frequentemente, ao dia a dia ou à coordenação com alocação/realocação de recursos nas organizações. Em outras palavras, os gestores de processos estão concentrados em gerir o ciclo de vida do desenho de processos. A gestão do dia a dia parece ser uma vontade, mas poucas organizações têm efetivamente uma gestão por processos. Na maioria dos casos, há uma gestão funcional de processos transversais.
- A última pergunta sobre a necessidade de um gestor de processos, de um escritório de processos, ou de uma estrutura de governança de processos pode ser respondida como segue:
  - Há critérios para esta decisão. Se a organização tem fronteiras ou interfaces organizacionais bem definidas, com etapas muito claramente estabelecidas e alinhadas ao que cada departamento funcional tem como responsabilidade. Ainda, se a organização tem um mercado estável, com baixa variação na demanda e baixa variedade de clientes e tipos de pedidos. Se a forma de gerar valor está na especialização do trabalho e não na cadeia de valor integrada dos processos. Se a maior parte do trabalho deve ser feito nos departamentos sem integração dos processos. Se há baixa necessidade de flexibilidade e agilidade. Se os requisitos de desempenho são prioritariamente funcionais em oposição a indicadores globais, tais como um nível de serviço ou qualidade, um prazo de entrega e outros. Se a forma de produção está centrada em trabalhos individuais ou especializados e não está centrada na combinação de competências para produzir e gerar valor.
  - Então, a resposta indica que não há necessidade de um gestor, gover-

nança ou escritório de processos. Caso contrário, há necessidade [Cauliriaux e Cameira, 2000], [Gonçalves, 2000b], [Paim, 2002], [Paim, 2007].

### 5.3 Escritório de processos para as empresas estudadas

As visitas para estudar os casos das empresas brasileiras que tem iniciativas de gestão de processos resultaram na identificação de práticas ou mesmo características que se destacaram. Estas práticas podem ser úteis para que outras organizações tenham uma referência do que podem fazer para aprimorar o processo de gestão de processos. A seguir estão destacadas algumas destas práticas que foram identificadas quando da visita e entrevista nas empresas. Cabe considerar que neste caso as empresas estão identificadas, diferentemente dos itens anteriores deste relatório. A identificação visa permitir maior colaboração entre estas próprias empresas e claro entre outras possíveis empresas que tenham acesso autorizado a este relatório.

#### 5.3.1 Destaques do caso Serasa

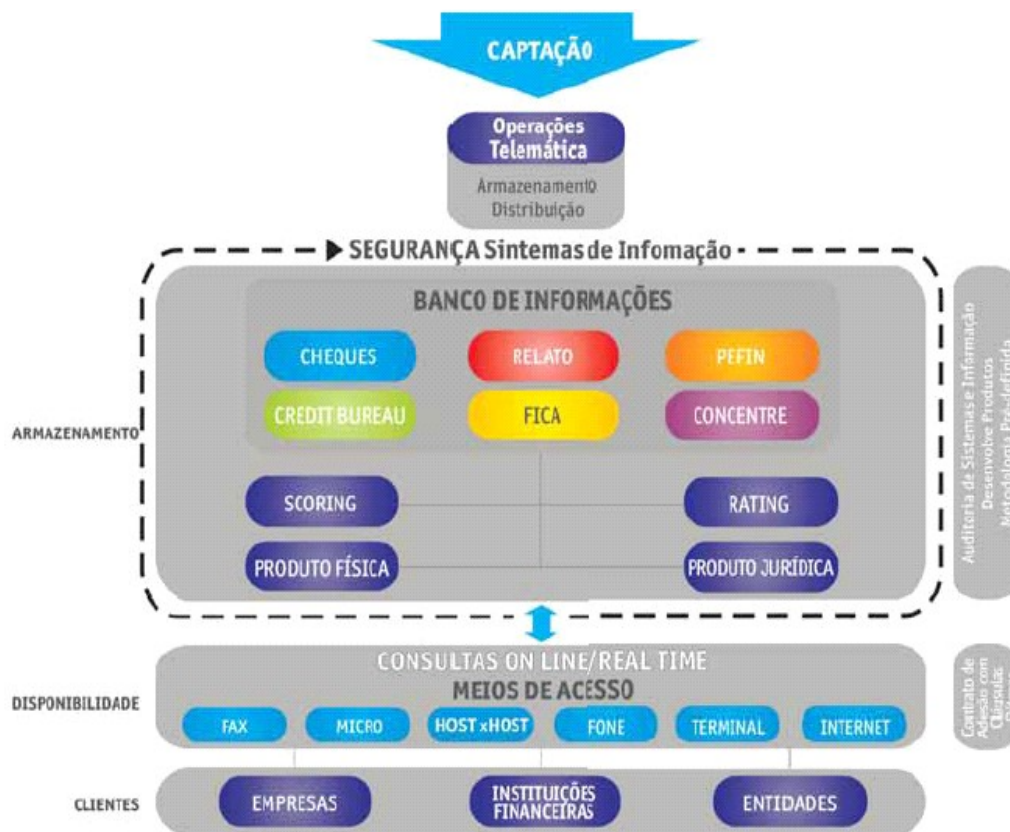
A Serasa se destacou por ter práticas de gestão de processos realmente internalizadas e disseminadas. Em especial, houve destaque para o que neste relatório será chamado de “circuitos gerenciais”.

Estes circuitos permitem que a Serasa tenha uma efetiva gestão integrada e baseada em processos. Um exemplo de destaque está na capacidade desta organização representar seus processos e divulgá-los. Para esta prática a organização usa o macroprocesso representado a seguir e, além disto, coloca em todos os departamentos representações da inserção do processo (no qual o departamento está envolvido) no macroprocesso geral da Serasa. Este macroprocesso está representado na Figura 42 e o detalhamento de um destes processos está representado na Figura 43. Isto assegura visão de processos transversais.



Figura 42 – Macroprocesso da Serasa: Fonte: Relatório Gerencial Serasa 2005.





**Figura 43 – Processo de Produção da Serasa. Fonte: Relatório Gerencial Serasa 2005.**

Em contraposição e para dar entendimento do que o departamento faz, o escritório também disponibiliza a representação de SIPOC (fornecedor, entrada, processamento, saída e cliente). O SIPOC expressa a visão funcional (de processos funcionais) e o macroprocesso expressa a visão por processos. O escritório de processos na Serasa também é responsável por divulgar nos setores indicadores de desempenho.

Dentre os vários destaques das práticas da Serasa, estão estes circuitos gerenciais. Uma exemplificação desta prática está no fato de haver reuniões, procedimentos e sistemas de informação que apóiam a geração de sugestões de melhoria para os processos. Estas sugestões podem ser de grande porte e “subirem” das discussões estratégicas ou irem direto para uma mudança no desenho do processo. Se esta mudança for aceita, haverá alteração de procedimento com posterior treinamento das equipes envolvidas.

Diferentes unidades organizacionais estão envolvidas nestes circuitos gerenciais. Por exemplo, o escritório de processo recebe as sugestões, os processos são melhorados e a área de qualidade e gestão normatiza os novos processos. Estes circuitos são uma forma de assegurar ou buscar assegurar consistência organizacional.

Por fim, outro destaque da Serasa foi sua estrutura organizacional. Para tentar resolver o dilema entre apagar os incêndios do dia a dia e ter tempo para pensar o futuro seja inovando seja parando para melhorar o processo, a Serasa criou uma estrutura organizacional bipolar. Bipolar porque todas as unidades sempre têm uma parte para pensar o futuro e outra para “tocar” o dia a dia.



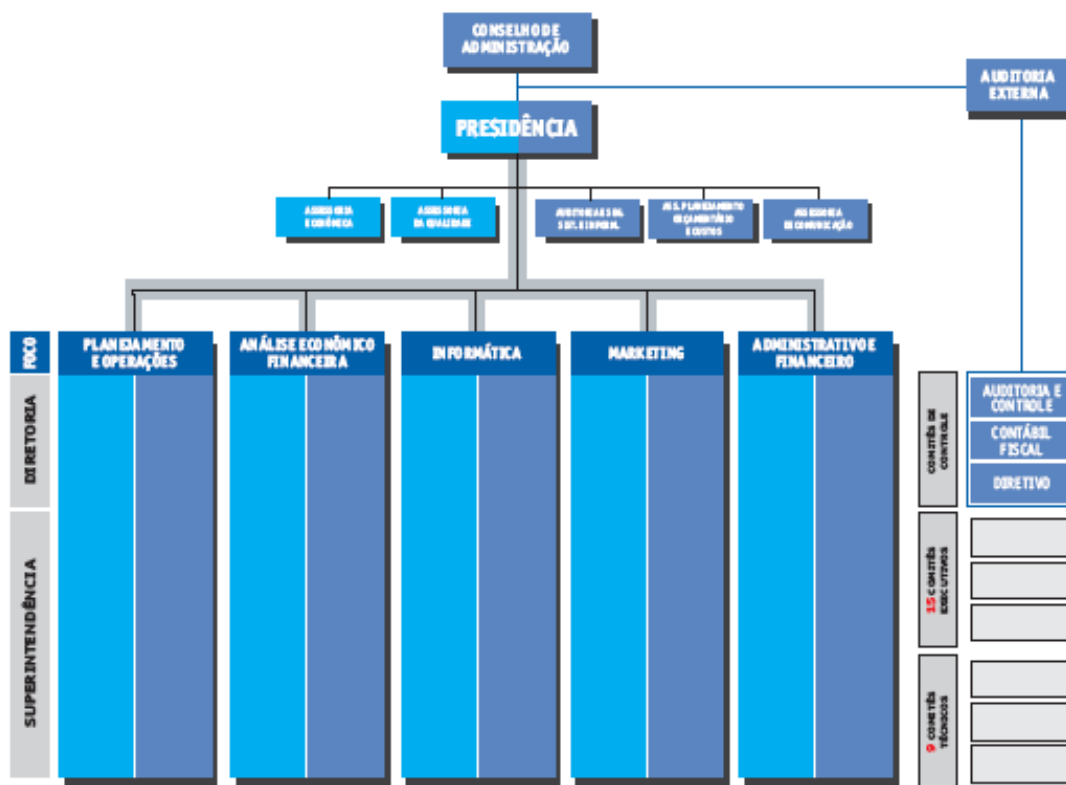


Figura 44 – Estrutura Organizacional Bipolar Serasa. Fonte: Relatório Gerencial Serasa 2005.

### 5.3.2 Destaques do caso Natura

A Natura se destacou pela capacidade de perceber e praticar uma gestão de processos inserida dentro do contexto da gestão organizacional como um todo. Também se destacou por apresentar um estrutura/framework e uma metodologia para gestão de processos.

A gestão de processo na Natura está vinculada à área de gestão, responsável pelo Sistema de Gestão Natura. A organização faz questão de não chamar esta área de escritório de escritório de processos. Esta decisão tem o objetivo de reforçar que a gestão se faz com lógica de processos, mas não só com processos. Na Natura os processos são desdobrados da Estratégia, há relação com indicadores de desempenho e também há integração entre outros elementos gerenciais.

A metodologia da Natura tem 10 passos bem estruturados. Esta metodologia está sendo aplicada em diferentes processos gradativamente e tem os seguintes destaques:

- Suporta a estratégia de internacionalização da Natura;
- Está claramente referenciada por um macroprocesso que vem ao longo de três anos sendo aprimorado. Atualmente este macroprocesso se encontra em uma versão que já incorpora uma lógica de processos transversais (de...até...). Estão caminhando muito bem para melhorar esta representação e alinhar os processos ao modelo de gestão da Natura e à estratégia de negócios.
- Há uma ferramenta para priorização de processos que considera a maturidade

dos processos e orienta bem a decisão de que processo selecionar para apoiar a estratégia e gerar resultados para a organização e os acionistas.

