PAULO IVAN DE MELLO

**IMPACTOS DA ADOÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM
EMPRESAS SEGURADORAS BRASILEIRAS**

SÃO PAULO

2010

PAULO IVAN DE MELLO

**IMPACTOS DA ADOÇÃO DA GESTÃO POR PROCESSOS EM
EMPRESAS SEGURADORAS BRASILEIRAS**

**Dissertação apresentado à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Engenharia de
Produção.**

**Área de Concentração:
Engenharia de Produção**

**Orientador:
Prof. Dr. Paulino Graciano Francischini.**

SÃO PAULO

2010

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte e solicitado previamente para o autor pelo e-mail pimello@gmail.br

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 25 de Maio de 2010.

Assinatura do autor _____

Assinatura do orientador _____

FICHA CATALOGRÁFICA

Mello, Paulo Ivan de
Impactos da adoção da gestão por processos em empresas
seguradoras brasileiras / P.I. de Mello. – ed.rev. -- São Paulo,
2010.
121 p.

Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade
de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Gestão por processos 2. Seguro (Brasil) I. Universidade de
São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de
Produção II. t.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Nome: MELLO, Paulo Ivan de

Título: Impactos da Gestão por Processos em empresas seguradoras Brasileiras

**Dissertação apresentado à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo, como requisito para
obtenção do título de Mestre em Engenharia de
Produção.**

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

*À minha família, em
todos os graus.*

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai e minha mãe, pela gestação e criação.

Aos irmãos pela companhia.

À minha esposa Magali pelo incentivo, companheirismo e paciência.

À minha filha Ana Letícia pela motivação para a construção de um futuro melhor.

Ao prof. Paulino Graciano Francischini, orientador participante, sempre disponível e que com muita paciência, conhecimento e experiência soube direcionar o trabalho com sabedoria.

Aos professores Afonso Carlos Corrêa Fleury, Alberto Medeiros Júnior, Clóvis Armando Alvarenga Netto, Dario Ikuo Miyake, Fernando José Barbin Laurindo e Mauro de Mesquita Spinola, que contribuíram pessoalmente com seu conhecimento e direcionamento.

Ao colega Mauro Tomaselli, que pessoalmente contribuiu com idéias, sugestões, trabalhos e artigos.

Aos amigos de muitos anos, em especial à Paola que acompanhou este projeto desde muito antes de existir.

À Pamcary, em especial ao Waldir Fernandes, que apoiou pessoalmente esta empreitada desde seu o início.

Às Seguradoras, que participaram deste projeto, em especial aquelas que permitiram que suas equipes dedicassem tempo para esta pesquisa.

À Universidade de São Paulo, através do curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, pela estrutura, assistência e consistência.

RESUMO

MELLO, Paulo Ivan de, **Impactos da adoção da gestão por processos em empresas seguradoras brasileiras**, 2010, 121f. Dissertação (mestrado) – Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

Inúmeras organizações, em todo o mundo, estão adotando a gestão por processos como forma de aumentar sua produtividade e conseguir resultados mais eficazes com um tempo de resposta menor como forma a responder às ofertas da concorrência. Entre as empresas prestadoras de serviços, foi identificado que em função de suas complexas regras de contratos, o mercado segurador se destaca no mercado em que se encontra o maior crescimento de participação no PIB brasileiro. Com o propósito de observar o impacto que a implementação de *software de* gestão por processos pode efetuar em organizações que adotaram gestão por processos e seus benefícios, foram delimitadas pesquisas com as sete maiores seguradoras do mercado brasileiro. Utilizando-se de pesquisa com estudo de caso múltiplo, foram avaliados os impactos, benefícios e maturidade destas seguradoras e comparados entre elas de forma a ter a consolidação do entendimento se estas práticas estão condizentes com o que são propostos pelos diversos autores. Temos como conclusão que os resultados foram positivos nas organizações avaliadas, de forma a demonstrar a efetividade das ações, porém com limitações conforme o nível de maturidade encontrada.

Palavras-chave: Gestão por Processos; Seguros (Brasil).

ABSTRACT

MELLO, Paulo Ivan de, **Impacts based on the adoption of the business process management in Brazilian insurance companies**, 2010, 121 p. Dissertação (mestrado) – Curso de Engenharia de Produção da Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010

The adoption of Business Process Management (BPM) tools has increased significantly in organizations around the world with promises to reduce cost, improve productivity and quality and it is not different in Brazil. As insurance market is one of the fastest-growing segments in the country, their operations are based on complex business rules and improvement of their process and operations is mandatory to remain competitive in a globalized market. Based in multiple case study research with the biggest insurance companies in Brazil, compare maturity before and after BPM tools implementations and assesses if the main benefits provided by the use of Business Process Management tools implementation were identified in these organizations. The results were positive and consistent in all insurance companies that participate of this research.

Keywords: Business Process Management, Insurance, Productivity and costs; Business automation.

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO	16
1.1 – Contextualização	16
1.2 – Justificativa do Tema e Foco do Trabalho	18
1.3 – Objetivos da Pesquisa	28
1.4 – Projeto de Pesquisa	28
1.5 – Estrutura do Trabalho	29
2 – REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	30
2.1 – Gestão por Processos	30
2.2 – Modelo de Maturidade de Gestão por Processos	37
2.3 – Desdobramento dos Modelos	47
2.4 – Definição de BPM – <i>Business Process Management</i>	49
3 – METODOLOGIA	51
3.1 – A Questão da Pesquisa	51
3.2 – Definição do Método	53
3.3 – Unidade de Pesquisa	54
3.4 – Coleta de Dados	55
3.5 – Análise de Dados	57
3.6 – Modelo para Avaliação dos Resultados	57
4 – ESTUDO DE CASO	59
4.1 – Estudo de Caso 1	59
4.1.1 – Análise de Operações do Estudo de Caso 1	59
4.1.2 – Avaliação do Nível de Maturidade	62
4.1.2.1 – Avaliação da Maturidade do Caso 1 conforme o Modelo Proposto por Rosemann e Bruin (2005)	62
4.1.2.2 – Avaliação da maturidade do caso 1 conforme o modelo proposto por Hammer (2007)	64
4.1.2.3 – Avaliação da maturidade do caso 1 conforme o modelo da OMG (2008)	66
4.1.3 – Avaliação dos Resultados Obtidos	69
4.2 – Estudo de Caso 2	69
4.2.1 – Análise de Operações do Estudo de Caso 2	69
4.2.2 – Avaliação do Nível de Maturidade	72
4.3 – Estudo de Caso 3	74
4.3.1 – Análise de Operações do Estudo de Caso 3	75
4.3.2 – Avaliação do Nível de Maturidade	78
4.4 – Estudo de Caso 4	80
4.4.1 – Análise de Operações do Estudo de Caso 4	80
4.4.2 – Avaliação do Nível de Maturidade	83
4.5 – Estudo de Caso 5	86
4.5.1 – Análise de operações do estudo de caso 5	86
4.5.2 – Avaliação do Nível de Maturidade	89
4.6 – Estudo de Caso 6	92
4.6.1 – Análise de Operações do Estudo de Caso 6	92
4.6.2 – Avaliação do Nível de Maturidade	95
4.7 – Estudo de Caso 7	98
4.8 – Análise Consolidada dos Resultados dos Estudos de Casos Avaliados	98
4.9 – Avaliação das Proposições e da Questão de Pesquisa com os Seis Estudos de Caso	101

5 – CONCLUSÕES	103
5.1 – Pesquisa Acadêmica	103
5.2 – Pesquisa de Campo	103
5.3 – Validação das Proposições e da Questão de Pesquisa	104
5.4 – Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	106
APÊNDICE I – Questionário Aplicado	110

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Radar da inovação conforme, proposto por Sawhney, Wolcott e Arronizl (2006)	23
Figura 2	“Grid Estratégico”: impacto estratégico de aplicações de TI – adaptado de McFarlam e McKenney (1983 apud Laurindo 2008)	27
Figura 3	Estrutura da justificativa da seleção do tema	27
Figura 4	Representação do Modelos de Excelência da Gestão, FNQ: Critérios de Excelência, 2008	33
Figura 5	<i>Continuum</i> dos instrumentos de interligação (adaptador de Mintzberg, 2003)	34
Figura 6	Comparação de baixa com alta maturidade proposto por Rosemann e Bruin (2005)	40
Figura 7	Modelo de maturidade proposto por Hammer (2007)	44
Figura 8	Fluxo para definição do modelo de maturidade a ser adotado	49
Figura 9	Fluxo de desenvolvimento da pesquisa	52
Figura 10	Quadro de referências	53
Figura 11	Delimitação da amostra da pesquisa	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Como as organizações entendem a gestão por processos (BPM)	17
Tabela 2	Investimentos realizados pelas organizações, em gestão por processos (BPM)	17
Tabela 3	Pesquisa realizada sobre seguros com termos em inglês	19
Tabela 4	Pesquisa realizada sobre seguros com termos em português	19
Tabela 5	Volumes de prêmios emitidos líquidos pelas seguradoras em 2.008, em milhares de Reais (Félix et al., 2009).	54
Tabela 6	Métrica para avaliar os resultados da pesquisa em relação a impactos	58
Tabela 7	Resultados da percepção de impacto no caso 1	60
Tabela 8	Identificação dos benefícios no estudo de caso 1	61
Tabela 9	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto por Rosemann e Bruin (2005)	63
Tabela 10	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto por Hammer (2007)	65
Tabela 11	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG	67
Tabela 12	Resultados da percepção de impacto no caso 2	70
Tabela 13	Identificação dos benefícios no estudo de caso 2	71
Tabela 14	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG	73
Tabela 15	Resultados da percepção de impacto no caso 3	76
Tabela 16	Identificação dos benefícios no estudo de caso 3	77
Tabela 17	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG	78
Tabela 18	Resultados da percepção de impacto no caso 4	81
Tabela 19	Identificação dos benefícios no estudo de caso 4	82
Tabela 20	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG	84
Tabela 21	Resultados da percepção de impacto no caso 5	87
Tabela 22	Identificação dos benefícios no estudo de caso 5	88
Tabela 23	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG	90
Tabela 24	Resultados da percepção de impacto no caso 6	93
Tabela 25	Identificação dos benefícios no estudo de caso 6	94
Tabela 26	Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG	96
Tabela 27	Consolidação dos benefícios apresentados	100
Tabela 28	Resumo dos resultados obtidos pela pesquisa em campo	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Comparação dos benefícios da gestão por processos	35
Quadro 2	Comparação entre organização funcional com organização por processos	36
Quadro 3	Etapas da evolução de uma organização por processos (GONÇALVES 2000)	38
Quadro 4	Modelos de maturidade de processos	39
Quadro 5	Nível de maturidade conforme a perspectiva, proposto por Rosemann e Bruin (2005)	43
Quadro 6	Grupos e acionadores, proposto por Hammer (2007)	45
Quadro 7	Modelos de maturidade de processos proposto pela OMG (2008)	46
Quadro 8	Desdobramento das questões conforme o modelo de maturidade	48

LISTA DE GRÁFICOS

Gráficos 1	PIB e subsetores – demonstrativo da taxa percentual acumulada em quatro trimestres	20
Gráficos 2	Participação do setor de seguros, previdência aberta e capitalização em comparação ao mercado bancário no PIB brasileiro e suas tendências	21
Gráficos 3	Resultados da percepção de impacto no caso 1	61
Gráfico 4	Identificação dos benefícios no estudo de caso 1	62
Gráfico 5	Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto por Rosemann e Bruin (2005)	64
Gráfico 6	Comparativo dos resultados antes e depois da implementação conforme modelo proposto por Hammer (2007)	66
Gráfico 7	Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG.	68
Gráfico 8	Resultados da percepção de impacto no caso 2	71
Gráfico 9	Identificação dos benefícios no estudo de caso 2	72
Gráfico 10	Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 2.	74
Gráfico 11	Resultados da percepção de impacto no caso 3	76
Gráfico 12	Identificação dos benefícios no estudo de caso 3	77
Gráfico 13	Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 3.	79
Gráfico 14	Resultados da percepção de impacto no caso 4	82
Gráfico 15	Identificação dos benefícios no estudo de caso 4	83
Gráfico 16	Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 4.	85
Gráfico 17	Resultados da percepção de impacto no caso 5	88
Gráfico 18	Identificação dos benefícios no estudo de caso 5	89
Gráfico 19	Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 5.	91
Gráfico 20	Resultados da percepção de impacto no caso 6	94
Gráfico 21	Identificação dos benefícios no estudo de caso 6	95
Gráfico 22	Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 6.	97

LISTA DE ABREVIATURAS

BPM	Business Process Management
BPMS	Business Process Management System
FENASEG	Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização
FNQ	Fundação Nacional para Qualidade
FPNQ	Fundação Programa Nacional de Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEG	Modelo de Excelência da Gestão
N/A	Não Aplicável
PIB	Produto Interno Bruto
PNQ	Programa Nacional da Qualidade
RH	Recursos Humanos
SUSEP	Superintendência de Seguros Privados, ligado ao Ministério da Fazenda
TI	Tecnologia da Informação
TQM	Total Quality Management
WF	Workflow
WfMC	Workflow Management Coalition
WFMS	Workflow Management System

1. INTRODUÇÃO

1.1. Contextualização

Diversos estudos evidenciam o aumento de demanda por parte das organizações por conceitos, ferramentas e tecnologias que estejam baseadas nas definições e entendimentos da gestão por processos.

Conceitos em gestão por processos vêm sendo discutidos desde a década de 1980, sendo um dos precursores Melan (1985), atuando com gestão por processos na IBM da Itália, basicamente com seu uso na manufatura. Kane (1986) apresenta em seu artigo os primeiros mecanismos de melhoria da gestão por processos de trabalho.

Na década de 1990, foi possível observar o aumento na busca do uso do conceito por processos, devido à associação com a reengenharia (Davenport, 1993; Hammer e Champy, 1994; Rummler e Brache, 1994), porém devido a resultados que não tiveram perenidade, conforme apresentados por Holland e Kumar (1995), pois não focaram nas necessidades dos clientes e não conseguiram dimensionar corretamente os recursos necessários para atender sua demanda. Na década seguinte, foi identificada uma segunda onda de publicações sobre este assunto, com Gonçalves (2000); Grover e Kettinger (2000); Smith e Fingar (2003); Davenport (2000, 2005); Rosemann e Bruin (2005); Aurora (2005); Hammer e Champy (1994, 2007); Jeston e Nelis (2007), sendo que os principais atrativos são os benefícios que as organizações que o adotam conseguem obter como uniformização do entendimento do trabalho, melhora no fluxo das informações, padronização por processos, redução de tempos e custos, aumento de produtividade e redução de erros e falhas, entre outros.

Os conceitos por processos são, usualmente, apoiados em organizações por meio de ferramentas como Seis Sigmas, ISO 9.000, TQM, *Lean Thinking*, ou as centradas em tecnologia como *workflow*, modelagem de processos, motor de regras ou *web services* para que seja possível aplicá-los em larga escala e obter os resultados apresentados. Segundo pesquisa *survey* realizada por Harmon e Wolf (2010), com 264 participantes no período de setembro a dezembro de 2009 em empresas de pequeno, médio e grande porte em vários países do mundo, o entendimento sobre gestão por processos pelos participantes pode ser visto na Tabela 1. Essa edição compara os resultados obtidos em 2009, com os que foram obtidos em 2005 e 2007, sendo possível comparar a evolução do tema.

No resultado sobre o entendimento de gestão por processos, 83% dos participantes da pesquisa mostraram-se com entendimento de que tratam-se de conceitos e que apresentam diversos benefícios para a organização e não de *software* ou ferramenta.

Tabela 1: Como as organizações entendem a gestão por processos (BPM)

Entendimento sobre BPM	Resultado 2005	Resultado 2007	Resultado 2009
Metodologia <i>top-down</i> para organizar, gerenciar e medir baseado nos principais processos da organização.	40%	40%	36%
Sistemática para analisar, redesenhar, melhorar e gerenciar um processo específico.	26%	29%	34%
Iniciativas para a redução de custos, focadas em produtividade de um processo específico.	12%	13%	13%
Um novo <i>software</i> que permite que tecnologia da informação faça o gerenciamento de <i>workflow</i> de forma mais simples.	16%	9%	8%
Outros	6%	8%	9%

Fonte: Harmon e Wolf (2010)

Por outro lado, a mesma pesquisa apresenta o valor dos investimentos que estas organizações estão realizando em análise por processos, gestão por processos, monitoramento por processos, redesenho e melhorias, que certamente são bem representativos, como apresentados na Tabela 2, confirmando a importância deste assunto.

Tabela 2: Investimentos realizados pelas organizações, em gestão por processos (BPM)

Investimentos em análise por processos, gestão por processos, monitoramento por processos, redesenho e melhorias em US\$ (dólares americanos)	Resultado 2005	Resultado 2007	Resultado 2009
US\$ 0 a US\$ 500 mil	57%	51%	54%
De US\$ 500 mil a US\$ 1 milhão	16%	16%	15%
De US\$ 1 milhão a US\$ 5 milhões	19%	21%	21%
De US\$ 5 milhões a US\$ 10 milhões	3%	4%	4%
Superior a 10 milhões	5%	7%	9%
Superior a 50 milhões	NA	2%	3%

Fonte: Harmon e Wolf (2010)

Em um extremo, mais da metade das organizações (57%) não chegou a investir US\$ 500 mil, mostrando eventualmente um baixo interesse, porém a Tabela 2 demonstra que, por outro lado, 9% das organizações investiram valores representativos, em muitos casos superando US\$ 10 milhões, ou até mesmo US\$ 50 milhões (3%), o que reforça a importância desta temática para as organizações.

Considerando-se que muitas organizações estão investindo milhares de dólares em conceitos, aplicações e ferramentas para gestão por processos, evidencia-se a necessidade de entender como isto está sendo feito no Brasil, como a academia e as organizações estão trabalhando, quais resultados estão sendo obtidos e se um padrão teórico, acadêmico, ou práticas de mercado, estão se consolidado.

1.2. Justificativa do Tema e Foco do Trabalho

Segundo Sasser, Olsen e Wyckoff (1978) e Corrêa e Caon (2002), podemos classificar os produtos de uma organização em bens e serviços, sendo que os bens são objetos físicos e tangíveis e os serviços são intangíveis e não físicos.

Com o crescimento das empresas de serviços, superior a média de crescimento da indústria ou comércio (IBGE, 2006), com grande parcela de atividades intangíveis e forte uso da tecnologia da informação, começou a automação dos fluxos de documentos e informações pré-existent nas empresas.

Nelson et al. (2010) apresentam que as seguradoras são excelentes candidatas a utilizarem sistemas de gestão por processos, em função da gestão de inúmeras regras complexas decorrentes de extensa legislação com frequente alteração, agências reguladoras que verificam, constantemente, o cumprimento da legislação e também apresentam suas normas e procedimentos a serem realizados pelas organizações, normas praticadas pelo mercado, diversidade de estratégias de canais, forte competição entre os concorrentes e a necessidade de tratar rapidamente as ações vindas do mercado.

Também é descrito por Nelson et al. (2010) que os sistemas de gestão de regras são soluções que integram tecnologia, pessoas e gestão por processos e que, usualmente, são parte integrante de *software* de BPM oferecidos no mercado.

Uma pesquisa em dois períodos no “Google Scholar” (www.scholar.google.com), buscador que realiza pesquisas na literatura acadêmica, dentre as quais: artigos revisados por especialistas, teses, livros, resumos, artigos de editoras acadêmicas, organizações profissionais, bibliotecas de pré-publicações, universidades e outras entidades acadêmicas, palavras-chaves sobre o assunto seguros, gestão por processos e BPM, em inglês e português, foi possível observar a relevância deste tema na literatura acadêmica, sendo que a primeira busca foi realizada em 08 de Junho de 2009 e a segunda em 11 de Fevereiro de 2010.

Na Tabela 3 pode-se observar que existem mais de 3 milhões de publicações sobre seguros em inglês e na Tabela 4, mais de 200 mil publicações em português. Mesmo delimitando a pesquisa para as palavras-chave: Seguros, BPM e Brasil, identificou-se em inglês 894 citações e em português 400 citações, que é a soma das 345 citações sobre Seguros, BPM e Brasil com as 55 citações sobre Seguros, “Gestão por Processos” e Brasil, uma vez que em diversos artigos publicados em português ainda são utilizados os termos em inglês, para gestão por processos.

A comparação entre as pesquisa de seguros e as pesquisas realizadas sobre serviços permitiram constatar em 2009 que usando os termos em inglês, são mais de 40% das citações e mais de 35% quando temos a restrição para BPM e Brasil. Em 2010 esses patamares são alterados para aproximadamente 30% e mais de 40% em português.

No caso dos termos em inglês, apesar das pesquisas de seguros representarem mais de 40% das citações de serviços, quando restringimos as pesquisas para “Gestão por processos”, BPM e Brasil tem-se publicações que variam de 15% até 58% do volume total de publicações, baseadas em serviços em 2009, passando a ficar na faixa de 16% a 59% em 2010.

Tabela 3: Pesquisa realizada sobre seguros com termos em inglês

Termos em inglês (Serviços)	Pesquisa 08/06/09	Pesquisa 11/02/10	Termos em inglês (Seguros)	Pesquisa 08/06/09	%	Pesquisa 11/02/10	%
Service	9.230.000	5.710.000	Insurance	3.870.000	41,9%	1.680.000	29,4%
-	-	-	"Business Process"	310.000	-	318.000	-
-	-	-	BPM	144.000	-	154.000	-
Service e BPM	24.400	27.900	Insurance e BPM	4.410	18,1%	5.050	18,1%
Service e BPM e Brasil	2.550	2.540	Insurance e BPM e Brasil	894	35,1%	1.070	42,1%

Fonte: Preparado pelo autor com base no Google Scholar

Tabela 4: Pesquisa realizada sobre seguros com termos em português

Termos em português (Serviços)	Pesquisa 08/06/09	Pesquisa 11/02/10	Termos em português (Seguros)	Pesquisa 08/06/09	%	Pesquisa 11/02/10	%
Serviços	603.000	796.000	Seguros	219.000	36,3%	342.000	43,0%
-	-	-	"Gestão por Processos"	620	-	827	-
-	-	-	"Gestão por Processos" e Brasil	380	-	615	-
Serviços e BPM	1.060	1.580	Seguros e BPM	616	58,1%	941	59,6%
Serviços e "Gestão por Processos"	429	710	Seguros e "Gestão por Processos"	65	15,1%	116	16,3%
Serviços e BPM e Brasil	816	1.240	Seguros e BPM e Brasil	345	42,3%	505	40,7%
Serviços e "Gestão por Processos" e Brasil	341	559	Seguros e "Gestão por Processos" e Brasil	55	16,1%	97	17,4%

Fonte: Preparado pelo autor com base no Google Scholar

Com base no relatório de indicadores de contas nacionais trimestrais do IBGE (2009), o setor de seguros e a intermediação financeira apresentou crescimento superior em comparação a todos os demais subsectores da economia, ficando em primeira posição na taxa acumulada nos últimos quatro trimestres de 2008, em comparação com o mesmo período anterior, obtendo um crescimento de 13,4%, ficando a construção civil em segundo lugar com 9,2% e o comércio com a terceira posição com 8,7%, conforme Gráfico 1.

