

## **ORIENTANDO-SE POR PROCESSOS: INICIATIVAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)**

**LARISSA ALVES SINCORÁ**

Universidade Federal do Espírito Santo  
larissa\_sincora@hotmail.com

**FLÁVIA GOMES PEDRONI**

Universidade Federal do Espírito Santo  
fgpedroni@gmail.com

**VICTORIA KNIPPEL SCHMITZ**

Universidade Federal do Espírito Santo  
VICTORIAKNIPPEL@HOTMAIL.COM

**BRUNELLA SERPA**

Universidade Federal do Espírito Santo  
brunellaserpa.ejcad@gmail.com

**TACIANA DE LEMOS DIAS**

Universidade Federal do Espírito Santo  
taciana.ufes@gmail.com

## ÁREA TEMÁTICA: OPERAÇÕES

### ORIENTANDO-SE POR PROCESSOS: INICIATIVAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT* (BPM)

**RESUMO:** O presente artigo apresenta os resultados de uma pesquisa bibliográfica, conduzida a fim de construir um roteiro para a coleta de dados que possam orientar os primeiros passos para a implementação do *Business Process Management* (BPM). A contribuição deste trabalho repousa em duas linhas de interesse: gerencial por proporcionar aos gestores um direcionamento inicial em projetos de Gestão de Processos de Negócio; e acadêmica por compilar, a partir de uma revisão bibliográfica, pontos importantes a serem considerados em estágios iniciais de projetos de implementação de Gestão de Processos de Negócio. Como resultado, o roteiro de levantamento elaborado se baseou nas dimensões da Cultura, Ambiente e Processos para levantar questões consideradas na literatura como importantes para fomentar projetos de Gestão de Processos de Negócio. Além disso, este estudo sugere como oportunidade futura de pesquisa, a aplicação do referido instrumento para sua posterior validação, a partir do desenvolvimento de um estudo de caso.

**ABSTRACT:** This article presents the results of a literature survey, conducted in order to build a script for collecting data that can guide the first steps for the implementation of Business Process Management (BPM). The contribution of this work rests on two lines of interest: management by managers provide initial guidance on projects of Business Processes Management; by compiling and academic, from a literature review, important to consider in the early stages of implementation projects Business Process Management points. As a result, the guide developed was based on the dimensions of Culture, Environment and Processes to raise issues considered in the literature as important for fostering projects of Business Processes Management. Furthermore, this study suggests how future research opportunity, the application of the instrument for subsequent validation, from the development of a case study.

**Palavras-chave:** *Business Process Management*; Cultura Organizacional; e Ambiente Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

As corporações atualmente são desafiadas a criar estruturas que motivam e inspiram os trabalhadores e, efetivamente, consigam enfrentar a competitividade incansável de um mercado global (OLIVEIRA; SILVA, 2011). Tais desafios impulsionam as empresas a buscar inovações tecnológicas, novos mercados e métodos modernos de gestão dos processos organizacionais, bem como a integração total das cadeias de valor da organização, clientes e fornecedores (KILIMNIK, 1997).

Neste contexto, verifica-se na literatura um forte potencial da gestão de processos de negócios em contribuir para que as organizações alavanquem sua competitividade (DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000; OLIVEIRA, 2007; MARANHÃO; MACIEIRA, 2008; CANOSSA, 2009; VALLE; ARAUJO, 2009), por isso vem recebendo interesse crescente da academia e da indústria na última década (SANTANA; ALVES; MOURA, 2014).

Segundo Antunes (2006), a melhoria de processos é uma necessidade intrínseca para que as organizações respondam às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação, bem como mantenham o nível competitivo de seus serviços. Portanto, os processos de negócio possuem um papel central nas organizações, forçando que essas alinhem suas estratégias e se organizem gradualmente de forma orientada para processos.

A Gestão de Processos de Negócio – BPM (do inglês, *Business Process Management*) é uma metodologia que abrange diversos conceitos desde o desenvolvimento de um plano de negócio ao controle gerencial da organização. Essa metodologia baseia-se em um conjunto de técnicas que unifica Gestão de Negócios e Tecnologia da Informação (TI) com enfoque na otimização dos resultados através da melhoria e integração dos processos. O BPM permite modelar um processo existente, testar inúmeras variações, gerenciar melhorias e/ou inovações que a organização pretenda seguir e retornar os resultados destas análises dos processos com rapidez (SMITH; FINGAR, 2007).

No entanto, a gestão por processos é mais do que uma ferramenta de gestão que auxilia na tomada de decisões estratégicas e operacionais da empresa. Na verdade, trata-se de um conceito de gestão baseado na melhoria contínua dos processos críticos e com foco constante nas necessidades dos clientes, adicionando valor a elas (CANDIDO; SILVA; ZUHLKE, 2008). Por conseguinte, os principais objetivos organizacionais se caracterizam pela execução de atividades que agregam valor à própria empresa junto aos seus clientes. Em organizações privadas, essa geração de valor corresponde essencialmente ao lucro, competitividade e crescimento da marca. Já em organizações públicas ou sem fins lucrativos, a prioridade é a prestação de serviços à população, visando alcançar excelência em qualidade com o mínimo consumo de recursos possível. Independentemente do tipo da organização, o ponto-chave do sucesso organizacional é a maximização do retorno sobre o investimento (SANTOS, 2012).