- Há uma ferramenta para classificação da maturidade e qualidade dos processos.
- Os processos são entendidos como importantes para o crescimento porque contribuem para uma estruturação organizacional e para melhorar coordenação, como em qualquer empresa, dificultada pela hierarquia verticalizada.
- Em relação à gestão de processos, a área de gestão tem os seguintes objetivos: desenvolver, implantar e manter a metodologia de gestão de processos; promover melhorias nos processos da Natura; assegurar a certificação ISO 9001 dos processos; documentar os processos (Usam a ferramenta ARIS); promover a capacitação (treinamento) em gestão de processos dos colaboradores Natura; criar desdobramento e instrumentos para difusão da gestão de processos, como a inclusão na PLR (participação nos lucros e resultados).
- O modelo de gestão de processos da Natura também se destaca por perceber a relação de processos com a cultura organizacional. Em função desta percepção, as lideranças são atores chaves para a disseminação da gestão de processos.

### **5.3.3 Destaques do caso ABN AMRO / Real**

O banco ABN AMRO / Real já ganhou um prêmio da revista e-Finance por sua “Processwarehouse”. O modelo de gestão está formalmente suportado por valores baseados em processos. Estes são apenas dois dos destaques desta organização. O escritório de processos está inserido em uma estrutura robusta, com escritório de processos, escritório de projeto (PMO), e outras unidades, subordinadas a uma Diretoria de processos. Há uma forte orientação para controles internos, natural ao setor financeiro. A prática de modelagem está bem disseminada, com todos os processos finalísticos já mapeados.

O modelo do ABN AMRO / Real busca gerar resultados sustentáveis e um dos valores centrais é “melhores processos e disciplina na execução”. Como pode ser visualizado na Figura 45 este é um dos valores para chegar ou sustentar a satisfação total dos clientes. Este valor, defendido pela principal liderança da organização, tem um significado muito forte. A primeira parte, melhores processos, cria uma motivação de futuro para sempre avançar no desempenho por meio da melhoria de processos. A segunda parte, “disciplina na execução”, indica que os processos definidos devem ser seguidos e padronizados, incluindo ações de controles para que a execução seja conforme o processo está modelado (conforme o desenho de processos).



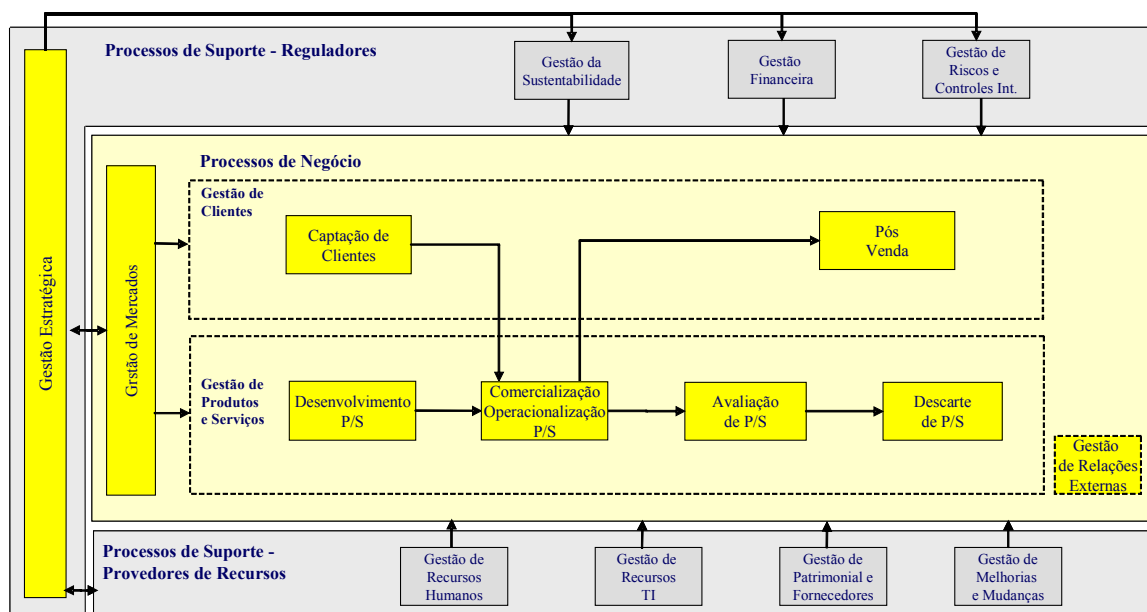
**Figura 45 – O modelo de atuação ABN AMRO / REAL. Fonte: Material Institucional ABN AMRO / REAL.**

O Real criou em 2004 uma diretoria de processos, considerando chegar a ser “a empresa orientada a processos” [Pascale, Maluf e Manfrinato, 2006, pág. 4]. Na época houve priorização do Projeto da Base Corporativa de Processos. Este projeto tinha como desafio a integração de processos com várias iniciativas como custos, TI, Controles internos, Riscos operacionais, Auditoria, Desenvolvimento de Produtos. Todas deveriam estar ligadas à visão de processos e gerar benefícios diretos para todos. O reconhecimento pelo projeto foi marcado pelo recebimento do prêmio e-Finance.

Os controles internos associados aos processos têm grande relevância para o banco. “O setor é também altamente regulamentado, o que exige rapidez de implementação do regulatório/legal. Neste cenário, a lei Sarbannes-Oxley exigiu que uma necessidade já conhecida ganhasse prioridade. Para garantir a certificação é necessário identificar as contas que são relevantes para análise financeira, documentar os processos correspondentes, identificar os riscos e os controles que efetivamente mitigam estes riscos” [Pascale, Maluf e Manfrinato, 2006, pág. 4].

O banco tem um dos melhores macroprocessos dentre os já identificados em empresas e publicações sobre processos. Este macroprocesso, elaborado pela unidade brasileira, foi inclusive adotado pela matriz do ABN AMRO / Real em Amsterdã. Os destaques destes processos estão relacionados com a capacidade de representar diferentes tipos de processos, seguir uma orientação forte end-to-end como eles mesmo escrevem e, sobretudo, por incorporar a visão do cliente e do processo “do

negócio”, do ambiente regulatório, e processos de suporte (provedores de recurso). Este macroprocesso está representado na Figura 46.



**Figura 46 – Macroprocesso do ABN AMRO / Real. [Fonte: Pascale, Maluf e Manfrinato, 2006]**

Pascale, Maluf e Manfrinato [2006] destacam a relevância de processos para bancos. Para os autores, a dinâmica do mercado financeiro exige que os lançamentos de novos produtos tenham seu time-to-market cada vez mais reduzido. Isso implica em ter processos enxutos, com o mínimo de retrabalho, e implica que as análises dos processos sejam feitas para o processo como um todo (end-to-end).

O escritório de processos no banco tem os seguintes objetivos: Manter a base de processos como um ativo organizacional; Preservar a memória da forma de funcionamento do banco, por meio do mapeamento e documentação dos processos; Contribuir para a criação de uma cultura com orientação por processos; Promover treinamento dos colaboradores. (workshop/vivência); e Contribuir para a conformidade regulamentação dos processos.

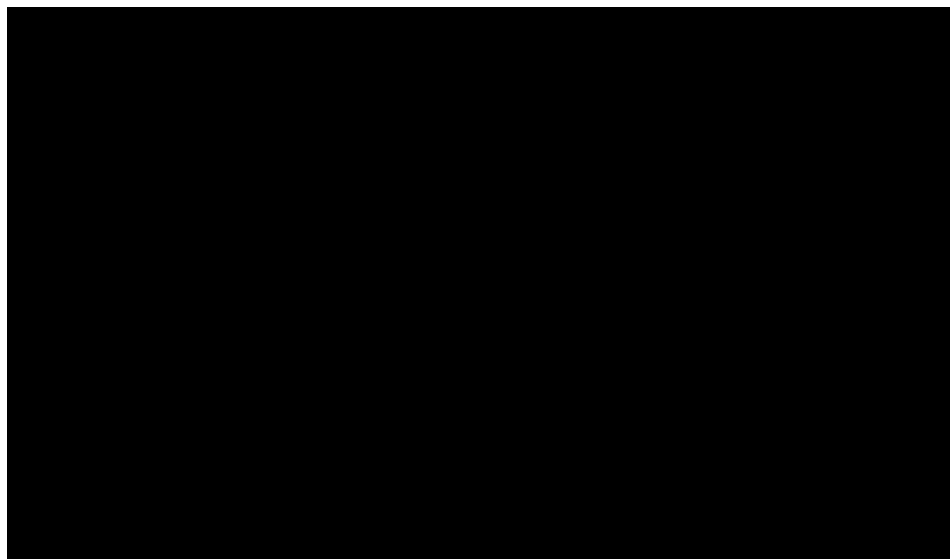
Por fim, há um interessante destaque para o caso do ABN AMRO / Real. A equipe do escritório de processos teve uma grande idéia para fazer com que os profissionais do banco tivessem uma visão das várias perspectivas de processos. Estas perspectivas estão relacionadas a enxergar os processos com um olhar de tecnologia de informação, com olhar de controles, com olhar de competências e outros tantos olhares. A equipe montou um cubo físico - tais como estes de brincar de montar que são dados como brindes em eventos - que pode ser montado e desmontado para integrar as várias visões, por exemplo, a visão de negócio com a visão de tecnologia.

### 5.3.4 Destaques do caso CSC da CVRD

O Centro de serviços compartilhados da Companhia Vale do Rio Doce, ou CSC da CVRD, teve como maior destaque o foco em resultados e a estruturação interna do escritório de processos.

A principal motivação da criação do escritório de processos no CSC da CVRD foi a internalização e a necessidade de padronizar suas operações em diferentes localidades. A estruturação do escritório desde sua formação seguiu uma lógica forte de buscar gerar resultados. Por exemplo, o objetivo não é somente produzir modelos de processos, mas sim modelar processos dentro de um contexto de aprimorar a gestão e, como consequência, gerar mais resultados para a organização como um todo. Estes resultados são orientados para o “cliente” do CSC, que pode ser entendido como a própria CVRD, mas gera uma diretriz de produzir resultados para o próprio CSC ao reduzir custos e aumentar a produtividade.

A estruturação interna do escritório de processos do CSC conta com um gestor principal do escritório, um assessor e vários gerentes de processos. Cada um destes gerentes fica responsável por levantar, melhorar e implantar os processos. Estes gerentes são auxiliados pelos profissionais que atuam nos departamentos funcionais quando entram no ciclo de vida do desenho de processos. A gestão do dia a dia no CSC tem donos de processos, fora do escritório de processos, que são responsáveis por receber a demanda da CVRD e atendê-la por completo. De forma simplificada, o escritório tem estrutura interna com gestor de processos em cada unidade, responsável pelas melhorias nos processos funcionais de apoio indicados nas unidades de linha. Nestas unidades, a única exceção é a unidade para desenhar macroprocessos. Ainda nestas unidades de linha, pode ser percebido que estão definidas em função das áreas do CSC (RH, Finanças etc.). O escritório tem a sigla de COGPR – Coordenação de Gestão Por Processos.



**Figura 47 – Estrutura Organizacional Interna ao Escritório do CSC da CVRD**

O escritório de processos surgiu em agosto de 2006, a partir de uma iniciativa individual, com o intuito de uniformizar o entendimento (padronizar) dos processos. Em abril de 2007 o escritório foi "fisicamente" criado e atende a todas as demandas de processos do Centro de Serviços Compartilhados da Vale. Atualmente, o escritório já é completamente aceito por demonstrar ganhos de eficiência.

