UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DE
RIBEIRÃO PRETO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES

SARAH DE OLIVEIRA SILVA DOS SANTOS

Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior

Ribeirão Preto
2014

Prof. Dr. Marco Antônio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

Profa. Dra. Sônia Valle Walter Borges de Oliveira
Chefe do Departamento de Administração

SARAH DE OLIVEIRA SILVA DOS SANTOS

Proposição de um Escritório de Processos em uma IES pública

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Organizações da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, para obtenção de título de Mestre em Ciências. Versão original.

ORIENTADOR: PROFA. DRA. SILVIA
INÊS DALLAVALLE DE PÁDUA

Ribeirão Preto

2014

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.

Santos, Sarah de Oliveira Silva dos
Proposição de um Escritório de Processos em uma Instituição
de Ensino Superior. Ribeirão Preto, 2014.

125 p.: il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade Ribeirão Preto/USP. Área de
concentração: Processos de Negócios e Gestão de operações.

Orientadora: Pádua, Silvia Inês Dallavalle de

1. Gestão por Processos de Negócios. 2. Escritório de
Processos.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Espírito Santo de Deus,
minha fonte de inspiração diária,
meu conforto, meu melhor amigo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ser minha fonte inesgotável de inspiração, auxílio e proteção. Sua fidelidade e Sua infinita misericórdia me transformam todos os dias. Agradeço a todas as pessoas que Ele colocou em minha vida. Dentre elas, o meu marido, grande amigo, fiel e amado, Renê. Sempre carinhoso, paciente e ajudador. Sua firmeza e seu caráter me inspiram.

Agradeço aos meus pais, por terem investido tempo, dedicação, amor, carinho e educação nas duas filhas que tiveram. Seus exemplos de integridade e a perspectiva de viver uma nova oportunidade a cada dia me inspiram. Agradeço à minha irmã, pelo incentivo, amizade e companheirismo. Sua dedicação a tudo o que se propõe a fazer me impulsiona a fazer o mesmo.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Silvia Inês Dallavalle de Pádua, por ter me motivado a estudar o assunto concernente a este trabalho de pesquisa, pelas inúmeras correções de artigos e desta dissertação e pela grandiosa paciência para comigo. Seus conselhos e seu conhecimento foram fundamentais para a conclusão de mais essa etapa da minha vida.

Agradeço aos meus pastores, Cleber e Pricila Caetano, pelo amor, carinho, dedicação, cuidado e conselhos. Agradeço aos amigos e filhos espirituais que me alegam sempre com suas vidas e que souberam ser pacientes comigo, compreendendo a minha eventual ausência em virtude das atividades acadêmicas.

Agradeço aos colaboradores internos da IES, pela ajuda e colaboração com a pesquisa. Agradeço às organizações que abriram as portas para a realização dos estudos de casos. Agradeço aos participantes da banca de mestrado, pela dedicação em ler o trabalho e pela rica contribuição para a elaboração e conclusão desta pesquisa.

EPÍGRAFE

“Se eu olhar para quem está ao redor verei que posso ser uma bênção,
mas se mantiver meu foco somente em meus interesses
verei apenas uma pequena parte da vida.”

Gisela Sanchez

RESUMO

SANTOS, Sarah de Oliveira Silva dos. **Proposição de um Escritório de Processos em uma IES pública**. 2014. 125 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

Existe uma tendência entre as organizações por optarem pela abordagem de gestão por processos no lugar da abordagem funcional tradicional, porém a falta de integração dos projetos de gestão por processos leva a desperdícios de recursos e diminuição no retorno sobre o investimento. Os Escritórios de Processos podem ser uma proposta de resposta à falta de integração dos projetos de gestão por processos. Em contrapartida, as Instituições de Ensino Superior (IES) necessitam ampliar sua eficácia gerencial e a gestão por processos pode ser uma solução. A oportunidade de investigação relacionando os temas levou a seguinte pergunta de pesquisa: “O que propor em um Escritório de Processos para uma Instituição de Ensino Superior?”. Para responder a essa pergunta o objetivo geral deste trabalho era propor um Escritório de Processos em uma Instituição de Ensino Superior. Para alcançar o objetivo principal, foram traçados dois objetivos específicos: desenvolver um *framework* para propor um Escritório de Processos e desenvolver uma proposta de um Escritório de Processos em uma IES. Para atender a estes objetivos, este trabalho combina a utilização de duas abordagens metodológicas: revisão bibliográfica e estudo de casos. Como resultados da pesquisa foram desenvolvidos o *framework* para propor um Escritório de Processos e a proposta do Escritório de Processos para um IES. A pesquisa contribuiu para o estado da arte sobre o assunto Escritório de Processos. A proposta do Escritório de Processos e *framework* foram inovadores do ponto de vista bibliográfico, uma vez que trouxeram um modelo de Escritório de Processos que a literatura não aborda. Esse estudo auxiliou à referida IES a iniciar a constituição de seu Escritório de Processos. Dentre os interessados no estudo, destacam-se IESs, organizações de um modo geral, responsáveis por processos de negócios, pesquisadores e consultores.