A busca constante pelo alcance dos objetivos estratégicos tem gerado nas organizações uma preocupação em aperfeiçoar continuamente seus processos de negócio. Com a operacionalização das técnicas e conceitos da Gestão de Processos de Negócio, torna-se possível o alinhamento entre as áreas estratégicas e as funcionais, bem como o fornecimento de uma estrutura sólida à organização para responder às mudanças do ambiente externo (SANTOS, 2012). Não obstante, caso o alinhamento entre os objetivos e a estratégia organizacional seja alcançado, o desempenho da gestão de processos de negócio irá aumentar tanto em termos de quantidade quanto em qualidade. Por exemplo, a organização realizará da

melhor maneira possível, mais tarefas em menos tempo, como também terá maior capacidade de se adaptar as mudanças do ambiente externo. Em paralelo a isso, a organização deve estar sempre atenta aos fatores que podem influenciar negativamente a condução de iniciativas de BPM (BIZETTO, 2010).

Todavia, diante do desafio de estruturar e aumentar a transparência nos seus processos, as organizações encontram barreiras e problemas, tais como: a não utilização por falta de conhecimento, ou utilização de muitos métodos de maneira desordenada, falta de padronização, falta de alinhamento da iniciativa com a estratégia, resistência à mudança, falta de comprometimento, ferramentas inadequadas e baixa integração (ROSEMANN, 2006). Gullidge e Sommer (2002) corroboram ao afirmar que existe confusão entre os gestores sobre como os conceitos de BPM devem ser implementados nas organizações. Além disso, abordam em sua pesquisa sobre como as corporações devem se reorganizar para adaptar-se a gestão de processos e como alinhar os softwares existentes e novos com a metodologia de implantação de BPM. E concluem, assim como Paim (2007), que as organizações deverão mudar radicalmente tanto as estruturas organizacionais como seus softwares corporativos para implementar os conceitos e práticas de BPM de maneira satisfatória.

Apesar do número de trabalhos com foco no setor privado ser bem maior em relação ao setor público, tem-se observado nos últimos anos um crescente interesse em pesquisas empíricas sobre BPM em organizações públicas. Houy, Fettke e Loos (2010) fizeram uma revisão sistemática nos principais *journals* envolvendo trabalhos empíricos na área de BPM. Num total de 335 artigos analisados manualmente, apenas 24 (cerca de 7 por cento) têm foco no setor público. Porém, a metade desses artigos foi publicada nos últimos 6 anos, o que demonstra a evolução de pesquisas e iniciativas de BPM nesse contexto. Com isso, pode-se verificar a justificativa de um estudo sobre a adoção do BPM na estrutura organizacional.

A relevância, no entanto, para a elaboração deste trabalho consiste em proporcionar aos responsáveis pelas organizações públicas e privadas a oportunidade de entender sobre como iniciar a implementação do BPM, e bem como de que maneira essa forma de gestão pode se transformar em uma alternativa altamente importante para aperfeiçoar tanto o serviço público quanto as práticas da iniciativa privada, permitindo que elas sejam prestadas de forma mais eficiente e preocupando-se com a satisfação dos clientes e cidadãos.

Neste sentido, o artigo em questão se propõe a construir questões voltadas a coletar dados que possam orientar a implantação da gestão por processos, levando-se em consideração os aspectos ambientais, culturais e dos processos atualmente existentes na organização. Logo, o objetivo central repousa em conduzir uma revisão bibliográfica a fim de identificar um conjunto de questões direcionadoras que possam ser utilizadas na criação de um instrumento de coleta de dados que permita subsidiar projetos de implementação do BPM em empresas atuantes em diversos segmentos e regiões do globo.

Este artigo apresenta, portanto, após a introdução, uma revisão teórica dos temas relacionados à metodologia BPM. A partir destas considerações, é realizado um mapeamento das questões identificadas como relevantes para a construção do instrumento de coleta de dados, ligadas ao ambiente, cultura, e processos. Na seção final, concentram-se os resultados do esforço deste artigo: o instrumento de pesquisa elaborado, tecendo-se, posteriormente, considerações acerca dele.

## 2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

Este trabalho visa responder o seguinte problema de pesquisa: *Quais são os aspectos relevantes sobre cultura, ambiente e processos a serem identificados nas organizações para subsidiar os projetos de implementação do BPM?*

O objetivo geral, por sua vez, consiste em conduzir uma ampla revisão bibliográfica a fim de identificar um conjunto de questões direcionadoras que possam ser utilizadas na criação de um instrumento de coleta de dados que possa subsidiar projetos de implementação do BPM em empresas atuantes em diversos segmentos globais.

## 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão teórica inicia-se com a delimitação dos temas abordados, apresentando os aspectos inerentes às dimensões Ambiente Organizacional, Cultura Organizacional, e aos Processos de Negócio, respectivamente – conforme ilustrado na Figura 1.