O escritório, subordinado a área de Planejamento & Gestão, conta com apoio de consultoria externa para modelar todos os processos do CSC. Com apoio desta consultoria, o CSC definiu que o escritório tem como objetivo sustentar a dispersão geográfica, replicando o "conceito" e a estrutura da visão por processos para os demais países de atuação no mundo. De forma mais específica, o escritório objetiva: aportar metodologias; dar visibilidade aos processos e aos resultados gerados por estes; Manter padrão do modelo de gestão (Função Normativa); Estabelecer uma gestão por processos e garantir replicabilidade de suas ações em qualquer outra situação/lugar. Além disso, deve estabelecer prazos para ações que envolvam processos, garantir que todas as iniciativas estejam alinhadas a estratégia da empresa, definir as iniciativas prioritárias e garantir que existam indicadores que medirão a evolução das iniciativas depois de implantadas.

O escritório está em fase de levantamento de alguns processos e de melhoria em outros, mas seguirá todo o ciclo de vida do desenho de processos para, principalmente, conseguir implantar os mesmos processos em diferentes localidades.

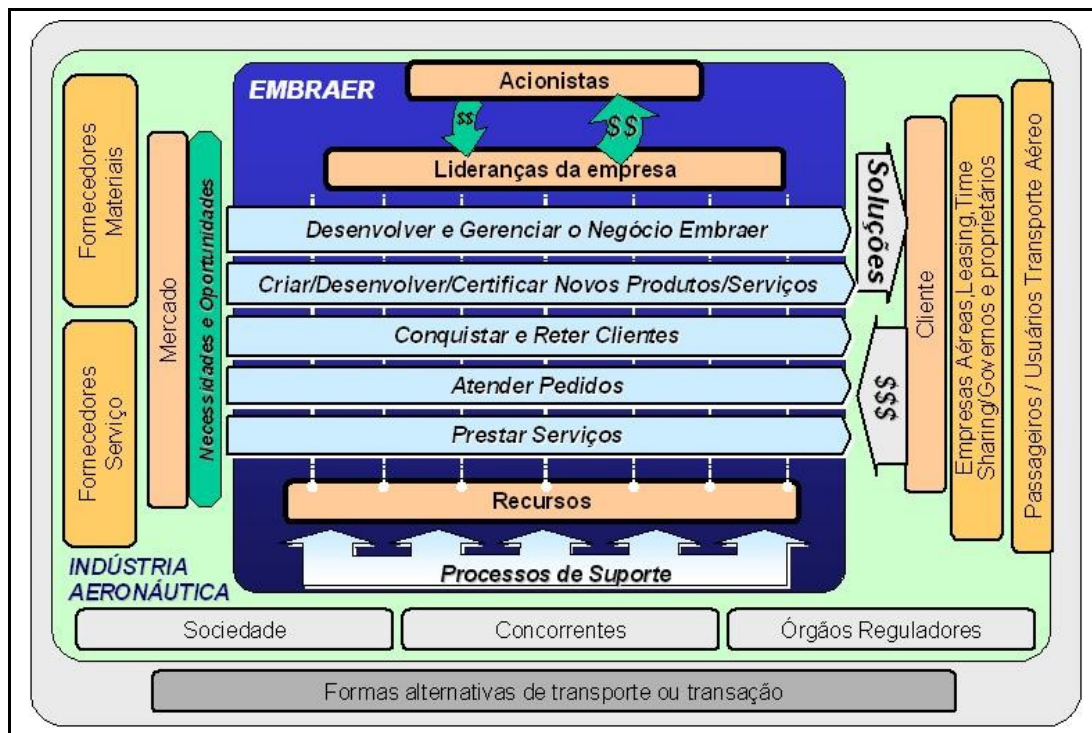
### **5.3.5 Destaques do caso Embraer**

A Embraer em dezembro de 1994 atuava na produção de aeronaves de pequeno e médio portes. Nos últimos 12 anos experimentou um crescimento muito significativo. Em 2007, terá faturamento superior a 4 bilhões de dólares com 23 mil funcionários. Em 94, faturava 500 mil dólares com 13 mil funcionários.

Os processos foram importantes para sustentar o crescimento da empresa. Após a privatização da Empresa em 1994 até de 2001 houve um período de grande crescimento. Com os atentados terroristas nos USA em 2001 a empresa enfrentou um período de estagnação até meados de 2004 quando retomou o processo de crescimento. A necessidade de moderniza a versão de seus sistemas de informação trouxe novamente à tona a relevância de processos, em especial, porque a implantação teve os típicos problemas de toda a implantação de sistemas integrados de gestão. Não havia profissionais capazes de ver a empresa por processos. Sobre esta necessidade, surgiu o desenho da cadeia de valor (conforme Figura 48) e a modelagem dos processos.

“A Gestão por Processos é considerada uma das pedras fundamentais da excelência empresarial. A Embraer tem buscado aprimorar a sua organização e os sistemas de informações através da melhoria continua dos seus processos produtivos e administrativos.

Os processos estão mapeados e integrados em uma única base de dados, proporcionando uma visão completa da Cadeia de Valor, criando um ambiente de colaboração corporativo para documentação e análise de processos, com foco nos resultados através da satisfação do cliente.” [EMBRAER, 2006, pág. 3].



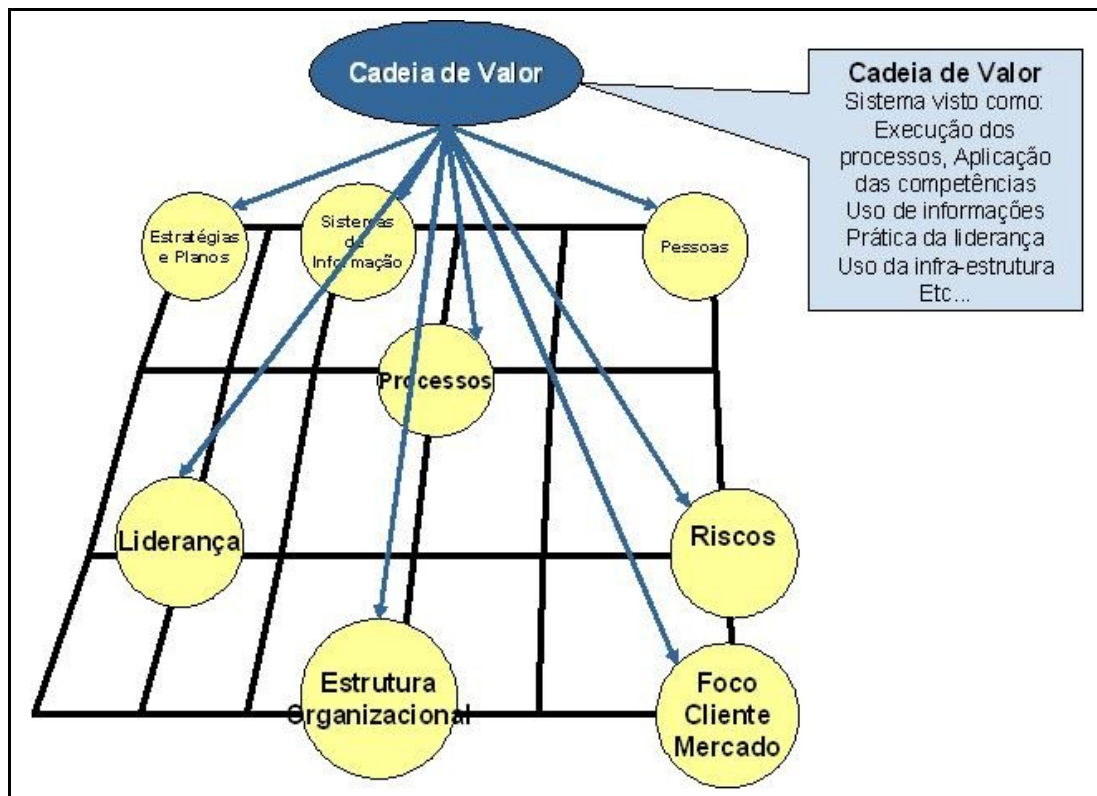
**Figura 48 – Cadeia de Valor Agregado Embraer. Fonte: COSTA [2005]**

Para a Embraer, em uma visão mais abrangente, a cadeia de valor deve ser pensada como a demonstração prática da aplicação de uma série de recursos organizacionais na execução dos processos, tais como:

- Geração de resultados operacionais, estratégicos do negócio, satisfação de clientes etc...;
- Responsabilidade pelas atividades;
- Aplicação das competências e habilidades;
- Utilização e sistemas de T.I.;
- Aplicação de normas e políticas para operação e tomada de decisão;
- Prática da autoridade nos processos decisórios.

Visto isso, o escritório de processos surgiu a partir da iniciativa denominada TOR (Transformando a Organização para Resultados). Em seguida, foi reforçado pela implantação da ISO9000 e depois foi alavancado com a modernização da versão do R/3 da SAP.





**Figura 49 - Modelo de Gestão alinhado por Processos. Fonte: COSTA [2005]**

Atualmente, estão com um projeto de melhoria baseado nos conceitos do STP - Sistema Toyota de Produção (atualmente chamado de P3E - Programa de Excelência Empresarial Embraer) que está apontando para excelentes resultados. Um dos mais importantes destaques da Embraer está relacionado à metodologia de melhoria de processos. Foi contratada uma consultoria japonesa. Estes especialistas (50 profissionais aproximadamente) foram reunidos em uma semana inteira de trabalho em uma grande sala de reunião. A equipe, sob orientação, desenhou um processo transversal da situação atual em um imensa parede. Foram utilizados post it para atividades, sistemas, informações, pontos críticos. Havia linhas de lã para representar o fluxo normal de informações para representar o fluxo de retrabalho. As unidades organizacionais ficaram representadas em raias, definidas com fitas adesivas. Em um segundo momento, os processos transversais foram redesenhados. Exemplos retirados de um exercício com um turma de pós-graduação, utilizando o que foi visto na Embraer, estão apresentados nas fotos.



**Foto 1 - Visão Geral do Método de Desenho e Redesenho Ágil e Participativo: Post it "Japonês".** Fonte: aula de pós-graduação GPI/COPPE/UFRJ.



**Foto 2 – “Post it Japonês” - Atividades (verde), informações (rosa), sistemas de informação (laranja), problemas (preto). Fluxos em fios de lã vermelho e preto (fluxo da informação de indicação de retrabalho). Unidades organizacionais indicadas por raios.** Fonte: aula de pós-graduação GPI/COPPE/UFRJ.

Os resultados para a melhoria dos processos (omitido por questões de confidencialidade) são expressivos. A Embraer que já tem um desempenho elevado em suas operações, neste redesenho, conseguiu reduzir em mais de 20% o número de dias do processo e em quase 50% o número de horas necessária a conclusão do processo transversal como um todo. Este escritório de processos tem como objetivos estabelecer os conceitos, regras e práticas de gestão de processos, metodologias assim como disseminar a cultura de processos na Embraer.

Algumas das lições aprendidas pela empresa estão descritas abaixo (COSTA, 2005):

- Persistência é tão (mais) importante quanto competência;
- Ter uma visão de futuro completa, mas começar simples; (*bom x ótimo*)
- Buscar sinergia com eventos corporativos;
- Desenvolver um núcleo de competência interno;
- Formar alianças com pessoas-chave nos processos;
- Garantir a participação ativa dos “proprietários” dos processos na elaboração e validação dos modelos;
- Entender que os modelos são um “meio” e não um “fim”;
- Comunicar, comunicar, comunicar e depois comunicar mais;
- Tornar o processo vivo. Use processos como base para: elaborar e modificar sistemas de TI, descrever e revisar a estrutura organizacional e cargos, documentar o sistema da qualidade, projetos de melhoria e etc...