Palavras chave: gestão por processos, Escritório de Processos, Instituição de Ensino Superior.

ABSTRACT

SANTOS, Sarah de Oliveira Silva dos. ***Proposition of a BPM Center of Excellence in a public Higher Education institution.*** 2014. 125 f. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2014.

There is a tendency among organizations opt for a Business Process Management approach instead of the traditional functional approach. BPM Center of Excellence can be a proposed answer to the lack of integration of process management projects. In contrast, the Higher Education Institutions (HEIs) need to broaden their managerial effectiveness and process management can be a solution. The opportunity to research relating the themes led to the following research question: " What proposing in a BPM Center of Excellence for an Institution of Higher Education ? " . To answer this question the overall goal of this work was to propose an BPM Center of Excellence in a Higher Education Institution. To achieve the main objective, two specific objectives were set: to develop a framework to propose a Process Office and develop a proposal for an Center of Excellence in an HEI. To meet these objectives, this paper combines the use of two methodological approaches: literature review and case studies. The results of the research framework were developed to propose a BPM Center of Excellence and the proposal of the Office of Proceedings for IES. The research contributed to the state of the art on the subject BPM Center of Excellence. The proposal of the Office and framework were innovative from the point of view of literature as it brought a model of a BPM Center of Excellence that literature does not address. This study helped to said HEIs to start setting up BPM Center of Excellence. Among those interested in the study, we highlight HEIs , organizations in general , responsible for business processes , researchers and consultants .

Key words: Business Process Management, BPM Center of Excellence, High Education Institution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Concepção dos objetivos da pesquisa	21
Quadro 2 - Elementos organizacionais importantes para a promoção da gestão por processos.....	29
Quadro 3 - Síntese das atividades do ciclo de vida da gestão por processos	37
Quadro 4 - Conceitos de Escritório de Processos.....	41
Quadro 5- Quadro dos objetivos específicos e as proposições de pesquisa	56
Quadro 6 - Fases da pesquisa	57
Quadro 7 - Protocolo dos Estudos de Casos	59
Quadro 8 - Informações da coleta de dados dos estudos de casos.....	60
Quadro 9 – Principais resultados do Estudo de Caso da Organização A	66
Quadro 10 - Principais resultados do Estudo de Caso da Organização B	71
Quadro 11 - Principais resultados do Estudo de Caso da Organização C	74
Quadro 12 - Atividades do Escritório de Processos	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aspectos motivacionais da pesquisa	19
Figura 2- Estrutura dos Capítulos da Qualificação	24
Figura 3 – Temas da Fundamentação Teórica.....	25
Figura 4 - Síntese da Contextualização da gestão por processos	28
Figura 5 - As abordagens de gestão por processos.....	31
Figura 6 - Ciclo de vida de gestão por processos	38
Figura 7 - Portfólio Demanda x Capacidade.....	44
Figura 8 - Ciclo administrativo PODC.....	47
Figura 9 - Classificação de Pesquisa Científica	52
Figura 10 - Framework dos passos para propor um Escritório de Processos.	81

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Contexto.....	12
1.2 Problema de Pesquisa	20
1.3 Objetivo	20
1.4 Justificativa	22
1.5 Organização do trabalho	23
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	25
2.1 Processos de Negócio	26
2.2 Gestão por processos	27
2.2.1 Visão Funcional x Visão por Processos.....	30
2.2.2 Ciclo de vida	34
2.2.3 Tarefas de gestão por processos	39
2.4 Escritório de Processos	40
2.6 Ciclo administrativo - PODC.....	46
2.5 Instituição de Ensino Superior (IES)	48
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS	51
3.1 Seleção do Método de Pesquisa.....	51
3.1.1 Quanto à utilização dos resultados: pesquisa aplicada	52
3.1.2 Quanto à natureza da pesquisa: pesquisa qualitativa.....	53
3.1.3 Quanto aos fins: pesquisa descritiva	53
3.1.4 Quanto aos meios: pesquisa bibliográfica	53
3.1.5 Quanto aos meios: estudo de caso.....	54
3.1.6 Desdobramento dos objetivos	55
3.2 Fases da pesquisa	57
3.2.1 Fase 1: Revisão da literatura e identificação da lacuna teórico empírica ..	58
3.2.2 Fase 2: Planejamento e realização dos estudos de casos	58
3.2.3 Fase 3: Análise dos resultados e elaboração de um <i>framework</i> para propor um Escritório de Processos	61
3.2.4 Fase 4: Elaboração da proposta do Escritório de Processos	61
4 ESTUDOS DE CASO	63