No Brasil, segundo a última Pesquisa Anual de Serviços, realizada pelo IBGE (2006), o pessoal que ocupa este setor apresentou um crescimento de 10,2% em relação ao ano anterior, e houve um crescimento de 5,5% no número de empresas de serviços no país.

Gráfico 1: PIB e subsectores – demonstrativo da taxa percentual acumulada em quatro trimestres
Fonte: IBGE (2009)

Ao separar o crescimento do subsector de seguros da intermediação financeira, é possível observar no Gráfico 2 que o mercado segurador vem apresentando crescimento de sua representatividade dentro do cenário macro-econômico brasileiro. Por outro lado, o mercado bancário teve sua representatividade reduzida nos últimos anos, ficando inferior ao mercado seguradora.

Gráfico 2: Participação do setor de seguros, previdência aberta e capitalização em comparação ao mercado bancário no PIB brasileiro e suas tendências

Fontes: Preparado pelo autor, com base em dados do IBGE e SUSEP

Conforme Silva (2006), após a estabilização da economia em 1994, com a redução drástica da inflação e as reformas iniciadas na previdência, os ativos destas entidades começaram a crescer, exponencialmente, ao longo dos últimos anos. Os agentes econômicos passaram a apresentar uma visão de médio e longo prazo mais eficiente em função da estabilidade existente. Além disso, a procura por fundos de previdência aberta, em função da redução dos benefícios pagos pela previdência oficial, favoreceu fortemente este segmento.

O mercado bancário apresentou redução na sua participação, conforme descrito por Silva (2002): o primeiro e principal componente de impacto do Plano Real sobre o setor bancário foi a estabilização dos preços e a receita inflacionária, que era de cerca de 4% do PIB entre 1990 e 1993, caiu para 2% em 1994 e para 0,1% em 1995. Também representou, entre 1990 e 1993, aproximadamente 38,5% do valor total da receita dos bancos, medida pela soma da receita de intermediação financeira (diferença entre juros recebidos e pagos) e da receita de serviços. Esse quadro de elevadas taxas de inflação, anterior à implantação do Real, permitiu aos bancos não apenas sobreviver em um ambiente hostil às demais atividades econômicas, mas também desenvolver-se sem se preocupar com sua capacidade de

competitividade, deixando de lado questões relacionadas à estrutura de custos e eficiência operacional. Ao mesmo tempo, a qualidade dos serviços prestados também não era objeto de grandes preocupações, visto que uma boa parte das receitas era gerada pela transferência inflacionária.

De forma geral, o potencial de crescimento do segmento de seguros é ainda elevado, uma vez que segundo dados da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP) os demais países do mundo possuem um percentual de participação do setor de seguros na economia do país superior ao do Brasil, que apesar de ter ficado na 9ª posição de tamanho do PIB em 2.008 segundo o IBGE, ocupa apenas a 19ª colocação em relação aos valores de prêmios emitidos na economia mundial, segundo a SUSEP. Segundo a Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e de Capitalização (FENASEG), a participação de seguros em países desenvolvidos fica no patamar de 7,5% do PIB, sendo que o subsetor de seguros ainda tem potencial para crescimento superior a 70% do patamar atual. Na América Latina, o Brasil é o maior mercado, com 31% da arrecadação de prêmios, sem considerar previdência privada e capitalização.

Desta forma, o mercado das sociedades seguradoras, entidades privadas de previdência aberta e sociedades de capitalização passam por um momento onde a eficiência das organizações será uma variável decisiva para o sucesso de qualquer corporação e esta é a justificativa para o foco desta pesquisa ser o mercado segurador brasileiro, porém este trabalho pode ser replicado, futuramente, no mercado bancário, complementando a pesquisa no subsetor brasileiro de intermediação financeira.

Para sustentar este crescimento previsto, são esperadas inovações por meio de desenvolvimento de processos. Segundo Varvakis (2008), a relação entre gerenciamento de processos e fluxo de valor fica evidente quando os processos são observados como fluxos de valor, levando-se em consideração o conhecimento envolvido nas inovações e nos processos a serem melhorados. Devido às características de permanente evolução dos processos, a inovação entendida como a aplicação de uma nova idéia passa a ser fundamental neste ciclo dinâmico. Assim, as inovações nos processos podem desenvolver capacidades melhoradas nas organizações, permitindo acelerar o desenvolvimento de produtos e melhorar sua qualidade, alterando a competitividade nas organizações.

Esta visão está baseada em Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), em que os autores apresentam a visão sobre a necessidade de crescimento, padronização e competição global para as organizações que atuam no mercado, uma vez que atualmente, “inovação em

negócios” está além da inovação de produtos ou de tecnologia, com a criação efetiva de valor para seus clientes, mudando em uma ou mais dimensões a apresentação dos negócios para o mercado, ou seja, “inovação é mudança de valor e não mudança de produto”. Para melhor visualizar, um radar da inovação foi proposto pelos autores, conforme a Figura 1.

Figura 1: Radar da inovação conforme, proposto por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

Fonte: Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006)

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) afirmam que a inovação por meio de processos requer redesenhar seus processos para ganhar eficiência, maior qualidade e melhor tempo de ciclo, envolvendo mudanças de ponta a ponta, trazendo benefícios como flexibilidade, tempo de resposta ao mercado e liberdade para redirecionar recursos para atividades estratégicas da organização.

Recentemente, foi possível observar o aumento do interesse em métodos, técnicas e ferramentas para apoiar o redesenho dos processos de negócios e diversos livros, artigos e dissertações foram, ou estão sendo escritos, com esta discussão. Por exemplo, Grover e Kettinger (2000) pesquisaram 25 metodologias, 72 técnicas e 102 ferramentas que podem impactar em diversos sistemas de tecnologia da informação, como sistemas de workflow e sistemas de gestão das empresas.

Com o desenvolvimento da tecnologia da informação, o antigo departamento de O&M, que cuidava basicamente dos procedimentos, documentos e formulários das organizações foi perdendo sua importância nas estruturas funcionais, reduzindo-se bastante nas décadas de 80 e 90 (CALDAS, 1999). Na manufatura, em função dos produtos tangíveis e da Engenharia por processos, que continuou a ser largamente utilizada, não houve o mesmo problema como a ausência das atividades de O&M.

Com o aumento da utilização de ferramentas de ERP no final da década de 90, muitos destes processos acabaram sendo forçadamente revistos para adaptação aos processos padronizados deste tipo de software.

Assim, as organizações de serviços sentiram uma forte necessidade de entender e aprimorar seus processos-chave, tratando-os através da gestão por processos gerenciados, visando resultados efetivos, ao longo do tempo, para o negócio. Esta prática continua sendo mais uma arte do que uma ciência (MANSAR e REIJERS, 2007), em função dos fatores extra-processos existentes.

O ganho de competitividade das organizações está relacionado com quem proporciona serviços ou produtos de forma rápida, com custos mais baixos e com melhores níveis de qualidade e segurança.

Vários autores têm contribuído para estudar e compreender como conseguir melhorar a eficiência, satisfação de clientes e lucratividade, explorando novos métodos de operação e entrega. Segundo Hammer e Campy (1994), as organizações precisam sair do foco tradicional de planejamento, controle e gestão para estratégias focadas em velocidade, inovação, flexibilidade, qualidade, serviço e custo.

Adicionalmente, estas organizações ainda percebem o impacto do dinamismo com o surgimento das novas tecnologias, produtos, mercados e clientes, fazendo com que o ambiente de negócios esteja constantemente em mudança.

Segundo Davenport (2000), um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho por meio do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas, i.e., uma estrutura para a ação.

Nesta direção, o surgimento de sistemas colaborativos que aproveitam os conceitos de racionalização e automação de escritórios originados na década de setenta, visando o ganho de produtividade, flexibilidade e comunicação em ambientes de trabalho, aliado à tecnologia

da informação sempre emergente, forneceram um novo impulso para a criação de uma nova tecnologia denominada *workflow*.

Este tipo de sistema de informação traz estratégias de redesenho e otimização por processos de negócio da organização por meio de sua automação ou, mais especificamente, da automação dos seus fluxos de trabalho, tornando-os mais ágeis, seguros, confiáveis e proporcionando um diferencial para a organização. Possibilita ainda que a empresa conserve o conhecimento do negócio, na medida em que as regras que compõem este fluxo são incorporadas no processo automatização.

Segundo Krafzig, Banke e Slama (2005), quando se aborda o conceito de gestão por processos sob o contexto de negócio, frequentemente, nos deparamos com iniciativas voltadas para a qualidade como Seis Sigma, ISO 9.000, TQM ou da gestão por processos como *Activity Based Costing*, *Value Chain*, *Balanced Scorecard*. Já na abordagem tecnológica, usualmente são encontradas soluções para a modelagem de processos ou gerenciamento de *workflow*, por meio do conceito de “processamento de processos”, observando que não será limitado à simples automação, mas promove a descoberta, o desenho, o detalhamento, a execução, a administração, a supervisão e controle, com o objetivo de garantir o alinhamento com a estratégia do negócio.

Complementando isso, na retaguarda das organizações de serviços financeiros e de seguros, as atividades estão essencialmente baseadas em sistemas de informações, que podem ou não coordenar estas atividades, o que obriga uma grande aproximação da área de processos com a área de tecnologia da informação.

Smith e Fingar (2003), identificaram 9 efeitos ou possibilidades da tecnologia da informação, sobre os processos de negócios:

1. automação;
2. obtenção da informação;
3. permitir a sequenciação de tarefas atividades;
4. rastreabilidade;
5. melhorar a capacidade analítica;
6. extrapolar as fronteiras físicas da organização;

7. integração das partes ou processos;
8. gestão do conhecimento; e
9. possibilitar a desintermediação.

Na visão de Arif et al. (2005), soluções de TI não devem impor restrições no desenvolvimento de processos, pelo contrário, o foco principal são os processos de negócios e a sua integração.

Como resultado do avanço da TI e a evolução das condições do ambiente competitivo, a categorização do impacto estratégico das soluções para um determinado negócio devem ser revistas, uma vez que o alinhamento estratégico deixa de considerar somente requisitos de custos e serviços dentro de uma abordagem técnica para buscar um papel catalisador e, por vezes, de arquitetura do negócio com base em múltiplos critérios na obtenção de diferenciais competitivos para o negócio, ao longo do tempo (LAURINDO, 2008).

Para identificar o efetivo impacto das aplicações de TI nas organizações do mercado avaliado, foi adaptado a partir do “Grid Estratégico” de McFarlan e McKenney¹ (1983 apud Laurindo 2008), que permite visualizar como a tecnologia da informação está relacionada com a estratégia e à operação do negócio da empresa, avaliando o impacto de aplicações presentes e futuras do negócio, definido nos seguintes quadrantes relacionados a seguir.

- Suporte: A TI tem pequena influência na estratégia atual e futura da organização.
- Fábrica: A TI existe para contribuir para o sucesso da empresa, mas não estão previstas novas aplicações que tenham impacto estratégico.
- Transição: A TI passa de uma situação discreta, para uma de maior destaque na organização.
- Estratégico: A TI tem grande influência na estratégia geral da empresa, tanto nas aplicações atuais quanto nas futuras.

¹ McFarlan, F; McKenney, J., **Corporate Information System Management: The issues Facing Senior Executives**, Dow Jones Irwin, New York, 1983

Figura 2: “Grid Estratégico”: impacto estratégico de aplicações de TI

Fonte: Adaptado pelo autor de McFarlan e McKenney² (1983 apud Laurindo 2008)

No caso das organizações avaliadas, encontram-se no quadrante de “Estratégico”, conforme demonstrado na figura 2, uma vez que suas aplicações são de alto impacto presente e alto impacto futuro. Por esse motivo, as integrações entre o desenvolvimento de processos até o desenvolvimento de TI devem estar fortemente alinhadas, de forma a garantir a correta execução do planejamento estratégico da organização.

Fundamentado neste cenário, este trabalho tem como finalidade apresentar, avaliar e discutir o impacto dos efeitos causados pela adoção da tecnologia de *workflow*, ou *BPM* nos processos de negócio das organizações do mercado seguro brasileiro, utilizando o método de estudo de casos múltiplos. É possível observar uma ilustração desta justificativa na figura 3.

Figura 3: Estrutura da justificativa da seleção do tema

Fonte: Preparado pelo autor

² McFarlan, F; McKenney, J., **Corporate Information System Management: The issues Facing Senior Executives**, Dow Jones Irwin, New York, 1983

1.3. Objetivos da Pesquisa

Esta pesquisa visa contribuir para o entendimento do resultado da implementação de gestão por processos em seguradoras no Brasil, com foco em:

- reunir e descrever os conceitos, efeitos, forma de avaliação de nível de maturidade e resultados sobre gestão por processos;
- identificar os principais efeitos na organização, com a implementação de *softwares* de gestão por processos, seus níveis de maturidade e seus impactos nos resultados; e
- comparar as maiores seguradoras que operam no Brasil, seu nível de desenvolvimento por processos antes e depois da implementação de um ferramental de gestão por processos.

Desta forma, tem-se um entendimento de como o mercado está se comportando sobre as questões de desenvolvimento por processos, se realmente estão utilizando ferramentas adequadas para este desenvolvimento e seus impactos nos seus respectivos níveis de maturidade. Com isto tem-se um cenário mais transparente, de como este importante mercado está operando com as questões de gestão por processos.

1.4. Projeto de Pesquisa

O problema de pesquisa está associado a responder questões de forma acadêmica, apoiadas por evidências a partir das observações feitas pelo autor sobre o surgimento de estudos que propõem aplicação de conceitos da gestão por processos em organizações seguradoras no Brasil. O presente trabalho está orientado para responder a seguinte questão de pesquisa:

Como a adoção de *software* de gestão por processos (BPMS) impacta no processo de mudança da gestão funcional, para a gestão por processo?

O trabalho de pesquisa inicia com uma revisão bibliográfica sobre o tema em questão, que serve como referencial teórico para o estudo prático. A questão de pesquisa foi respondida por meio de estudos de caso múltiplos, em amostra delimitada em 7 seguradoras que atuam no mercado brasileiro. Conforme será apresentado no Capítulo 3, o primeiro critério utilizado para a definição das empresas foi por meio da classificação do tamanho das seguradoras, que operam no mercado brasileiro. O segundo critério, utilizado para definição do mercado que foi estudado, foi a possibilidade de aplicar os conhecimentos gerados nesse trabalho em outras empresas.

1.5. Estrutura do Trabalho

A estrutura deste trabalho é dividida em capítulos conforme apresentado. No capítulo 1, tem a contextualização do tema, as justificativas da escolha do tema e os objetivos do projeto de trabalho. No capítulo 2 é apresentada uma revisão bibliográfica, e os modelos de maturidade por processos, além dos resultados a serem esperados. No capítulo 3 é explicada a Metodologia que foi adotada, a questão de pesquisa e as duas proposições adotadas, a metodologia de pesquisa a ser utilizada e a unidade de pesquisa adotada. Na sequência, no capítulo 4 o estudo de caso é apresentado com seus resultados, suas avaliações de maturidade e a avaliação dos resultados do estudo de caso. No capítulo 5 as conclusões da pesquisa e suas recomendações. Na sequência são apresentadas as referências bibliográficas do texto. E a dissertação é finalizada com apêndice onde é apresentado um exemplo do questionário, aplicado com as respostas de um dos estudos de caso.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta os conceitos-chave para o desenvolvimento desta dissertação. O objetivo de reunir o referencial teórico é trazer ao leitor fundamentos que posteriormente serão utilizados para responder a questão de pesquisa. Primeiramente, discutem-se os sistemas de gestão por processos e as organizações de seguros no Brasil. Posteriormente, discute-se a questão do uso de *software* de gestão por processos nessas organizações e seu real benefício. Nesse capítulo, também são apresentados os conceitos e as ferramentas da gestão por processos.

2.1. Gestão por Processos

O tema de gestão por processos vem sendo desenvolvido no mundo, desde a década de 1980, e com reflexos em publicações e ações também nas organizações brasileiras, sendo que segundo Alvarenga-Netto (2004), parte da literatura está voltada ao projeto do sistema sob a visão “horizontal” de processos e parte está voltada à operação do sistema e parte desta abordagem originou-se da prática, sendo que a literatura dedicou-se a desenvolver teoria baseada nos resultados significativos das aplicações práticas, por meio de saltos qualitativos.

Complementa Alvarenga-Netto (2004, p. 12) que processos podem ser classificados em três indutores principais:

- a. tecnologia da informação e comunicação, cujos direcionadores são as aplicações de informática [...];
- b. potencialização (*empowerment*) e trabalho em equipe, cujo direcionador da mudança é a capacitação e atribuição de autoridade aos colaboradores, para tomarem decisões voltadas ao melhor atendimento ao cliente [...];
- c. filosofia da qualidade, cujos direcionadores são os valores filosóficos de foco no cliente, liderança, envolvimento de pessoas entre outros [...].

Dentro deste contexto, na década de 1990, foram identificados autores pesquisando sobre gestão por processos como Davenport em 1993; Hammer e Champy em 1994; Rummier

e Brache em 1994, mas que apresentaram críticas, falhas e problemas em suas implementações, que puderam ser pesquisadas e foram apresentadas por autores na mesma década.

Popoff e Branche (1994) apresentam uma lista de “sete pecados capitais” das implementações de processos, com a preocupação com as possíveis consequências de um projeto de gestão por processos, caso seja conduzido incorretamente:

- 1) desalinhamento entre a estratégia e a melhoria de processos, onde observa-se que a estratégia deve ser desdobrada nas necessidades de processos;
- 2) não envolver as pessoas corretas, especialmente a alta gestão, que deve ser realizado pelas equipes internas, em conjunto com clientes e fornecedores;
- 3) não apresentar claramente um plano de ação ao grupo, deixando-os sem direcionamento e limites;
- 4) pensar que somente grandes mudanças podem trazer melhorias, observando que nem sempre reorganização, mudanças estruturais e automação trazem os resultados desejados;
- 5) ao desenhar o novo processo, não é considerada a operação da área e como as mudanças afetarão as equipes;
- 6) focar mais no redesenho, do que na implementação, sendo que é necessário grande esforço para implementar e conseguir resultados; e
- 7) não são considerados os sistemas de medição, para que seja possível obter uma melhoria contínua.

Complementa-se, um oitavo pecado, aos sete propostos por Popoff e Branche (1994), que muitas organizações estão percebendo em suas gestões atualmente: não definir as responsabilidades e os limites de um escritório de processos. Rosemann et al. (2009), descrevem que o avanço da gestão por processos é prejudicado por múltiplas iniciativas de gestão por processos, com propósitos distintos e conduzidos de forma isolada dentro da organização, reduzindo sinergia e retorno.

Desta forma, não criar um escritório de processos e não definir seu processo de governança também causam impacto negativo, no uso de gestão por processos. Complementa

Rosemann et al. (2009) que um escritório de processos pode ser classificado em 3 níveis de maturidade, com diferentes serviços oferecidos:

Nível 1 – Difusão de conceitos e benefícios de gestão por processos, que requer a difusão da importância e o estabelecimento de um conjunto de serviços e metodologias correspondentes, observando que não se trata de apenas modelar e documentar processos, mas também de uma aproximação sistemática para repensar o modo no qual uma organização executa e melhora suas operações.

Nível 2 – Criação de convergência entre as iniciativas BPM, que após as primeiras iniciativas tragam resultados, torna-se fundamental a convergência das iniciativas dentro da metodologia, de forma abrangente e aceita.

Nível 3 – Alinhamento estratégico e cultura de gestão por processos, se tornando importante que o escritório mantenha as iniciativas alinhadas, provenientes das diretrizes estratégicas.

Na década seguinte, foram publicadas uma segunda onda sobre este assunto, com Gonçalves em 2000; Grover e Kettinger também em 2000; Smith e Fingar em 2003; Davenport com publicações em 2000 e 2005; Rosemann e Bruin em 2005; Aurora em 2005; Hammer e Champy em 1994 e 2007; Jeston e Nelis em 2007, sendo que o principal atrativo são os benefícios que as organizações que o adotam conseguem obter como uniformização do entendimento do trabalho, melhora no fluxo das informações, padronização por processos, redução de tempos e custos, aumento de produtividade e redução de erros e falhas entre outros.

No Brasil, é possível identificar referências através da Fundação Nacional para a Qualidade (FNQ), com o seu Modelo de Excelência da Gestão (MEG), que apresenta a organização como sendo um sistema orgânico, adaptável ao ambiente externo. O direcionamento da organização é dado pela liderança, ouvindo clientes e sociedade. Com isso, são definidas estratégias e planos e sua implementação é realizada por meio das pessoas que compõem a força de trabalho, utilizando-se dos processos existentes na organização e todo esse ciclo, ao ser executado, deverá conduzir a resultados que devem ser analisados e entendidos, gerando informações e conhecimentos, que deverão ser utilizados no processo de tomada de decisão, gerando um novo ciclo de gestão. Este modelo é apresentado na figura 4.

Figura 4: Representação do Modelos de Excelência da Gestão, FNQ: Critérios de Excelência, 2008
Fonte: Caderno de processos, Fundação Nacional para a Qualidade (2008)

Neste modelo, conforme FNQ (2008, caderno de processos), a gestão dos processos de uma organização que busca a excelência apóia-se no fundamento Orientação por processos e informações. Este fundamento indica que a organização deve ser compreendida e gerenciada por meio de processos, visando à melhoria do desempenho e a agregação de valor para as partes interessadas. Indica também que a organização compreende e agrupa, logicamente, o conjunto dessas atividades, visando facilitar a tomada de decisões e a execução de ações. Isso é realizado com base na medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, o uso de indicadores adequados, além de incluir os riscos identificados.

Complementam Rummler e Branche (1994), afirmando que: “uma organização é tão boa quanto os seus processos”. Para gerenciar as variáveis do desempenho no nível de processo, deve-se garantir que os processos sejam instalados para atender às necessidades dos clientes, que aqueles processos funcionem efetiva e eficientemente e que os objetivos e medidas do processo respondam aos requisitos da organização e dos clientes.

Conforme a visão de sistemas, as organizações podem ser divididas em três níveis de desempenho:

- I) Nível de organização, que enfatiza o relacionamento da organização com seu mercado e as principais funções compreendidas pela organização.
- II) Nível de processo: que enfatiza como ele é feito, produzindo saídas por meio de uma infinidade por processos de trabalhos interfuncionais.
- III) Nível de trabalho / Executor: São aqueles que, efetivamente, executam os processos, agregando trabalho e produzindo o produto final de cada etapa.

Já segundo Mintzberg (2003), conforme apresenta na figura 5, as interdependências dos fluxos de trabalho não são as únicas a serem levadas em consideração, uma vez que conforme a especialização favorecem o agrupamento funcional, de forma a encorajar as interações dos processos, mesmo que às expensas da coordenação do fluxo de trabalho.

É possível observar o *continuum* dos instrumentos de interligação na Figura 5.

Figura 5: *Continuum* dos instrumentos de interligação

Fonte: Adaptador de Mintzberg (2003)

Ao escolher a base por processos, para agrupar sua organização, estará optando pela coordenação do fluxo de trabalho às expensas da especialização por processos e por escala. Assim, se as interdependências do fluxo do trabalho forem significativas e se não puderem ser facilmente acomodadas pela padronização, a organização pode acomodá-las em um

agrupamento baseado em processos para facilitar a supervisão direta e o ajustamento mútuo. Entretanto, se o fluxo de trabalho for irregular, se a padronização não puder facilmente acomodar as interdependências do fluxo do trabalho ou se as interdependências de processo e de escala forem significativas, a organização poderá buscar as vantagens da especialização, optando pelo agrupamento em base funcional.