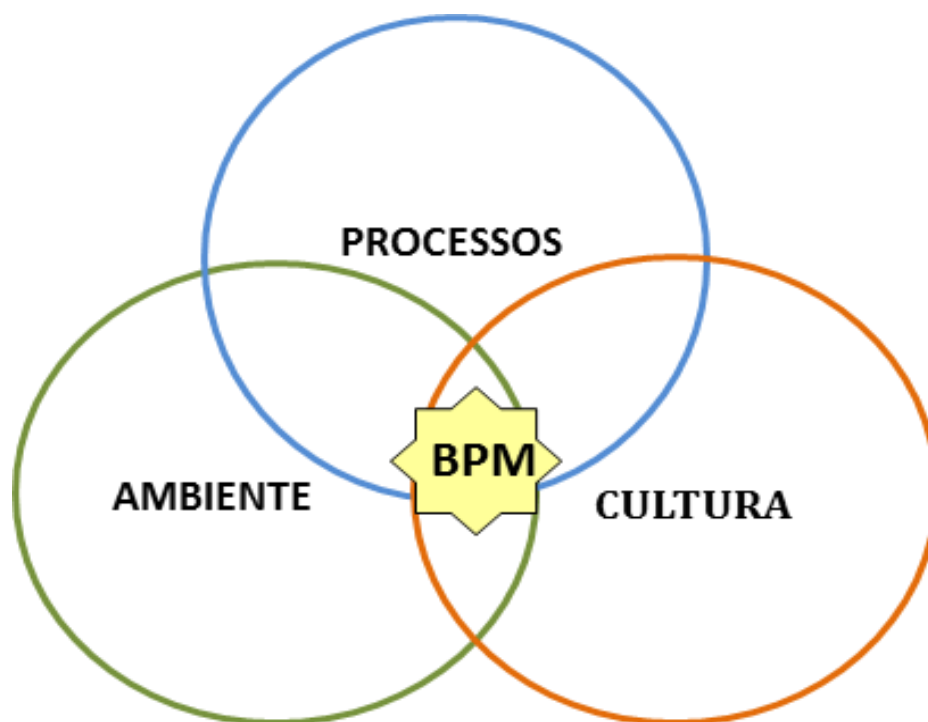


Figura 1: Dimensões inerentes ao BPM.  
Fonte: Elaborado pelas autoras.

### 3.1 Ambiente Organizacional

Na década de 1990, houve uma forte mudança do ambiente de negócios, passando a direcionar forças para que os processos fossem acelerados, os recursos reduzidos, a produtividade e eficiência otimizadas, e a competitividade melhorada (ATTARAN, 2004).

As contínuas mudanças que caracterizam o ambiente atual de negócios representam um desafio que deve ser altamente relevante para os métodos administrativos dos gestores, exigindo grandes esforços na compreensão da natureza dessas modificações, tendências sociais, econômicas, tecnológicas e políticas da instituição (BARBOSA, 1997).

As corporações, antes das mudanças ocorridas na década de 90, de uma forma geral eram lentas e não tinham foco no cliente (ATTARAN, 2004). A orientação organizacional e as diretrizes gerenciais passaram a ser conduzidas por meio de processos de negócios e priorizando o cliente final. Para isso, foi necessária a valorização dos trabalhos colaborativos e da cooperação entre as equipes, de forma que haja redução nas interferências e perdas decorrentes de interfaces entre organizações, áreas funcionais e níveis hierárquicos (SORDI, 2006; LAUDON; LAUDON, 2011).

Marcado por diversidade, complexidade e contínuas alterações, o ambiente externo precisa ser interpretado, avaliado e discutido com outras pessoas para que seja decifrado com o melhor aproveitamento possível e possa ser utilizado como estratégia no processo decisório. Dessa forma, segundo Barbosa (1997), torna-se essencial a percepção de informações como oportunidade, tanto para tirar proveito desta, quanto para tomar medidas defensivas para possíveis entradas de ameaças.

Para que a empresa seja bem sucedida na era digital, é necessário o desenvolvimento de uma nova infraestrutura semelhante ao sistema nervoso, isto é, fornecer respostas rápidas a situações emergenciais e oportunidades, adotar um meio para que possam ser obtidas rapidamente informações valiosas para as necessidades empresariais (ATTARAN, 2004). Para tanto, as instituições precisam formular estratégias com a finalidade de adaptação constante ao ambiente, para que assim, adquiram o diferencial desejado. Porém, tal necessidade causa impacto em normas, rotinas, decisões e ações dos colaboradores (LANG ET AL., 2014).

Não obstante, infere-se que antes da intervenção no ambiente organizacional para implementação do BPM, torna-se necessário conhecer o grau de orientação por processos do ambiente ou até mesmo a sua não orientação, ou seja, orientação por função. Para tal, autores como Maranhão e Macieira (2008) e Canossa (2009), corroboram ao afirmar que em uma organização voltada para processos podem ser identificadas as seguintes características: a) alinhamento dos processos com a missão, a visão e as estratégias organizacionais, conhecido como alinhamento estratégico, ou seja, as coisas são planejadas e, em geral, acontecem mais facilmente; b) conhecimento dos processos organizacionais, facilitando a promoção de melhorias contínuas e a priorização dos processos mais amplos e mais abrangentes da organização; c) tendência à padronização dos processos com a intenção de uniformizar a comunicação e a redução de custos e; d) utilização da tecnologia da informação para facilitar a integração entre os processos.

### 3.2 Cultura Organizacional

O fator cultural tem sido considerado na literatura um fator-chave para o bom desempenho e implementação do BPM (SCHMIENDEL; BROCKE; RECKER, 2013). Para tal, a cultura pode ser definida como conjunto de valores compartilhados em um grupo que se manifestam por meio de ideias, atitudes, ritos, tecnologias, produtos e instituições, o que também pode ser associado às organizações no geral. Esses valores, por sua vez, podem variar de grupo para grupo, instituição para instituição, definidos como ideias que influenciam o comportamento e organizam o modelo do grupo (SCHMIENDEL; BROCKE; RECKER, 2013). Para Tamayo, Mendes e Paz (2001) os valores organizacionais são abordados em três dimensões principais: a relação indivíduo-grupo; a relação estrutural; e a relação do meio ambiente social e natural (NEIVA; PAZ, 2007).

Na relação entre o BPM e a Cultura Organizacional há sempre duas vias: a cultura influencia a manutenção do BPM; ou/e o BPM influencia a cultura. Por exemplo, podem ocorrer resistências culturais em relação ao modelo de BPM adotado, o que afetará a organização negativamente, assim como, também, BPM pode modificar a cultura de maneira que a organização tenha maior eficácia ao final dos processos (SCHMIENDEL; BROCKE; RECKER, 2012). Ao observarem essas relações, Schmiendel, Brocke e Recker (2012) desenvolveram o “BPM-Culture-Model” para melhor entendimento da cultura em relação ao BPM. Nesse modelo, baseado na literatura de Brocke e Simnl (2011) sobre BPM, há a distinção de três elementos principais: a) Cultura do BPM: são aqueles valores que surgem com a adoção do BPM, dos quais a organização deve se adaptar; b) Contexto Cultural: envolve a cultura nacional, cultura organizacional e cultura dos grupos de trabalho em que a BPM está inserida; c) Cultura adequada: é a congruência entre a Cultura do BPM e o Contexto Cultural para que a adoção de determinado modelo de BPM seja bem sucedida (SCHMIENDEL; BROCKE; RECKER, 2012). Assim, compreende-se que é necessário que haja uma coerência entre os valores advindos do BPM adotado, com os valores da cultura organizacional e seu contexto para que haja realmente eficácia dos processos organizacionais.