4.1 Estudo da organização A	63
4.2 Estudo da organização B	67
4.3 Estudo da organização C	72
4.4 Discussão dos estudos de casos	74
5 FRAMEWORK PARA PROPOR UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	79
5.1 Framework para propor um Escritório de Processos	79
5.2 Discussão sobre o Framework	82
6 PROPOSTA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS	84
6.1 Alinhamento Estratégico da proposta	84
6.2 Compreensão e estudo da realidade organizacional da IES	84
6.3 Objetivos do Escritório de Processos:.....	85
6.3.1 Objetivos específicos do Escritório de Processos:.....	86
6.4 Atividades do Escritório de Processos	86
6.4.1 Planejar.....	87
6.4.2 Organizar	88
6.4.3 Dirigir	89
6.4.4 Controlar	90
6.5 Discussão	91
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	97
7.1 Realização dos objetivos	97
7.2 Contribuições acadêmicas	98
7.3 Contribuições práticas.....	99
7.4 Limitações do estudo	100
7.5 Possibilidades de continuidade	101
REFERÊNCIAS.....	102

1 INTRODUÇÃO

Nesta seção será realizada a introdução da pesquisa, contendo a sua contextualização, seguido do problema de pesquisa, seus objetivos e suas justificativas.

1.1 Contexto

As mudanças organizacionais geradas pela alta competitividade e pelas evoluções dos cenários econômicos têm sido cada vez mais frequentes. É preciso planejar o desenvolvimento futuro a fim de crescer e preparar-se para enfrentar os desafios contemporâneos (CORAL, 2012). De uma forma geral, as organizações elaboram seu planejamento estratégico¹ no intuito de manter ou criar novos posicionamentos de mercado, estabelecendo desafios e metas que, uma vez alcançados, permitem atingir os objetivos previamente estabelecidos (KARNIOUCHINA, 2013). Isso significa que as organizações precisam identificar a imagem que almejam alcançar no futuro e colocar isso em destaque na sua visão, decidindo quais serão as mudanças necessárias para desenvolverem-se (MINONNE e TURNER, 2012).

Essa importância de melhorar a organização de uma maneira eficiente e a necessidade de responder às suas exigências de mudanças endógenas e exógenas² é um dos maiores desafios contemporâneos (ULMER et al., 2011). Tendo isso em vista, profissionais e pesquisadores têm se interessado cada vez mais por assuntos como os processos de negócio (MCCORMACK et al., 2009). Os processos de negócio são os responsáveis por ligarem as etapas da produção ou serviço a fim

¹ Um Planejamento Estratégico define, em linhas gerais, o caminho a ser seguido para reforçar a legitimidade de uma organização ao longo do tempo. Podendo ser caracterizado como o conjunto de objetivos e ações necessários ao cumprimento da missão e ao alcance da visão de futuro de cada instituição (TERENCE, 2002). Planejamento Estratégico é considerado uma ferramenta que auxilia as organizações a sobreviverem no turbulento ambiente em que estão inseridas (KICH, 2010).

² Exógenas: por causas externas. Endógenas: por causas internas.

de criar valor aos *steakholdes*³, de acordo com intenção estratégica da empresa (HARMON, 2010). Para Clegg e Shaw (2008), a estruturação da instituição em torno de seus processos de negócio significa uma mudança na postura administrativa tradicional ou funcional, cujo enfoque estava no gerenciamento de “como as atividades são executadas individualmente” para uma “visão global e dinâmica de toda a organização”.

Existe uma tendência entre as organizações por optarem pela abordagem de gestão por processos no lugar da abordagem de gestão funcional, devido a fatores como: a necessidade de rápida transferência de informação, a importância da rápida tomada de decisão, a necessidade de se adaptarem às mudanças de demanda, o aumento de concorrentes internacionais, entre outros (SEETHAMRAJU e MARJANOVIC, 2009). A abordagem de gestão por processo é um dos pilares das discussões de competitividade (JESUS et al., 2010), uma vez que a abordagem de gestão funcional tem limitações e revela-se restritiva para lidar com essa realidade atual (PAIM et al., 2008a).

Segundo Paim et al. (2008a), na abordagem de gestão funcional, as atividades são gerenciadas de forma isolada e há pouca orientação para o mercado. Em contraste, por meio da abordagem de gestão por processos é possível ordenar as atividades de trabalho em todo tempo e lugar, com um começo e um fim, com entradas e saídas claramente identificadas (DAVENPORT, 1993). Desta forma, a abordagem de gestão por processos concentram-se na execução de tarefas dentro e fora das fronteiras funcionais (GERSCH et al., 2011), diferentemente do que ocorre na abordagem de gestão funcional.