A necessidade de estudar a gestão por processos, também pode ser analisada em função dos resultados e benefícios para a organização. Ao comparar os doze principais benefícios, observados por cinco autores com publicações sobre gestão por processos, foi possível observar que existe um certo equilíbrio entre eles, podendo ser observado o resultado no Quadro 1.

Benefícios	Salerno (1999)	Vernadat (1996)	Grover e Kettinger (2000)	Galbraith, Downey e Kates (2002)	Smith e Finger (2003)
Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho	✓	✓	✓	✓	✓
A melhoria do fluxo das informações em função do uso da modelagem por processos	✓	✓	✓		✓
Automatização do fluxo das informações	✓	✓	✓		✓
Padronização dos processos	✓	✓	✓	✓	✓
Aumento da conceituação organizacional sobre processos	✓		✓	✓	✓
Redução de tempo e custos dos processos		✓	✓	✓	
Redução no tempo de entrega dos produtos			✓		✓
Aumento da satisfação de clientes		✓	✓	✓	✓
Aumento da produtividade		✓		✓	
Redução de falhas e defeitos	✓		✓	✓	
Alinhamento visão de negócios com tecnologia da informação		✓	✓		✓
Reduzir o tempo de implementação de solução de informática	✓				✓

Quadro 1: Comparação dos benefícios da gestão por processos

Fonte: Preparado pelo autor

Concluindo, a gestão por processos tem um papel de alta relevância para melhor habilitar as organizações a liderarem com as crescentes mudanças, em seu ambiente de atuação.

Segundo Paim (2007), o paradigma da melhoria dos processos está atualmente sendo pesquisado principalmente em função de já existirem há mais de 15 anos ciclos de implementação de ERP nas organizações, que informatizaram o fluxo das informações ao longo por processos, porém deixaram dois problemas:

- 1) modelo mental das pessoas que estão nas organizações continuam no paradigma funcional, no qual a hierarquia é a forma de coordenação, e como consequência, criaram adaptações para o sistema ter lógica funcional;
- 2) necessidade natural imposta pelo mercado para a melhoria do desempenho das organizações e passou a depender da melhoria do sistema de informações das organizações, que por sua vez, necessitam ser melhorados para que os processos sejam evoluídos.

Segundo Keller e Teufel³ (1998 apud Paim, 2007), a comparação entre a organização funcional e a organização orientada por processos pode ser definida conforme Quadro 2.

<i>Organização Funcional</i>	<i>Organização por processos</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Consumidor como uma variável que causa distúrbio - Estruturas organizacionais rígidas - Foco no projeto organizacional - Controle do processo por gerentes de coordenação 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivos ajustados pelos consumidores - Estruturas organizacionais flexíveis - Foco no projeto do comportamento - Controle flexível do processo por gerentes de fluxo de trabalho (<i>workflow</i>)

Quadro 2: Comparação entre organização funcional com organização por processos
Fonte: Keller e Teufel³ (1998 apud Paim, 2007)

Complementam Paim et al. (2009), com a observação de que na gestão por processos há alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional, visando a priorizar os processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional, ou seja, existem mudanças maiores do que simplesmente enfatizar os processos em oposição à hierarquia e colocar ênfase especial sobre os resultados e os clientes.

³ Keller, G.; Teufel, T., **SAP R/3 Process Oriented Implementation**, Addison-Wesley, Harlow, 1998

É possível detalhar as implicações no funcionamento adequado de um modelo de gestão, que oriente as organizações por processos. Segundo Paim et al. (2009), as seguintes características devem estar presentes:

1. as pessoas trabalham no processo e não mais nas áreas funcionais da empresa, que deixam de existir ou perdem importância;
2. pessoas e equipes que promovem melhorias para clientes são reconhecidos pela organização como um todo;
3. os objetivos são definidos visando o cliente;
4. há uma integração para trás e para frente na cadeia, ou na rede de suprimentos, associada à integração externa, e há uma integração interna entre as atividades que compõem os processos;
5. as recompensas e os bônus estão baseados na capacidade de atingir melhorias nos processos;
6. as pessoas vêem o negócio como uma série de processos interdependentes;
7. os papéis da gestão por processos passam a estar formalmente enfatizados nas descrições e cargos;
8. os empregados e os recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e
9. a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Porém, apesar dos inúmeros benefícios e vantagens observados, alerta Alvarenga-Netto (2004) que a adoção de gestão por processos não parece ser nem natural, nem que aconteça uma sem concentração de esforços, sendo relevante que tenha o apoio da alta direção, que esteja em alinhamento com a estratégia da organização e que seja iniciado com planejamento da qualidade.

2.2. Modelo de Maturidade de Gestão por Processos

Um modelo de maturidade prevê uma forma de identificação de qual estágio a organização se encontra, em relação ao uso do modelo, permitindo tomar algumas ações:

- 1) priorizar ações de forma que a evolução seja mais efetiva;

- 2) avaliar se as ações estão surtindo efeito, trazendo a evolução esperada;
- 3) aumentar a previsibilidade dos resultados obtidos e a serem obtidos pela organização.

Em pesquisas realizadas na literatura, não foi identificado um modelo de referência que possa ser considerado como consagrado e que ofereça a melhor prática de avaliação da maturidade da organização.

Gonçalves (2.000) propôs uma classificação, dividindo em cinco etapas na evolução entre a gestão funcional e a gestão por processos, conforme Quadro 3. Observa-se foco no desenvolvimento por processos dentro da organização e como eles estão evoluídos, partindo de uma organização que desconhece processos até uma organização desenhada pela lógica por processos.

	Etapas				
	A	B	C	D	E
Onde estamos	Processos, que processos ?	Identificamos nossos processos, subprocessos e subsubprocessos	Melhoramos os processos essenciais	Redistribuímos nossos recursos ao longo de nossos processos e atribuímos a responsabilidade a um <i>process owner</i>	Nossa organização foi desenhada pela lógica dos nossos processos essenciais
Comentários	<ul style="list-style-type: none"> -As empresas sequer se deram conta - Em geral, as empresas percebem apenas os processos de manufatura, os outros processos são acessórios 	<ul style="list-style-type: none"> - O foco do esforço ainda está nas funções - Os processos são enquadrados na estrutura funcional - A abordagem é ampla demais - A forma de trabalho é provavelmente ainda antiga 	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas ainda reacionam por funções, mesmo que conheçam bem seus processos - O uso de <i>case managers</i> pode melhorar o contato com o cliente - O poder ainda reside nas unidades verticais 	<ul style="list-style-type: none"> - Ainda é um remendo, construído sobre uma estrutura antiquada - As empresas começam a obter resultados da ênfase em processos, mas com um alto desconforto na organização - Implantação da nova organização 	<ul style="list-style-type: none"> - É a forma de organização indicada para a gestão por processos - Áreas funcionais praticamente não existem - As metas e métricas são definidas para os processos
Até onde dá para ir em termos de negócio	Enquanto o assunto é pura manufatura, as chances de aperfeiçoamento radicais são limitadas	Aperfeiçoamento de gargalos e obtenção de melhorias de eficiência pontuais	Aperfeiçoamento dos processos essenciais, cortando as atividades e funções que não agregam valor	Gestão de alguns processos isolados e integração com processos auxiliares	Gestão integrada dos processos essenciais

Quadro 3: Etapas da evolução de uma organização por processos

Fonte: Gonçalves (2000)

Porém Gonçalves (2.000), não criou efetivamente um modelo de maturidade como uma forma de avaliar a evolução da organização com gestão por processos. Assim sendo, os modelos de maturidade em processos, identificados atualmente e que serão utilizados nesta pesquisa, estão apresentados no Quadro 4.

Modelo de maturidade	Autor(es)
Business Process Management Maturity Model	Rosemann e Bruin (2005b)
Process and Enterprise Maturity Model (PEMM)	Michael Hammer (2007)
Business Process Maturity Model v1.0 (BPMM)	Object Management Group (OMG, 2008)

Quadro 4: Modelos de maturidade de processos

Fonte: Preparado pelo autor

O modelo de maturidade, proposto em 2005 por Rosemann e Bruin, baseia-se na implementação de gestão por processos em uma organização e suas premissas são que quanto maior for a maturidade, maior será o sucesso das iniciativas por processos. Este modelo é baseado em seis dimensões:

- 1) alinhamento estratégico;
- 2) governança;
- 3) métodos;
- 4) tecnologia da informação;
- 5) cultura;
- 6) pessoas.

Os autores destacam que o modelo apresentado deve ajudar a identificar o esforço e a atenção que a gestão por processos deve receber e não se é realmente importante a organização adotar ou não a gestão por processos e definem 3 critérios de cobertura e mais 3 critérios de proficiência em BPM, para determinar o nível de maturidade. Os autores apresentam uma visão geral do modelo e os níveis de maturidade na figura 6.

Segundo Rosemann e Bruin (2005b), quando a organização está no estágio inicial, ela não tem um projeto de gestão por processos estruturado, ou coordenado e pode-se observar as seguintes características:

- processos *ad-hoc*;
- esforços individuais (de TI ou de negócios);
- metodologias, ferramentas e técnicas não consolidadas ou fragmentadas;
- iniciativas de gestão por processos com escopo limitado;
- baixo envolvimento das equipes;
- baixa especialização em gestão por processos; e
- alto nível de intervenções manuais.

Figura 6: Comparação de baixa com alta maturidade proposto por Rosemann e Bruin (2005b)

Fonte: Rosemann e Bruin (2005b)

Passando para o segundo estágio – definido - terá um maior envolvimento com gestão por processos e estarão observando a organização com outra perspectiva, sendo que nesta etapa pode-se observar as seguintes características:

- primeiros processos documentados;
- reconhecimento da importância da gestão por processos;

- aumento no envolvimento de executivos e alta gestão;
- propósito único na exploração de gestão por processos;
- uso extensivo na modelagem por processos;
- primeiras etapas com metodologia estruturada e uso de padrões; e
- aumento na especialização em gestão por processos.

Seguindo para o terceiro nível – repetível – irá identificar um aumento no número de participantes dos processos e um maior envolvimento da organização, podendo observar as seguintes características:

- foco na gestão das primeiras fases do ciclo de vida do processo;
- uso de ferramentas mais elaboradas (exemplos: modelagem dinâmica, aplicações baseadas em servidores, usuários distribuídos, entre outros);
- combinação de diferentes métodos e ferramentas (exemplos: redesenho por processos, *workflow*, gestão de risco baseado em processos, entre outros);
- uso mais profundo da tecnologia, nas entregas e comunicações de gestão por processos (exemplo: desenhos por processos disponíveis na intranet);
- treinamentos formais de gestão por processos; e
- baixa demanda por conhecimento externo.

Seguindo nas etapas, a quarta é o gerenciado em que a organização irá identificar mais fortemente os benefícios da gestão por processos e poderão ser identificadas as seguintes características:

- centro de excelência de gestão por processos, estabilizado para garantir padrões;
- controle de métodos e tecnologias, explorando processos de negócios;
- maior sinergia entre TI e gestão por processos, na perspectiva de gestão de negócios (exemplo: gestão de *workflow* e custos ABC);
- gestão por processos formal e determinada;

- métodos e tecnologias amplamente aceitos;
- gestão por processos integrada;
- orientação por processos é obrigatória nos componentes de projetos;
- consolidação, de forma contínua, das iniciativas de gestão por processos; e
- dependência mínima por conhecimento externo.

E, finalizando, a etapa otimizada fará com que a organização tenha benefícios consolidados da gestão por processos, como parte do seu negócio e parte da sua estratégia de operações. Estas organizações apresentam as seguintes características:

- gestão por processos é parte das atividades gerenciais, de contabilidade e medição de *performance*;
- aceitação ampla no uso de metodologias e tecnologias;
- visão organizacional única de gestão por processos de negócios, incorporando clientes, fornecedores, distribuidores e outros *stakeholders*;
- gestão do ciclo por processos, operando de forma estabilizada;
- centro de excelência de gestão por processos, reduz de tamanho conforme os processos ficam mais simples e o negócio é estabilizado.

Desta forma, o modelo de maturidade proposto por Rosemann e Bruin (2005b) pode ser resumido conforme apresentado no Quadro 5.

Perspectiva	Estágio Inicial	Definido	Repetível	Gerenciado	Otimizado
Alinhamento estratégico	Iniciativas de gestão por processos com escopo limitado	Uso extensivo na modelagem por processos Aumento no envolvimento de executivos e alta gestão	Uso mais profundo da tecnologia nas entregas e comunicações de gestão por processos	Gestão por processos formal e determinada Orientação por processos é obrigatório nos componentes de projetos Consolidação de forma contínua das iniciativas de gestão por processos	Gestão do ciclo por processos operando de forma estabilizada
Governança	Processos <i>ad-hoc</i>	Primeiros processos documentados	Foco na gestão das primeiras fases do ciclo de vida do processo	Centro de excelência de gestão por processos estabilizada para garantir padrões	Centro de excelência de gestão por processos reduz de tamanho conforme os processos ficam mais simples e o negócio é estabilizado
Metodologia	Metodologias, ferramentas e técnicas não consolidadas ou fragmentadas	Propósito único na exploração de gestão por processos	Combinação de diferentes métodos e ferramentas	Controle de métodos e tecnologias explorando processos de negócio	Visão organizacional única de gestão por processos de negócios, incorporando clientes, fornecedores, distribuidores e outros <i>stakeholders</i>
Tecnologia da Informação	Esforços individuais (de TI ou de negócios) Alto nível de intervenções manuais	Reconhecimento da importância da gestão por processos	Uso de ferramentas mais elaboradas	Maior sinergia entre TI e gestão por processos na perspectiva de gestão de negócios	Aceitação ampla no uso de metodologias e tecnologias
Cultura	Baixa especialização em gestão por processos	Aumento na especialização em gestão por processos	Baixa demanda por conhecimento externo	Dependência mínima por conhecimento externo	Gestão por processos é parte das atividades gerenciais, de contabilidade e medição de <i>performance</i>
Pessoas	Baixo envolvimento das equipes	Primeiras etapas com metodologia estruturada e uso de padrões	Treinamentos formais de gestão por processos	Métodos e tecnologias amplamente aceitos	Métodos e tecnologias consolidados

Quadro 5: Nível de maturidade conforme a perspectiva, proposto por Rosemann e Bruin (2005b)
Fonte: Rosemann e Bruin (2005b)

Seguindo a cronologia, o modelo que foi proposto por Hammer em 2007, um dos precursores dos conceitos de reengenharia e de gestão por processos. O formato proposto busca avaliar a maturidade da organização, quanto a processos e se os processos estão realmente obtendo o máximo desempenho.

O modelo proposto trabalha com 4 níveis de maturidade, conforme apresentado na figura 7, é baseado em 5 processos acionadores – desenho, performance, dono, infra-estrutura e métricas e 4 habilidades da capacitação da organização – liderança, cultura, experiência e governança.

Hammer (2007) apresenta claramente em cada um dos acionadores o que representa cada nível e estrutura um questionário de fácil entendimento, de forma a simplificar o seu preenchimento e garantir a comparação dos resultados. O autor considera que a organização está no menor nível que existir pelo menos um dos acionadores, independente dos outros acionadores estarem posicionados em níveis superiores.

Figura 7: Modelo de maturidade proposto por Hammer (2007)

Fonte: Hammer (2007)

No modelo proposto por Hammer (2007) devem ser identificados os níveis de maturidade para cada uma dos acionadores, conforme Quadro 6.

Grupo	Acionador
Desenho	Propósito
	Contexto
	Documentação
Performance	Conhecimento
	Habilidades
	Comportamento
Dono	Identificação
	Atividades
	Autoridade
Infra-estrutura	Sistemas de informação
	Sistemas de RH
Métricas	Definições de métricas
	Usos de métricas

Quadro 6: Grupos e acionadores, proposto por Hammer (2007)

Fonte: Hammer (2007)

Fechando as metodologias identificadas, foi identificado a que foi proposta pela OMG (*The Object Management Group*), que é uma organização internacional, sem fins lucrativos que busca desenvolver padrões para diversas tecnologias e uma ampla gama de indústrias.

Um representativo número de modelos de maturidade, existentes no mercado, tem como base o CMM – *Capability Maturity Model*, que foi desenvolvido pela Carnegie Mellon University na década de 1990 que permitiu avaliar a maturidade do desenvolvimento de *software*, sugerindo que o aumento de maturidade significaria um aumento de previsibilidade e qualidade nos resultados.

O modelo da OMG busca aumentar o poder de execução e manutenção de sistemas e processos, conforme Quadro 7.

Nível de maturidade	Foco	Áreas por processos
5 Inovação	Os processos da organização são continuamente evoluídos	Planejamento organizacional Alinhamento organizacional Prevenção de problemas Melhoria contínua Melhoria da inovação organizacional Melhoria do desenvolvimento organizacional
4 Preditível	Os processos são gerenciados quantitativamente para trazer resultados previsíveis	Gestão dos ativos organizacionais Gestão da performance organizacional Integração de serviços e produtos Gestão quantitativa de produtos e serviços Gestão quantitativa por processos
3 Padronizada	Os processos e ativos estão estabilizados para produzir produtos e serviços	Gestão organizacional por processos Desenvolvimento de competências organizacionais Gestão de recursos organizacionais Gestão da configuração organizacional Gestão de produtos e serviços de negócios Gestão dos trabalhos Preparação dos produtos e serviços Operação dos produtos e serviços Suporte aos produtos e serviços
2 Gerenciado	Gestores tem atividades estabilizadas em sua unidade de negócio	Liderança por processos organizacionais Governança de negócios Gestão de requisitos da unidade Controle e monitoramento da unidade Performance da unidade Gestão da configuração da unidade Gestão de recursos Garantia de produtos e processos
1 Inicial	Esforço inicial sem processo explícito ou suporte da organização	-

Quadro 7: Modelos de maturidade de processos proposto pela OMG (2008)

Fonte: OMG (2008)

Cada um dos modelos apresenta um foco ligeiramente diferente, porém todos eles tem a mesma estrutura e trabalham com o conceito de que conforme a empresa segue mais profundamente com o uso de gestão por processos, mais alto será o nível de maturidade, permitindo, efetivamente, sua gestão.

Considerando que não foi identificada na literatura a consolidação de nenhum destes modelos de maturidade, uma proposição deverá ser realizada com o objetivo de identificar qual dos modelos deverá ser adotado para testar a evolução dos estudos de casos, conforme proposto pelos três modelos, de forma a compará-las e também de avaliar se realmente as organizações apresentam mudanças entre o período anterior e posterior de uma implementação de gestão por processos.

Importante observar que o propósito da avaliação do nível de maturidade não será efetivamente medir em qual nível cada organização se encontra, mas sim comparar se a implementação de *software* de gestão por processos, efetivamente, fará com que a organização aumente o seu nível de maturidade, qualquer que seja ele.

2.3. Desdobramento dos Modelos

Para a construção do questionário, com base nos itens propostos nos modelos de maturidade, foi realizado um desdobramento em questões para que fosse possível a avaliação do nível de maturidade das organizações avaliadas. Estas questões, que podem ser visualizadas no apêndice I, página 110, em muitas situações, se repetem entre os modelos propostos, como pode ser observado no Quadro 8.

Questão	Rosemann e Bruin (2005b)	Hammer (2007)	OMG (2008)
2.1			
2.2			
2.3			
2.4	√		√
2.5	√		
2.6	√	√	√
2.7	√		
2.8	√		√
2.9			√
2.10		√	
2.11		√	
3.1	√		√
3.2	√	√	√
3.3	√		√
3.4	√	√	√
3.5			√
3.6		√	√
3.7			
3.8			√
3.9			√
3.10	√	√	√
3.11	√	√	
3.12	√		√
3.13	√		√
3.14			√
3.15			√
3.16			√
3.17			√
3.18	√		√
3.19	√		√
4.1		√	
4.2			√
4.3			
4.4	√		√
4.5	√	√	√
4.6		√	
4.7		√	√
4.8		√	√
4.9		√	√
4.10		√	√
4.11			√

Quadro 8: Desdobramento das questões conforme o modelo de maturidade
Fonte: Preparado pelo autor

Constatou-se que para avaliar uma organização, conforme o modelo proposto por Rosemann e Bruin (2005b), foi necessário o desdobramento em 17 questões, o modelo proposto por Hammer (2007) utiliza 15 questões e o modelo proposto pela OMG (2008) utiliza 29 questões.

Os modelos de maturidade também foram publicados em momentos diferentes, apresentando uma evolução contínua. Observando a cronologia dos modelos, conforme apresentado no Quadro 4, é possível verificar que o modelo proposto pela OMG também é o mais recente, sendo publicado em 2008.

Como o objetivo desta pesquisa é, exclusivamente, observar se a implementação de ferramentas de gestão por processos gerou evolução no nível de maturidade da organização, e não necessariamente realizar uma medição precisa do nível de maturidade das organizações avaliadas, foi desenvolvido o fluxo de trabalho conforme a figura 8: o primeiro estudo de caso foi avaliado pelos três modelos de maturidade propostos e, com base nos resultados, será definida qual modelo será adotada para os demais estudos de caso. Se os resultados forem convergentes, ou seja, apresentarem a mesma tendência, será adotado o modelo de maturidade da OMG (2008), em função da sua abrangência e publicação mais recente. Caso os resultados não sejam convergentes, todos os estudos de caso serão avaliados pelas 3 metodologias e os resultados devem considerar a convergência apresentada, ou seja, se as empresas estão evoluindo, ou não, após a adoção de gestão por processos.

Figura 8: Fluxo para definição do modelo de maturidade a ser adotado

Fonte: Preparado pelo autor

2.4. Definição de BPM – *Business Process Management*

Segundo Aalst, Hofstede e Weske (2003), muitos consideram o *Business Process Management (BPM)* como o passo seguinte do que era o *workflow* na década de noventa. Para isto, são apresentadas algumas definições.

A Workflow Management Coalition (1999, p. 8), define *workflow*:

“Automação dos processos de negócios, como todo ou partes em que documentos, informações e tarefas são passadas de um participante para outro por ação, de acordo com regras por processos”

A Workflow Management Coalition (1999, p. 9), define sistemas de *workflow*:

“Um sistema que define, cria e gerencia a execução do fluxo de trabalho através do uso de *software*, rodando em um ou mais motores de *workflow*, que pode interpretar a definição por processos, interagir com os participantes e quando solicitado, chamar o uso de ferramentas de TI e suas aplicações”

Aalst, Hofstede e Weske (2003) observam que nas duas definições é enfatizado o uso de software para apoiar a operação por processos, o que é muito restritivo e que acabou mostrando a necessidade de uma maior abrangência, trazendo para isso o conceito do *Business Process Management – BPM* mas que, em muitos casos, a definição de BPM inclui a de *workflow*.

Desta forma, definiu o BPM como sendo: “Apoiar processos de negócios usando métodos, técnicas e software para desenhar, implementar, controlar e analisar processos operacionais, envolvendo interação humana, organizações, aplicações e documentos.”