Como consequência da implantação do BPM em uma instituição, é comum que ocorra mudança da Cultura Organizacional. Para Motta (QUEIROZ; CKAGNAZZAROFF, 2010), essa mudança acontece por meio de cinco paradigmas principais: 1) mudança como compromisso ideológico; 2) mudança como necessidade ambiental; 3) mudança como uma releitura crítica da realidade; 4) mudança como uma intencionalidade social; 5) mudança como um processo de transformação do indivíduo. O autor ainda define a mudança a partir de seis panoramas conceituais da organização: estratégico, estrutural, tecnológico, humano, cultural e político. Diante disto, a implementação do BPM está campo estratégico e tecnológico (divisão de trabalho, especialização e tipo de tecnologia), envolvendo modificações de cunho intelectual e material. Do mesmo modo, envolve o panorama humano, que evidencia um olhar da mudança sob o indivíduo, suas ações, seus comportamentos e nas formas de participação dentro da organização. Além disso, também envolve o panorama cultural, que remete o coletivo compartilhado (grupo social ou organização), com a modificação de valores, hábitos, ritos, símbolos, linguagem, interesses comuns e crenças. Por fim, para o autor, o desenvolvimento da mudança se dá por duas vertentes: o “incrementalismo” e o “radicalismo”. Enquanto no radicalismo há uma mudança mais abrupta e geral na instituição, no incrementalismo mudar significa introduzir pequenas alterações organizacionais (no todo ou em parte) de maneira moderada e permanente, sem tender à conformação.

Assim, pode-se notar existência de valores que servem como indicadores para analisar a Cultura Organizacional diante da implantação do BPM, de modo a observar previamente a percepção dos atores de uma determinada instituição no que diz respeito à cultura organizacional, dotada de valores específicos e suas idiosincrasias. A análise da percepção dos atores que compõe a instituição em que o projeto BPM será conduzido é de grande importância, pois são “sujeitos com visões singulares, especialmente no tocante à sua existência dentro da organização, à presença da organização na sua vida e aos significados, por eles atribuídos, às transformações ocorridas” (QUEIROZ; CKAGNAZZAROFF, p. 3, 2010).

Esses valores foram abordados na elaboração do projeto GLOBE (HOUSE ET AL., 2004), que estudou as relações entre as dimensões da cultura-sociedade com os fatores da cultura organizacional de instituições das áreas de alimentos, telecomunicações e finanças, os processos de liderança, resultando no destaque de cinco valores, dentre eles: “afiliação” e “orientação para o futuro”. Já Hofstede (2001), em seus estudos realizados com 116 mil empregados da IBM, em 53 países ou regiões, posteriormente estendidos às organizações, destacou valores relacionados à “distância hierárquica” e o “individualismo” (COLETA; FERREIRA, 2005).

Além dessas variáveis, outras duas ganham destaque como indicadores da Cultura Organizacional: “resistência organizacional” e o “relacionamento com o cliente”. Para Moura (2002), a resistência organizacional está atrelada ao processo de mudança e ocorrerá durante os processos de transformação ou inovação, assim, a resistência é vista com algo tão natural quanto a própria mudança, o que demonstra a importância de sua análise (MOURA, 2002). Já o “relacionamento com o cliente” possui relevância ao entendimento da cultura organizacional, pois o cliente é o agente que (JURAN, 2000; LEAL, 2003) frequenta a organização, usufruindo quaisquer de seus serviços, sofrendo impacto ou influência ou mantendo qualquer tipo de contato com pessoa ou setor da empresa.

### 3.3 Processos de Negócios

Em um ambiente organizacional caracterizado pela complexidade, diversidade, grandes demandas mercadológicas e relação tempo/velocidade cada vez menores, o número de processos a serem geridos e monitorados em uma organização aumenta significativamente. Desse modo, a utilização do *Business Process Management*, entendido como um método de gestão de processos de negócios que envolve um *mix* de tecnologias da informação e ferramentas online, passa a ser uma vantagem competitiva e uma base para a adaptação à mudanças em relação a marketing, novas tecnologias, infraestruturas de TI e necessidades dos usuários e fornecedores (RODRIGUEZ, 2011).

Com a aplicação do BPM nas organizações, reformula-se toda a sua estrutura, desde tarefas mais simples até as mais complexas. Suas ferramentas monitoraram o andamento dos processos de uma forma rápida, com baixo custo e fácil entendimento. O BPM permite modelar o processo existente, testar inúmeras variações, gerenciar melhorias e/ou inovações que a organização pretenda seguir, e entregar resultados com rapidez (SMITH; FINGAR, 2007; BALDAM ET AL., 2009).

Trkman (2010) destaca, sobretudo, que todo esforço feito pela organização para analisar e continuamente melhorar suas atividades fundamentais, como por exemplo, produção, marketing, comunicação e outros principais elementos da operação de uma organização, está



ligado às atividades desenvolvidas numa gestão por processos. Rohloff (2011), por sua vez, acredita ser o BPM uma prática de gestão que engloba todas as atividades de identificação, definição, análise, desenho, execução, monitoramento e medição, e melhoria contínua dos processos de negócio. Concomitantemente, temos Feldbacher et al.,(2011) afirmando ser o BPM um método para gerenciar e organizar as atividades e melhorar a compreensão das intra e interrelações. Além disso, para ele BPM inclui métodos, técnicas e ferramentas para apoiar a concepção, a criação, gestão e análise de processos operacionais de negócio.