Além disso, a abordagem de gestão por processos permite aos *stakeholders* tomarem decisões sobre questões complexas que envolvem o uso de transformações tangível e intangível dos recursos (CLEGG e SHAW, 2008). Gerenciar os processos de negócio⁴ é um passo importante para que as empresas se tornem adaptáveis e assim alcancem sucesso no mercado (PAIM et al., 2008b).

³ O conceito de “*stakeholder*” tornou-se vital para o negócio (MILES, 2012) e significa pessoa, grupo, organização ou entidade relevante que afeta ou pode ser afetada pelas ações da Organização (BPTrends, 2011).

⁴ Gestão por processos de negócios é a tradução de *Business Process Management* (BPM), para os devidos fins, este trabalho fará uso da nomenclatura Gestão por Processos ao referir-se ao tema.

Gestão por processos é uma abordagem de gestão que engloba a análise, modelagem, implementação, execução, monitoramento, controle e melhoria contínua dos processos de negócio (MINONNE e TURNER, 2012). A ideia central por trás dessa abordagem de gestão é que as organizações devem coordenar os esforços de seus processos e gerencia-los como um ativo (HARMON e WOLF, 2011). Por isso, a promoção da gestão por processos exige que as organizações passem a se organizar e operar sob o pensamento centrado nos processos (DOEBELI et al., 2011).

Por meio da gestão por processos é possível compreender como os processos são executados de ponta a ponta, permitindo uma visão holística da organização (HELLSTRÖM et al., 2006). Essa visão sistêmica e integrada do trabalho permite analisar a interdependência existente entre fornecedores e clientes, como participantes de uma cadeia de atividades destinadas a gerar resultados organizacionais (ROSEMANNN et al. 2006). Paim et al. (2008a) propõe que a promoção de gestão por processos de uma forma estruturada pode dotar a organização da capacitação para efetivamente:

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

Mendling (2009) argumenta, porém, que existem alguns problemas que permanecem sem solução nessa abordagem de gestão. Uma elevada porcentagem de projetos de gestão por processos é fracassada pela pouca clareza dos objetivos propostos por estes (SIHA e SAAD, 2008). Além disso, a gestão por processos ainda possui algumas práticas sem orientação sobre a melhor maneira de como geri-las (ŠKRINJAR e TRKMAN, 2013).

Apesar das críticas relevantes, a importância e a prática da gestão por processos estão crescendo (ŠKRINJAR e TRKMAN, 2013). O relatório da Gartner de 2013 mostrou que a promoção da gestão por processos tem sido uma das prioridades entre os executivos de Tecnologia da Informação desde 2010 (GARTNER, 2013).

Em vista disso, a incorporação de tarefas de gestão por processos está ganhando espaço dentro das organizações (PAIM et al., 2008a), porém o campo de pesquisa relacionada à abordagem de gestão ainda está em sua infância (OLIVEIRA et al., 2010). Enquanto as posições, como analistas de processos de negócios ou diretores de processos estão cada vez mais aparecendo em organogramas das organizações, as universidades ainda estão vagarosamente começando a construir cursos de “Gestão por Processos” em seus currículos (VOM BROCKE e ROSEMAN, 2010).

É preciso que a promoção da gestão por processos esteja vinculada à estratégia organizacional e a via para conseguir isto consiste no desenvolvimento de um sistema viável e eficaz de medição de desempenho (MINONNE e TURNER, 2012). A falta de integração dos projetos de gestão por processos leva à desperdícios de recursos e diminuição no retorno sobre o investimento (JESUS et al., 2010). Uma pesquisa conceitual levantada por Jeston e Nelis (2006) mostra que os gestores enfrentam:

- Desafios de assegurar práticas sustentáveis de gestão por processos e dificuldade em alcançar a efetiva maximização do retorno sobre o investimento;

- Variação no valor de suas iniciativas, uma vez que este pode variar de modestos a substanciais, de acordo com a sua finalidade e grau de sinergia com outras iniciativas de melhoria contínua.

Essas dificuldades impulsionam a necessidade de criação de unidades organizacionais denominadas Escritório de Processos (JESUS et al., 2010). Apesar dessa necessidade, poucos artigos empíricos abordam as questões essenciais para o bom funcionamento das técnicas, ferramentas e metodologias para o mapeamento e melhoria de processos (PALMBERG, 2010), assim como poucas publicações abordam a implantação do Escritório de Processos (NOGUEIRA et al., 2012).

Segundo Paim et al. (2008a), a frequência com que a modelagem, a melhoria, a implantação, a integração e a coordenação de processos têm acontecido, muitas vezes de forma isolada, evidencia a necessidade entre as organizações de se estruturarem para gerenciar seus processos. Os Escritórios de Processos podem ser uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão por processos nas organizações, tornando-a parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura organizacional (PAIM et al., 2009). Assim, da mesma forma que a alta gestão das organizações requer um comitê de finanças que disponibilize informações acerca da saúde financeira da companhia, esta também requer um grupo de pessoas especialistas em gestão por processos (HARMON, 2007).