### **5.3.6 Síntese dos destaques dos casos**

Diante das informações apresentadas anteriormente, fruto das entrevistas realizadas com as empresas participantes da pesquisa, foi montado um quadro que apresenta, em síntese, os destaques de cada uma das organizações em questão.

Empresas Participantes	Destaques
Serasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Práticas de gestão de processos realmente internalizadas e disseminadas;</li> <li>▶ Os circuitos gerenciais permitem que a Serasa tenha uma efetiva gestão integrada e baseada em processos;</li> <li>▶ Criação de uma estrutura organizacional bipolar, ou seja, todas as unidades sempre têm uma parte para pensar o futuro e outra para “tocar” o dia a dia.</li> </ul>
Natura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apresenta um estrutura/framework e uma metodologia para gestão de processos;</li> <li>▶ A organização faz questão de não chamar está área de escritório de processos;</li> <li>▶ Os processos são desdobrados da Estratégia, há relação com indicadores de</li> </ul>
ABN/Amro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prêmio da revista e-Finance por sua “Processwarehouse” e Prêmio IDS Scheer’s Business Process Excellence Award na categoria “Business Process Design” no ARIS ProcessWorld 2007;</li> <li>▶ O modelo de gestão está formalmente suportado por valores baseados em processos;</li> <li>▶ A prática de modelagem está bem disseminada, com todos os processos finalísticos já mapeados.</li> </ul>
CSC da CVRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Escritório focado em resultados;</li> <li>▶ O objetivo não é somente produzir modelos de processos, mas sim modelar processos dentro de um contexto de aprimorar a gestão;</li> <li>▶ Apoio de consultoria externa para modelar todos os processos do CSC.</li> </ul>
Embraer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Para a Embraer, a gestão por processos é considerada uma das pedras fundamentais da excelência empresarial;</li> <li>▶ O escritório de processos surgiu a partir da iniciativa denominada TOR (Transformando a Organização para Resultados);</li> <li>▶ Cadeia de Valor alinhada com os objetivos e metas da empresa.</li> <li>▶ Desenho e Redesenho de Processos Transversais, ágil e participativo, com uso de metodologia Japonesa e utilização de <i>post it</i> e fios de lã.</li> </ul>

Empresas Participantes	Destaques
Serasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Práticas de gestão de processos realmente internalizadas e disseminadas;</li> <li>▶ Os circuitos gerenciais permitem que a Serasa tenha uma efetiva gestão integrada e baseada em processos;</li> <li>▶ Criação de uma estrutura organizacional bipolar, ou seja, todas as unidades sempre têm uma parte para pensar o futuro e outra para “tocar” o dia a dia.</li> </ul>
Natura	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Apresenta um estrutura/framework e uma metodologia para gestão de processos;</li> <li>▶ A organização faz questão de não chamar está área de escritório de processos;</li> <li>▶ Os processos são desdobrados da Estratégia, há relação com indicadores de</li> </ul>
ABN/Amro	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prêmio da revista e-Finance por sua “Processwarehouse” e Prêmio IDS Scheer’s Business Process Excellence Award na categoria “Business Process Design” no ARIS ProcessWorld 2007;</li> <li>▶ O modelo de gestão está formalmente suportado por valores baseados em processos;</li> <li>▶ A prática de modelagem está bem disseminada, com todos os processos finalísticos já mapeados.</li> </ul>
CSC da CVRD	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Escritório focado em resultados;</li> <li>▶ O objetivo não é somente produzir modelos de processos, mas sim modelar processos dentro de um contexto de aprimorar a gestão;</li> <li>▶ Apoio de consultoria externa para modelar todos os processos do CSC.</li> </ul>
Embraer	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Para a Embraer, a gestão por processos é considerada uma das pedras fundamentais da excelência empresarial;</li> <li>▶ O escritório de processos surgiu a partir da iniciativa denominada TOR (Transformando a Organização para Resultados);</li> <li>▶ Cadeia de Valor alinhada com os objetivos e metas da empresa.</li> <li>▶ Desenho e Redesenho de Processos Transversais, ágil e participativo, com uso de metodologia Japonesa e utilização de <i>post it</i> e fios de lã.</li> </ul>

#### 5.4 Proposição de ações futuras

O estudo ao longo de seu desenvolvimento identificou possíveis estudos futuros e, por outro lado, não se propôs a aprofundar determinados temas.

Claramente podem ser indicados como estudos futuros a identificação de práticas específicas de um dado setor da economia, como Petróleo, Bancos, telecomunicações e outros. Durante as entrevistas nas empresas, ficou claro que as organizações querem e precisam de uma forma de avaliar suas práticas de gestão de processos. A criação de uma forma prática para esta avaliação poderia ser estudada no futuro.

Este trabalho não teve a intenção de aprofundar os temas de sistemas de apoio à gestão de processo (BPMS) e produtos da gestão de processos. Estes temas podem ser estudados futuramente.

Dentre as ações futuras, cabe indicar que as organizações têm como um primeiro passo importante a adaptação do modelo geral de estruturação do escritório de processos para suas realidades específicas. Estas organizações devem começar discutindo qual o melhor modelo de gestão de processos, qual a natureza das atribuições do escritório, onde ou em que unidade o escritório ficará subordinado. Principalmente, os processos de gestão de processos devem ser detalhados e disseminados pela organização. Um passo importante é envolver as lideranças da organização nesta decisão.

Fica a sugestão final da criação de um fórum de troca de experiência entre estas organizações e, claro, outras, com o objetivo de aumentar o nível de capacitação e maturidade da estruturação da gestão de processos orientada para resultados.

## Agradecimentos

Este trabalho não seria possível sem a contribuição das empresas entrevistadas nem sem o patrocínio da Petrobras para a realização da pesquisa. A equipe como um todo agradece a Serasa, Natura, ABN AMRO - Real, Companhia Vale do Rio Doce - CVDR e Embraer pela disponibilização de tempo e informações, bem como pela forma profissional e atenciosa que nos receberam.

Os agradecimentos se estendem aos profissionais do Grupo de Produção Integrada da Poli/COPPE/UFRJ pelas entrevistas e seminários realizados para discutir o andamento e resultados do trabalho. Dentre os agradecimentos à academia, se destaca o papel dos profissionais do NP2Tec<sup>4</sup> que contribuíram, técnica ou administrativamente, para o sucesso de nossas atividades.

A condução e os resultados deste trabalho são uma exemplar evidência de como a relação entre as universidades e as empresas pode contribuir para a geração de conhecimento útil e, desta forma, contribuir para nossa sociedade.

Rafael Paim, coordenador da pesquisa pelo GPI.

---

<sup>4</sup> Site do NP2Tec: <http://www.uniriotec.br/~np2tec>



## Referências Bibliográficas

- AALST, W., **Business Process Management: a survey**. In: AALST, W *et al.* (Eds.), BPM 2003, LNCS 2678, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2003. p. 1-12
- AKHAVAN, P.; JAFARI, M.; ALI-AHMADI, A., **Exploring the interdependency between reengineering and information technology by developing a conceptual model**, Business Process Management Journal, v. 12, n. 4, p. 517-534, 2006.
- ARMISTEAD, C.; MACHIN, S., **Implications of business process management for operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.
- ASHKENAS, R. et. al. **The Boundaryless Organization: Break the Chains of Organizational Structure**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- BRUIN, T.; ROSEMAN M. **Towards a Business Process Management Maturity Model**. EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS - ECIS 2005, 13., 2005, Regensburg.
- BURLTON, R. **BPM - Profit from Process**. Indiana: Sams, 2001.
- BUSSEL et. al. (Eds.), **BPM 2005 Workshops**, LNCS 3812. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2006.
- CAULLIRAUX, H.; CAMEIRA, R. **A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos**. XX ENEGEP, Niterói: ABEPRO, 2000.
- CHANG, J.F. **Business Process Management Systems**. New York: Auerbach Publications, 2006.
- CLARK, K.; FUJIMOTO, T., **Product development: strategy, organization, and management in the world auto industry**. HBR Press, Boston, Massachusetts, 1991.
- COSTA, J.A.S., **Integração dos Modelos de Desenvolvimento de Processos, Estrutura Organizacional, Sistemas de TI e Normas**, Embraer, Junho de 2005.
- CURTIS, B.; ALDEN, J. **Business Process Management and Organizational Maturity: The What, Why and How of BPMM**, BPTrends, 2007a, Disponível em: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com). Acesso em: 15 fev. 2007.

- CURTIS, B.; ALDEN, J. **BPM and Organizational Maturity: A Popular Misconception about the Maturity Model** BPTrends, 2007b, Disponível em: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com). Acesso em: 20 abr. 2007.
- CURTIS, B.; ALDEN, J. **BPM and Organizational Maturity: Maturity Model du Jour** BPTrends, 2007c, Disponível em: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com). Acesso em: 05 out. 2007.
- DAVENPORT, T.; SHORT, J. **The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign**, Sloan Management Review, Summer, v. 31, p. 11-27, 1990.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- DAVENPORT, T. **The Coming Commoditization of Processes**. *Harvard Business Review*. v. 83, n. 6, p. 100-108, 2005.
- DE SORDI, J. **Gestão por Processos**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ELZINGA, D.; HORAK, T.; LEE, C.; BRUNER, C., **Business Process Management: Survey and Methodology**, IEEE transactions on engineering management, v. 42, n. 2, 1995.
- ELZINGA, D.; GULLEDGE, T.; LEE, C. **Business Process Engineering: advancing the state of the art**. Massachusetts: Klumer, 1999.
- EMBRAER, **Modelo de Governança Corporativa**, 2006.
- FETTKE, P.; LOOS, P.; ZWICKER, J. **Business Process Reference Models: Survey and Classification**, In: Bussel et. al. (Eds.), *BPM 2005 Workshops*, LNCS 3812. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 2006.
- Fischer, D. **Introducing the Chief Process and Information Officer (CPIO)** BPTrends, novembro de 2004, acessado em novembro de 2004 em [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com).
- GALBRAITH, J. R., **Designing Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.
- GALBRAITH, J. R., **Design the Global Corporation**, San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- GALBRAITH, J.R.; DOWNEY, D.; KATES, A., **Design Dynamic Organizations: a hand-on guide for leaders et al. levels**. New York: Amacon, 2002.
- GARDNER, R. **The Process-Focused Organization: A Transition Strategy for Success**, ASQ, Quality Press, 2004.