Aurora (2005, p. 75) apresenta outra definição para BPM: “A gestão por processos descreve capacitações e tecnologias que possibilitam às organizações modelarem, automatizarem, gerenciarem e otimizarem processos de negócios, alavancando a infraestrutura de tecnologia da informação”, e uma para BPMS (sistemas de BPM):

“Os sistemas de gestão por processos são plataformas que orquestram os processos de negócio, junto com todos os sistemas e pessoas envolvidos, dando completa visibilidade e controle aos gestores por processos. São portanto, os resultados por processos automatizados e geridos, com o uso de ferramentas de gestão por processos.[..]”

Desta forma, o BPM é complementar ao tradicional *Workflow*, por apoiar a fase de diagnóstico e permitir novas formas para apoiar processos operacionais, além de oferecer melhor visibilidade e controle aos gestores por processos.

3. METODOLOGIA

O delineamento do conjunto de procedimentos ou passos, que devem ser seguidos, é parte fundamental de uma pesquisa científica, no sentido que auxilia o pesquisador a construir seus pensamentos, de forma lógica e formal, em busca de respostas para suas questões de pesquisa (Yin, 2005).

3.1. A Questão da Pesquisa

A Questão de pesquisa deve ser desenvolvida de forma a buscar na pesquisa uma forma representativa do problema apresentado, permitindo uma comparação de forma robusta entre resultados e também ajudando a expandir o conhecimento (Yin, 2005). Nesta dissertação, utilizando-se da metodologia de estudo de caso, pretende-se responder questões visando identificar o “como” apresentou relação de causa e efeito.

Desta forma, foram definidas:

Questão de pesquisa: como a adoção de *software* de gestão por processos (BPMS) impacta no processo de mudança da gestão funcional para a gestão por processo?

Com base nesta questão de pesquisa, duas proposições foram elaboradas com o objetivo de detalhar e aprofundar a pesquisa e complementar a avaliação, permitindo que os resultados da pesquisa em campo sejam mais assertivos.

Primeira Proposição: O uso de *software*, que utiliza os conceitos de gestão por processos, (BPM) impacta na evolução da gestão funcional para a gestão por processos.

Para auxiliar na resposta desta proposição, foi comparado o estágio anterior e posterior da organização, com relação à implementação do *software* de gestão por processos, utilizando os modelos de maturidade propostos por Gonçalves (2000), Rosemann e Bruin (2005b), Hammer (2007) e pela OMG (2008).

O termo “*impacta*” apresenta várias definições, segundo Houaiss e Villar (2001), porém a utilizada nesta pesquisa é “impressão ou efeito muito fortes, deixados por certa ação ou acontecimento”. Também foi adotada a definição para o termo evolução como “todo

processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento de um saber, de uma ciência”, conforme Houaiss e Villar (2001).

Segunda Proposição: Os benefícios descritos nos conceitos de gestão por processos (BPM) são identificados nas organizações, que implementaram *software* de gestão por processos (BPMS).

Para auxiliar a responder esta proposição, foi verificado se os benefícios teóricos apresentados por Vernadat (1996), Salerno (1999), Grover e Kettinger (2000), Galbraith, Downey e Kates (2002) e Smith e Finger (2003) ficaram evidentes nas empresas analisadas, após a implementação.

A definição do termo identificado, adotado nesta pesquisa, segundo Houaiss e Villar (2001) é o seguinte: “distinguir os traços característicos de; reconhecer; fazer-se reconhecer”.

Assim sendo, foi definido o fluxo de desenvolvimento desta dissertação, conforme o proposto na figura 9, em que a questão de pesquisa está desdobrada em duas proposições, trazendo dados relevantes à pesquisa para a criação de um questionário que visa obter informações em campo, alinhadas com a questão de pesquisa. Critérios de interpretação foram apresentados de forma a possibilitar responder as proposições e a questão de pesquisa.

Figura 9: Fluxo de desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Preparado pelo autor

Por conseguinte, na figura 10 são apresentados os autores dos modelos de maturidade que serão utilizados nesta pesquisa e também quais autores descreveram os benefícios da adoção da gestão por processos.

Figura 10: Quadro de referências

Fonte: Preparado pelo autor

3.2 Definição do Método

A metodologia utilizada nesta dissertação trata-se de estudo de caso. A decisão pela realização de estudos de caso veio da necessidade de observar a teoria apresentada para responder a questão de pesquisa. O estudo de caso é um dos mais poderosos métodos de pesquisa em gestão de operações, especialmente no desenvolvimento de novas teorias (Voss, Tsikriktsis e Frohlich, 2002).

Em geral, segundo Yin (2005), os estudos de caso representam a estratégia a ser adotada quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos, inseridos em algum contexto da vida real.

Para aumentar a validação externa, permitindo maior generalização, a metodologia adotada nesta dissertação foi o estudo de caso múltiplo, avaliando de 4 a 10 casos, conforme pesquisado por Eisenhardt, 1989.

3.3. Unidade de Pesquisa

A definição da unidade de análise, ou unidade-caso, em uma pesquisa qualitativa nem sempre é tarefa simples. Todavia, Yin (2005) fornece uma orientação geral para diminuir essa dificuldade. Sua sugestão é relacionar a definição da unidade de análise, com as questões iniciais de pesquisa. Um ponto fundamental nesta etapa do trabalho é manter o foco para que cada caso seja realmente uma unidade de análise.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso único deve ser utilizado quando este representar um caso especial, extremo ou crítico para o pesquisador, tanto em termos positivos quanto negativos. Este trabalho não se utilizará desta estratégia, pois objetiva o estudo comparativo de mais de uma unidade, para melhor compreensão do fenômeno.

Esta pesquisa deverá reduzir dentro do mercado de empresas prestadoras de serviço como um todo, aquelas que sejam de “serviços em massa” e delimitando as que atuam no mercado segurador. Destas seguradoras, foram selecionar as que produziram os maiores volumes de prêmios do mercado, reduzindo para uma amostra significativa, conforme apresentado na figura 11.

Podem-se identificar, na tabela 5, as maiores seguradoras do mercado brasileiro em volume de prêmios com referência aos resultados fechados no ano de 2.008 (Félix et al., 2009).

Tabela 5: Volumes de prêmios emitidos líquidos pelas seguradoras em 2.008, em milhares de Reais

<i>Posição</i>	<i>Seguradora</i>	<i>Prêmios ganhos</i>
1°	Bradesco	10.509,0
2°	Sul América	7.562,1
3°	Itaú-Unibanco	7.506,1
4°	Porto Seguro	4.144,5
5°	Mapfre	3.479,3
6°	Allianz	1.887,8
7°	Liberty	1.271,0
8° a 118°	Demais seguradoras	9.854,2
	TOTAL	46.214,0

Fonte: Félix et al. (2009)

Esta pesquisa delimitou sua amostra nas sete maiores seguradoras, que representam 78,7% de toda a movimentação do mercado de seguros Brasileiro.

Figura 11: Delimitação da amostra da pesquisa

Fonte: Preparado pelo autor

Segundo Silvestro (1999), os serviços em massa estão baseados em tecnologia e, normalmente, têm grandes oportunidades de substituição dos serviços, por equipamentos ou tecnologias. Estes serviços tendem a ser altamente repetidos e são caracterizados pela natureza das atividades como de alto volume, padronizados, bem especificados, bem definidos e de duração previsível. Trabalhadores destes serviços tendem a ser especialistas, em um determinado assunto, e devem ser tolerantes à repetição de atividades. Com demanda estável, tendem a ser altamente produtivos.

3.4. Coleta de Dados

Segundo Yin (2005), a coleta de dados para estudos de caso pode incluir instrumentos quantitativos ou qualitativos. Como pesquisa empírica, tendem a combinar vários métodos de

coleta como entrevistas, questionários, observação, registro históricos; ou ainda o uso de dados secundários.

Neste trabalho será adotado o método de documentação direta intensiva, por meio de entrevistas estruturadas. Será adotado também o método de documentação direta extensiva, utilizando-se questionários contendo perguntas abertas, possibilitando a comparação dos resultados dos estudos de caso. Mais detalhes destes instrumentos utilizados na pesquisa podem ser vistos no apêndice I – Questionário aplicado, página 110.

Para cada estudo de caso, foram utilizados os instrumentos de coleta de dados apontados sob a visão de pré e pós-adoção do BPM, objetivando a avaliação de impacto nos indicadores de maturidade propostos por Rosemann e Bruin (2005b), Hammer (2007) e pela OMG (2008), no primeiro estudo de caso, e o modelo proposto pela OMG (2008), nos demais estudos de caso.

Para maior validade da pesquisa, foram adotadas três abordagens durante o processo de coleta de dados:

- a) utilização de várias fontes de evidências como entrevistas, questionários, documentação histórica e observação in loco;
- b) estabelecimento de um encadeamento de evidências, durante esta mesma fase de coleta;
- c) revisão dos registros e apontamentos, pelos informantes-chave (YIN, 2005).

Para aumentar o grau de confiabilidade do estudo de caso, Yin (2005) sugere a documentação detalhada intensiva e a utilização de procedimentos padronizados para a condução de coleta de dados, minimizando erros e visões tendenciosas do estudo. Estes detalhes foram tomados na coleta de dados.

3.5. Análise de Dados

Segundo Yin (2005), a estratégia para a análise dos dados consiste em examinar, categorizar, tabular ou recombinar a evidência, para ligá-las às proposições iniciais do estudo. O mais importante é possuir uma estrutura analítica geral de evidências.

Existem duas estratégias de análise de dados para estudo de caso, segundo o autor:

- a) baseada em proposições teóricas; e
- b) estrutura descritiva para organizar os estudos de caso.

Buscando no referencial teórico proposições para direcionar esta pesquisa e como não foi claramente identificada, em especial com o uso de um modelo pré-definido, optou-se pela segunda estratégia, utilizando-se para isso da estrutura descritiva para a organização dos estudos de casos múltiplos.

3.6. Modelo para Avaliação dos Resultados

Conforme observado por Pereira (2001), o sucesso da escala Likert deve residir no fato de que ela tem a sensibilidade de recuperar conceitos aristotélicos de manifestação de qualidades: reconhece a oposição entre contrários; reconhece gradiente; e reconhece situação intermediária.

Pereira (2001) também observa que uma escala de medida qualitativa seja tratada como unidimensional, na verdade é multi-dimensional, tendo tantas dimensões quanto sejam as categorias da escala. Para se ter uma medida singular para descrição de um grupo, o pesquisador recorre às medidas de tendência central: moda, mediana e média. Para a escala nominal só se aplica a moda; para a escala ordinal, moda e mediana, e para as escalas intervalar e proporcional, todas as três. Moda e mediana não reduzem a dimensionalidade da medida, apenas dão destaque a uma categoria específica: no caso da moda, a categoria de maior frequência, e no caso da mediana, a categoria que divide as observações em duas metades. Já a média, será uma real síntese unidimensional das medidas, mas ela só se aplicará à situação em que haja uma relação subjacente entre as categorias da escala, como acontece nas escalas intervalar e proporcional.

Desta forma, para as questões de referentes aos impactos da evolução da gestão funcional para a gestão por processos (identificadas pelos números 3.1 a 3.19), serão tabulados os valores das respostas da questão Q1: “Qual a influência nos fatores de classificação, pelo *software* de gestão por processos?” e para a observação dos benefícios conceituais, por meio de média ponderada, dos valores encontrados nas respostas da Q1: “Qual a influência nos benefícios com a adoção do software de gestão de processo?”, das questões identificadas pelos números 4.1 a 4.11.

Após esta tabulação, foi calculada separadamente, em dois grupos a média ponderada e observada, classificando-se o resultado da média ponderada, conforme Tabela 6.

<i>Valor da média</i>	<i>Avaliação</i>
entre -3,0 e -2,51	Forte influência negativa
entre -2,5 e -1,51	Média influência negativa
entre -1,5 e 0,51	Baixa influência negativa
entre -0,5 e +0,5	Não teve influência positiva nem negativa
entre +0,51 e +1,5	Baixa influência positiva
entre +1,51 e +2,5	Média influência positiva
entre +2,51 e +3	Forte influência positiva

Tabela 6: Métrica para avaliar os resultados da pesquisa em relação a impactos

Fonte: Preparado pelo autor

Assim sendo, foi possível classificar cada organização avaliada e também o resultado global do setor de seguros e verificado se existem variações entre eles e se apresentam similaridades.

4. ESTUDO DE CASO

Este capítulo apresenta a descrição dos estudos de caso, realizados para responder à questão de pesquisa, bem como um quadro comparativo que demonstra as principais características de cada uma das empresas. O objetivo deste capítulo é apresentar dados relevantes de cada um dos estudos de caso, a fim de introduzir a análise de dados. Os casos não estão apresentados em ordem dos seus volumes de prêmios, conforme apresentado na tabela 13.

4.1. Estudo de Caso 1

O primeiro estudo de caso apresentado é referente à uma das 7 maiores seguradoras do mercado Brasileiro, conforme proposto na delimitação da amostra. Esta seguradora tem capital aberto, atua em todo o território nacional em seguros de saúde, automóvel, previdência e nos ramos elementares.

4.1.1. Análise de Operações do Estudo de Caso 1

Esta seguradora utiliza-se dos conceitos de gestão por processos (BPM), em conjunto com um sistema de BPM, denominado BPMS, iniciado em 2003 e implementado em 2004.

Alguns aspectos motivaram para a implementação deste sistema, dentre outros a necessidade de automação dos documentos entre áreas, a operação com grandes volumes, o grande volume de extravios e fato de os clientes somente receberem informações no final do processo, uma vez que a busca de informações era manual.

A implementação do sistema de BPM ocorreu por uma iniciativa da alta direção da organização, em função do resultado de uma pesquisa de satisfação dos clientes em que foi identificado que a interação dos clientes e prestadores não era satisfatória, principalmente com relação ao prazo e qualidade das informações.

A empresa apresenta estilo de gestão funcional e mesmo com a implementação de uma ferramenta de BPM, continuou a ser funcional, sendo que no caso dos fluxos eles acabam passando por mais de uma área e gestor. A percepção do impacto na implantação foi resumida na Tabela 7, a percepção dos benefícios foi resumida na tabela 8, os resultados no gráfico 3 e

os benefícios no gráfico 4. A pesquisa foi realizada por meio de entrevista, com a Gerente de Negócios, responsável pela operação do produto.

Tabela 7: Resultados da percepção de impacto no caso 1

Fatores de classificação	Comparativo de antes x após	Influência
Treinamentos em Gestão por processos	De solução caseira para treinamentos formais	+1
Identificação clara dos processos	De sem identificação para claramente identificados	+2
Melhorias nos processos essenciais	De sob demanda para avaliação preventiva	+1
Gestor por Processos	Manteve-se sem alteração	0
Organização baseada em processos	Continuou sendo realizada da mesma maneira	0
Controle de ciclo de todo o processos	De sem controle para controle por etapas, com identificação de gargalos, necessidades e problemas	+3
Atividades Agrupadas conforme fluxo do negócio	De agrupadas em grandes blocos para desagrupadas e melhor definidas	+2
Distribuição do trabalho	De controle visual para controle sistêmico	+2
Lançamento de produtos como um novo negócio	Desenhados do atual para o novo e manteve-se desta forma	0
Construído escritório por processos	De ausência para a designação de uma equipe multi-disciplinar	+3
Integração de área de negócios com tecnologia da informação	De pouco integrada para maior sinergia	+2
Planejamento antes da execução	De ausência de planejamento para estudos e planejamentos	+2
Alinhamento organizacional	De por meio de reuniões e validações, manteve-se de forma semelhante	+1
Rotina de prevenção de problemas	De ciclos de prevenção que pode ser sofisticado com o aumento das informações	+1
Integração entre serviços e produtos	De conforme necessidade para definição do processo	+1
Gestão quantitativa de produtos e serviços	De relatórios de sistemas transacionais para informações centralizadas e consolidadas	+2
Desenvolvimento da gestão quantitativa de produtos e serviços	De por meio de análise de informações de negócios, que foi mantida	0
Gestão de recursos organizacionais	De dimensionados em função de problemas para identificar gargalos.	+2
Gestão da configuração organizacional	De desenvolvida pelo planejamento estratégico e RH e manteve-se	0
	Média	+1,32

Fonte: Preparado pelo autor

Observa-se na Tabela 7, que a média obtida neste caso o classifica o impacto do caso como baixa influência positiva.

Gráfico 3: Resultados da percepção de impacto no caso 1

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 3, é possível identificar equilíbrio entre as respostas para os níveis 0, +1 e +2, com baixa frequência no nível +3.

Tabela 8: Identificação dos benefícios no estudo de caso 1

Benefício	Observação	Influência
Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho	Aumento de qualidade e agilidade no ciclo do processo	+3
Melhora no fluxo das informações	Não trouxe benefícios diretos	0
Automatização do fluxo das informações	Foi possível identificar exatamente onde cada solicitação estava, seu próximo passo, dependências e providências	+3
Padronização dos processos	Passaram a seguir um padrão único, independente de fatores externos	+3
Conceituação organizacional sobre processos	Houve melhor nos conceitos, mas não de forma institucional	0
Redução de tempo e custos dos processos	Eliminado passos, busca manual e automação de atividades	+3
Redução de tempo de entrega de produtos e serviços	Redução do tempo médio de 17 dias para 10 dias	+3
Maior nível de satisfação de clientes	Drástica redução no volume de reclamações e quando ocorreram o tempo de atendimento das reclamações também foi reduzido.	+3
Maior nível de produtividade	Maior foco nas atividades, com aumento de 30% a 40% na produtividade.	+2
Redução de falhas e defeitos	Redução no extravio de documentos e maior controle externo	+2
Alinhamento da visão de negócios com tecnologia da informação	Houve melhora em função do entendimento do fluxo de negócio	+1
Média		+2,10

Fonte: Preparado pelo autor

Na Tabela 8, com a média obtida pelo caso como os benefícios apresentados, é possível classificá-lo como média influência positiva.

Gráfico 4: Identificação dos benefícios no estudo de caso 1

Fonte: Preparado pelo autor

O histograma apresentado no Gráfico 4 mostra que os benefícios no classificados como +3 tiveram maior frequência, mas também foram apresentadas respostas no nível 0, +1 e +2.

4.1.2. Avaliação do Nível de Maturidade

Para que seja possível fazer estava avaliação qualitativa, um sistema de referência das respostas do questionário no nível de maturidade dos modelos propostos foi desenhado de forma a permitir a identificação em qual nível é predominante na organização. O estudo de caso 1 foi avaliado pelos 3 modelos de maturidade identificados e foi possível avaliar a existência de divergências entre eles. Se os resultados forem convergentes, será adotado o modelo proposto pela OMG (2008), conforme proposto.

4.1.2.1. Avaliação da Maturidade do Caso 1 conforme o Modelo Proposto por Rosemann e Bruin (2005b)

Conforme proposto por Rosemann e Bruin (2005b), foi possível comparar os resultados obtidos nos dois momentos da organização, comparando seus estágios de

maturidade antes e depois da implementação da ferramenta de gestão por processos e os resultados estão apresentados na Tabela 9.

Tabela 9: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto por Rosemann e Bruin (2005b)

Item	Questões	Antes	Etapa	Depois	Etapa
Alinhamento estratégico	2.4 2.5 2.6 3.13	Não havia iniciativas e o escopo dos projetos era limitado	1	O desenvolvimento foi patrocinado pela alta gestão da organização, porém focado em uma única área	2
Governança	3.2 3.3 3.4 3.19 4.4	Os processos eram documentados, porém não havia padronização na sua execução.	2	O foco passou a ser na gestão das primeiras etapas do ciclo de vida do desenvolvimento por processos	3
Método	3.11 3.12	As ferramentas existentes eram apenas para fortalecer as transações do negócio	1	O ferramental utilizado foi focado na exploração de uma única atividade de negócio	2
Tecnologia da informação	2.7 2.8	Processos manuais e com intervenção individual. Esforços de TI fragmentados	1	Houve o início da utilização de ferramentas mais elaboradas, com integrações. Mantida integrações por robôs.	3
Cultura	3.10 4.5	Praticamente não havia especialização por processos	1	Foi apresentado um aumento na especialização por processos	2
Pessoas	3.1 3.18	As equipes não eram envolvidas diretamente	1	Foram estruturadas as primeiras etapas do desenvolvimento por processos com uso de metodologia e padrões	2

Fonte: Preparado pelo autor

No gráfico 5, tem-se a comparação entre os resultados obtidos nos dois momentos de avaliação de maturidade da empresa do estudo de caso 1, de forma a visualizar os resultados obtidos e sua evolução.

Gráfico 5: Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto por Rosemann e Bruin (2005b)

Fonte: Preparado pelo autor

Foi possível avaliar que, utilizando o modelo de maturidade proposto por Rosemann e Bruin em 2005 a empresa do estudo de caso 1 mostrou uma evolução do nível 1 – “Estágio Inicial” para o nível 2 – “Definido”, e apresentou em algumas perspectivas até mesmo no nível 3 – Repetível, porém não foi consolidado. Desta forma, foi possível concluir que considerando-se este modelo de maturidade, a empresa evolui na sua maturidade.

4.1.2.2. Avaliação da maturidade do caso 1 conforme o modelo proposto por Hammer (2007)

No caso do modelo proposto por Hammer, o autor recomenda avaliar a maturidade dos processos e a maturidade da empresa. No caso específico, como o propósito é comparar se a organização mudou o nível de maturidade, com relação a processos com a implementação da gestão por processos, será avaliada somente a maturidade por processos, sem a avaliação da organização, sendo observados os resultados na Tabela 10.

Tabela 10: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto por Hammer (2007)

Item	Questões	Antes	Etapa	Depois	Etapa
Propósito	2.10	Documentação fragmentada, sem propósito claro	P-0	Redesenho com objetivo de aumentar performance	P-2
Contexto	2.10	Sem contexto pré-definido	P-0	Contexto baseado nas necessidades dos clientes	P-2
Documentação	2.10	Documentação fragmentada	P-0	Documentação funcional	P-1
Conhecimento	4.1	Não havia claro entendimento	P-0	Domínio e organização do processo	P-1
Habilidades	4.5	Não havia conceituação clara	P-0	Não foi criado um programa corporativo	P-1
Comportamento	2.11	A busca era pontual	P-0	Equipe visando solução de problemas contextuais	P-1
Identificação	3.2	Não havia clara identificação dos processos, com agrupamento incorreto.	P-0	Processos claramente identificados	P-1
Atividades	3.4	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	P-0	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	P-0
Autoridade	3.10	Não existia escritório por processos	P-0	Designada equipe e criada área	P-2
Sistemas de Informação	3.11 4.11	Sistemas legados suportam a operação.	P-0	Sistemas legados suportam o processo, com integrações por robôs.	P-0
Sistemas de RH	2.6	Era funcional	P-0	Continuou funcional	P-0
Definições de métricas	3.6	Controlados de forma global	P-1	Controle do Ciclo	P-2
Uso de métricas	4.6 4.7 4.8 4.9 4.10	Processos manuais Tempo de entrega alto Baixa satisfação de clientes Produtividade baixa Alta incidência de falhas e defeitos	P-0	Processos automatizados Tempo de entrega reduzido Alta satisfação de clientes Produtividade maior Redução de falhas e defeitos	P-1

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 6 é possível observar a distribuição dos resultados da avaliação de maturidade, conforme o modelo proposto por Hammer (2007), e pode-se observar uma variação entre os resultados obtidos “antes” e “depois”.