O Escritório de Processos tem sido adotado por organizações que acreditam no potencial da abordagem de gestão voltada para a promoção de um ambiente organizacional técnico e culturalmente propenso à inovação e mudança (JESUS et al., 2010). Estas unidades organizacionais contribuem para que as organizações possam ter mais resultados quando atuam para melhorar o desenho, gestão e operacionalização de seus processos (PALMER, 2007). Paim et al. (2008b) afirmam que os Escritórios de Processos podem contribuir para promover ou induzir que a gestão de processos seja realizada nas organizações a fim de superar problemas decorrentes da falta de gestão da coordenação e melhoria das atividades e recursos. Além disso, Paim et al. (2008b) organizaram uma lista de problemas que podem ser amenizados ou sanados com o auxílio do Escritório de Processos:

- Desintegração da gestão organizacional com redundância de atividades e responsabilidades dos modelos, iniciativas e práticas gerencias;
- Dificuldade para manter integrada e atualizada a documentação dos processos e dificuldade para promover o entendimento dos processos transversais à organização;
- Concentração exacerbada na atuação no dia a dia para apagar incêndios sem ter tempo e estrutura para pensar em como melhorar os processos;
- Desmotivação e perda de desempenho por não conseguir efetivamente implantar novos processos;
- Dificuldade para atuar de forma coordenada e sincronizada em função da forte cultura funcional, centrada na especialização e departamentalização do trabalho;
- Atrasos, aumentos nos custos, perdas de oportunidades de ganhos, perda de mercado e clientes e conflitos internos ou na cadeia de suprimentos, em função da falta de apoio e permanência das práticas de gestão por processos.

Uma vez que o Escritório auxilia a superar estes problemas, conforme indica Paim et al. (2008b), algumas organizações brasileiras têm promovido práticas de gestão por processos e outras estabeleceram em sua estrutura o Escritório de Processos. Exemplo é a Universidade de Brasília (MIRANDA, 2009) que adotou um Escritório de Processos recentemente. Além dela, a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL, 2007), a Petrobrás (PAIM et al., 2008a), o Ministério do Planejamento, o Orçamento e Gestão (MPOG, 2007) elaboraram a normalização da gestão de processos. Porém, ainda assim, ao buscar referências consolidadas sobre como estruturar um Escritório de Processos, são encontradas poucas publicações acadêmicas sobre o tema (PAIM *et. al.*, 2008b).

É importante ressaltar que a captação do paradigma do processo começou no setor industrial e passou por um longo período antes que os processos fossem considerados uma variável organizacional relevante para o setor serviços (HAMMER, 2010). Por isso, a abordagem de gestão por processos, por muito tempo, foi importante apenas para a indústria (PAIM et al., 2008a), porém, este cenário tem mudando e a tendência é que a abordagem de gestão por processos seja promovida cada vez mais no setor de serviços (CORBITT et al., 2000).

As Instituições de Ensino Superior (IES) são apresentadas como um exemplo de prestadoras de serviços que em muitos casos usam o modelo funcional de gestão com funções e execuções organizadas de forma hierárquicas seguindo um modelo de atuação verticalizada (TACHIZAWA, 2006). Atualmente, essas instituições enfrentam diversos desafios, como acirramento da concorrência, exigências legais e normas de entidades reguladoras (SANTOS e BRONNEMANN, 2012), além disso, o número de suas unidades tem crescido fortemente desde a década de 1990 (TOLAZZI e FLORES, 2012)

As IESs são consideradas organizações complexas porque executam tarefas múltiplas: ensino, pesquisa e extensão com um modelo de gestão burocrático (SCHMITZ e BERNARDES, 2008). A relativa autonomia dos profissionais, multiplicidade de objetivos, fragmentação da estrutura, complexidade tecnológica e disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores são outros fatores que corroboram para aumentar a complexidade das Instituições de Ensino (ANDRADE, 2002).

Por essas razões, as IES necessitam ampliar sua eficácia gerencial, o que demanda habilidades de seus diretores para lidar com diferentes situações (SANTOS e BRONNEMANN, 2012). Os gestores universitários normalmente não possuem, antes de assumirem o cargo, conhecimento gerencial, de liderança e de gestão de pessoas, o que pode acarretar diferentes dificuldades dentro da organização (SILVA e MORAES, 2003). Além disso, ainda é raro encontrar estudos de gestão por processos que incluam as IESs como foco principal (MÜCKENBERGER et al., 2012).

Na figura 1 estão consolidados os principais aspectos motivacionais elencados nesta pesquisa.