- GONÇALVES, J. E. L. **As Empresas são Grandes Coleções de Processos**. Revista de Administração de Empresas, 2000b. p. 6-19.
- GROVER, V.; KETTINGER, W. **Process Think: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age**, Idea Group Inc. Hershey, 2000.
- HAMMER, M. **Reengineering Work: don't automate, obliterate**. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.
- HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da Gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER M. **Além da Engenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- HAMMER, M.; STANTON, S. **How Process Enterprise Really Work**. Harvard Business Review, Boston, 1999, p. 108-118
- HAMMER, M. **The Chief Process Officer?**, 2004.
- HAMMER, M. **The audit process**. Boston: HBR Press, 2007.
- HARMON, P. **Business Process Change: A Manager's Guide to Improving, Re-designing, and Automating Processes**. San Francisco: Morgan Kaufmann, 2003.
- HARMON, P. **The Chief Process Officer**. 2003b.
- HATTEN, K.; ROSENTHAL, S. **Managing the Process-centred Enterprise**, Long Range Planning, v. 32, n. 3, p. 293-310, 1999.
- JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management, practical guidelines to successful implementations**. Oxford: Butterworth-Heinemann-Elsevier, 2006.
- JOHANNPETER, J.G. **Abordagem por processos**. Fundação Nacional da Qualidade, 2005. Disponível em: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br). Acesso em 29 mai. 2006.
- KALAKOTA, R.; ROBINSON, M. **Service Blue Print: a road map for execution**. Boston: Addison-Wesley, 2004.
- KELLER, G.; TEUFEL, T. **SAP R/3 Process Oriented Implementation**. Harlow: Addison-Wesley, 1998.
- KUHLIN, B.; THIELMANN, H. **Business process management in real-time companies, in: The practical real time enterprise**, Springer, Berlin, 2005, p.29-44

LIKERT, R. **A Technique for the Measurement of Attitudes**, Archives of Psychology, 1932, p. 140-155

LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K., **Business processes – attempts to find a definition**. Information and Software Technology, n. 45, p. 1015–1019, 2003.

LIZARELLI, F. et. al. **Gestão de Processos em uma Empresa do Setor Elétrico**, GEPROS – Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas, ISSN 1809-61, 4X Ano I, Ed. 2, Abril de 2006.

McCORMARK, K.; JOHNSON, W. **Business Process Orientation: Gaining the E-business Competitive Advantage**, St. Lucie Press, 2001.

BIRO, M.; MESSNARZ, R.; DAVISON, A. **The Impact of National Cultural Factors on the Effectiveness of Process Improvement Methods: The Third Dimension**, ASQ Software Quality Professional, v. 4, n. 4, p. 34-41, 2002.

MINTZBERG, H. **The Structuring of Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1979.

NETTO, C. **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**. 2004. Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.

NETTO, C. **Proposta Definindo Gestão por Processos: características, vantagens, desvantagens**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, R. **Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. 2002. Dissertação (Mestrado) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2002.

PAIM, R. **Aulas do curso de formação de gestores de processos**. Grupo de Produção Integrada – GPI. Poli/COPPE/UFRJ, 2005. Disponível em: <http://www.comunidade.gpi.ufrj.br/node/130>. Acesso em: 05 out. 2007.

PAIM, R. **As Tarefas para Gestão de Processos**. Tese (Doutorado) - COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2007.

PAIM, R.; CAMEIRA, R.; SANTOS, D.; PINHO, B. **O que são BPMS: são sistemas de suporte às tarefas para gestão de processos**. XXVII ENEGEP, Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

PAIM, R.; SANTOS, D.; CAULLIRAUX, H. **A importância das tarefas para gestão de processos**. XXVII ENEGEP, Foz do Iguaçu: ABEPRO, 2007.

- PAIM, R.; CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, R. **Process Management Tasks: a conceptual and practical views**, Business Process Management Journal, 2007.
- PALMER, N. **A survey of Business Process Initiatives**, BPTrends, 2007, Disponível em: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com). Acesso em: 15 fev. 2007.
- PORTER, M. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- POWER, B. **Michael Hammer's Process and Enterprise Maturity Model**. 2007.
- REIJERS, H.A.; MANSARB S. L. **Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics**, 2004.
- REIJERS, H. **Implementing BPM systems: the role of process orientation**, Business Process Management Journal, v.12, n. 4, p. 389-409, 2006.
- RICHARDSON, C. **Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence**. BPTrends, 2006.
- ROSEMANN, M. **Potential pitfalls of process modeling: part A**, Business Process Management Journal, v. 12, n. 2, p. 249-254, 2006a.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart**. San Francisco: Jossey Bass, 1995.
- SALERNO, M. S. **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- SCHEER, A-W. **Business Process Engineering - Reference Models for Industrial Enterprises**. Springer-Verlag, Berlin, 1994.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. New York: Meghan-Kiffer, 2003.
- SMITH, H.; FINGAR, P. **Process Management Maturity Models**. BPTrends, 2004. Disponível em: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com). Acesso em: 15 fev. 2007.
- SPANYI, A. **More or Less: the power of process management**. Florida: Meghan-Kiffer Press, 2006.
- SUPRATEEK, S.; ALLEN, S. **It-enabled organizational transformation: a case study of BPR failure at teleco**. Elsevier - Journal of Strategic Information Systems, n. 8, p. 83-103, 1999.

VERNADAT, F. B. **Enterprise Modeling and Integration**. London: Chapman & Hall, 1996.

VERNER, L. **BPM: The Promise and Challenge**. v. 2, n. 1, 2004.

WOLF, C.; HARMON, P. **The State of Business Process Management - 2006**, BPTrends, 2006, Disponível em: [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com). Acesso em: 13 jun. 2006.

YIN, R. **Estudos de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAIRI, M.; SINCLAIR, D. **Business process re-engineering and process management: A survey of current practice and future trends in integrated management**. Business Process Re-engineering & Management Journal, v. 1, n. 1, p. 8-30, 1995.

# Apêndice 1 Modelo de Questionário de Entrevista

Questionário Entrevista	
Escritório de Processos	
1. Há escritório de processos na empresa? Quantos?	Resposta: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
2. Qual é o setor industrial/serviços que a empresa pertence?	Resposta: _____
3. Descreva brevemente a visão geral do negócio.	Resposta: _____
4. Quais são as unidades da empresa no Brasil/Mundo?	Resposta: Localização (cidade, estado): _____ Nº Funcionários: _____ 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____
5. Apresente um breve histórico da evolução da empresa.	Resposta: _____
6.1 Correlacione, se houver, o crescimento da empresa com a gestão de processos.	Resposta: _____
6. Apresente uma visão da estrutura organizacional da empresa.	Resposta: _____
6.1 Em qual parte essa estrutura se classifica?	Resposta: <input type="checkbox"/> Organizacional Tradicional <input type="checkbox"/> Organizacional por Processos
7. Como a empresa gerencia seus processos/atividades?	Resposta: <input type="checkbox"/> Gestão DE processos <input type="checkbox"/> Gestão POR processos
7.1 Há responsável pela melhoria e gestão do dia a dia de processos? Universais?	Resposta: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
8. Como surgiu o escritório de processos na empresa?	Resposta: _____
9. Qual é o objetivo do escritório de processos?	Resposta: _____
10. A que unidade o escritório de processos está subordinado/relacionado organizacionalmente?	Resposta: <input type="checkbox"/> Direção <input type="checkbox"/> Tecnologia da Informação <input type="checkbox"/> Projetos <input type="checkbox"/> Finanças <input type="checkbox"/> Jurídica <input type="checkbox"/> Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Outros: _____
10.1 Esta unidade é:	Resposta: <input type="checkbox"/> Assessoria <input type="checkbox"/> Unidade de Linha
11. Como é a estrutura de cargos e hierarquia do escritório de processos?	Resposta: _____
12. Classifique as tarefas abaixo de acordo com a seguinte notação: E = Responsável / A = Auxilia	Resposta: _____
( EP - Escritório de Processos / UOF - Unidade Organizacional Funcional )	
EP	UOF
<input type="checkbox"/>	Promover governança dos processos
<input type="checkbox"/>	Articular estratégia, processos e abordagem de mudança
<input type="checkbox"/>	Selecionar processos
<input type="checkbox"/>	Selecionar sistemas de gestão de processos
<input type="checkbox"/>	Selecionar técnicas de gestão de processos
<input type="checkbox"/>	Gerenciar orçamento dos escritórios de processos
<input type="checkbox"/>	Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos
<input type="checkbox"/>	Gerenciar qualidade da gestão dos processos
<input type="checkbox"/>	Gerenciar os processos do escritório de processos
<input type="checkbox"/>	Gerenciar levantamento dos processos
<input type="checkbox"/>	Gerenciar melhoria dos processos
<input type="checkbox"/>	Gerenciar a implementação/mudanças nos novos processos
<input type="checkbox"/>	Preparar equipes de gestão de processos
<input type="checkbox"/>	Definir indicadores de desempenho para os processos
<input type="checkbox"/>	Definir sistemas para os processos
<input type="checkbox"/>	Definir competências para os processos
<input type="checkbox"/>	Definir responsáveis para os processos
<input type="checkbox"/>	Definir riscos para os processos
<input type="checkbox"/>	Definir procedimentos para os processos
<input type="checkbox"/>	acompanhar execução dos processos
<input type="checkbox"/>	Controlar execução dos processos
<input type="checkbox"/>	Registrar o desempenho dos processos
<input type="checkbox"/>	Controlar custos de impacto
<input type="checkbox"/>	Avaliar desempenho dos processos
<input type="checkbox"/>	Manter sistemas do escritório de processos
<input type="checkbox"/>	Preparar equipe do escritório de processos
<input type="checkbox"/>	Registrar aprendizado sobre processos (conhecimento - base, biblioteca)
<input type="checkbox"/>	Manter banco de comunicações do escritório de processos
<input type="checkbox"/>	Outros: _____
<input type="checkbox"/>	Outros: _____
13. Dentre as atividades/serviços abaixo, quais delas estão no escopo do escritório?	Resposta: <input type="checkbox"/> Gestão de projetos de gestão de processos <input type="checkbox"/> Metodologia de gestão de processos <input type="checkbox"/> Redimensionamento do escritório de processos <input type="checkbox"/> Histórico dos processos ou gestão dos processos <input type="checkbox"/> Avaliação de gestão de processos <input type="checkbox"/> Reconhecimento/Premiação dos melhores modelos implantados <input type="checkbox"/> Treinamento <input type="checkbox"/> Outros: _____
14. Quais softwares/ferramentas (S/PMs) que o escritório dispõe/utiliza? Qual Software?	Resposta: <input type="checkbox"/> Fluxo de Trabalho (Workflow) <input type="checkbox"/> Microsoft (Sharepoint Content Management) <input type="checkbox"/> Portal Corporativo <input type="checkbox"/> Sistema de Análise Qualitativa de Processos <input type="checkbox"/> Sistema de Análise Estatísticas de Processos <input type="checkbox"/> Sistema de Análise Gráficas de Processos <input type="checkbox"/> Sistema de Benchmarking <input type="checkbox"/> Sistema de Cartas de Indicadores <input type="checkbox"/> Sistema de Comunicação <input type="checkbox"/> Sistema de Data Warehouse <input type="checkbox"/> Sistema de Desenvolvimento de Sistemas <input type="checkbox"/> Sistema de Divulgação de Mudanças <input type="checkbox"/> Sistema de Execução de Manufatura (MES) <input type="checkbox"/> Sistema de Extração de Relatórios Analíticos <input type="checkbox"/> Sistema de Gerenciamento de Recursos Humanos <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM) <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão das Redes de Negócio <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Competências <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Contratos <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Desenvolvimento de Produto (D) <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Indicadores <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Projetos <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Relacionamento com o Cliente <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Ciclo de Vida do Produto (PLM) <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão de Conhecimento <input type="checkbox"/> Sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) <input type="checkbox"/> Sistema de Medição de Performance <input type="checkbox"/> Sistema de Mineração de Dados (Data Mining) <input type="checkbox"/> Sistema de Modelagem de Processos <input type="checkbox"/> Sistema de Modelagem Organizacional <input type="checkbox"/> Sistema de Monitoramento de Atividades de Negócio (M) <input type="checkbox"/> Sistema de Plano dos Recursos Empresariais (ERP) <input type="checkbox"/> Sistema de Plano dos Recursos Manufatureiros (MSP) <input type="checkbox"/> Sistema de Apoio à Gestão <input type="checkbox"/> Sistema de Publicação dos novos processos <input type="checkbox"/> Sistema de Simulação <input type="checkbox"/> Sistema de Treinamento de Pessoal <input type="checkbox"/> Trabalho Colaborativo (Crowdspace) <input type="checkbox"/> Outros: _____
15. Há algum controle do nível de maturidade do escritório de processos?	Resposta: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
15.1 Em que nível de maturidade o processo de gestão de processos do escritório está classificado?	Resposta: <input type="checkbox"/> Nível 1 <input type="checkbox"/> Nível 2 <input type="checkbox"/> Nível 3 <input type="checkbox"/> Nível 4 <input type="checkbox"/> Nível 5
16. Como aborda a abordagem de implantação dos processos?	Resposta: <input type="checkbox"/> Radical <input type="checkbox"/> Incremental
17. Quantos % do orçamento anual é destinado ao escritório?	Resposta: _____
17.1 Este orçamento é dedicado apenas para ações internas/manufaturas do escritório?	Resposta: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
18. Como custo de o orçamento na gestão dos processos? Qual é o % destinada a cada fase?	Resposta: <input type="checkbox"/> Definir: _____ % <input type="checkbox"/> Gerir dia a dia: _____ % <input type="checkbox"/> Melhor aprimoramento: _____ %
19. Como avalia o desempenho do escritório ou como avalia seu desempenho?	Resposta: <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> Pelo número de processos modelados <input type="checkbox"/> Pelo número de processos implantados <input type="checkbox"/> Pelo ganho gerado para a organização <input type="checkbox"/> Pelo número de pessoas treinadas <input type="checkbox"/> Outros: _____
20. O escritório tem controle sobre os benefícios mensuráveis resultantes da gestão dos processos?	Resposta: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
20.1 Quais são estes benefícios? E como são calculados?	Resposta: _____