Gráfico 6: Comparativo dos resultados antes e depois da implementação conforme modelo proposto por Hammer (2007)

Fonte: Preparado pelo autor

Com os resultados observados, conforme o modelo proposto por Hammer, ficou facilmente identificável que a organização não apresentava a gestão por processos, ficando no nível “P-0”.

Após a implementação do *software*, a empresa apresentou uma clara evolução, porém ainda manteve três parâmetros no nível “P-0”, que pelo proposto por Hammer, manteria a organização neste nível, até que fossem apresentadas evoluções nestes quesitos.

4.1.2.3. Avaliação da maturidade do caso 1 conforme o modelo da OMG (2008)

Avaliando a organização do caso, sob a ótica do modelo de maturidade proposto pela OMG (2008), foi possível comparar os resultados nas questões envolvidas e nos resultados obtidos, antes e depois da implantação do sistema de gestão por processos e os resultados da avaliação podem ser observados na Tabela 11.

Tabela 11: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG

Questão	Antes	Etapa	Depois	Etapa
2.4	Identificação da necessidade pela alta direção	2	N/A	-
2.6	Era funcional	2	Continuou funcional	2
2.8/ 3.18	N/A	1	Não existe modelo para dimensionar e não faz uso de simulações.	3
2.9	N/A	1	Melhorias em pequena escala	3
3.1	Solução caseira	1	Formalização dos treinamentos	3
3.2	Não havia clara identificação dos processos, com agrupamento incorreto.	2	Processos claramente identificados	4
3.3/ 3.14	Processos melhorados sob demanda de um problema específico	2	Processos avaliados antes da ocorrência de problemas	3
3.4	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	2	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	2
3.5/ 3.9	Organização não era desenhada por processos	2	Organização não é desenhada por processos	2
3.6	Controlados de forma global	2	Controle do Ciclo	3
3.8	Não havia controle	1	Distribuição justa	4
3.10	Não existia escritório por processos	2	Designada equipe e criada área	2
3.12	Não havia planejamento antes da implementação	2	Desenvolvimento de estudo antes do desenvolvimento.	3
3.13	Alinhamento em reuniões	2	Manteve-se da mesma forma	2
3.15	Observando a necessidade	2	Redução nas variáveis do processo	3
3.16	Relatórios transacionais	2	Informações centralizadas e considerando o ciclo de negócio	4
3.17	Informações do negócio	2	Manteve-se da mesma forma	2
3.19	Por meio de outra área (planejamento estratégico)	3	Manteve-se da mesma forma	3
4.2	Fluxo das informações em função da modelagem	2	Manteve-se da mesma forma	2
4.4	Processos despadronizados	1	Processos padronizados	3
4.5	Não existia um programa corporativo por processos	2	Não existe um programa corporativo por processos	2
4.7	Tempo de entrega alto	2	Tempo de entrega reduzido	3
4.8	Baixa satisfação de clientes	2	Alta satisfação de clientes	3
4.9	Produtividade baixa	2	Produtividade maior	3
4.10	Alta incidência de falhas e defeitos	2	Redução de falhas e defeitos	3
4.11	N/A	2	Houve melhora no fluxo	3

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 7, é possível observar a comparação dos resultados obtidos no estudo de caso 1 antes e depois da implementação da ferramenta de gestão por processos e é possível visualizar a evolução do nível de maturidade.

Gráfico 7: Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG.

Fonte: Preparado pelo autor

Uma avaliação crítica das respostas permite observar que, inicialmente, a organização estava entre o nível 1 – “Inicial” e o nível “2 – Gerenciado” de maturidade, porém com maior frequência no nível “2 – Gerenciado”, em que “os gestores têm atividades estabilizadas em sua unidade de negócio”.

Após a implementação, foi possível identificar evolução do nível de maturidade, com avaliações entre o nível “2 – Gerenciado”, nível “3 – Padronizada” e até mesmo no nível “4 – Preditível”, porém a maior incidência ficou no terceiro nível “3 – Padronizada”, em que a organização tem seus “Processos e ativos estabilizados, para produzir produtos e serviços”.

Ainda há espaço para aumentar a maturidade, em especial se passar a observar a gestão dos ativos organizacionais, alinhamento e planejamento organizacional.

4.1.3. Avaliação dos Resultados Obtidos

Os três modelos de maturidade avaliados apresentaram resultados semelhantes, ou seja, mostraram que a organização evoluiu em diversos tópicos, apesar de no estágio “depois” não terem ficado em nenhum dos modelos, com todas as respostas exclusivamente em um nível de maturidade. Como o propósito desta pesquisa não é medir o nível de maturidade como modelo e sim de avaliar se a implementação traz evolução da maturidade de processos na organização, foi possível concluir que os resultados foram convergentes, conforme proposto no item 2.3 - “Desdobramento das modelos”.

Desta forma, os demais casos serão avaliados, exclusivamente, pelo modelo proposto pela OMG (2008), não sendo mais necessário o uso dos modelos propostos por Rosemann e Bruin (2005b) e Hammer (2008).

4.2. Estudo de Caso 2

O segundo estudo de caso apresentado é referente à uma das 7 maiores seguradoras do mercado Brasileiro, conforme proposto na delimitação da amostra. Esta seguradora é multinacional, atua em todo o território nacional e tem forte tradição nos seguros de automóvel, residencial e vida, dos ramos elementares. A pesquisa foi conduzida por meio de entrevista presencial, com o diretor responsável pela área de operações e tecnologia da organização.

4.2.1. Análise de Operações do Estudo de Caso 2

Esta seguradora utiliza os conceitos de gestão por processos e mentalidade enxuta desde 2002, realizando projetos de *“Lean Opex”* e *Six Sigma*. Optou por desenvolver, internamente, ferramentas para operacionalizar sua gestão por processos, não adquirindo um BPMS de mercado.

Essa ferramenta foi implementada em 2004 nos produtos de automóvel, residencial, condomínio e vida, que representam suas principais operações. Não foram realizados planos de expansão para outras áreas, pelo fato de não oferecerem ganhos de produtividade em função do baixo volume em relação às demais da seguradora.

As necessidades regulatórias do mercado segurado motivaram para essa implementação, aliadas às mudanças atuariais que a carteira de automóvel sofre mensalmente alinhada com os resultados de prêmios e sinistros. Desta forma, a área de produtos foi a linha condutora desta demanda, sendo patrocinada pela alta direção da organização.

A empresa apresenta estilo de gestão funcional e mesmo com esta implementação, mantém-se funcional, uma vez que havia um entendimento da existência de um alto risco nesta mudança, por se tratar de “inovação” neste mercado e com pouca adoção no mercado regulador. Desta forma, os fluxos acabam passando por mais de uma área e por mais de um gestor. A percepção do impacto na implantação apresenta-se resumida na Tabela 12, a percepção dos benefícios foi resumida na Tabela 13, os resultados estão no Gráfico 8 e os benefícios no Gráfico 9.

Tabela 12: Resultados da percepção de impacto no caso 2

Fatores de classificação	Comparativo de antes x após	Influência
Treinamentos em Gestão por processos	Realização de diversos treinamentos	+2
Identificação clara dos processos	Passaram a ser claros, com documentação e testes	+2
Melhorias nos processos essenciais	Melhorias, com redução de erros e variância	+3
Gestor por Processos	Manteve-se sem alteração	0
Organização baseada em processos	Conceito entendido, mas seguiu por evolução	+1
Controle de ciclo de todo o processos	Passou a ter um controle completo, com avaliação de dimensionamento e controle de qualidade	+3
Atividades Agrupadas conforme fluxo do negócio	Passaram a existir agrupamentos, em função da especialização	+2
Distribuição do trabalho	Passou a adotar padrão de parâmetros e regras	+2
Lançamento de produtos como um novo negócio	Continuaram a serem realizados da mesma forma	0
Construído escritório por processos	Já existia e somente foi primorado	0
Integração de área de negócios com tecnologia da informação	Não havia delimitação de papéis e responsabilidades e passou a ser clara essa divisão.	+3
Planejamento antes da execução	Passou a existir em conjunto com a gestão de projetos	+2
Alinhamento organizacional	O processo passou a ser operado de forma linear	+3
Rotina de prevenção de problemas	Já existiam e foram aprimoradas	+1
Integração entre serviços e produtos	Passou a ser estruturada e alinhada com as necessidades da organização	+2
Gestão quantitativa de produtos e serviços	Já existia, porém passou a ser realizada de forma estruturada	+1
Desenvolvimento da gestão quantitativa de produtos e serviços	Teve uma evolução das informações extraídas e avaliadas	+1
Gestão de recursos organizacionais	O dimensionamento passou a ser realizado a cada etapa, com a correta alocação.	+2
Gestão da configuração organizacional	Começou a ser realizada baseado em gestão por processos	+2
	Média	+1,68

Fonte: Preparado pelo autor

Observa-se na Tabela 12, que a média obtida neste caso o classifica o impacto do caso como média influência positiva.

Gráfico 8: Resultados da percepção de impacto no caso 2

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 8, é possível identificar equilíbrio entre as respostas para os níveis 0, +1 e +3, com alta frequência no nível +2.

Tabela 13: Identificação dos benefícios no estudo de caso 2

Benefício	Observação	Influência
Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho	Este foi um dos maiores benefícios da adoção da gestão por processos	+3
Melhora no fluxo das informações	Passou a ter um fluxo eletrônico	+3
Automatização do fluxo das informações	Informações com fluxo automatizado, com adoção de testes, que não existiam	+3
Padronização dos processos	Processos padronizados	+1
Conceituação organizacional sobre processos	Foi possível comprovar na prática a teoria	+1
Redução de tempo e custos dos processos	Redução de tempos foi clara, com redução de retrabalhos	+2
Redução de tempo de entrega de produtos e serviços	Redução no tempo de entregas	+2
Maior nível de satisfação de clientes	Redução no nível de insatisfação	+1
Maior nível de produtividade	Claro aumento de produtividade observado	+2
Redução de falhas e defeitos	Um dos maiores benefícios observados	+3
Alinhamento da visão de negócios com tecnologia da informação	Entendimento da importância de cada papel na organização	+2
Média		+2,10

Fonte: Preparado pelo autor

Na Tabela 13, com a média obtida pelo caso como os benefícios apresentados, é possível classificá-lo como alta influência positiva.

Gráfico 9: Identificação dos benefícios no estudo de caso 2

Fonte: Preparado pelo autor

O histograma apresentado no Gráfico 9 mostra que os benefícios no classificados como +2 e +3 tiveram maior frequência, mas também foram apresentadas respostas no nível +1, mostrando benefícios consistentes.

4.2.2. Avaliação do Nível de Maturidade

Para que seja possível fazer estava avaliação qualitativa, um sistema de referência das respostas do questionário, ao nível de maturidade dos modelos propostos, foi desenhado de forma a permitir a identificação em qual nível é predominante na organização.

Avaliando-se a organização do estudo de caso 2, sob a óptica do modelo de maturidade proposto pela OMG (2008), foram comparados os resultados nas questões envolvidas e nos resultados obtidos, antes e depois da implantação do sistema de gestão por processos e os resultados da avaliação podem ser observados na Tabela 14.

Tabela 14: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG.

Questão	Antes	Etapa	Depois	Etapa
2.4	Identificação da necessidade pela alta direção	2	N/A	-
2.6	Era funcional	2	Continuou funcional	2
2.8/ 3.18	Avaliações manuais	2	Passou a utilizar simulações para o dimensionamento	3
2.9	Avaliações manuais	2	Resultados das simulações	4
3.1	N/A	1	Formalização dos treinamentos	3
3.2	Não havia clara identificação dos processos, com agrupamento incorreto.	2	Processos claramente identificados	4
3.3/ 3.14	Processos melhorados sob demanda de um problema específico	2	Processos avaliados antes da ocorrência de problemas	3
3.4	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	2	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	2
3.5/ 3.9	Organização não era desenhada por processos	2	Organização não é desenhada por processos	2
3.6	Controlados de forma global	2	Controle do Ciclo de forma precisa	4
3.8	Controles simples	2	Distribuição justa	4
3.10	Existia escritório de processos	2	Atribuições ampliadas	3
3.12	Não havia planejamento antes da implementação	2	Desenvolvimento de estudo e testes antes do desenvolvimento.	3
3.13	Haviam problemas de alinhamento	2	Processo operado de forma linear, com papéis definidos	4
3.15	Não havia de forma estruturada	1	Estruturada e alinhada	3
3.16	Relatórios transacionais	2	Realizada de forma estruturada	3
3.17	Informações do negócio	2	Evolução nas informações	3
3.19	Não havia método científico	1	Passou a ser realizado nos conceitos de gestão por processos	3
4.2	Fluxo das informações em função da modelagem	2	Fluxo eletrônico, em função da modelagem	3
4.4	Processos despadronizados	1	Processos padronizados	3
4.5	Conceitos não sedimentados	1	Projeto corporativo	3
4.7	Tempo de entrega alto	2	Tempo de entrega reduzido	3
4.8	Alta insatisfação de clientes	2	Alta satisfação de clientes	3
4.9	Produtividade baixa	2	Produtividade maior	3
4.10	Alta incidência de falhas e defeitos (variância)	2	Redução de falhas e defeitos	4
4.11	Papéis não definidos	1	Papéis claros e sem “empurra-empurra”	4

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 10 é possível observar a comparação dos resultados obtidos no estudo de caso 2, antes e depois da implementação da ferramenta de gestão por processos, e é possível visualizar a evolução do nível de maturidade.

Gráfico 10: Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 2.

Fonte: Preparado pelo autor

Fazendo-se uma avaliação crítica das respostas, foi possível observar que, inicialmente, a organização estava no nível 2 “Gerenciado” de maturidade, porém ainda com frequência no nível 1 “Inicial”, apresentando que “os gestores têm atividades estabilizadas em sua unidade de negócio”.

Após a implementação, foi possível identificar a evolução do nível de maturidade, com avaliações entre o nível “2 – Gerenciado”, nível “3 – Padronizada” e até mesmo no nível “4 – Preditível”, porém a maior incidência ficou no terceiro nível “3 – Padronizada”, em que a organização tem seus “Processos e ativos estabilizados, para produzir produtos e serviços”.

Em função dos resultados obtidos, é possível observar a possibilidade de que a organização aumente o nível de maturidade, bastando para isso a observação e a gestão dos ativos organizacionais, com alinhamento e planejamento organizacional.

4.3. Estudo de Caso 3

O terceiro estudo de caso apresentado é referente à uma das 7 maiores seguradoras do mercado Brasileiro, conforme proposto na delimitação da amostra. Esta seguradora tem capital nacional, atua em todo o território nacional e tem forte tradição nos seguros de

automóvel, residencial, com expansão para o seguro de transportes e previdência. Esta pesquisa foi realizada por meio de entrevista presencial, com o gerente da área de tecnologia responsável pela implementação do modelo.

4.3.1. Análise de Operações do Estudo de Caso 3

Esta seguradora já tem um desenvolvimento de processos bastante estruturado, há mais de 10 anos, com uma área específica para esta finalidade. Porém somente em 2005 começaram a utilizar os conceitos de gestão por processos, com a etapa de automação, que permitiu observar um efetivo ganho de eficiência na execução dos seus processos, fazendo com esta área ganhasse importância e relevância na organização.

O principal motivador desta mudança foi a busca por inovação, ou seja, de surpreender seus clientes com uma forma diferente de realizar uma mesma coisa, uma vez que entendem que isto pode gerar diferenciação nos seus serviços.

Com um projeto que consumiu 90.000 horas dos seus envolvidos, focado na etapa de liquidação de sinistros de automóveis, trouxe inúmeros benefícios e teve influência em diversas mudanças conceituais em toda a organização. A forma de implantação foi baseada em desenvolver os conceitos necessários, antes da execução, e desdobrar nas necessidades para executar e gerenciar este processo de forma diferenciada.

Mesmo com esta implementação, o estilo de gestão continuou a ser funcional, mesmo com a implementação de um gestor do processo, ou seja, ainda existem processos que passam por mais de um gestor em áreas diferentes. A explicação foi que existe o entendimento em realizar esta mudança futuramente, porém existiu a preocupação em não exagerar na dose de mudanças, no mesmo momento, podendo parar com a operação. Isso inclusive é reforçado com a implementação em paralelo com os processos existentes, tendo uma fase de entrada e saída planejada dos dois formatos, para que o impacto de seus clientes fosse mínimo.

Desta forma, temos o resultado da percepção do impacto na implantação resumida na Tabela 15 e a percepção dos benefícios resumida na Tabela 16, os resultados no Gráfico 11 e os benefícios no Gráfico 12.

Tabela 15: Resultados da percepção de impacto no caso 3

Fatores de classificação	Comparativo de antes x após	Influência
Treinamentos em Gestão por processos	Realização de treinamentos em conceitos e gestão	+3
Identificação clara dos processos	Aumentou o nível de detalhamento	+3
Melhorias nos processos essenciais	Processos essenciais passaram a ser gerenciados	+3
Gestor por Processos	Passou a existir a figura do gestor de processos	+3
Organização baseada em processos	Aumento na inovação dos processos executados	+3
Controle de ciclo de todo o processos	Gestão ativa, permitindo rápida tomada de decisões	+3
Atividades Agrupadas conforme fluxo do negócio	Agrupamentos foram refeitos	+3
Distribuição do trabalho	Passou a ser gerenciado pelo ciclo do processo	+3
Lançamento de produtos como um novo negócio	Continuaram a serem realizados da mesma forma	0
Construído escritório por processos	Já existia e somente foi aprimorado	+1
Integração de área de negócios com tecnologia da informação	Passaram a ser realizados desde a concepção até a conclusão.	+2
Planejamento antes da execução	Passou a ser realizado com mais sofisticação	+2
Alinhamento organizacional	Continuou sendo realizado da mesma forma	0
Rotina de prevenção de problemas	Visão futura melhorou de 1 mes para 3 anos.	+2
Integração entre serviços e produtos	Passou a ser realizada de forma global	+2
Gestão quantitativa de produtos e serviços	Realizada com direcionamento nos indicadores e métricas	+3
Desenvolvimento da gestão quantitativa de produtos e serviços	Foi consolidado com informações mais precisas.	+3
Gestão de recursos organizacionais	Foi necessário ajustes no monitoramento dos serviços	+2
Gestão da configuração organizacional	Passou a ser realizado com informações mais precisas.	+1
	Média	+2,21

Fonte: Preparado pelo autor

Observa-se na Tabela 15, que a média obtida neste caso o classifica o impacto do caso como alta influência positiva.

Gráfico 11: Resultados da percepção de impacto no caso 3

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 11, é possível identificar equilíbrio entre as respostas para os níveis 0, +1, um aumento de frequência no nível +2 e a maior frequência no nível +3.

Tabela 16: Identificação dos benefícios no estudo de caso 3

Benefício	Observação	Influência
Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho	Passou a existir um padrão único.	+3
Melhora no fluxo das informações	Passaram a ser uniformes, com informações claras	+3
Automatização do fluxo das informações	Informações detalhadas e com maior controle	+2
Padronização dos processos	Totalmente padronizados, seguindo fluxo único	+3
Conceituação organizacional sobre processos	Os limites entre os papéis e responsabilidades ficou mais claro e permitiu identificar onde está o processo	+3
Redução de tempo e custos dos processos	Redução no tempo em 50% e redução de custos representativa	+3
Redução de tempo de entrega de produtos e serviços	Mudança de regras realizada pela operação, de forma rápida.	+3
Maior nível de satisfação de clientes	Maior satisfação e redução de críticas no quesito tempo de resposta	+3
Maior nível de produtividade	Claro aumento de produtividade observado	+3
Redução de falhas e defeitos	Equipe para tratamento de falhas reduzida de 4 para 0,5 recurso.	+2
Alinhamento da visão de negócios com tecnologia da informação	Entendimento da importância de cada papel na organização	+2
Média		+2,72

Fonte: Preparado pelo autor

Na Tabela 16, com a média obtida pelo caso como os benefícios apresentados, é possível classificá-lo como alta influência positiva.

Gráfico 12: Identificação dos benefícios no estudo de caso 3

Fonte: Preparado pelo autor

O histograma apresentado no Gráfico 12 mostra que os benefícios no classificados como +2 tiveram alta frequência, mas a maior frequência ficou no nível +3, apresentando resultados consistentes.

4.3.2. Avaliação do Nível de Maturidade

Para que seja possível fazer estava avaliação qualitativa, um sistema de referência das respostas do questionário, ao nível de maturidade dos modelos propostos, foi desenhando de forma a permitir a identificação em qual nível é predominante na organização.

Avaliando a organização do estudo de caso 3, sob a ótica do modelo de maturidade proposto pela OMG (2008), podemos comparar os resultados nas questões envolvidas e nos resultados obtidos, antes e depois da implantação do sistema de gestão por processos e os resultados da avaliação podem ser observados na Tabela 17.

Tabela 17: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG

Questão	Antes	Etapa	Depois	Etapa
2.4	Identificação da necessidade pela alta direção	2	N/A	-
2.6	Era funcional	2	Continuou funcional	2
2.8/ 3.18	Já eram avaliados por meio de modelos estatísticos	3	Passou a utilizar automação	4
2.9	Retroalimentação manual	2	Resultados do ciclo de automação	4
3.1	Não eram sobre gestão por processos	1	Formalização dos treinamentos	3
3.2	Processos identificados claramente	3	Profundidade e detalhamento dos processos aumentado	4
3.3/ 3.14	Processos melhorados sob demanda de um problema específico	2	Processos avaliados antes da ocorrência de problemas e gestão de recursos	4
3.4	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	2	Passou a existir o gestor do processo	4
3.5/ 3.9	Sempre buscando inovação porém sem tempo de resposta	2	Redesenho da organização para gestão por processos	4
3.6	Controlados de forma global	2	Controle do Ciclo de forma precisa	4
3.8	Controles simples	2	Distribuição justa	4
3.10	Existia escritório de processos	2	Atribuições ampliadas	3
3.12	Havia planejamento antes da implementação	2	Aumentou a sofisticação	3
3.13	Já havia alinhamento	3	Continuaram alinhados	3
3.15	Visão pontual	2	Realizada de forma global	3

(continua)

Questão	Antes	Etapa	Depois	Etapa
3.16	Necessidade pontual	2	Direcionado por indicadores e métricas	3
3.17	Informações não eram consolidadas	1	Consolidação das informações	3
3.19	Planeado	2	Passou a utilizar informações mais precisas	3
4.2	Processos pouco uniformes	2	Fluxo eletrônico, em função da modelagem	3
4.4	Processos despadronizados	1	Processos padronizados	3
4.5	Conceitos existentes	2	Projeto corporativo	3
4.7	Tempo de entrega alto	2	Tempo de entrega reduzido	3
4.8	Clientes pouco satisfeitos	2	Alta satisfação de clientes	3
4.9	Produtividade baixa	2	Produtividade alta	4
4.10	Quatro recursos para ajuste de falhas	2	Passou a ser alocado somente meio recursos	4
4.11	Papéis não definidos	1	Atualizações realizadas pelas áreas usuárias	3

Fonte: Preparado pelo autor

No gráfico 13 é possível observar a comparação dos resultados obtidos no estudo de caso 3, antes e depois da implementação da ferramenta de gestão por processos, e é possível visualizar a evolução do nível de maturidade.