A seguir são explanadas as etapas antecedentes à implementação do BPM relacionadas aos processos de negócio.

#### a) Mapeamento dos Processos Organizacionais:

A atividade inicial de mapeamento dos processos é identificar quantos e quais são os processos a serem mapeados. De acordo com Maranhão e Macieira (2008), a execução operacional do mapeamento de processos inicia-se com a coleta de dados e o levantamento da situação atual (*as is*), e devem contemplar, pelo menos, os seguintes pontos, essenciais para a diagramação e a documentação: nome do processo; área organizacional ou centro de custo interessado; objetivo do processo; entradas (que devem ser saídas de processos anteriores); saídas ou produtos (que devem ser entradas de processos posteriores); controles; indicadores de desempenho; fatores críticos de sucesso; registros realizados durante a execução do processo; participantes da execução; a quem se destina; quanto tempo é gasto; e com que frequência ele é realizado.

##### *- identificação dos processos críticos*

Ao se mapear processos devem ser identificados os processos críticos, ou seja, os que oferecem melhores oportunidades de resultado, o que também deve ser mensurado através de indicadores. A identificação dos processos críticos, segundo Harrington (1993) deve ser realizada a partir da análise dos produtos, de acordo com as variáveis a seguir: a) impacto nas estratégias da organização, considerando o mapa estratégico e as iniciativas estratégicas de uma organização; b) impacto nos resultados da gerência, considerando as metas almejadas, bem como seus desdobramentos; c) satisfação atual do cliente, considerando a percepção negativa com relação aos aspectos de qualidade, custo e atendimento do produto; d) potencial de anomalias em segurança, meio ambiente e saúde, considerando o potencial de ocorrência de anomalias, perigos e riscos e aspecto e impacto ambiental; e) complexidade ou dificuldade de execução, considerando a ocorrência de problemas, na visão do executor ou do supervisor do processo, a necessidade de precisão na execução das atividades e a quantidade de pessoas envolvidas.

#### b) Identificação do Atual Controle e Avaliação dos Processos:

##### *- indicadores de desempenho*

Identificar a existência de indicadores de desempenho, que por sua vez, podem ser utilizados para: o controle (as medições ajudam a reduzir as variações, como por exemplo, controle dos lotes de matéria prima); a auto-avaliação (as medidas podem ser usadas para avaliar quão bem está se comportando o processo e determinar as melhorias a serem implementadas); a melhoria contínua (as medidas podem ser utilizadas para identificar fontes de defeitos, tendências de

processos e prevenção de defeitos, determinarem a eficiência e efetividade dos processos, bem como as oportunidades para sua melhoria); e a avaliação administrativa (sem mensurar não há certeza de que se está agregando valor à organização e ao cliente, e se está sendo efetivo e eficiente) (VALLE; OLIVEIRA, 2009).

#### *- documentação e registro*

A melhoria dos processos contempla várias fases, das quais a documentação é indispensável. Uma vez que os processos tenham sido formalizados, além da normatização, os registros serão os meios disponíveis para comprovar a qualidade obtida, e para executar a rastreabilidade dos produtos, serviços e processos realizados. Por conseguinte, é necessário saber se a organização: pratica a documentação das atividades realizadas; como esta documentação é executada; como ela é controlada; e o que se faz com a informação armazenada. Não obstante, deve-se levar em consideração as seguintes características de um registro: obrigatórios pela legislação vigente; especificações de produtos ou serviços; especificações de processos; especificações que impliquem segurança; pontos críticos de processos; auditoria e inspeções; ação corretiva e ação preventiva; reclamação de cliente; projetos; e outras finalidades para o qual a documentação se faz importante (MARANHÃO; MACIEIRA, 2008).

## **4. METODOLOGIA**

O presente estudo é caracterizado por uma abordagem qualitativa (GIL, 2002), de modo que haja maior potencial para “descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação entre certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais” (QUEIROZ; CKAGNAZZAROFF, 2010). Com isso, foi realizada uma revisão bibliográfica com base num enfoque de caráter descritivo.

Todavia, ao que se refere à coleta de dados, o período compreendido pela busca na Internet de literatura nos temas de interesse, deu-se entre maio a julho de 2014. Inicialmente, os dados encontrados foram consolidados e compilados em planilha eletrônica, a partir de pesquisa por meio das respectivas palavras-chave: ambiente organizacional; cultura organizacional; e processos de negócio.

Já ao que tange à análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise documental (GARCIA GUTIERREZ, 1984) para tratamento dos dados secundários. Além disso, a análise de conteúdo (BARDIN, 1977) permitiu a estruturação dos dados em quadros esquemáticos, contribuindo para melhor visualização e entendimento dos resultados encontrados. Desta forma, o artigo desenvolveu um instrumento de coleta de dados que visa esclarecer os principais aspectos a serem previamente abordados no processo de implantação do BPM.

## **5. ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A partir da pesquisa teórica realizada, a seguir é apresentado o instrumento de pesquisa elaborado para anteceder à implementação da Gestão por Processos de Negócios na organização, conforme os aspectos representados na Figura 2.