**Questionário Entrevista**  
Publicação Escritório de Processos

1. Há escritório de processos na empresa? Quantos?  
Resposta:  Sim  Não

2. Qual é o setor industrial/empresas que a empresa pertence?  
Resposta: \_\_\_\_\_

3. Descreva brevemente a visão geral do negócio.  
Resposta: \_\_\_\_\_

4. Quais são as unidades da empresa no Brasil/Mundo?  
Resposta: Localidade (cidade, estado): \_\_\_\_\_ Nº Funcionários: \_\_\_\_\_  
1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

5. Apresente um breve histórico da evolução da empresa.  
Resposta: \_\_\_\_\_

6.1 Correlacione, se houver, o crescimento da empresa com a gestão de processos.  
Resposta: \_\_\_\_\_

6. Apresente uma visão da estrutura organizacional da empresa.  
Resposta: \_\_\_\_\_

6.1 Em qual perfil essa estrutura se classifica?  
Resposta:  Organizacional Tradicional  Organizacional por Processos

7. Como funciona a gestão dos processos/atividades?  
Resposta:  Gestão DE processos  Gestão POR processos

7.1 Há responsável pela melhoria e gestão do dia a dia de processos transversais?  
Resposta:  Sim  Não

8. Como surgiu o escritório de processos na empresa?  
Resposta: \_\_\_\_\_

9. Qual é o objetivo do escritório de processos?  
Resposta: \_\_\_\_\_

10. A que unidade o escritório de processos está subordinado/relacionado organizacionalmente?  
Resposta:  Presidência / Diretoria  
 Tecnologia da Informação  
 Operações  
 Finanças  
 Comercial  
 Recursos Humanos  
 Marketing  
 Outros: \_\_\_\_\_

10.1 Esta unidade é:  
Resposta:  Assessoria  Unidade de Linha

11. Como é a estrutura de cargos e hierarquia do escritório de processos?  
Resposta: \_\_\_\_\_

12. Classifique as tarefas abaixo de acordo com a seguinte notação: R - Responsável / A - Auxilia  
Resposta: (EP - Escritório de Processos / UOF - Unidade Organizacional Funcional)

EP	UOF	Tarefa
		Promover governança dos processos
		Articular estratégia, processos e abordagem de mudança
		Selecionar sistemas de gestão de processos
		Selecionar processos de gestão de processos
		Gerenciar orçamento dos escritórios de processos
		Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos
		Gerenciar qualidade da gestão dos processos
		Gerenciar os processos do escritório de processos
		Gerenciar o melhoramento dos processos
		Gerenciar a melhoria dos processos
		Gerenciar a implementação/mudanças nos novos processos
		Preparar equipes de gestão de processos
		Definir indicadores de desempenho para os processos
		Definir competências para os processos
		Definir responsáveis para os processos
		Definir regras para os processos
		Definir procedimentos para os processos
		Acompanhar execução dos processos
		Controlar execução dos processos
		Registrar o desempenho dos processos
		Controlar desvios de impacto
		Avaliar desempenho dos processos
		Manter sistemas do escritório de processos
		Preparar equipe do escritório de processos
		Registrar aprendizado sobre processos (conhecimento - base, biblioteca)
		Manter plano de comunicação do escritório de processos
		Outros: _____
		Outros: _____
		Outros: _____

13. Dentre os produtos/serviços abaixo, quais deles estão no escopo do escritório?  
Resposta:  Gestão dos projetos de gestão de processos  
 Acompanhamento da gestão de processos  
 Metodologia de gestão de processos  
 Documentação de gestão de processos  
 Histórico dos processos ou gestão dos processos  
 Gestão da gestão de processos  
 Reconhecimento/Premiação dos melhores modelos implantados  
 Treinamento  
 Outros: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_

14. Quais sistemas (Ferramentas/EPMs) que o escritório dispõe/utiliza? Qual Software?  
Resposta:  Fluxo de Trabalho (Workflow)  
 Ferramentas (Escritório de Gestão de Mudanças)  
 Portal Corporativo  
 Sistemas de Análise Qualitativa de Processos  
 Sistemas de Análise Estatísticas de Processos  
 Sistemas de Análise Críticas de Processos  
 Sistemas de Benchmarking  
 Sistemas de Cálculo de Indicadores  
 Sistemas de Comunicação  
 Data Warehouse  
 Sistemas de Desenvolvimento de Sistemas  
 Sistemas de Gestão de Mudanças  
 Sistemas de Execução de Manufaturas (MES)  
 Sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos  
 Sistemas de Gestão da Cadeia de Relações (GRM)  
 Sistemas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM)  
 Sistemas de Gestão das Regras de Negócio  
 Sistemas de Gestão de Competências  
 Sistemas de Gestão de Conteúdo  
 Sistemas de Desenvolvimento de Produto (EP)  
 Sistemas de Gestão de Indicadores  
 Sistemas de Gestão de Projetos  
 Sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente  
 Sistemas de Gestão de Risco  
 Sistemas de Gestão do Ciclo de Vida do Produto (PLM)  
 Sistemas de Gestão de Conhecimento  
 Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED)  
 Sistemas de Medição de Eficiência  
 Sistemas de Mineração de Dados (Data Mining)  
 Sistemas de Modelagem de Processos  
 Sistemas de Modelagem Organizacional  
 Sistemas de Monitoramento de Atividades de Negócio (M)  
 Sistemas de Planejamento Empresarial (ERP)  
 Sistemas de Planejamento dos Recursos Manufatureiros (MRP)  
 Sistemas de Apoio à Decisão  
 Sistemas de Publicação dos novos processos  
 Sistemas de Simulação  
 Sistemas de Treinamento de Pessoal  
 Trabalho Colaborativo (Groupware)  
 Outros: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_

15. Há algum controle do nível de maturidade do escritório de processos?  
Resposta:  Sim  Não

15.1 Em que nível de maturidade o processo de gestão de processos do escritório está classificado?  
Resposta:  Nível 1  
 Nível 2  
 Nível 3  
 Nível 4  
 Nível 5

16. Como ocorre a abordagem de implantação dos processos?  
Resposta:  Radical  
 Incremental

17. Quantos % do orçamento anual é destinado ao escritório?  
Resposta: \_\_\_\_\_

17.1 Este orçamento é dedicado apenas para ações internas/manutenções do escritório?  
Resposta:  Sim  Não

18. Como ocorre o orçamento na gestão dos processos? Qual é a % destinada a cada fase?  
Resposta:  Projeto: \_\_\_\_\_ %  
 Operar: \_\_\_\_\_ %  
 Melhorar: \_\_\_\_\_ %

19. Como é avaliado o desempenho do escritório ou como avaliam seu desempenho?  
Resposta:  Pelo número de processos modelados  
 Pelo número de processos implantados  
 Pelo ganho gerado para a organização  
 Pelo número de pessoas treinadas  
 Outros: \_\_\_\_\_

20. O escritório tem controle sobre os benefícios mensuráveis resultantes da gestão dos processos?  
Resposta:  Sim  Não

20.1 Quais são estes benefícios? E como são calculados?  
Resposta: \_\_\_\_\_

**Questionário Entrevista**  
Publicidade, Escritório de Processos

1. Há escritório de processos na empresa? Quantos?  Sim  Não  
Resposta: \_\_\_\_\_

2. Qual é o setor industrial/serviços que a empresa pertence?  
Resposta: \_\_\_\_\_

3. Descreva brevemente a missão geral do respectivo.  
Resposta: \_\_\_\_\_

4. Quais são as unidades da empresa no Brasil/Mundo?  
Resposta: Localização (cidade, estado): \_\_\_\_\_ Nº Funcionários: \_\_\_\_\_  
1 \_\_\_\_\_ 1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_ 2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_ 3 \_\_\_\_\_  
4 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_

5. Apresente um breve histórico da evolução da empresa.  
Resposta: \_\_\_\_\_

6.1 Correlacione, se houver, o crescimento da empresa com a gestão de processos.  
Resposta: \_\_\_\_\_

6. Apresente uma visão da estrutura organizacional da empresa.  
Resposta: \_\_\_\_\_

6.1 Em qual perfil essa estrutura se classifica?  Organizacional Tradicional  Organizacional por Processos  
Resposta: \_\_\_\_\_

7. Como a empresa gerencia seus processos/atividades?  Gestão DE processos  Gestão POR processos  
Resposta:  Sim  Não

7.1 Há responsabilidade pela melhoria e gestão do dia a dia de processos transversais?  
Resposta:  Sim  Não

8. Como surgiu o escritório de processos na empresa?  
Resposta: \_\_\_\_\_

9. Qual é o objetivo do escritório de processos?  
Resposta: \_\_\_\_\_

10. A que unidade o escritório de processos está subordinado/relacionado organizacionalmente?  
Resposta:  Presidência / Diretoria  
 Tecnologia da Informação  
 Projetos  
 Finanças  
 Comercial  
 Recursos Humanos  
 Marketing  
 Outros: \_\_\_\_\_

10.1 Esta unidade é:  Assessoria  Unidade de Linha

11. Como é a estrutura de cargos e hierarquia do escritório de processos?  
Resposta: \_\_\_\_\_

12. Classifique as tarefas abaixo de acordo com a seguinte notação: R - Responsável / A - Auxilia  
Resposta: \_\_\_\_\_  
(EP - Escritório de Processos / UOF - Unidade Organizacional Funcional)  
EP UOF  
 Promover governança dos processos  
 Articular estratégia, processos e abordagem de mudança  
 Selecionar processos  
 Selecionar sistemas de gestão de processos  
 Selecionar técnicas de gestão de processos  
 Gerenciar o plano de projetos do escritório de processos  
 Gerenciar qualidade da gestão dos processos  
 Gerenciar os processos do escritório de processos  
 Gerenciar levantamento dos processos  
 Gerenciar avaliação dos processos  
 Gerenciar a implantação de mudanças nos novos processos  
 Preparar equipes de gestão de processos  
 Definir indicadores de desempenho para os processos  
 Definir competências para os processos  
 Definir responsabilidades para os processos  
 Definir rituais para os processos  
 Definir procedimentos para os processos  
 Acompanhar execução dos processos  
 Controlar execução dos processos  
 Registrar o desempenho dos processos  
 Controlar custos de impacto  
 Avaliar desempenho dos processos  
 Manter sistemas do escritório de processos  
 Preparar equipes do escritório de processos  
 Registrar aprendizado sobre processos (conhecimento - base, biblioteca)  
 Manter plano de comunicação do escritório de processos  
 Outros: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_