Figura 1 - Aspectos motivacionais da pesquisa

1.2 Problema de Pesquisa

A partir da contextualização da pesquisa e de seus aspectos motivacionais, acredita-se existir uma oportunidade de investigação que levou a seguinte pergunta de pesquisa: “O que propor em um Escritório de Processos para uma Instituição de Ensino Superior?”. Para responder a essa pergunta, a proposta desta pesquisa segue os objetivos apresentados na seção seguinte.

1.3 Objetivo

O objetivo geral deste trabalho é propor um escritório de processos em uma Instituição de Ensino Superior, baseado na literatura, nos estudos casos desenvolvidos nesta pesquisa e nas necessidades de IES. Para alcançar o objetivo principal, foram traçados dois objetivos específicos (OE), elencados a seguir:

OE1: Desenvolver um *framework* dos passos para propor um Escritório de processos em uma IES;

OE2: Propor um Escritório de Processos em uma IES;

Tais objetivos surgiram de duas proposições (P):

P1: Para propor um escritório de processos, é necessário compreender cada passo para realizar-se a proposta mantendo o alinhamento com as necessidades da IES;

P2: O Escritório de Processos que está alinhado às intenções Estratégica da IES pode corroborar com a promoção da gestão por processos na instituição.

As proposições, seu embasamento teórico e a concepção dos objetivos estão descritos no Quadro 1.

Quadro 1 – Concepção dos objetivos da pesquisa

1.4 Justificativa

Na abordagem de gestão por processos não são considerados apenas a concepção, o desenvolvimento e a execução dos processos de negócios, mas também a interação entre estes processos, gestão e análise, fazendo isso de forma a otimizá-los (KOHLBACHER, 2010). A importância de gestão por processos na prática está crescendo (ŠKRINJAR e TRKMAN, 2013). A abordagem é listada como uma das prioridades entre diretores de tecnologia da informação (JOHNSON e LEVIEN, 2010).

Além disso, a relevância do tema “gestão por processos” pode ser reconhecida pelos *journals* que tratam do tema. Isso fica evidenciado na pesquisa que Houy et al. (2010) realizou a fim de proporcionar uma visão sobre a evolução da pesquisa em gestão por processos e concluiu haver um aumento do número de artigos publicados em revistas e conferências sobre o assunto. Além disso, o autor argumenta que o crescimento na institucionalização de programas especializados nesta abordagem de gestão em várias universidades prova que a gestão por processos não é um modismo, mas uma tendência a evoluir na ciência de administração.

A execução das ações de gestão por processos pode ser promovida de forma sustentável nas organizações (JESTON e NELIS, 2006) contando com o apoio de uma unidade organizacional denominada Escritório de Processos. A literatura indica que o Escritório pode auxiliar as organizações oferecendo uma unidade com uma visão comum dos processos, dando apoio a cada uma de suas etapas e facilitando o alcance dos resultados globais (PAIM et al., 2008b). A unidade também pode contribuir para não haver concentração excessiva em situações de emergência, com isto, há melhor alocação de tempo e estrutura para formar estratégia de como melhorar os processos (PAIM et al., 2008b).

Outro benefício que torna a gestão por processos especialmente recomendável para a gestão dos processos de uma IES é a manutenção da gestão do capital intelectual (MÜCKENBERGER et al., 2012). A gestão por processos torna

viável a identificação do capital intelectual de uma organização a partir da análise de seus processos e contribui para o desenvolvimento de capital intelectual no nível operacional (KUJANSIVU e LÖNNGVIST, 2008).

Com isso, espera-se que o Escritório de Processos possa contribuir para promover a gestão por processos de forma mais eficiente numa IES auxiliando-a a superar alguns problemas decorrentes da abordagem de gestão funcional. Para melhor compreensão da pesquisa, a seção seguinte elucida a organização do trabalho.

1.5 Organização do trabalho

Conforme ilustrado na Figura 2, este trabalho está dividido em sete capítulos, sendo o primeiro esta introdução. O segundo contém a fundamentação teórica, seguido da metodologia adotada. Os três capítulos seguintes são dos resultados da pesquisa e o sétimo capítulo contém as considerações finais do trabalho.

Figura 2- Estrutura dos Capítulos da Qualificação

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta os principais trabalhos e conceitos desenvolvidos sobre os temas que norteiam a proposta desta pesquisa. São abordadas a definição de processo de negócio e gestão por processos, a diferença entre gestão funcional e gestão por processos, bem como o ciclo de vida de gestão por processos. Em seguida, os principais aspectos do Escritório de Processos, o ciclo administrativo e a revisão literária sobre IESs. Na Figura 3 são representados os temas a serem abordados neste capítulo.