Gráfico 13: Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 3.

Fonte: Preparado pelo autor

Fazendo uma avaliação crítica das respostas, foi possível observar que, inicialmente, a organização estava no nível 2 “Gerenciado” de maturidade, porém ainda com frequência no nível 1 “Inicial”, apresentando que “os gestores têm atividades estabilizadas em sua unidade de negócio”, mas já com alguns itens no nível 3 – “Padronizada”.

Após a implementação, foi possível identificar evolução do nível de maturidade, com avaliações entre o nível “2 – Gerenciado”, nível “3 – Padronizada” e no nível “4 – Preditível”, porém a maior incidência ficou no terceiro nível “3 – Padronizada”, em que a organização tem seus “Processos e ativos estabilizados, para produzir produtos e serviços”, mas com representativo volume de respostas no nível 4, mostrando uma consistência na implementação e na evolução do nível de maturidade.

Ainda há espaço para aumentar a maturidade, em especial se passar a observar a gestão dos ativos organizacionais, alinhamento e planejamento organizacional.

4.4. Estudo de Caso 4

O quarto estudo de caso apresentado está dentro da delimitação da amostra, sendo uma das 7 maiores seguradoras do mercado Brasileiro. Trata-se de uma seguradora com capital nacional e atuação em todo o território nacional e em todos os ramos de seguro, desde automóvel, residencial, transportes, grandes riscos, responsabilidade civil entre outros. Esta pesquisa foi realizada por meio de entrevista presencial, com o gerente da área de tecnologia responsável pela implementação do modelo de gestão por processos.

4.4.1. Análise de Operações do Estudo de Caso 4

Esta seguradora optou pelo desenvolvimento de gestão por processos, mais recentemente, entre 2007 e 2008 e ainda não tem sua consolidação, apesar de já ter obtido resultados interessantes no assunto.

O maior motivo de não terem feito aquisição de ferramental de gestão por processos anteriormente deve-se ao fato de terem desenvolvido sistemas em ambiente *mainframe* que ajudam no processo de *workflow*, com as aprovações das respectivas áreas, mesmo não utilizando para isso a etapa de modelagem ou mesmo de indicadores.

Trata-se de uma organização, com estrutura funcional, bastante fortalecida, sem a adoção de uma política corporativa de gestão por processos, ou mesmo a criação de um

escritório de processos abrangentes. Suas ações são pontuais e visam, claramente, a redução de custos, independente do modelo a ser adotado.

As ações analisadas demonstraram que foram implementadas em áreas específicas, sem a visão de uma gestão do processo independente da área funcional, que pode reduzir os resultados obtidos na gestão por processos.

Em função desta falta de direcionamento corporativo, e também em função de fusões no mercado, cada área tem modelado seus processos com sua opção própria de ferramenta, variando entre IDS Scheer Aris, IBM Modeler ou mesmo Microsoft Visio. Para a execução dos processos podem ser utilizados o *workflow* desenvolvido internamente, IBM Websphere, IBM FileNet ou mesmo outras ferramentas que estão sendo avaliadas pela organização. O que ficou claro é que realmente não existe uma política corporativa, para este desenvolvimento.

Assim sendo, observou-se o resultado da percepção do impacto na implantação resumida na Tabela 18 e a percepção dos benefícios resumida na Tabela 19, os resultados no Gráfico 13 e os benefícios no Gráfico 14.

Tabela 18: Resultados da percepção de impacto no caso 4.

Fatores de classificação	Comparativo de antes x após	Influência
Treinamentos em Gestão por processos	Passaram a existir treinamentos de negócios e processos	+1
Identificação clara dos processos	Passou a existir documentação completa	+2
Melhorias nos processos essenciais	Processos essenciais não tiveram alterações	0
Gestor por Processos	Passou a existir gestor responsável	+2
Organização baseada em processos	Continuaram a seguir AS-IS para TO-BE melhorado	0
Controle de ciclo de todo o processos	Passou a existir de forma a permitir o efetivo controle	+3
Atividades Agrupadas conforme fluxo do negócio	Passaram a ser agrupadas e até mesmo eliminadas	+3
Distribuição do trabalho	Continuou não existindo	0
Lançamento de produtos como um novo negócio	Passaram a existir, porém ainda simplificado	+1
Construído escritório por processos	Continuou não existindo. As ações são descentralizadas	0
Integração de área de negócios com tecnologia da informação	Passou a ser investido mais tempo no modelo, ajustando o escopo.	+2
Planejamento antes da execução	Passou a existir planejamento	+1
Alinhamento organizacional	Continuou com o mesmo alinhamento	0
Rotina de prevenção de problemas	Houve melhora, ainda faltam definições de KPI's	+2
Integração entre serviços e produtos	Continuou com o alinhamento existente	+1
Gestão quantitativa de produtos e serviços	Continuou a ser desenvolvida de forma estruturada	0
Desenvolvimento da gestão quantitativa de produtos e serviços	Continuou a ser desenvolvida de forma estruturada	0
Gestão de recursos organizacionais	Ficou mais formal, sendo necessário mais tempo	-1
Gestão da configuração organizacional	Continuaram a ser avaliados regularmente	0
	Média	+0,90

Fonte: Preparado pelo autor

Observa-se na Tabela 18, que a média obtida neste caso o classifica o impacto do caso como baixa influência positiva.

Gráfico 14: Resultados da percepção de impacto no caso 4

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 14, é possível identificar equilíbrio entre as respostas para os níveis +1 e +2, com baixa frequência no nível +3, maior frequência no nível 0 e uma percepção no nível, com relação ao aumento de prazo de desenvolvimento.

Tabela 19: Identificação dos benefícios no estudo de caso 4

Benefício	Observação	Influência
Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho	Passou a existir um melhor entendimento da estrutura da organização	+2
Melhora no fluxo das informações	Melhor item, com grandes resultados	+3
Automatização do fluxo das informações	Foi a causa raiz da necessidade da solução	+3
Padronização dos processos	Processos padronizados	+3
Conceituação organizacional sobre processos	Não foi percebido claramente esta mudança	0
Redução de tempo e custos dos processos	Aumento de produtividade, com mais processos sem contratação	+3
Redução de tempo de entrega de produtos e serviços	Em função da maturidade baixa, ainda está consumindo mais tempo do que o modelo tradicional	-1
Maior nível de satisfação de clientes	Foi identificada redução no backlog	1
Maior nível de produtividade	Claro aumento de produtividade	+2
Redução de falhas e defeitos	Falhas mais facilmente identificáveis	+1
Alinhamento da visão de negócios com tecnologia da informação	Possível identificar melhora no ciclo do processo	+1
Média		+1,64

Fonte: Preparado pelo autor

Na Tabela 19, com a média obtida pelo caso como os benefícios apresentados, é possível classificá-lo como média influência positiva.

Gráfico 15: Identificação dos benefícios no estudo de caso 4

Fonte: Preparado pelo autor

O histograma apresentado no Gráfico 15 mostra que os benefícios são classificados como -1 e 0 com baixa frequência, aumentando a frequência no nível +2, ficando o nível +1 com a segunda posição e a maior frequência no nível +3, demonstrando benefícios consistentes, apesar de um exemplo de malefício, que é o maior tempo de entrega.

4.4.2. Avaliação do Nível de Maturidade

Para que seja possível fazer esta avaliação qualitativa, elaborou-se um sistema de referência das respostas do questionário, ao nível de maturidade dos modelos propostos, desenhando de forma a permitir a identificação em qual nível é predominante na organização.

A avaliação da organização do estudo de caso 4, sob a ótica do modelo de maturidade proposto pela OMG (2008), permite comparar os resultados nas questões envolvidas e nos resultados obtidos, antes e depois da implantação do sistema de gestão por processos. Os resultados da avaliação podem ser observados na tabela 20.

Tabela 20: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG

Questão	Antes	Etapa	Depois	Etapa
2.4	Identificação da necessidade pela alta direção	2	N/A	-
2.6	Era funcional	2	Continuou funcional	2
2.8/ 3.18	Simulação ou gestão de recursos realizadas de forma simplificada	2	Não teve alteração	2
2.9	Retroalimentação manual	2	Usando testes integrados	3
3.1	Não existiam	1	Formalização dos treinamentos	3
3.2	Não existia documentação	1	Profundidade e detalhamento dos processos aumentado	4
3.3/ 3.14	Processos melhorados sob demanda de um problema específico	2	Passaram a serem avaliados com mais preocupação	3
3.4	Mais de um gestor funcional para o ciclo do processo	2	Passou a existir o gestor do processo, dentro da área funcional	3
3.5/ 3.9	Desenhos conforme solicitação	1	Passaram a existir documentação	2
3.6	Processos não eram controlados	1	Controle do Ciclo de forma precisa	4
3.8	Não havia controle da distribuição	1	Continuou não existindo	1
3.10	Não existia escritório de processos	1	Continuou não existindo	1
3.12	Não havia planejamento	1	Passou a existir	2
3.13	Já havia alinhamento	3	Continuaram alinhados	3
3.15	A integração já existia	3	Continuou existindo	3
3.16	Gestão realizada de forma estruturada	3	Continuou a ser realizada	3
3.17	A gestão já era integrada	3	Continuou a ser integrada	3
3.19	Desenvolvimento sem grande formalização da documentação	1	Desenvolvimento mais formal, porém mais lento	2
4.2	Processos pouco uniformes	1	Processos uniformes e bem entendidos	3
4.4	Processos despadronizados	1	Processos padronizados	3
4.5	Baixa conceitualização	1	Baixa conceitualização	1
4.7	Tempo de entrega alto	2	Tempo de entrega continuaram altos	2
4.8	Clientes pouco satisfeitos	2	Maior satisfação de clientes	3
4.9	Produtividade baixa	2	Produtividade alta	4
4.10	A identificação das falhas não era estruturada	2	Falhas puderam ser identificada mais claramente	3
4.11	Papéis não definidos	1	Melhora no ciclo do processos	2

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 16 é possível observar a comparação dos resultados obtidos no estudo de caso 4, antes e depois da implementação da ferramenta de gestão por processos e é possível visualizar a evolução do nível de maturidade.

Gráfico 16: Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 4.

Fonte: Preparado pelo autor

Fazendo uma avaliação crítica das respostas, foi possível observar que, inicialmente, a organização estava no nível 2 “Gerenciado” de maturidade, porém ainda com nível de frequência no nível 1 “Inicial” muito grande e poucos itens no nível 3 – “Padronizada”.

Após a implementação, foi possível identificar evolução do nível de maturidade, com avaliações entre o nível “2 – Gerenciado”, nível “3 – Padronizada” e até mesmo no nível “4 – Preditível”, porém a maior incidência ficou no terceiro nível “3 – Padronizada”, em que a organização tem seus “Processos e ativos estabilizados para produzir produtos e serviços”, mas com representativo volume de respostas no nível 1 e 2 e poucas no nível 4, mostrando baixa consistência na implementação e na evolução do nível de maturidade.

Assim sendo, foi possível observar a evolução no nível de maturidade, mesmo não existindo a busca pela gestão por processos, porém os resultados foram inferiores em relação aos obtidos em outras organizações.

4.5. Estudo de Caso 5

O quinto estudo de caso apresentado é de uma seguradora com capital multi-nacional, atua em todo o mercado nacional, porém não atua em seguro saúde, ou grandes riscos. A pesquisa foi realizada em entrevista presencial, com o gerente de projetos Seis-Sigma, área ligada à superintendência de gestão estratégica, que atua conjuntamente com a controladoria e área de informações da organização. É considerado um dos pilares da gestão estratégica.

4.5.1. Análise de operações do estudo de caso 5

Esta seguradora optou por um direcionamento para processos, um pouco diferente das demais, uma vez que tem focado desde 2.000 em projetos de Seis Sigma, pensando corporativamente em processos, porém atuando de forma independente da automação. Sua adoção foi oriunda de resultados financeiros ruins, que obrigaram a encontrar uma solução estruturada, sendo sua distribuição direcionada pela alta direção para as demais áreas da organização.

Existe dentro da organização um *software* de gestão por processos e documentos, o EMC Documentum, porém ele é subutilizado e em função do seu tempo de resposta as ações são desenvolvidas, independentemente, da automação.

A área de processos visa garantir um maior controle dos processos, com documentação para seu controle, porém não foca em automação sendo que estas atividades são desenvolvidas, independentemente. Os projetos de Tecnologia da informação são direcionados, mundialmente, com desenvolvimento local.

Existem planejamentos de médio prazo, para aumentar o uso da ferramenta de gestão por processos, porém não tem sido um foco das ações de Seis sigmas e processos em função do tempo de resposta.

Desta forma, este estudo de caso focou na avaliação de impactos, benefícios, resultados e nível de maturidade da organização que foi desenvolvido praticamente sem a adoção de *software* de gestão por processos, mostrando um cenário diferenciado em relação aos demais casos analisados anteriormente.

Assim sendo, podemos observar o resultado da percepção do impacto na implantação resumida na Tabela 21 e a percepção dos benefícios resumida na Tabela 22, os resultados no Gráfico 16 e os benefícios no Gráfico 17.

Tabela 21: Resultados da percepção de impacto no caso 5

Fatores de classificação	Comparativo de antes x após	Influência
Treinamentos em Gestão por processos	Passaram a existir treinamentos de seis sigmas	+3
Identificação clara dos processos	Melhorou em profundidade e qualidade	+1
Melhorias nos processos essenciais	Passaram a existir de forma estável em áreas como cobrança e RH	+2
Gestor por Processos	Já existia e não teve alteração	0
Organização baseada em processos	Dependia do produto e continuou da mesma forma	0
Controle de ciclo de todo o processos	Passou a existir, com controles e indicadores	+2
Atividades Agrupadas conforme fluxo do negócio	Passaram a ser agrupadas e eliminadas	+1
Distribuição do trabalho	Dimensionamento da função e passou a ser por atividade	+1
Lançamento de produtos como um novo negócio	Depende do produto e continuou da mesma forma	0
Construído escritório por processos	Já existia, com foco em controles internos	0
Integração de área de negócios com tecnologia da informação	Existia baixa integração e continuou da mesma forma	0
Planejamento antes da execução	Não existia e passou a fazer parte do dia a dia	+1
Alinhamento organizacional	Não havia e através da oficina de projetos passaram a ser alinhados	+3
Rotina de prevenção de problemas	Prevenção reativa e passou a ser controlada e identificada	+2
Integração entre serviços e produtos	Os projetos ajudaram com a integração, porém ainda existem problemas	+1
Gestão quantitativa de produtos e serviços	Produtos desenvolvidos sem observar detalhes e passaram a ser avaliados de forma mais abrangente	+1
Desenvolvimento da gestão quantitativa de produtos e serviços	Os indicadores eram básicos e passaram a ser mais abrangentes	+1
Gestão de recursos organizacionais	Gestão independente, porém com maior alinhamento	+1
Gestão da configuração organizacional	Não havia estruturação e passou a ser pensado como um novo negócio	+1
	Média	+1,11

Fonte: Preparado pelo autor

Observa-se na Tabela 21, que a média obtida neste caso o classifica o impacto do caso como baixa influência positiva.

Gráfico 17: Resultados da percepção de impacto no caso 5

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 17, é possível identificar equilíbrio entre as respostas para os níveis +2 e +3, aumentando a frequência no nível 0, porém a maior frequência no nível +1.

Tabela 22: Identificação dos benefícios no estudo de caso 5

Benefício	Observação	Influência
Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho	Passou a ter padrão, que inexistia	+3
Melhora no fluxo das informações	Melhorou substancialmente	+2
Automatização do fluxo das informações	Alguns casos foram automatizados, porém o foco foi melhoria independente de automação	+1
Padronização dos processos	Passaram a existir padronizações entre áreas	+2
Conceituação organizacional sobre processos	Houve uma melhora, mas ainda continua baixa	+1
Redução de tempo e custos dos processos	Forte redução de custos e o tempo de ciclo é o maior foco, com exemplos em todas as áreas.	+3
Redução de tempo de entrega de produtos e serviços	Em função da melhor definição dos produtos, está obrigando a consumir mais tempo do que o modelo adotado anteriormente	-2
Maior nível de satisfação de clientes	Foi identificado por meio de indicadores	+3
Maior nível de produtividade	Claro aumento de produtividade, com casos que ultrapassaram 100%	+3
Redução de falhas e defeitos	Redução de erros de emissão, pagamentos, assistência 24h e até mesmo no desenvolvimento de TI.	+3
Alinhamento da visão de negócios com tecnologia da informação	Poucos exemplos, mas teve redução do <i>backlog</i> de TI	+1
Média		+1,82

Fonte: Preparado pelo autor

Na Tabela 22, com a média obtida pelo caso como os benefícios apresentados, é possível classificá-lo como média influência positiva.

Gráfico 18: Identificação dos benefícios no estudo de caso 5

Fonte: Preparado pelo autor

O histograma apresentado no Gráfico 18 mostra que os benefícios no classificados como +3 tiveram maior frequência, mas também foram apresentadas respostas no nível +1 e +2 e um malefício foi identificado, no nível -2, que é o caso do tempo de entrega que ficou maior. Este mesmo item também fora identificado no caso 4.

4.5.2. Avaliação do Nível de Maturidade

Para que seja possível fazer estava avaliação qualitativa, um sistema de referência das respostas do questionário, ao nível de maturidade dos modelos propostos, foi desenhado de forma a permitir a identificação do nível predominante na organização.

A avaliação da organização do estudo de caso 5, sob a ótica do modelo de maturidade proposto pela OMG (2008), permite comparar os resultados nas questões envolvidas e nos resultados obtidos, antes e depois da implantação do sistema de gestão por processos e os resultados da avaliação podem ser observados na Tabela 23.

Tabela 23: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG

Questão	Antes	Etapa	Depois	Etapa
2.4	Identificação da necessidade pela alta direção	2	N/A	-
2.6	Era funcional	2	Continuou funcional	2
2.8/ 3.18	Não era utilizada	1	Passou a ter avaliação de viabilidade econômica	2
2.9	Depende de cada área	1	Avaliação integrada	2
3.1	Não existiam	1	Formalização dos treinamentos	3
3.2	Já existia documentação	2	Melhora em profundidade e qualidade	3
3.3/ 3.14	Processos melhorados sob demanda de um problema específico	2	Passaram a serem avaliados repetidamente	3
3.4	Conceito de gestor já existia	3	Continuou da mesma forma	3
3.5/ 3.9	Não foram criados por processos	1	Continuam não sendo avaliados desta forma	1
3.6	Praticamente não existia controle	1	Controlados e com indicadores	3
3.8	Dimensionamento por função	1	Dimensionamento por atividade	2
3.10	Já existia, com objetivo de documentação	2	Objetivo de controles internos	2
3.12	Não havia planejamento	1	Passou a existir	2
3.13	Desalinhados e incompletos	1	Alinhados através da oficina de projetos	3
3.15	Não havia integração	1	Integração melhorada, mas ainda com problemas	2
3.16	Produtos incompletos	1	Avaliados de forma mais precisa	2
3.17	Indicadores básicos	1	Indicadores operacionais criados e analisados	2
3.19	Não havia modelo estruturado	1	Criação passou a ser por meio de uma nova estrutura	2
4.2	Processos pouco uniformes	1	Processos padronizados	3
4.4	Processos despadronizados	1	Processos padronizados	3
4.5	Baixa conceitualização	1	Baixa conceitualização	1
4.7	Tempos de entrega baixos	3	Tempos de entrega maiores, porém melhores	2
4.8	Clientes pouco satisfeitos	2	Maior satisfação de clientes	3
4.9	Produtividade baixa	2	Aumento de produtividade superior a 100%	4
4.10	A identificação das falhas não era estruturada	2	Falhas puderam ser identificadas mais rapidamente	3
4.11	Estrutura deficitária	1	Redução de back-log	1

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 19 é possível observar a comparação dos resultados obtidos no estudo de caso 5, antes e depois da implementação da ferramenta de gestão por processos, e é possível visualizar a evolução do nível de maturidade.

Gráfico 19: Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 5.

Fonte: Preparado pelo autor

Uma avaliação crítica das respostas, permite observar que, inicialmente, a organização estava no nível 1 “Inicial” de maturidade, porém já com nível de frequência no nível 2 “Gerenciado” e alguns poucos itens no nível 3 – “Padronizada”.

Após a implementação, foi possível identificar a evolução do nível de maturidade, com avaliações entre o nível 1 – “Inicial”, 2 – “Gerenciado”, nível 3 – “Padronizada” e até mesmo no nível 4 – “Preditível”, porém a maior incidência ficou no segundo nível “Gerenciado”, em que na organização “os gestores têm atividades estabilizadas em sua unidade de negócio”, mas com representativo volume de respostas no nível 1 e 2 e poucas no nível 4, mostrando baixa consistência na implementação e na evolução do nível de maturidade.

Desta forma, foi possível identificar evolução no nível de maturidade de processos desta organização, mesmo sem o foco intensivo na utilização de ferramentas e software de gestão por processos, porém é importante observar que esta organização apresentava um nível de maturidade mínimo, antes da implementação, o que justifica grande parte dos seus resultados. Provavelmente esta organização não conseguirá atingir altos níveis de maturidade em processos, sem a adoção de ferramentas que auxiliem sua estrutura.

4.6. Estudo de Caso 6

O sexto estudo de caso apresentado é de uma seguradora com capital multi-nacional, atua em todo o mercado nacional, porém não trabalha com seguro saúde ou grandes riscos. A pesquisa foi realizada em entrevista presencial, com o superintendente de produtos, que atua diretamente no desenvolvimento de novos produtos e seus processos. Também agrega a operacionalização do processo de aceitação e emissão, englobando todas as filiais da seguradora.

4.6.1. Análise de Operações do Estudo de Caso 6

Esta seguradora optou por desenvolver, internamente, suas ferramentas de processos e utiliza da documentação de processos, com o apoio de consultorias internas e externas. Não são mantidos todos os fluxos de processos atualizados pelas áreas de negócios, apesar de existirem iniciativas para mudar este direcionamento.

O direcionamento do planejamento estratégico é dado com a utilização de ferramentas de *Lean Service* e a grande preocupação da organização é com o correto processamento das suas regras, o controle das pendências, o completo acompanhamento das ações e a integração entre suas bases de dados e informações.

Tratando-se de uma organização multi-nacional, já existe a preocupação e a consciência com relação aos controles de dados e informações e, por isso, uma ferramenta de gestão por processos não traz muitos ganhos sobre a operação da organização que já é eficiente e controlada.

Esta organização também conta com uma área de processos corporativa, com atuação consultiva e, além disso, desenvolve projetos em conjunto com suas áreas e até mesmo utiliza do apoio de consultorias externas, para o levantamento e as ações pontuais, em especial para o *Lean Service*.

Este direcionamento, para o *Lean Service*, está trazendo uma expectativa de potencializar os resultados já obtidos com o uso do ferramental atual.

Nesta pesquisa foi focado um macro processo, que passou por implementação em 2004, mas que não estava oferecendo grandes benefícios à organização, sendo revitalizado em 2007, quando passou a trazer resultados mais consistentes.

Assim sendo, podemos observar o resultado da percepção do impacto na implantação resumida na Tabela 24 e a percepção dos benefícios, resumida na Tabela 25, os resultados no Gráfico 19 e os benefícios no Gráfico 20.