13. Cite os produtos/serviços abaixo, quais deles estão no escopo do escritório?  
Resposta:  Gestão dos projetos de gestão de processos  
 Acompanhamento da gestão de processos  
 Metodologia de gestão de processos  
 Documentação de gestão de processos  
 Histórico dos processos ou gestão dos processos  
 Otimização da gestão de processos  
 Reconhecimento/Transição dos melhores modelos implantados  
 Treinamento  
 Outros: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_

14. Quais os sistemas (Ferramentas EPMS) que o escritório disponibiliza? Qual Software?  
Resposta:  Portal de Trabalho (Workplace)  
 Intranet (Enterprise Content Management)  
 Portal Corporativo  
 Sistemas de Análise Qualitativa de Processos  
 Sistemas de Análise Estatística de Processos  
 Sistemas de Análise Gráfica de Processos  
 Sistemas de Benchmarking  
 Sistemas de Cadeia de Indicadores  
 Sistemas de Comunicação  
 Sistemas de Data Warehouse  
 Sistemas de Desenvolvimento de Sistemas  
 Sistemas de Diagnóstico de Mudanças  
 Sistemas de Execução de Manufaturas (MES)  
 Sistemas de Estrutura de Relatório Analítico  
 Sistemas de Gerenciamento de Recursos Humanos  
 Sistemas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SRM)  
 Sistemas de Gestão da Cadeia de Suprimentos (SCM)  
 Sistemas de Gestão das Reservas de Negócio  
 Sistemas de Gestão de Competências  
 Sistemas de Gestão de Contratos  
 Sistemas de Gestão de Desenvolvimento de Produto/DI  
 Sistemas de Gestão de Indicadores  
 Sistemas de Gestão de Projetos  
 Sistemas de Gestão de Relacionamento com o Cliente  
 Sistemas de Gestão de Risco  
 Sistemas de Gestão do Ciclo de Vida do Produto (PLM)  
 Sistemas de Gestão de Conhecimento  
 Sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos (GED)  
 Sistemas de Medição de Performance  
 Sistemas de Mineração de Dados (Data Mining)  
 Sistemas de Modelagem de Processos  
 Sistemas de Modelagem Organizacional  
 Sistemas de Monitoramento de Atividades de Negócio  
 Sistemas de Plano dos Recursos Empresariais (ERP)  
 Sistemas de Plano dos Recursos Manufaturados (MRP)  
 Sistemas de Apoio à Decisão  
 Sistemas de Publicação dos novos processos  
 Sistemas de Simulação  
 Sistemas de Treinamento de Pessoal  
 Trabalho Colaborativo (Groupware)  
 Outros: \_\_\_\_\_  
 Outros: \_\_\_\_\_

15. Há alguma certificação no nível de maturidade do escritório de processos?  Sim  Não

15.1 Em que nível de maturidade o processo de gestão de processos do escritório está classificado?  
Resposta:  Nível 1  
 Nível 2  
 Nível 3  
 Nível 4  
 Nível 5

16. Como define-se a abordagem de implantação dos processos?  
Resposta:  Tradicional  
 Híbrida  
 Incremental

17. Quantos % do orçamento anual é destinado ao escritório?  
Resposta: \_\_\_\_\_

17.1 Este orçamento é dedicado apenas para ações internas/manutenções do escritório?  
Resposta:  Sim  Não

18. Como define-se o orçamento na gestão dos processos? Qual é a % destinada a cada fase?  
Resposta:  Projeto: \_\_\_\_\_ %  
 Operar dia a dia: \_\_\_\_\_ %  
 Operar aprendizado: \_\_\_\_\_ %

19. Como é avaliado o desempenho do escritório ou como avalia seu desempenho?  
Resposta:  Pelo número de processos modelados  
 Pelo número de processos implantados  
 Pelo ganho gerado para a organização  
 Pelo número de pessoas treinadas

20. O escritório tem controle sobre os benefícios mensuráveis resultantes da gestão dos processos?  
Resposta:  Sim  Não

20.1 Quais são estes benefícios? E como são calculados?  
Resposta: \_\_\_\_\_

## Apêndice 2 Fontes para Definição de Gestão de Processos

Tabela 1 - Agrupamento de Fontes e autores para definição de Gestão de Processos.

Fonte: Paim [2007, pág. 179]

Grupo	Autores
Livros acadêmicos	Elzinga <i>et. al.</i> (1999); Grover & Kettinger (2000); Aalst <i>et. al.</i> (2003); Desel <i>et. Al.</i> (2004); Bussler & Haller <i>et. al.</i> (2005); Hayes, <i>et. al.</i> (2005).
Livros de Mercado	Burlton (2001); Harmon (2003); Smith & Fingar (2003); Khan (2004); Arora (2005); Ould (2005); Stanton (2005); Debevoise (2005);
Artigos	Melan (1985); Elzinga <i>et. al.</i> (1995); Gadd (1995); Zairi & Sinclair (1995); Toro & Mc Cabe (1997) apud Lee & Dale (1998); Armistead & Machin (1997, pág. 887); Lee & Dale (1998, pág. 217); Paim (2002); Sommer & Gullledge (2002); Aalst <i>et. al.</i> (2003); Lindsay, Downs & Lunn (2003); Desel <i>et. Al.</i> (2004); WFM (2006); Bussel <i>et. al.</i> (2006).
Internet	BPMnet; BPMorg; BPTrends

## Apêndice 3 Níveis de Detalhamento da Modelagem

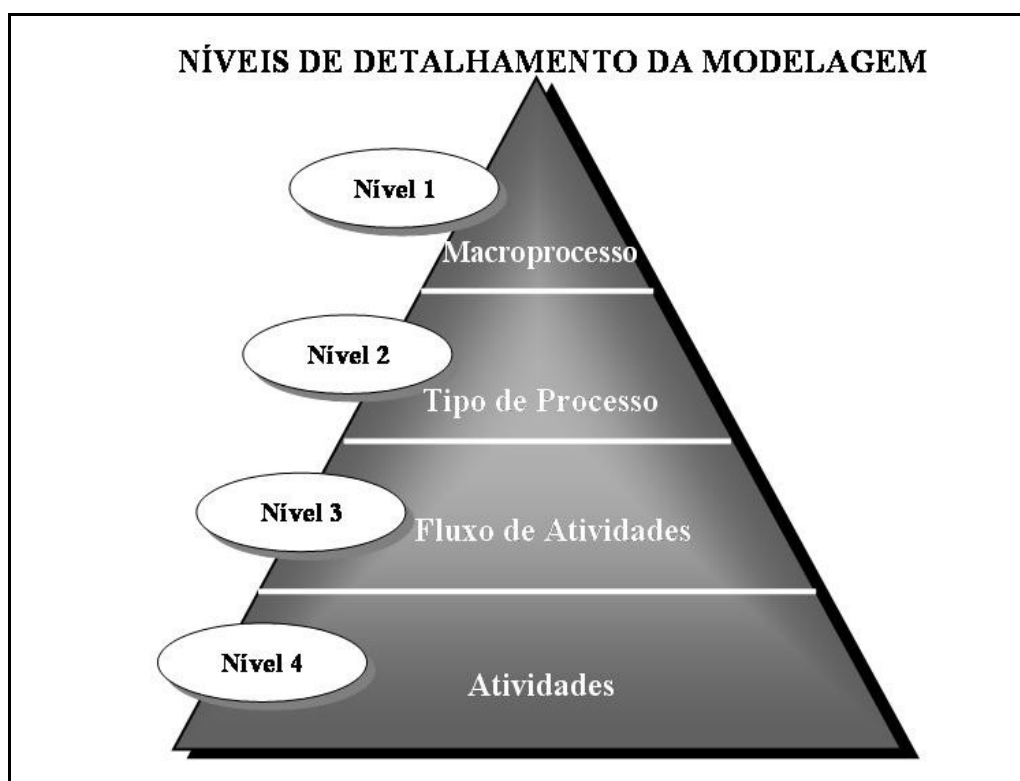


Figura 50 - Níveis de Detalhamento Utilizados nos processos do Escritório de Processos

## Apêndice 4      Glossário de Termos

**Tabela 2 – Glossários de Termos, Expressões e Siglas**

Termo	Descrição
Abordagem de mudança	Estilo de abordagem que tenha mais aderência e que mais contribui para a organização. A principal idéia está associada a definir se o projeto do processo se posicionará em um espectro de possibilidades que variam entre uma abordagem radical, híbrida ou incremental.
Acompanhamento da execução dos processos	Identifica a trajetória de desempenho e torna possível tanto a decisão de controlar o processo quanto à formação de um histórico de desempenho que permita conhecer melhor o processo.
Atividades	Ações mais elementares, próximas do nível narrativo, com bastante detalhamento e integrantes de fluxos de atividades. Neste nível são alocados, às atividades, recursos tais como informações, responsáveis, sistemas, documento dentre outros. Na ferramenta ARIS toolset é conhecido como FAD – Function Allocation Diagram. As atividades devem ser alteradas quando da adaptação ou instanciação destes modelos de referência para organizações ou partes de organizações que estão adotando os processos de gestão de processos. Podem ser incluídas ou excluídas atividades e ações, enquanto detalhamento das atividades, na adaptação do modelo de referência para às realidades específicas das organizações..
Bases de dados sobre processos	Repositório de dados sobre processos que armazenem modelos e objetos resultantes da gestão de processos. Diz-se também processwarehouse..
Bases de desempenho dos processos	Descrição estatística da capacidade do processo num determinado momento. Está relacionada aos objetivos organizacionais e, por tanto, depende das estratégias que orientam a atuação da organização e se desdobram sobre os processos.
Comitê executivo de processos	Comitê formado por executivos da alta gerência responsáveis pelas principais decisões referentes a processos dentro da organização.
Conhecimento das etapas do processo	Garantia de que o processo em questão seja essencialmente conhecido pelos recursos que estão envolvidos com este.
Controle da execução dos processos	Intervenção para orientar, mudar ou manter a trajetória de desempenho dos processos. Envolve, por exemplo, monitorar os processos, reforçar o sucesso das práticas que mantêm ou mesmo melhoram o desempenho dos processos, evitar comportamentos que tiram os processos

Termo	Descrição
	de seus limites de controle.
Desenho (design) do processo	Denominação genérica para expressar como o processo está concebido e desenhado. O desenho do projeto vai desde a etapa de levantamento da forma como o processo está concebido-desenhado na sua situação atual, passar pelo redesenho da forma como o processo está pensado e desenhar a situação futura, e chegar até a implantação de um novo processo. De forma objetiva, pode-se entender como todo o ciclo de levantar, melhorar e implantar etapa de conceber o processo em questão que resulta em uma forma de representação, seja um diagrama ou modelo, do processo.
Desvios de impacto	Denominação utilizada para descrever as não-conformidades dos processos ou desvios que resultarem em ganhos significativos de desempenho. Estes desvios podem ser de pequeno ou grande impacto. Para cada um, são tomadas ações distintas para a correção de resultados negativos ou manutenção e ampliação de resultados positivos.
Espalhamento organizacional	Envolve definir que unidades organizacionais e que localidades serão impactadas na gestão de um dado processo.
Fluxo de atividades	Conjunto de atividades e recursos seqüenciados de forma lógico-temporal. Na ferramenta ARIS Toolset é conhecido como EPC - Even-driven process chain diagram. Nível composto por "atividades". Os fluxos de atividades podem ser incluídos, excluídos e alterados quando da adaptação ou instanciação destes modelos de referência para organizações ou partes de organizações que estão adotando os processos de gestão de processos.
Gap de competências	Representam desnivelamentos entre oferta e demanda de competências vigentes na organização. Os desnivelamentos podem representar tanto a deficiência de competência quanto a subutilização de competências (excesso em relação à necessidade).
Gestores de processo	Denominação utilizada para se referenciar a profissionais que gerenciam o dia a dia dos processos. São melhores identificados em empresas que tenha uma visão forte por processos. Pode ser utilizado para se referenciar a profissionais que são responsáveis pelo ciclo de desenho de processos, desde o levantamento até a implantação.
Governança dos processos	Denominação utilizada para definir as diretrizes gerais do modelo de gestão de processos, modelo de controle dos processos e atuação de diferentes unidades organizacionais. A governança de processos envolve, principalmente, a distribuição de responsabilidades relacionadas à gestão de processos dentro da organização.
GP	Sigla que representa Gestão de Processos.