Figura 3 – Temas da Fundamentação Teórica

2.1 Processos de Negócio

Existem muitas definições de processo de negócio e diferentes modos de pensar sobre sua análise e gerenciamento (JESUS et al., 2010). Processo pode ser definido como qualquer atividade ou conjunto de atividades que a partir de uma entrada, adiciona-se valor a esta e fornece uma saída a um cliente específico (GONÇALVES, 2000a). Hammer e Champy (1994) definem um processo como um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço com valor para um grupo de cliente.

O processo de negócio é um conjunto completo e dinamicamente coordenado, de atividades ou tarefas logicamente relacionadas que devem ser executadas para entregar valor aos clientes ou para cumprir outras metas estratégicas (STRNADL, 2006). Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo de negócio, da mesma forma, não faz sentido existir um processo de negócio que não ofereça um produto ou um serviço (GONÇALVES, 2000b). O conceito de processo definido como um fluxo de trabalho com entradas e saídas claramente estabelecidas e tarefas discretas que seguem uma sequência e dependentes umas das outras numa sucessão clara vem da tradição da engenharia (GONÇALVES, 2000a).

Burlton (2011) elaborou um Manifesto sobre Processos de Negócio no qual foram organizadas algumas características importantes aos Processos de Negócio:

- Ser um ativo distinto de uma organização.
- Existir dentro de um contexto de negócio claramente definido.
- Ser orientado pela estratégia de negócio.
- Ter seu desempenho como medida para a criação do valor de negócio.

- Ser suportado por um conjunto de capacidades do negócio.
- Ser não ambíguo, adequado à linguagem do negócio e internamente consistente.
- Ter integridade.

Entender como funcionam os processos é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado organizacional (GONÇALVES, 2000b). Visualizar a organização por meio da lente de processos de negócios aumenta a busca da integração como uma forma de geração de valor (BERETTA, 2002). Por meio dos processos é possível compreender como a empresa está organizada (BERETTA, 2002).

Para trabalhar a partir da ótica dos processos, Davenport e Short (1990) explicitamente definem a orientação por processos como uma prática gerencial. Por essa razão a subseção seguinte elucida a prática gerencial denominada gestão por processos.

2.2 Gestão por processos

De acordo com Hammer (2010), os principais antecedentes intelectuais da gestão por processos podem ser divididos em dois: gestão da qualidade total (TQM) desenvolvida na década de 1980 (POWELL, 1995) e o trabalho sobre Reengenharia de Processos de Negócios de Hammer desenvolvido na década de 1990.

Nas décadas de 1980 e 1990, o escopo do controle de processo foi ampliado para abranger a ênfase corporativa do período, incluindo todas as funções de uma organização (HAMMER e CHAMPY, 1993). Davenport (1993) sugeriu uma abordagem de gestão menos agressiva que a reengenharia e passou a adotar a melhoria contínua dos processos de negócio e inovação. A expressão “gestão por processos” começou a ser mais usada no final da década de 1990 (PAIM, 2008a).

Na Figura 4 são ilustradas, de forma resumida, as diferentes influências que impactaram a gestão por processos ao longo das décadas, segundo Paim *et. al.* (2008a).

Figura 4 - Síntese da Contextualização da gestão por processos

Fonte: Adaptado de Paim et al. (2008a).

Gestão por processos é uma abordagem de gestão que exige das organizações o pensamento centrado nos processos (DOEBELI et al., 2011). Essa abordagem de gestão está relacionada à concepção, promoção e gestão do funcionamento organizacional (HARMON, 2003). Por isso é considerada como uma abordagem de gestão holística sobre a forma como as organizações são geridas (BIDER *et. al.*, 2011).

A gestão por processos é uma espécie de convergência das teorias da administração – gestão da qualidade total, reengenharia, *Six Sigma*, gerenciamento de projetos – com tecnologias modernas – desenvolvimento de aplicativos, integração de sistemas de informação, arquitetura orientada ao serviço, *workflow*, XML e *web servisse* (SMITH e FINGAR, 2003). A gestão por processos está baseada na forma de gerenciar processos permanentemente, e não apenas nas mudanças extraordinárias radicais associadas à reengenharia (TRKMAN, 2010).

Paim et al. (2008a) organizaram uma lista dos elementos organizacionais importantes para a promoção da gestão por processos, conforme ilustrado no Quadro 2.