Tabela 24: Resultados da percepção de impacto no caso 6

Fatores de classificação	Comparativo de antes x após	Influência
Treinamentos em Gestão por processos	Não foram realizados, gerando impacto negativo.	-1
Identificação clara dos processos	Ficaram mais claramente identificados.	+1
Melhorias nos processos essenciais	Ganhos em função da centralização.	+3
Gestor por Processos	Existe o desejo, mas ainda não foi implementado.	0
Organização baseada em processos	Passou-se a pensar como o processo tem que ser.	+3
Controle de ciclo de todo o processos	Já era controlado, em função de <i>compliance</i>	0
Atividades Agrupadas conforme fluxo do negócio	Centralização das atividades, deixando o foco das filiais para comercialização.	+3
Distribuição do trabalho	Maior controle e treinamento	+1
Lançamento de produtos como um novo negócio	Depende do produto e continuou da mesma forma.	0
Construído escritório por processos	Deveria ter atuado, mas não o fez.	0
Integração de área de negócios com tecnologia da informação	Já existia, era boa e comum em outras ferramentas.	0
Planejamento antes da execução	Passou a ser melhor realizado, focado na automação.	+2
Alinhamento organizacional	Não teve influência.	0
Rotina de prevenção de problemas	Existe a expectativa de que seja realizado, mas ainda não foi.	0
Integração entre serviços e produtos	Não teve impacto.	0
Gestão quantitativa de produtos e serviços	Não teve influência.	0
Desenvolvimento da gestão quantitativa de produtos e serviços	Agilizou o processo, trouxe facilidade de uso e reduziu a operação.	+3
Gestão de recursos organizacionais	Pelo processo de centralização e mudança das atividades.	0
Gestão da configuração organizacional	Houve mudanças significativas.	+1
	Média	+0,84

Fonte: Preparado pelo autor

Observa-se na Tabela 24, que a média obtida neste caso o classifica o impacto do caso como baixa influência positiva.

Gráfico 20: Resultados da percepção de impacto no caso 6

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 20, foi possível identificar equilíbrio entre as respostas para os níveis +1 e +3, com baixa frequência no nível +2 e uma percepção no nível -1, que foi a ausência de treinamentos de gestão por processos e a maior frequência no nível 0. Este resultado pode ser atribuído ao fato da implementação estar seguindo para uma segunda etapa, com resultados parciais.

Tabela 25: Identificação dos benefícios no estudo de caso 6

Benefício	Observação	Influência
Uniformização do entendimento sobre a forma de trabalho	Ainda está um pouco confuso.	0
Melhora no fluxo das informações	Facilitou o fluxo.	+2
Automatização do fluxo das informações	Já foi automatizado, melhorou substancialmente.	+1
Padronização dos processos	Melhorou pouco, já eram padronizados.	+1
Conceituação organizacional sobre processos	Houve uma melhora, mas ainda continua baixa	+1
Redução de tempo e custos dos processos	Forte redução no tempo de ciclo, porém não tão expressiva nos custos.	+2
Redução de tempo de entrega de produtos e serviços	Esta mudança não permeou o lançamento de novos produtos.	0
Maior nível de satisfação de clientes	Entrega mais rápida e dinâmica.	+1
Maior nível de produtividade	O resultado atual ainda é baixo, mas está crescendo.	+1
Redução de falhas e defeitos	O processo atual é robusto, não estando suscetível a falhas.	+1
Alinhamento da visão de negócios com tecnologia da informação	Trouxe ganho e aprendizado.	+1
Média		+1,00

Fonte: Preparado pelo autor

Na Tabela 25, com a média obtida pelo caso como os benefícios apresentados, é possível classificá-lo como baixa influência positiva.

Gráfico 21: Identificação dos benefícios no estudo de caso 6

Fonte: Preparado pelo autor

O histograma apresentado no Gráfico 21 mostra que os benefícios não foram classificados como 0 e +2 ficaram equilibrados com baixa frequência, e o nível +1 ficou com maior frequência, mostrando baixa influência positiva, que poderia ser esperado neste caso que avaliou as ações parciais.

4.6.2. Avaliação do Nível de Maturidade

Para que seja possível fazer esta avaliação qualitativa, um sistema de referência das respostas do questionário ao nível de maturidade dos modelos propostos foi desenhado, de forma a permitir a identificação em qual nível é predominante na organização.

Avaliando a organização do estudo de caso 6, sob a ótica do modelo de maturidade proposto pela OMG (2008), podemos comparar os resultados nas questões envolvidas e nos resultados obtidos, antes e depois da implantação do sistema de gestão por processos e os resultados da avaliação podem ser observados na tabela 26.

Tabela 26: Avaliação dos resultados das questões conforme proposto pela OMG

Questão	Antes	Etapa	Depois	Etapa
2.4	Identificação da necessidade pela média gerencial, com apoio da alta direção	2	N/A	-
2.6	Era funcional	2	Continuou funcional	2
2.8/ 3.18	Não era utilizada	1	Continuou sem ser avaliado continuamente	1
2.9	Era retroalimentado manualmente	2	Processos retroalimentados pelas própria área e processo	2
3.1	Não existiam	1	Não foram realizados na quantidade correta	1
3.2	Documentação pontual	1	Não foi atualizada e nem mantida	1
3.3/ 3.14	Processos melhorados sob demanda de um problema específico	2	Melhorou com a centralização	3
3.4	Sem um gestor do processo	1	Apesar do desejo, ainda não tem um gestor do processo	1
3.5/ 3.9	Não foram criados por processos	1	Passou-se a pensar como deve ser.	3
3.6	Controle já existia em todo o processo	3	Continuaram a ser controlados	3
3.8	Não existia um controle formal	1	Maior controle e treinamentos	2
3.10	Já existia, com objetivos operacionais	1	Apesar de prevista mudança, não teve atuação direta	1
3.12	Não havia planejamento	1	Passou a existir, focado na automação.	2
3.13	Já eram alinhados	2	Continuaram a ser	2
3.15	Independente do processo	1	Não teve impacto	1
3.16	Independente do processo	1	Não teve influência	1
3.17	Independente do processo	1	Agilizou o processo, trouxe facilidades e reduziu a operação	3
3.19	Não havia modelo estruturado	1	Criação passou a ser por meio de uma nova estrutura	2
4.2	Processos pouco uniformes	1	Processos padronizados	3
4.4	Processos padronizados	2	Evolução na padronização dos processos	3
4.5	Baixa conceitualização	1	Houve melhora	2
4.7	Independe do processo	1	Continuou independente	1
4.8	Reclamações quanto aos prazos de entrega	1	Entregas mais rápidas e dinâmicas. Corretores bem satisfeitos.	3
4.9	Produtividade baixa	2	Melhora, mas ainda com poucos resultados	3
4.10	Processo robusto	3	Processo robusto	3
4.11	Alinhamento existente	2	Continuou alinhado	2

Fonte: Preparado pelo autor

No Gráfico 22 é possível observar a comparação dos resultados obtidos no estudo de caso 6, antes e depois da implementação da ferramenta de gestão por processos e é possível visualizar a evolução do nível de maturidade.

Gráfico 22: Comparativo das respostas e a identificação da maturidade antes e depois da implementação – Modelo proposto pela OMG – estudo de caso 6.

Fonte: Preparado pelo autor

Fazendo uma avaliação crítica das respostas, foi possível observar que, inicialmente, a organização estava no nível 1 “Inicial” de maturidade, porém já com nível de frequência no nível 2 “Gerenciado” e alguns poucos itens no nível 3 – “Padronizada”.

Após a implementação, foi possível identificar a evolução do nível de maturidade, com avaliações entre o nível 1 – “Inicial”, 2 – “Gerenciado”, nível 3 – “Padronizada” e até mesmo no nível 4 – “Preditível”, porém a maior incidência ficou no segundo nível “Gerenciado”, sendo que “os gestores têm atividades estabilizadas em sua unidade de negócio”, mas muito próximo disso o terceiro nível “Padronizada” em que a organização tem seus “processos e ativos estabilizados, para produzir produtos e serviços, mas com representativo volume de respostas no nível 1 e poucas no nível 4, mostrando baixa consistência na implementação e na evolução do nível de maturidade.

Desta forma, foi possível identificar a evolução no nível de maturidade de processos desta organização, mesmo sem um processo consistente de implementação, baseado em

fluxos de processos e uso de ferramentas de gestão por processos de mercado. Porém, é possível observar que esta organização terá dificuldade em evoluir do estágio atual de maturidade, mesmo utilizando-se de *Lean Services*, em função da ausência de integração entre processos e a área de operações e produtos.

4.7. Estudo de Caso 7

Apesar de inúmeros contatos realizados ao longo de 18 meses, entre meados de 2.008 até o final de 2.009, uma das seguradoras optou por não participar desta pesquisa, em especial com a preocupação da exposição de suas estratégias para o mercado, mostrando eventualmente a fraca relação com os conceitos éticos praticados pelas pesquisas acadêmicas.

Esta seguradora fez somente algumas considerações sobre seu direcionamento em uma entrevista telefônica, sendo que foi possível observar que eles estão adotando a gestão por processos, com aquisição de ferramentas no mercado, porém ainda não completamente implementada.

O principal motivador foi a necessidade de melhorar o tempo de resposta de suas atualizações de produtos e também buscar a redução de custos. Foi observado que trata-se de uma estratégia corporativa da organização. Eles não teriam no momento resultados a serem apresentados, uma vez que o projeto não estaria implementado.

Com base nestas observações, foi possível concluir que este sétimo caso segue a mesma tendência que os demais, mesmo sem que a pesquisa de campo tenha sido completamente aplicada. Isto baseia-se no fato de os motivadores serem semelhantes aos demais casos, em especial, na questão de custos e tempo de resposta.

Desta forma, foi possível concluir que esta ausência não prejudicou a pesquisa de campo, uma vez que os demais casos apresentaram uma tendência e com resultados consistentes, e pelas informações obtidas deste sétimo caso, seus resultados seguiriam a mesma tendência dos demais.

4.8. Análise Consolidada dos Resultados dos Estudos de Casos Avaliados

Comparando-se os resultados da pesquisa de campo, pode-se observar no gráfico 23 quais foram os benefícios identificados pelas organizações, ao implementarem software de

gestão por processos (BPMS), observando a frequência de respostas que foi apresentada em cada uma das faixas da escala utilizada, passando de -3 como forte influência negativa até +3 com forte influência positiva.

Na tabela 27 pode-se observar os resultados de cada benefício obtidos em cada um dos casos analisados. Com isto é possível inferirmos algumas observações.

- a) O benefício “uniformização de entendimento sobre a forma de trabalho” apresentou média ou alta influência positiva nos casos de 1 a 5 e não apresentou influência no caso 6. Isto pode ser atribuído ao fato de não terem adotado a modelagem de processos, mas somente a automação.
- b) O benefício “a melhoria do fluxo das informações em função do uso da modelagem por processos”, apresentou resultados entre média e alta influência positiva nos casos de 2 a 6, porém não apresentou influência no caso 1; isto pode ser atribuído ao fato de ser uma implementação em somente uma das unidades de negócio da organização, deixando as demais sem o complemento das informações.
- c) O benefício “Redução no tempo de entrega dos produtos” apresentou resultados entre média e alta influência positiva nos casos 1 a 3 e não apresentou influência no caso 6, porém apresentou influência negativa nos casos 4 e 5; isto pode ser atribuído ao fato de existir uma curva de aprendizagem e que no primeiro momento as implementações demoram mais do que pelo método anterior, porém com o passar do tempo, o tempo de entrega é efetivamente reduzido. Este benefício foi o que apresentou a menor média entre todos que foram avaliados.
- d) O benefício “Redução de tempo e custos dos processos” apresentou resultados entre média e alta influência positiva em todos os casos, sendo o que obteve a melhor média geral, ou seja, este benefício é facilmente observado nas implementações realizadas. Isto pode ser atribuído em função de que usualmente é o objetivo maior do projeto, com grande visibilidade pela direção da organização.
- e) O benefício “Aumento da conceituação organizacional sobre processos” apresentou resultados entre indiferente até alta influência positiva. Isto pode ser atribuído ao fato que nem todas as implementações visavam a efetivação do aumento dos conceitos sobre processos, mas somente seus benefícios.

Tabela 27: Consolidação dos benefícios apresentados

Benefícios	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Média
Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho	3	3	3	2	3	0	2,3
A melhoria do fluxo das informações em função do uso da modelagem por processos	0	3	3	3	2	2	2,2
Automação do fluxo das informações	3	3	2	3	1	1	2,2
Padronização dos processos	3	1	3	3	2	1	2,2
Aumento da conceituação organizacional sobre processos	0	1	3	0	1	1	1,0
Redução de tempo e custos dos processos	3	2	3	3	3	2	2,7
Redução no tempo de entrega dos produtos	3	2	3	-1	-2	0	0,8
Aumento da satisfação de clientes	3	1	3	1	3	1	2,0
Aumento da produtividade	2	2	3	2	3	1	2,2
Redução de falhas e defeitos	2	3	2	1	3	1	2,0
Alinhamento visão de negócios com tecnologia da informação	1	2	2	1	1	1	1,3
Reduzir o tempo de implementação de solução de informática	1	2	2	2	3	1	2,3

Fonte: Preparado pelo autor

Na tabela 28 foi possível avaliar o resumo dos resultados obtidos pela pesquisa em campo, observando qual a média da influência, média dos benefícios, o nível de maturidade obtido antes de implementação de gestão por processos e após a implementação. Com isto, temos uma visão geral dos resultados obtidos pela pesquisa realizada.

Tabela 28: Resumo dos resultados obtidos pela pesquisa em campo

Estudo	Influência (média)	Benefícios (média)	Nível de maturidade antes (OMG, 2008)	Nível de maturidade após (OMG, 2008)
Caso 1	+1,32	+2,10	2	3
Caso 2	+1,68	+2,10	2	3
Caso 3	+2,21	+2,72	2	3
Caso 4	+0,90	+1,64	2	3
Caso 5	+1,11	+1,82	1	2
Caso 6	+0,84	+1,00	1	2

Fonte: Preparado pelo autor

Esta é uma visão consolidada dos resultados, para facilitar o entendimento e consultas futuras.

4.9. Avaliação das Proposições e da Questão de Pesquisa com os Seis Estudos de Caso

Considerando os casos de 1 a 6 os resultados obtidos nos questionários e a comparação entre a influência nos fatores de classificação e nos benefícios e os resultados obtidos nos estudos de maturidade dos quatro modelos selecionados, tempo para as respostas às proposições e a questão de pesquisa:

Proposição primária: O uso de *software*, que utiliza os conceitos de gestão por processos (BPM) impacta na evolução da gestão funcional para a gestão por processos.

Pode-se considerar que houve impacto positivo, uma vez que todas as organizações perceberam impactos com médias positivas, sendo que o caso 1, caso 4, caso 5 e caso 6, comparando a situação anterior com a posterior, o resultado foi “baixa influência positiva” (médias +1,32; +0,90, +1,10 e +0,84, respectivamente), conforme proposto no modelo de avaliação de resultados e detalhado na tabela 14. No caso 2 e no caso 3, o resultado foi “média influência positiva”, conforme a proposta, com médias +1,68 e + 2,21, respectivamente.

Além disso, foi possível medir o nível de maturidade, conforme proposto pela OMG (2008) nas organizações avaliadas, comparando seus resultados em dois momentos: antes e depois da implementação.

Nos estudos de caso 1, 2, 3 e 4, o nível de maturidade em processos era classificado como 2 – “Gerenciado” e após a implementação passou para o nível 3 – “Padronizado”, e nos estudos de caso 5 e caso 6 o nível de maturidade passou de 1 – “Inicial” para 2 – “Gerenciado”, mostrando a evolução nos resultados obtidos pelas organizações avaliadas, independente do caminho escolhido e do seu esforço realizado.

Desta forma, foi possível concluir que houve evolução da gestão funcional, para a gestão por processos, com o uso de *software* que utiliza os conceitos de gestão por processos.

Proposição secundária: Os benefícios descritos nos conceitos de gestão por processos (BPM) são identificados nas organizações, que implementaram *software* de gestão por processos (BPMS).

Foram identificados os benefícios, em todas as organizações avaliadas, uma vez que no caso 1, caso 2, caso 4 e caso 5, o resultado da média foi classificado como “média influência positiva” (média de +2,10; +2,10; +1,64 e +1,82, respectivamente), conforme modelo de avaliação dos resultados detalhados na tabela 14. No caso 3, o resultado foi “alta influência positiva” (média de +2,72), considerando o mesmo modelo proposto. No caso 6, o resultado foi “baixa influência positiva” (média de +1,00), considerando o modelo proposto.

Consequentemente, tem-se a resposta da questão de pesquisa:

Questão de pesquisa: Como a adoção de *software* de gestão por processos (BPMS) impacta no processo de mudança da gestão funcional para a gestão por processo?

As organizações evoluíram no nível de maturidade por processos, observando o modelo proposto pela OMG (2008). Além disso, a implantação do *software* trouxe na média um impacto positivo entre +0,84 e +2,21 (escala de -3 a +3), demonstrando estar entre “baixa influência positiva” e “a média influência positiva” na direção da gestão por processos e a média do impacto positivo de +1,00 e +2,72 (escala de -3 a +3), demonstrando estar entre “baixa influência positiva” e “alta influência positiva” nos benefícios descritos pelos autores de gestão por processos.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho buscou realizar o entendimento sobre a questão da evolução da gestão por processos com base em pesquisa na literatura e também com pesquisa em campo. Foram identificadas limitações, em especial entre os modelos de maturidade.

5.1. Pesquisa Acadêmica

Na pesquisa acadêmica, foi possível identificar que a gestão por processos é um tema relevante para a academia e vem sendo discutido há pelo menos 25 anos e que apresenta por meio de vários pesquisadores, benefícios que certamente chamam muito a atenção como uniformização das atividades, redução de custos e tempos, melhor entendimento do negócio, redução de falhas e defeitos, aumento da satisfação de clientes entre outros.

Também foi possível observar que não existe um modelo de maturidade consolidado para gestão por processos, o que mostra que esta forma de medição e comparação ainda não está totalmente madura, podendo sofrer evoluções e mudanças. Os modelos de maturidade apresentam focos diferenciados, alguns objetivando avaliar negócios e outros visando auditoria, mas seguem o mesmo foco de avaliação, uma vez que um dos casos foi avaliado por três modelos de maturidade e todos eles apresentaram resultados alinhados.

O mercado segurador, definido como amostra desta pesquisa é um mercado que vem sofrendo grandes mudanças em função do seu crescimento acima da média do mercado e também pelo aumento da concorrência. Seus processos são fortemente baseados em regras de negócios, o que os torna mais complexos e suas operações baseadas em tecnologia da informação, o que apresenta grande aderência com as ferramentas de gestão por processos, sejam elas adquiridas no mercado ou desenvolvidas por suas próprias equipes.

5.2. Pesquisa de Campo

Durante a pesquisa de campo, foi delimitado realizar estudos de casos múltiplos com as sete maiores seguradoras do mercado brasileiro, porém somente seis delas efetivamente responderam completamente ao questionário proposto por esta pesquisa, ficando o último caso sem avaliação completa, porém devido a informações obtidas por meio de uma entrevista

telefônica com este último caso, foi possível concluir que suas ações e resultados seriam semelhantes aos demais casos, não comprometendo a pesquisa como um todo.

Foi possível concluir que a adoção de um *software* de gestão por processos permite um aumento de maturidade por processos na organização que a adotou, porém também apresentou evidência o fato de que esta evolução pareceu ser consequência da necessidade de implementação, uma vez que não foram apresentadas evidências fortes de que existia esforço em mudar o nível de maturidade, mas foi observado que o foco principal seria o aumento de produtividade, aumento de qualidade e redução de erros por meio de automação e não a busca do aumento de maturidade.

Também seria importante uma avaliação da limitação do ganho de maturidade das organizações conforme suas escolhas para implementação, uma vez pode-se inferir que implementações que não foram bem planejadas podem conseguir bons resultados inicialmente, igual ou até mesmo melhor do que implementações bem planejadas, porém teria uma provável limitação de crescimento no nível de maturidade, chegando somente a resultados parciais ao longo do tempo.

5.3. Validação das Proposições e da Questão de Pesquisa

Com base nos resultados da pesquisa de campo, foi possível observar que a proposição primária “O uso de *software* que utiliza os conceitos de gestão por processos (BPM) impacta na evolução da gestão funcional para a gestão por processos” foram identificados impactos positivos nos casos avaliados, variando de baixa influência positiva até média influência positiva e também mostrou que o nível de maturidade das organizações apresentou evolução, passando do nível inicial para o gerenciado em 2 estudos de casos e do gerenciado para o padronizado em 4 estudos de casos.

Com relação à proposição secundária “os benefícios descritos nos conceitos de gestão por processos (BPM) são identificados nas organizações que implementaram *software* de gestão por processos (BPMS)”, foi possível identificá-los em todos os casos, variando de baixa influência positiva, passando pela média influência positiva e até mesmo um estudo de caso com alta influência positiva, demonstrando que os benefícios são identificáveis.

Como resultado, a questão de pesquisa “Como a adoção de *software* de gestão por processos (BPMS) impacta no processo de mudança da gestão funcional para a gestão por processo?” identificou-se que a organização mostrou evolução no nível de maturidade de gestão por processos, ao implementar *software* do tipo BPMS, e além disso, independente do meio adotado e da ferramenta utilizada, seja ela desenvolvida internamente ou adquirida no mercado, foi possível identificar os benefícios descritos na literatura em todos os casos avaliados, porém em maior ou menor escala, conforme o caso.

5.4. Limitações e Sugestões de Pesquisas Futuras

Uma das limitações observadas nesta pesquisa advém do método de pesquisa do tipo estudo de caso, uma vez que a abrangência fica limitada aos casos avaliados. Outra limitação foi observada pela ausência de um modelo de maturidade de processos consolidado pela academia, para melhorar o direcionamento da pesquisa ou até mesmo um modelo de maturidade focado em cada mercado que fosse analisado.

Desta forma, sugerimos como trabalhos futuros:

- (a) pesquisa do tipo *survey*, abrangendo a maior parte das seguradoras do mercado brasileiro, para avaliar a implementação e os resultados de gestão por processos;
- (b) pesquisa sobre o comportamento dos modelos de maturidade em organizações de outros mercados, ou mesmo propor um modelo ajustado para medição de maturidade;
- (c) comparar os resultados desta pesquisa com resultados a serem obtidos em pesquisas semelhantes, em outras organizações no Brasil, como bancos, empresas de construção civil entre outras;
- (d) comparar os resultados desta pesquisa com resultados de pesquisas semelhantes realizadas em outros países, de forma a classificar a evolução de gestão por processos em organizações pelo mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AALST, W. M. P.; HOFSTEDE, A. H. M.; WESKE, M., **Business Process Managenet: A Survey**, Berlin: Springer, 2003.

ALVARENGA-NETTO, C. A., **Proposta de modelo de mapeamento e gestão por macroprocessos**, tese de doutorado, Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 146 f, São Paulo, 2004.

APTE, U. M.; GOH, C.H. **Applying lean manufacturing principles to information intensive services**. International Journal of Services Technology and Management, v.5, n. 5/6, p. 488-506, 2004.

ARIF, M.; KULONDA, J.; JONES, J.; PROCTOR, M., **Enterprise information systems: technology first or proces first ?**, Business Process Management Journal, v. 11, n. 1, p 5-21, 2005.