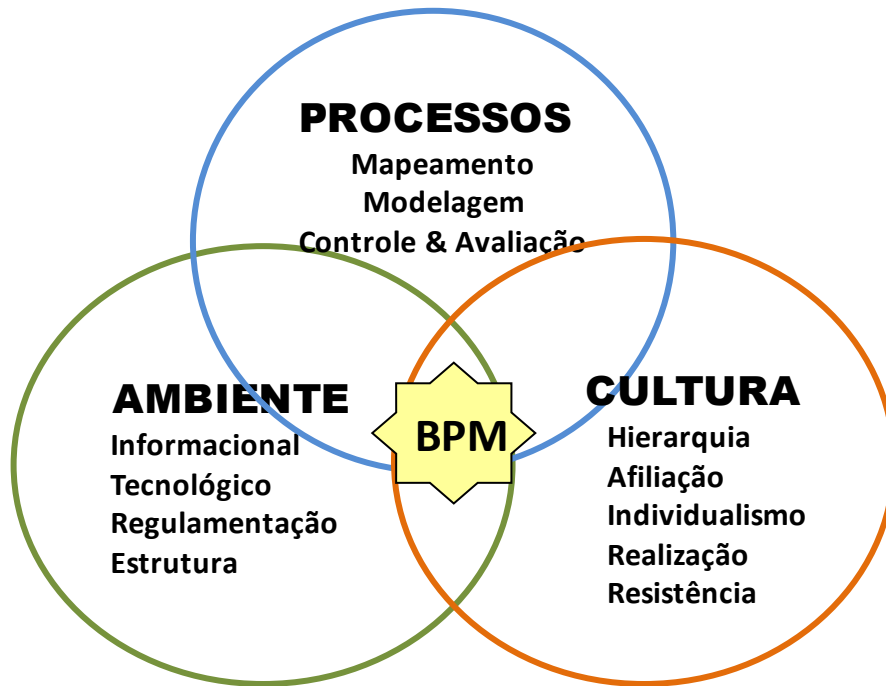


Figura 2: Aspectos das dimensões inerentes ao BPM.  
 Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os aspectos levantados na literatura considerados relevantes foram consolidados em quadros esquemáticos relacionados às questões a serem aplicadas em um projeto de implementação de BPM. Por conseguinte, as perguntas foram agrupadas nas respectivas dimensões: ambiente, cultura, e processos. A seguir, apresenta-se os Quadros 1, 2 e 3 respectivamente, com os resultados da pesquisa.

### 5.1. Instrumento de Pesquisa para Coleta de Dados

Esta etapa, inicialmente, preconiza o entendimento do ambiente organizacional ou parte dele no qual será implantado o BPM (Quadro 1). Devem-se realizar estudos aprofundados sobre o ambiente organizacional interno e externo e todo material disponível sobre a organização (impresso ou digital) que possa dar informações sobre a estrutura da gerência, características dos negócios, características dos clientes, cultura, procedimentos existentes, e as orientações corporativas.

QUADRO 1 – Caracterização do ambiente organizacional.

Aspectos Abordados	Questões relacionadas
Informações Internas e Externas	<p>Como informações influenciam os processos?            Qual sua influência nos processos de tomada de decisão?            Quais não possuem relevância para o desempenho organizacional?            São discutidas por uma coletividade ou ficam restritas a quem as detém?            Quais informações são disseminadas por colaboradores (clientes, fornecedores, parceiros, dentre outros)?</p>

Orientação da Estrutura Organizacional	<p>Existe um alinhamento dos processos com a missão, a visão e as estratégias organizacionais?</p> <p>Existe conhecimento dos processos organizacionais?</p> <p>Todos sabem quem são seus clientes, seus fornecedores, e como bem realizar e avaliar suas tarefas?</p> <p>Os resultados desejados são estabelecidos e divulgados?</p>
Regulamentação	<p>São conhecidas, principalmente as que delimitam o ambiente de negócios?</p> <p>Existem estratégias para sua adequação às mudanças?</p> <p>Sempre é definida para os processos de negócio e com que frequência é atualizada?</p> <p>Possui tendência à padronização dos processos com a intenção de uniformizar a comunicação e reduzir custos?</p>
Tecnologia da Informação	<p>Quais estão disponíveis (SW, HW, Redes)?</p> <p>Quais ferramentas auxiliam na execução dos processos de negócio?</p> <p>Como e quanto apóiam os processos de negócio?</p> <p>Utiliza-se da tecnologia da informação para facilitar a integração entre os processos de trabalho?</p> <p>Os sistemas da organização são integrados.</p>

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Por conseguinte, na segunda etapa, objetiva-se compreender a cultura organizacional (Quadro 2), haja vista, que a mudança de visão de uma estrutura funcional para uma visão por processos é cultural. Isto explica a relação dual entre o BPM e a Cultura Organizacional, no qual conhecer a cultura da referida organização torna-se fator crítico de sucesso. Logo, neste estudo foram abordadas aspectos como o “individualismo”, “afiliação”, “orientação para realização”, “distância hierárquica”, “relacionamento com o cliente” e “resistência organizacional” para a elaboração de um instrumento de pesquisa com questões abertas, sendo de suma importância para o projeto de implementação do projeto BPM em uma organização.

QUADRO 2 – Compreensão da cultura organizacional.