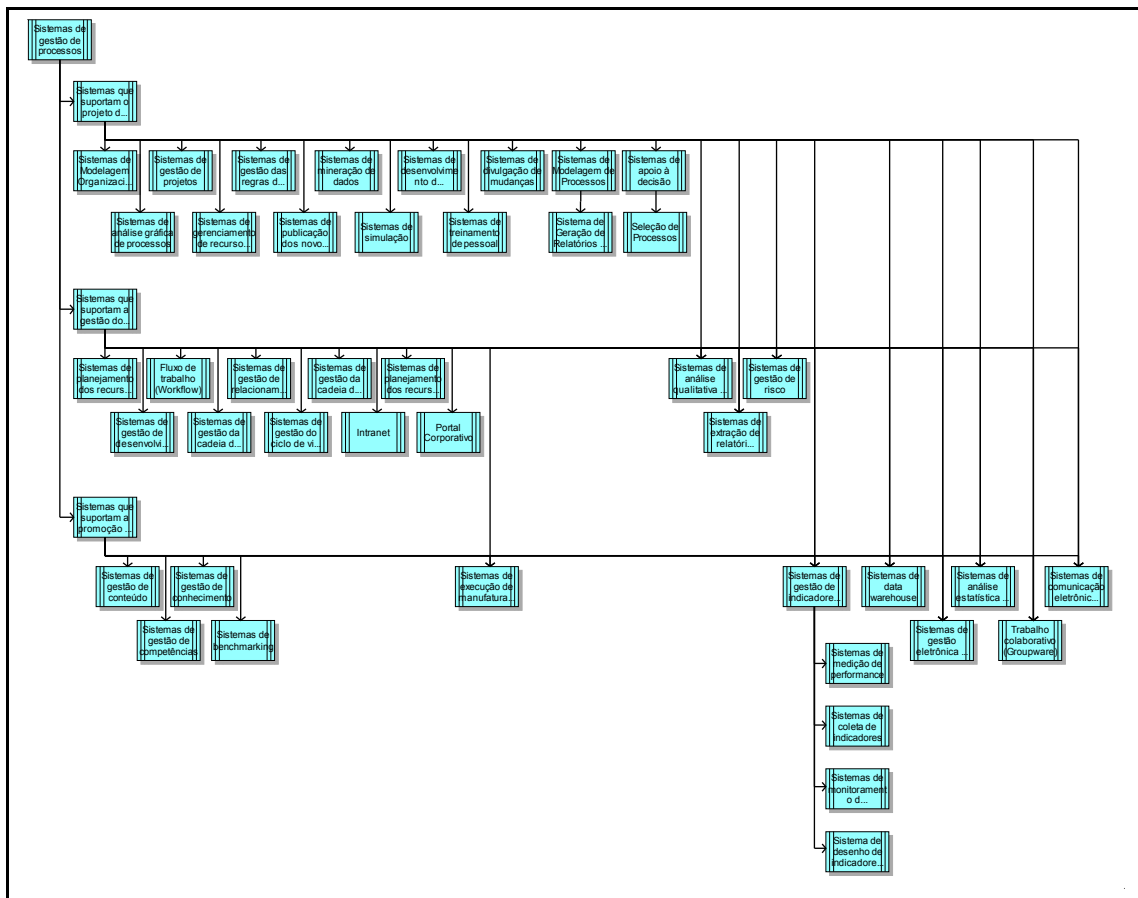
Termo	Descrição
Implantação dos processos	Denominação que está associada à criação de um plano para tornar disponíveis os recursos necessários para que os novos processos comecem a ser implementados, para, em seguida, serem gerenciados e executados conforme os modelos da situação futura.
Indicadores	Parâmetros para acompanhamento, controle e avaliação do desempenho. São compostos por métricas (fórmulas), fontes de dados, limite superior e inferior e periodicidade.
Levantamento dos processos	Denominação para representar o entendimento, por meio de modelagem, dos processos da situação atual. Engloba, por exemplo, decisões sobre os objetivos da modelagem, a definição de quem participará da modelagem de processos como fonte de informação e os métodos e metodologias disponíveis para a realização desta tarefa.
Macroprocesso	Cadeia de valor agregado com pouco nível de detalhamento, classificada no relatório como primeiro nível de detalhamento. Nível composto por "tipos de processos". Representado por modelo denominado VAC - Value Chain Diagram, integrante da metodologia ARIS.
Matriz de competências	Tabela ou matriz que apresenta as competências necessárias para exercer determinada atividade ou função dentro de uma organização.
Melhoria dos processos	Conjunto de atividades que visa melhorar o desenho do processo. Dentre estas atividades destaca-se, principalmente, o redesenho de processos, incorporando, em modelos da situação futura, as definições sobre a forma de gestão e execução dos processos.
Métricas	Medida de alguma propriedade do processo ou da sua especificação. A métrica é parte do indicador.
Modelos de referência	Metodologias ou padrões ou documentos utilizados como parâmetros ou referências para o desenvolvimento de alguma etapa da gestão de processos (ISO20000, ITIL, COBti, eSCM, CMMi, COSO, eTOM, BS15000, SCOR, etc.).
Oportunidades identificadas	Ocorrências identificadas que, ao contrário dos problemas, não fogem aos padrões ou limites pré-estabelecidos, porém permitem a melhoria dos processos em questão ampliando positivamente os padrões de desempenho do processo.
Padrões de trabalho	Documentos/procedimentos criados para uniformizar a forma de trabalho. No escritório de processos concebido, por exemplo, os padrões de trabalho são definidos pela área de qualidade. Diz-se também templates.



Termo	Descrição
Portfólio de projetos de gestão de processos	Gama de projetos, finalizados ou não, de gestão de processos.
Práticas de gestão	Atuação gerencial sobre um determinado elemento de gestão, realizada no dia a dia. Esta pode ser entendida como uma solução executada de forma sistemática (estruturada, contínua e disseminada), fundamentada numa lógica de processos e orientada por um conjunto de regras estabelecidas (Padrões de Trabalho).
Problemas identificados	Estado de dificuldade que precisa ser resolvido. Consideram-se, também, ocorrências identificadas que fogem aos padrões ou limites de controle pré-estabelecidos para os processos em questão.
Processo	Denominação genérica para expressar um conjunto de atividades e recursos ordenados lógico-temporalmente, que podem estar em qualquer nível de detalhamento, por exemplo: cadeia de suprimentos, macroprocesso, subprocessos, atividades, tarefas, procedimentos e outras possíveis combinações. Estes níveis são somente exemplos e podem ter significados diferentes em função da organização, autor, grupo etc.
Processo-modelo	Refere-se ao modelo do processo.
Processos Funcionais	Tipos de processos que, necessariamente, são realizados por uma única unidade organizacional ou departamento. Por exemplo, o processo de compras, que envolve as etapas (ou subetapas) de cotação e negociação com o fornecedor. Estes processos têm início e fim dentro do departamento.
Processos transversais	Tipos de processos que, necessariamente, são realizados por mais de uma unidade organizacional ou departamento. Por exemplo, o processo transversal de aquisição envolve as etapas de solicitação, compra, pagamento, recebimento, uso e descarte. Diz-se também processos "de...até", end-to-end, cross-process.
Projeto de processo	Denominação genérica para expressar o conjunto de etapas que transformam o desenho (design) do processo, que vai desde o alinhamento estratégico da empresa ao processo e seleção de prioridades, passa pela etapa de desenho e treinamento das equipes, e, finalmente, resulta na implantação do novo processo ou de um novo desenho de processo.
Publicação de processos	Denominação utilizada para definir a divulgação, compartilhamento de processos em locais de rede, tendo o acesso restrito ou não.
Qualidade da gestão de processos	Denominação genérica para manutenção da conformidade, confiabilidade do gerenciamento de processos. Esta

Termo	Descrição
	qualidade engloba, por exemplo, auditorias que visam manter a gestão de processos dentro dos limites de controle pré-definidos.
Risco para os processos	Probabilidade de algo acontecer que tenha impacto nos objetivos esperados das empresas. Normalmente especificado em termos de um evento ou circunstância e das consequências decorrentes desse fato. Risco pode ter um impacto positivo ou negativo.
Situação atual	Denominação genérica para expressar o desenho atual do processo, ou seja, como está funcionando hoje.
Situação futura	Denominação genérica para expressar o desenho futuro do processo, ou seja, como se quer que ele esteja funcionando no futuro. No escritório de processos concebido, por exemplo, a situação futura deve estar sempre alinhada às estratégias da organização.
Técnicas de gestão de processos	Denominação que expressam as técnicas disponíveis para gerenciar processos. São exemplos de técnicas de gestão de processos tanto aquelas utilizadas para modelar processos (UML, ARIS, BPMN) como aquelas utilizadas para melhorar ou implantar processos (Seis Sigma, Processos de Raciocínio, Pensamento Sistêmico e outras).
TI	Sigla que representa Tecnologia da Informação.
Tipo de processo	Expressa a ordenação lógico temporal de fluxos de atividade que estão organizados e compõem os “tipos de processos”. São o segundo nível de detalhamento e são agrupamentos de fluxos de atividades de mesma natureza e características. Os tipos de processos, neste relatório, são processos gerenciais, processos de gestão do ciclo de vida do desenho de processos, processos de gestão de processos no dia a dia e processos de suporte ao escritório.
Trajetória de Desempenho	Caminho percorrido pelos processos que possibilita ações de melhoria e permite avaliar se a organização está aprendendo a gerir melhor seus processos ao longo do tempo.
Verificar aderência	Envolve verificar o quão próximo da realidade está objeto/processo projetado. Diz-se também o ato de verificar se um sistema de informação até atendendo aos requisitos dos processos.

## Apêndice 5      Árvore de sistemas que apóiam a gestão de processos na organização [Paim, Cameira, Santos e Pinho, 2007]



**Figura 51 – Diagrama de BPMS**

## Apêndice 6 Tabela de Produtos

Tabela 3 - Produtos do Escritório de Processos

<b>Produtos do Escritório de Processos</b>
Gestão dos projetos de gestão de processos
Acompanhamento da gestão de processos
Metodologia de gestão de processos
Documentação de gestão de processos
Histórico dos processos ou gestão dos processos
Divulgação da gestão de processos
Reconhecimento/Premiação dos melhores modelos implantados
Treinamento