AURORA, S, **Business Process Management: Process is the enterprise**, BPM-Strategy, Lulu.com, New York, 2005.

CALDAS, M. P., **O triste destino da área de O&M - parte I**, RAE – Revista da Administração de Empresas, v. 39, n. 2, p. 6-17, Abr-Jun,1999.

CALDAS, M. P., **O triste destino da área de O&M - parte II**, RAE – Revista da Administração de Empresas, v. 39, n. 3, p. 6-16, Jul-Set,1999.

CORRÊA, H. L.; CAON, M., **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de operações e satisfação dos clientes**, 1ª edição, Editora Atlas, São Paulo, 2.002

DAVENPORT, T. H., **A Natureza da Reengenharia de Processos** In: Reengenharia de Processos, Boston, Harvard Business School Press, 1993.

DAVENPORT, T. H., **Mission critical: realizing the promise of enterprise systems**, 1 ed., Boston, Harvard Business School Press, 2000.

DAVENPORT, T. H., **The coming commoditization of processes**, Harvard Business Review, 2005.

EISENHARDT, K., **Building Theories from Case Study Research.**, Academy of Management Review, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989

FÉLIX, A. et al., **VALOR 1.000, Maiores Empresa edição 2009**, Valor Econômico, n. 9, Ano 9, São Paulo, 2009.

FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – **Cadernos de excelência: Introdução ao Modelos de Excelência da Gestão (MEG)**, São Paulo, 2008.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – **Cadernos Compromisso com a Excelência – Processos**, São Paulo, 2008.

GALBRAITH, J.; DOWNEY, D.; KATES, A., **Designing Dynamic Organizations**: a hand-on guide for leaders at all levels, Amacon, New York, 2002.

GONÇALVES, J. E. L.. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE: Revista de Administração de Empresas, p 6-19, Jan/Mar, 2000.

GROVER, V.; KETTINGER, W.R., **Process Think**: Winning Perspectives For Business Change in the Information Age, Idea Group Inc, 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J., **Reengenharia**: repensando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência, Campus, Rio de Janeiro, 1994.

HAMMER, M., **The Process Audit**, Harvad Business Review, Abril de 2.007.

HARMON, P.; WOLF, C., **The State of Business Process Management 2010**, BPTrends Survey: 2010, Disponível em www.bptrends.com. Acessado em 11 de Fevereiro de 2010.

HOLLAND, D.; KUMAR, S. **Getting Past the Obstacles to Successful Reengineering**, Business Horizons, v. 38, n. 3, p. 79-85, Maio-Junho 1995.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S., **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**, 1ª edição, Editora Objetiva, 2925p, Rio de Janeiro, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Anual de Serviços**. Rio de Janeiro: v.6, p.1-192, 2004. Disponível em: <http://www.ibge.com.br>. Acesso em: 15 set 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores IBGE – Contas nacionais trimestrais**. Rio de Janeiro: julho a setembro, 2.008, p.1-36. Disponível em: <http://www.ibge.com.br>. Acesso em: 17 jan 2009.

JEDD, M., **BPM: Transforming the Organization**, AIIME – Doc. Magazine, v. 21, n. 2, p. 5-9, Mar-Abr, 2007.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management, practical guidelines to successful implementations**. Oxford:Butterworth-Heinemann-Elsevier, 2006.

JORGE NETO, P.M.; SILVA, T.L., **Economia de Escala e Eficiência nos Bancos Brasileiros após o Plano Real**, Estudos Econômicos, v.32, n. 4, p. 577-619, Out-Dez, 2002.

KANE, E., **IBM's quality focus on the business process**: a management remain competitive. Quality Progress, v. 19, n. 4, p. 24-33, 1986.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P., **How to implement a new strategy without disrupting your organization**, Harvard Business Review, 2.006.

KRAFZIG, D.; BANKE, K.; SLAMA, D., **Enterprise SOA**, Prentice Hall – PTR, NJ, USA, 2005.

KELLER, G.; TEUFEL, T., **SAP R/3 Process Oriented Implementation**, Addison-Wesley, Harlow, 1998.

LAURINDO, F. J. B., **TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO** : Planejamento e Gestão de Estratégias, 1ª. ed., Editora Atlas, v. 1., 382 p., São Paulo, 2008.

McFARLAN, F.; McKENNEY, J., **Corporate Information System Management: The Issues Facing Senior Executives**, Dow Jones Irwin, New York, 1983.

MANSAR, L. S; REIJERS, H.A., **Best practices in business process redesign: use and impact**, Business Process Management Journal, v. 13, n. 2, p. 193-207, 2007.

MELAN, E., **Process Management in Service and Administrative Operations**. Quality Progress, v.18, n. 6, p. 52-59, 1986.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**, 2ª edição, Editora Atlas, São Paulo, 2003.

NELSON, M. L.; PETERSON, J.; RARIDENC, R. L.; SEND, R.; **Transitioning to a business rule management service model: Case studies from the property and casualty insurance industry**, Information & Management, v. 47, n. 1, p. 30-41, Janeiro, 2010.

NOLAN, R.L.; McFARLAN, W.E., **Information Technology and the Board of Directors**. Harvard Business Review, v.83, n.10, p. 96-106, Outubro, 2005.

OMG, OBJECT MANAGEMENT GROUP, **Business Process Maturity Model**, version 1.0, Release June, 2008. Disponível em <http://www.omg.org/spec/BPM/1.0/PDF>. Acessado em 11 de Março de 2009

PAIM, R., **As tarefas para gestão de processos**, tese de doutorado em Engenharia de Produção, Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2.007.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R., **Gestão de processos: Pensar, Agir e Aprender**, Editora Bookman, Porto Alegre, 2009.

PEREIRA, J.C.R., **Análise de dados qualitativos: Estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais**, Editora da Universidade de São Paulo, 3ª edição, São Paulo, 2.001.

PINTO H. B.; Carvalho, M. M.; Ho, L. L. **Implementação de programas de qualidade: um survey em empresas de grande porte no Brasil**. Gestão e Produção, v.13, n.2, São Carlos, Mai-Ago, 2.006.

POPOFF, F.; BRANCHE, A.P., **The seven deadly sins of process improvement**, Chief Executive, v. 95, p. 22-36, Jun, 1994.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T., **Towards a Business Process Management Maturity Model**, anais da 13th European Conference on Information Systems, p. 521-532, Regensburg, Alemanha, 2.005a

ROSEMANN, M.; BRUIN, T, **Application of a Holistic Model for determining BPM maturity**, BPTrends, Fev, 2005b.

ROSEMANN, M.; JESUS, L.; MACIEIRA, A.; KARRER, D., **Um framework para operação do Escritório de Processos**, www.bpm360.com.br. Publicado em Novembro, 2009.

RUMMLER, G.; BRACHE, A., **Melhores desempenhos das empresas: Uma abordagem prática para transformar as organizações através da Reengenharia**, 2ª edição, Makron Books, São Paulo, 1994.

SALERNO, M., **Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação**, Atlas, São Paulo, 1999.

SASSER W.E.; OLSEN, R.P.; WYCKOFF, D.D., **Management of Service Operations: Text, Cases and Readings**, Allyn and Bacon, Inc., Boston, 1978.

SAWHNEW, M.; WOLCOTT, R.C.; ARRONIZ, I., **The 12 Different Ways for Companies to Innovate**, MIT Sloan Management Review, v. 47, n. 3, primavera 2.006.

SILVA, A.C.M., **Testes de eficiência na área de seguradoras, previdência privada aberta e capitalização no mercado brasileiro em relação ao período 2000 a 2003: Uma abordagem de testes não paramétricos e modelos de lógica nebulosa**, Revista Brasileira de Risco e Seguro, v.1, n. 2, p. 89-119, Rio de Janeiro, 2.006.

SILVESTRO, R, **Positioning services along the volume-variety diagonal**, International Journal of Operations & Production Management, v. 19, n. 4, p. 399-420, 1999.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Managemvent: The Third Wave**. New York: Meghan- Kiffer, 2003.

YIN, R. K., **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

VARVAKIS, G.; DÁVILA, G.A.; LEOCÁCIO, L., **Inovação e gerenciamento de processos: Uma análise baseada na gestão do conhecimento**, DataGamaZero, Revista de Ciência e Informação, v. 9, n. 3, Rio de Janeiro, Junho, 2008.

VERNADAT, F. B. **Enterprise modeling and integration: principles and applications**, London: Chapman & Hall. 1996.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. **Case research in operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 22, n. 2, p. 195-219, 2002.

WORKFLOW MAGAGEMENT COALITION, **Terminology & Glossary**, ed. WPMC-TC-1011, v. 3, Fev, 1999

Questionário para dissertação de Mestrado Gestão por Processos nas seguradoras brasileiras

APÊNDICE I – Questionário aplicado

Exemplo do questionário aplicado nos estudos de caso com as respostas de uma das seguradoras avaliadas.

1) Dados Gerais

Dados gerais da organização avaliada.

2) Informações sobre a Implementação

2.1 Onde ocorreu a implementação ? Foi por meio de área piloto ou em toda a empresa, unidade de negócios ? Houve expansão após a implementação inicial ? Qual o tempo na expansão ?
A implementação de uma área piloto na unidade de negócios Saúde, no processo de reembolso de despesas médicas realizadas diretamente pelos segurados. Não houve expansão para outras áreas em função do estudo de substituição da ferramenta adotada para uma ferramenta corporativa.
2.2 Há quanto tempo foi iniciado o projeto ?
O projeto foi iniciado em 2.003 e implementado em Novembro de 2.004
2.3 Quais foram os motivos que levaram a organização a buscar a gestão por processos ?
A busca foi devida pelas seguintes necessidades: - Automatizar fluxos de documentos entre áreas; - Operação com grandes volumes - Dificuldades com o extravio de documentos - As informações aos clientes somente eram dadas ao final do processo ou por meio de procura manual. - Definir processos que possam ser controlados em termos de prazos e custo, passando por mais de uma área funcional.
2.4 A implementação ocorreu por iniciativa da alta direção ou da média gerência ? Detalhar
A alta direção da organização realizou pesquisa de satisfação com seus clientes e identificou que o processo de reembolso de despesas médicas estava gerando um alto grau de insatisfação dos clientes. Com isso, elaborou um plano de ação para melhorar este processo, sendo que a principal ação foi a estruturação de um processo com uso de gestão por processos, usando uma ferramenta de mercado

2.5 A mudança causou impacto na distribuição de poder ? Comente.
O que foi identificado nesta mudança não foi exatamente redistribuição de poder, mas sim a melhor definição e consolidação dos papéis. Houve aumento do domínio (gestão) sobre o processo e consolidou os papéis da área.
2.6 Qual era o estilo de gestão anterior ? E como ficou ?
Era funcional e continuou sendo funcional, com a inclusão de novos participantes. O fluxo passa pela áreas quando necessário conforme o nicho – exemplo: exames, internações.
2.7 Houve adoção de alguma ferramenta para modelagem, automação e otimização dos processos ? Se sim, quais ?
Foi adotada a suíte Staffware, com o Tibco armazenando as regras do negócio e o front-end (telas dos usuários - formulários) desenvolvidos em <i>Visual Basic</i> . Também foram criados robôs para comunicação entre alta e baixa plataforma e uso de código de barras para identificar o andamento do processo.
2.8 Como são gerenciadas as distribuições de recursos nos processos ? Existe algum tipo de simulação ?
Os recursos são observados por meio de relatórios de tempos, porém não existe um modelo para dimensionar e também não faz uso de simulação
2.9 Existe algum método definido para realimentar o próprio processo ?
As melhorias são realizadas em pequenas escalas e o processo poderia estar mais desenvolvido, porém a organização optou por substituir a ferramenta e por isso está represando algumas alterações para serem utilizadas na implementação da nova ferramenta corporativa.
2.10 Como objetivo da documentados dos processos ? Em qual contexto ? E como são documentados ?
Como a documentação por processos era fragmentada, foi necessário refazer a documentação com o objetivo de identificar os processos da organização, e foi proposto redesenho para melhorar a performance do processo avaliado. Este redesenho foi baseado nas necessidades dos clientes, em especial com as reclamações apresentadas sobre atrasos e erros.
2.11 Qual o comportamento da equipe com o desenvolvimento do processo ?
A equipe das áreas envolvidas – negócios, TI e processos mostraram forte sinergia o que permitiu a efetiva implementação busca a solução para problemas existentes.

3) Impactos na evolução da gestão funcional para a gestão por processos

Utilizar esta escala:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Forte influência negativa	Média influência negativa	Baixa influência negativa	Não teve influência negativa ou positiva	Baixa influência positiva	Média influência positiva	Forte influência positiva

Utilizar a seguinte referência:

Q1
Qual a influência nos fatores de classificação do <i>software</i> de gestão por processos ?

Avaliar os seguintes fatores de classificação:

3.1 Realização de treinamentos de gestão por processos		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Inicialmente o processo foi sendo desenvolvido sem treinamentos específicos na área, como uma solução "caseira".	Com o desenvolvimento do trabalho, foram realizados treinamentos nos conceitos de gestão por processos e também para utilização da ferramenta.	A ferramenta utilizada já havia sido adquirida pela empresa antes deste projeto e estava sendo utilizada modestamente em outra área.

3.2 Identificação clara dos processos da organização		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Não havia a clara identificação dos processos dentro da organização, ocorrendo inclusive o agrupamento incorreto entre as atividades, gerando morosidades no processos.	Os processos ficaram mais claramente identificados, seus gargalos e fronteiras, tornando-os mais ágeis.	O <i>software</i> fez com que fosse necessário o questionamento de todo o fluxo para que fosse identificado os problemas e gargalos.

3.3 Ocorreram melhorias nos processos essenciais		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Os processos eram melhorados sob demanda de um problema específico.	Os processos começaram a ser avaliados antes da ocorrência de problemas.	Permitiu que fossem avaliados os fluxos por processos e informações para a tomada de decisões.

3.4 Existe formalmente um gestor ("dono") para cada processo.		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Os gestores já eram donos dos processos existentes.	Não houve alteração nos donos dos processos, mantendo-se da mesma forma, com gestores responsáveis por todo o ciclo.	Não teve influência pela adoção do <i>software</i> .

3.5 A criação da organização foi baseada em processos.		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
A organização não era baseada em processos na sua concepção	Continuou sendo desenvolvida da mesma maneira, não houve um extenso processo de reengenharia	Não causou influência.

3.6 Existe controle de todo o ciclo do processo		Q1 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Os processos eram controlados de forma global, sem entender os impactos que cada etapa causava em todo o ciclo do negócio.	Foi possível identificar etapa por etapa o andamento do ciclo do processo, permitindo atuar de forma mais direta nas necessidades, gargalos e problemas.	Teve forte influência, de forma a obter informações gerenciais de todo o processo.

3.7 As atividades são agrupada conforme o fluxo do negócio.		Q1 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
As atividades eram agrupadas em grandes blocos, sendo difícil seu gerenciamento e controle.	Foram identificadas oportunidades de desagregar atividades e os papéis foram melhores definidos	Permitiu observar a necessidade de aumentar a granularidade dos processos de forma a que seja possível ter o seu controle.

3.8 Distribuição do volume atividades pela equipe, considerando multi-funcionalidade		Q1 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Não havia um controle forma do volume de atividades de cada membro da equipe e a distribuição era visual.	Foi possível fazer uma distribuição mais justa, inclusive permitindo a comparação entre membros da equipe e também entre etapas.	O <i>software</i> permitiu a extração de informações gerenciais para o correto tratamento da demanda e gestão da equipe.

3.9 Lançamento de produtos são baseados sempre como um novo negócio		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Os processos são desenhados do atual para o novo, em função do tamanho da área, observando metas audaciosas, com alta responsabilidade. Observam-se erros ou dificuldades do processo atual para identificar oportunidade de melhorias e são realizadas as mudanças.	Manteve-se da mesma forma, sendo desenhado do atual para o novo.	A adoção não apresentou nenhuma mudança neste processo.

3.10 Constituído escritório por processos e qual sua hierarquia na organização		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Não existia escritório de gestão por processos antes desta implementação.	Durante a implantação, foi designada uma equipe para gestão por processos formada pela área de negócios com a área de projetos de tecnologia da informação, e atualmente existe uma área específica para este desenvolvimento na organização.	Ajudou ao evidenciar a necessidade do escritório de gestão por processos para a gestão do negócio.

3.11 Como é desenvolvida a integração da área de negócios com a área de tecnologia da informação		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Não havia integração entre as áreas e a troca de informações não era cordial.	Durante a implantação do projeto, ocorreram dificuldades com relação a aprovação de orçamentos, e mesmo com fornecedores, porém devido a sinergia existente entre a área de negócios e a área de TI, foi possível focar no uso da ferramenta, sendo que o maior problema foi a integração entre as plataformas (uso de robô).	Após a implementação as áreas mantêm boa integração, porém o processo está estabilizado sem grandes alterações. A adoção ajudou nesta integração.

3.12 O planejamento das atividades operacionais da organização é sempre realizado antes da execução		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Não existia um planejamento forma das atividades antes de sua implementação.	Atualmente existe um estudo para que seja possível desenvolver a atividade de forma clara sem dúvidas quanto a gestão do processo.	O <i>software</i> obriga a ser desenhado o processo, seu caminho ideal e suas possíveis exceções, o que obriga a um planejamento antes da execução.

3.13 Como é desenvolvido o alinhamento organizacional considerando planejamento, produtos, projetos, processos e operação		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
O alinhamento era realizado por meio de reuniões e validações entre áreas, independente da forma que seria executada.	Este alinhamento continuou sendo realizado da mesma forma, somente já se sabe qual a forma de atuação.	Fixou-se a forma de execução deste ciclo.

3.14 Rotineiramente são desenvolvidas ações para a prevenção de problemas		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Sim, são desenvolvidos ciclos de prevenção para evitar problemas.	Continuaram a ser desenvolvidos, somente teve uma melhora em função do aumento das informações de operações e gerenciais.	Oferecendo mais informações para a prevenção de problemas.

3.15 Como é desenvolvida a integração entre serviços e produtos		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Esta integração é desenvolvida observando a necessidade do que foi desenvolvido com a possibilidade de operacionalizá-la.	Com a definição da ferramenta o processo continuou o mesmo, somente reduzindo variáveis do processo.	Foi possível identificar claramente o que era necessário ser realizado com qualquer alteração de serviços oferecidos.

3.16 Como é desenvolvida a gestão quantitativa de produtos e serviços		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Por meio de relatório dos sistemas transacionais e também de relatórios alimentados pelos analistas em Excel.	As informações foram centralizadas e trouxeram consolidação.	A ferramenta possibilitou a integração destas informações, permitindo desenvolver uma gestão quantitativa mais sofisticada e direta.

3.17 Como é desenvolvida a gestão qualitativa de produtos e serviços		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Através da análise de informações do negócios, observada em relatórios e também dos problemas do dia a dia.	Continuou a ser realizada da mesma forma, por meio de análise.	Não teve grandes impactos na gestão qualitativa.

3.18 Como é desenvolvida a gestão dos recursos organizacionais (humanos, tecnologia, espaço, etc)		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Eram realizados dimensionamentos em função dos problemas de operação, como reclamações, erros, retrabalhos e atrasos que ocorriam em cada atividade.	É possível identificar exatamente onde está sendo o gargalo da operação e direcionar recursos para esta atividade. Não são realizados estudos matemáticos sofisticados ou mesmo o uso de simulações.	Com o fornecimento de informações de cada processo, permitindo uma análise mais focada na necessidade.

3.19 Como é desenvolvida a gestão da configuração organizacional		Q1
Antes da adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Após a adoção do <i>software</i> de gestão por processos	Como a adoção do <i>software</i> de gestão por processos influenciou ?
Esta gestão é desenvolvido pelo Planejamento Estratégico da organização, independente do nível gerencial.	Continuou a ser desenvolvido da mesma forma.	Não teve influência.

4) Observação dos benefícios conceituais

Utilizar esta escala:

-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
Forte influência negativa	Média influência negativa	Baixa influência negativa	Não teve influência negativa ou positiva	Baixa influência positiva	Média influência positiva	Forte influência positiva

Utilizar a seguinte referência:

Q1
Qual a influência nos benefícios com a adoção do <i>software</i> de gestão por processos ?

4.1 Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho	Q1
<p>Houve aumento de qualidade e agilidade do processo de reembolso para o cliente, além do aumento de produtividade, domínio e organização do processo, definição de novos atores no processo e redistribuição de atividades.</p> <p>Houve também a identificação de gargalos, porém não houve o desenvolvimento completo da atividade de monitoração da ferramenta.</p>	

4.2 Melhora do fluxo das informações em função do uso da modelagem por processos	Q1
<p>A modelagem por processos em si não ajudou muito no fluxo das informações, porém foi possível entender exatamente o que deveria ocorrer em cada situação.</p>	

4.3 Automatização do fluxo das informações	Q1
<p>Com a implementação, foi possível saber exatamente onde cada solicitação estava parada, qual seria o próximo passo, suas dependências e providências. Isso ajudou muito em todo o ciclo, pois antes era necessária a busca do processo fisicamente, na mesa do analista para conseguir estas informações.</p>	

4.4 Padronização dos processos	Q1
<p>Foi identificada claramente que os processos começaram ser realizados dentro de um padrão único, independente de fatores externos, como ocorria anteriormente.</p>	

4.5 Conceituação organizacional sobre processos	Q1
<p>Houve uma melhora nos conceitos, mas isso não foi de forma institucional, sendo que somente alguns poucos gestores estão com estas informações. Um programa corporativo poderia ajudar nestas conceituação global.</p>	
4.6 Redução de tempo e custos dos processos	Q1
<p>Foi eliminada a triagem antes do processo ir para as áreas e a triagem de lotes para pagamento passou a ser automático. Foi eliminada a busca manual de documentos e processos.</p>	
4.7 Redução no tempo de entrega dos produtos e serviços	Q1
<p>Sim, o tempo médio do processo era de 17 dias e passou a ser de 10 dias.</p>	
4.8 Maior nível de Satisfação de clientes	Q1
<p>Houve drástica redução no tempo utilizado para atendimento das reclamações dos clientes, em função do primeiro nível do call Center conseguir dar posição do andamento do processo sem que fosse necessária a intervenção humana. Houve redução no volume de chamadas em função da disponibilização das informações através da internet.</p>	
4.9 Maior nível de produtividade	Q1
<p>Individualmente ficaram com atividades mais focadas, porém com menos atividades e o dono do processo ficou responsável pela distribuição das tarefas.</p> <p>Houve redução na ordem de grandeza de 35% a 40%. Não houve redução no número de atores, os recursos liberadores foram usados para reduzir o tempo de ciclo, com isso houve redução no custo do processo.</p>	

4.10 Redução de falhas e defeitos	Q1
<p>Houve redução no extravio de documentos, além do controle de áreas externas. Os erros ou extravios somente eram detectados quando havia reclamações dos clientes.</p>	

4.11 Alinhamento da visão de negócios com tecnologia da informação e redução do tempo de implementação de soluções.	Q1
<p>Houve melhora do fluxo pela separação normal dos documentos e sua posterior consolidação (exclusão e inclusão da nova triagem). O tempo de mudança não foi possível avaliar em função da expectativa de mudança da ferramenta.</p>	