Aspectos Abordados	Questões relacionadas
Distância Hierárquica	<p>Como é a comunicação entre os cargos de diferentes níveis?</p> <p>As tarefas são distribuídas igualmente?</p> <p>Os funcionários têm liberdade para fazer questionamentos aos seus superiores?</p>
Afiliação	<p>Como você descreveria os relacionamentos interpessoais no seu trabalho?</p> <p>As pessoas buscam ser agradáveis entre si?</p> <p>No seu ambiente de trabalho, as pessoas sempre cooperam umas com as outras?</p>
Individualismo	<p>Quando se faz necessário a tomada de decisão no trabalho, como isso ocorre? São sempre pensadas em grupo?</p> <p>Na sua percepção, a maior parte das atividades envolvem trabalho em grupo ou individualmente?</p> <p>Geralmente as atividades são discutidas de forma coletiva ou individualmente?</p> <p>Existe alguma forma de competição dentro do seu ambiente de trabalho?</p> <p>Os trabalhos relacionados entre colaboradores, geralmente são feitos em equipe e de forma colaborativa?</p>
Orientação para a realização	<p>Existe motivação para realizar as atividades com excelência?</p> <p>Existem incentivos para buscar a melhoria de desempenho?</p> <p>Existe reconhecimento pelo desempenho exercido no trabalho?</p>

Resistência Organizacional	De maneira geral, qual é a reação diante de uma nova tarefa? Durante a realização de tarefas, se segue o padrão ou não? As mudanças dentro da organização trazem resultados positivos?
Relacionamento com o cliente	Existe algum padrão de relacionamento com o cliente no seu local de trabalho? Como ocorre o atendimento ao cliente. O atendimento ao cliente é prioridade na instituição? Atendem-se os clientes independentemente se está ocupado no momento?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Já na terceira etapa, o objetivo converge na busca pelo entendimento das questões relacionadas aos processos da organização (Quadro 3), ou seja, na compreensão acerca do estado atual dos processos de trabalho, e como eles estão sendo praticados. Uma vez que, pretende-se *a priori*, preparar a organização para a posterior implementação do BPM.

QUADRO 3 – Descrição dos processos organizacionais.

Variáveis Abordadas	Questões relacionadas
Mapeamento dos Processos Organizacionais	Qual o nome do processo? Qual a área organizacional ou centro de custo interessado? Qual o objetivo do processo? Quais são as entradas? Quais são as saídas ou produtos/serviços? Quais os indicadores de desempenho? Quais os fatores críticos de sucesso? Quais os registros realizados durante a execução do processo? Quem participa da execução? A quem se destina?
Identificação dos Processos Críticos	Qual o impacto desta atividade nas estratégias do negócio? Qual o impacto nos resultados da gerência, considerando as metas almejadas, bem como seus desdobramentos? Qual a satisfação atual do cliente quanto à qualidade, rapidez e atendimento (QRA), considerando a percepção do cliente? Qual a importância deste processo para o cliente? Qual o índice de mudança na forma de executar o processo? Qual o grau de complexidade do processo? Qual a importância para a empresa? Qual o impacto sobre o trabalho, considerando os recursos disponíveis? Qual o impacto sobre a execução, considerando a necessidade de precisão na execução das atividades e maior inibição na ocorrência de problemas?
Identificação do Atual Controle e Avaliação dos Processos	Existem indicadores de desempenho? Que informações eles fornecem? O que é feito com esta informação? Com que frequência são mensurados? Como essas informações impactam na gestão da organização? Como ele é documentado? Como sua documentação é controlada?
Modelagem dos Processos Organizacionais	Existem processos modelados previamente? Se sim: Qual foi a contribuição que a modelagem conferiu para o desempenho das atividades, e, sobretudo, para os resultados da organização?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo propôs a combinação de várias questões concatenadas e bem como direcionamentos a partir dos aspectos identificados para guiar uma organização no processo de obtenção de informações, afim de subsidiar as iniciativas de levantamento de dados para a implementação do *Business Process Management*, evidenciando a interação existente entre cultura, ambiente e processos de negócio, haja vista, a interdependência constatada pela literatura identificada.

Os aspectos, então, levantados por dimensão na pesquisa quanto ao ambiente organizacional, foram: informações internas e externas, orientação da estrutura organizacional, regulamentação e tecnologia da informação. Já no que tange a cultura organizacional: distância hierárquica, afiliação, individualismo; orientação para a realização, resistência e relacionamento com o cliente. E por fim, em relação a processos organizacionais: mapeamento dos processos, identificação dos processos críticos, identificação do atual controle e avaliação dos processos e modelagem dos processos.

A organização deve lidar com a mudança visando alcançar bom desempenho e vantagem competitiva, no entanto, precisa alinhar seus processos de negócio considerando a sua cultura e o seu ambiente,, garantindo flexibilidade, integração e melhoria contínua – suportados por um adequado esforço de TI, e claro, por pessoas. Sendo assim, é essencial à organização levantar informações relacionadas à cultura, ao ambiente interno e externo e, aos processos de negócio, de modo a identificar quais fatores auxiliam ou entram a implantação do BPM, entendido como um método de gestão de processos de negócios obtenção de vantagem competitiva com adaptação às mudanças através de TI, e identificação das necessidades dos usuários.

Assim, este estudo poderá ser uma fonte útil, para os gestores compreenderem o que é necessário se considerar antes da efetiva implementação do BPM, a partir da utilização do instrumento construído para levantamento de dados, de forma simples e descomplicada, contribuindo para a atividade gerencial, minimização de custos e maximização do valor dos bens e serviços para os clientes. Já para os estudos acadêmicos, a investigação possibilita descortinar futuras oportunidades de pesquisas e o desenvolvimento de modelos de implementação do BPM, que visem garantir praticidade na aplicação e que garantam implicações satisfatórias a médio e longo prazo. Finalmente, é com esta intenção que se realizou este estudo. Todavia, sugere-se como oportunidade futura de pesquisa, a aplicação do referido instrumento para sua posterior validação, a partir do desenvolvimento de um estudo de caso.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANTUNES, JR. **Os paradigmas na engenharia de produção**. Capítulo 2, Livro ainda não publicado, Gestão de Processos, COPPE/UFRJ, 2006.
2. ATTARAN, M. Exploring the relationship between information technology and business process reengineering. **Information & Management**, v. 41, n. 5, p 585-596, 2004.
3. BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processo de negócios: BPM – Business Process Management**. 2ª Ed. São Paulo: Érica, 2009.
4. BARBOSA, R. R. Monitoração Ambiental: uma visão interdisciplinar. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, v.32, n. 4, p. 42-53, 1997.

5. BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
6. BIZETTO, M. M. **O processo como base para a decisão estratégica**. Santos, SP: [s.n.], 2010.
7. BROCKE, J. V.; SINNL, T. Culture in business process management. A literature review. **Business Process Management Journal**, 17(2), 357-377, 2011.
8. CANDIDO, R. M.; SILVA, M. DA T. F. M. E; ZUHLKE, R. F. **Implantação de gestão por processos: estudos de caso numa gerência de um centro de pesquisas**. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais** 2008.
9. CANOSSA, S. **Gerenciamento por abordagem de processos**. São Paulo: Editora EPSE, 2009.
10. DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através de tecnologia da informação**. Editora Campus. 1994.
11. FELDBACHER, P.; SUPPAN, P.; SCHWEIGER, C.; SINGER, R. Business Process Management: a survey among small and medium sized enterprises. **Communications in Computer and Information Science**, v. 213, p. 296-312, 2011.
12. FERREIRA, M.; COLETA, D. Escalas para medida de fatores da cultura organizacional de instituições de educação superior. **Avaliação Psicológica**, v. 4, n. 2, p. 155-164, 2005.
13. GARCIA GUTIERREZ, Antonio Luis. **Linguística documental: aplicación a la documentación de la comunicación social**. Barcelona: Mitre, 1984. (Colección dirigida por Roberto Coll-Vinent).
14. GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
15. GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, Vol. 40, No. 1, Jan/Mar 2000, p. 6-19.
16. GULLEDGE, T. R.; SOMMER, R. A. Business process management: public sector implications. **Business Process Management Journal**, v.8, n.4, p. 364 – 376, 2002.
17. HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 368p. 1993.
18. HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related values** (2a ed.). Thousand Oakes, C.A: Sage, 2001.
19. HOUSE, R.J., HANGES, P.J., JAVIDAN, M., DORFMAN, P.W.; GUPTA, V. **Culture, leadership and organizations: the GLOBE study of 62 societies**. Thousand Oaks: Sage, 2004.
20. HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical Research in Business Process Management - Analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010.
21. JURAN, J. M. **Controle da Qualidade**. São Paulo: Makron, vol. 1, cap. 2, 1991.
22. KILIMNIK, Z. M.. Estratégias competitivas no contexto da globalização estruturas e nas políticas de gestão e desenvolvimento profissional. **Cadernos de Administração**. Ano III nº 8, 1997.
23. LANG, J.; BUTZKE, M. A.; ROSSETTO, C. R.; MARINHO, S. V.; ALBERTON, A. Percepção do ambiente organizacional e comportamento estratégico de gestores de IES. **REBRAE - Revista Brasileira de Estratégia**, v. 7, n. 577, 57-63, 2014.
24. LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 428 p.
25. LEAL, F. Um diagnóstico do processo de atendimento a clientes em uma agência bancária através de mapeamento do processo e simulação computacional. **Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UNIFEI, Itajubá.**, p. 223, 2003.
26. MARANHÃO, M.; MACIEIRA, B. M. E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

27. MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo: FGV, v.35, n.2, p.12-16, 1995.
28. MOURA, G. G. Comportamentos de Resistência à mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISO 9000. **Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis**, p. 144, 2002.
29. OLIVEIRA, M. P. V.; SILVA, M. S. Transdisciplinaridade como base para gestão de processos em Serviços de Saúde. **RAHIS - Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 6, n. 3, p. 79–86, 2011.
30. PAIM, R., As tarefas para Gestão de Processos, **Tese de Doutorado em Engenharia de Produção - COPPE/UFRJ**, Rio de Janeiro, 2007.
31. PAIM, R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
32. PRADO FILHO, H. R. do. **Indicadores Empresariais**. São Paulo: Editora EPSE, 2009.
33. QUEIROZ, G. R.; CKAGNAZAROFF, I. B. **Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão ( 2003-10 )** sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. *Revista de Administração Pública*, 44(3), 679–705, 2010.
34. RODRIGUEZ, M. B.; GRAU, R. P. P. **BPM: Advances in Business Process Management**. 2011. Disponível em <http://revistas.curnvirtual.edu.co>. Acesso em: 03 de maio de 2014.
35. ROHLOFF, M. Advances in business process management implementation based on a maturity assessment and best practice exchange. **Information Systems and e-Business Management**, v. 9, n. 3, p. 383-403, 2011.
36. ROSEMANN, M. Potential pitfalls of process modeling: part A. **Business Process Management Journal**. v. 12, n. 2, p. 249-254, 2006.
37. SANTANA, A. F. L.; ALVES, C. F.; MOURA, H. P. de. “Governança de BPM em Processos Inter-Organizacionais do Setor Público”, **VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**, UFPE, Recife, 2014.
38. SANTOS, H. R. M. **Fatores Críticos de Sucesso das Iniciativas de BPM no Setor Público**. 2012, 132p.
39. SCHMIEDEL, T.; BROCKE, J. V.; RECKER, J. **Is your Organizational Culture Fit for Business Process Management?** p. 1–5, 2012.
40. SCHMIEDEL, T.; BROCKE, J. V.; RECKER, J. Which cultural values matter to business process management? Results from a global Delphi study. **Business Process Management Journal**, 19(2), 2013.
41. SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. 4. ed. Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 2007, 292p.
42. SORDI, J. O. e M. B. L. Análise dos ambientes para integração para integração entre sistemas de informação segundo especialista. **Revista de Ciências da Administração**, v. 8, n. 15, p. 2006.
43. TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125–134, 2010.
44. VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2009. 232p.