Elementos organizacionais	Autores proponentes
Estratégia	(Porter, 1985),
Cultura e Valores	(Schein, 1997);
Informação e conhecimento	(Davenport, 1993; Nonaka e Takeuchi, 1995; Davenport e Prusak, 1998; Hlupic, 2003);
Inovação e melhoria	(Davenport e Prusak, 1998; Hlupic, 2003; Shingo, 1989; Antunes, 1998; Deming, 1990; Goldratt, 1990);
Tecnologia da informação	(Davenport, 1993);
Pessoas e competências	(Nonaka e Takeuchi, 1995; Spanyi, 2003; Cardoso, 2004);
Indicadores de desempenho e mecanismos de incentivo	(Rummler e Brache, 1995; Kaplan e Norton, 1996, 2000, 2006);
Elaboração de orçamentos e custos	(Goldratt, 1990; Kaplan e Norton, 1996; Antunes, 1998);
Normas e procedimentos	(Barnes, 1937; Deming, 1990; Campos, 1996)
Controle e auditoria	(Grover e Kettinger, 2000)
Divisão e coordenação do trabalho	(Carson, 1967; Galbraith, 2000; Hayashi e Herman, 2002);
Produtos e sistemas de produção	(Onho, 1988; Shingo, 1989)

Quadro 2 - Elementos organizacionais importantes para a promoção da gestão por processos

Fonte: Adaptado Paim et. al. (2008b).

A gestão por processos também é resultado da redução na ênfase da hierarquização da abordagem de gestão funcional, com aumento no foco em cadeias de operações de negócios, usualmente, orientadas por lógicas *end-to-end*⁵ (REIJERS, 2006). Por isso, deve ser entendida dentro de um espectro de abordagens de atuação, pois há cenários de uma gestão completamente funcional, uma gestão funcional para processos transversais e uma gestão completamente processual (PAIM et al., 2008a). A seção seguinte elucida essas abordagens de gestão.

⁵ Visão do todo do processo, ou seja, a noção de recebimento de uma demanda até a entrega ou atendimento completo a esta demanda (REIJERS, 2006).

2.2.1 Visão Funcional x Visão por Processos

A mudança da abordagem da gestão funcional para uma abordagem de gestão orientada para processo envolve a definição de responsabilidades para a condução do processo (Palmberg, 2010), minimizar as transferências, reduzir erros e atrasos de tempo, maximizar o agrupamento de atividades e reduzir esforços (Antonucci e Goeke, 2011; Paim et al, 2008.).

Nesse contexto, Paim et al. (2008b) afirma que há cenários de gestão: a gestão totalmente funcional, a gestão de processos transversais e a gestão por processos horizontal (PAIM et al., 2008a). Esses cenários são classificados como abordagens de gestão. Na mesma organização, é possível que alguns processos sejam gerenciados sob a abordagem de gestão funcional, outros sob a abordagem de gestão transversal e alguns outros sob a abordagem de gestão horizontal (PAIM et al., 2008a).

Paim et al. (2008a) descrevem o significado de cada abordagem:

- a) Funcional: quando uma organização está estruturada funcionalmente e só reconhece os processos dentro dos departamentos ou unidades organizacionais.
- b) Processos transversais: quando a organização é estruturada funcionalmente, mas reconhece processos transversais, a partir de demanda até a entrega, ou do cliente de volta para o cliente.
- c) Processos horizontais: quando os processos passam a ser o principal conceito sendo a dimensão orientadora de gestão.

Na Figura 5 estão ilustrados os três diferentes cenários de gestão.

Figura 5 - As abordagens de gestão por processos
Fonte: Paim et al. (2008a).

Enquanto a abordagem de gestão funcional tem certas limitações (CHOONG, 2013), pois possui uma visão fragmentada das responsabilidades e das relações de subordinação, a gestão por processos tem uma visão mais dinâmica da forma pela qual a organização produz valor aos clientes (HELLSTRÖM et al., 2010). Harmon (2007) argumenta que a visão funcional da organização é focada na divisão dos processos em atividades atribuídas a departamentos específicos, reduzindo assim o desempenho global da organização. Isso se dá, pois não há administração das relações entre os departamentos, tornando difícil a percepção de como cada parte contribui para agregar valor para o cliente (SEGATTO et al., 2013).

Segundo Paim et al. (2008a), na abordagem de gestão funcional, a organização tem características de silos, com baixa capacidade de coordenação e, principalmente, com processos desconhecidos, tendo as seguintes características:

- Baixa orientação para o mercado ao qual a organização atende;
- Os objetivos são prioritariamente funcionais;
- As lógicas de avaliação de desempenho são localmente definidas;

- As competências dos indivíduos não ultrapassam as fronteiras funcionais;
- A remuneração, reconhecimento e premiação são departamentais;
- O orçamento é definido e aplicado sem considerar processos transversais;
- Não há donos dos processos.

Na gestão de processos transversais, os processos são priorizados em relação à lógica funcional, mas assim como a abordagem de gestão funcional, existem limitações (PAIM et al., 2008a). Caulliraux e Cameira (2000) apresentam essa abordagem de gestão como a gestão funcional que reconhece a importância de processos transversais. Paim et al. (2008a) organizaram uma síntese das propostas dessa abordagem de gestão:

- Criar e sustentar de uma cultura de gestão baseada em dar visibilidade e entendimento aos processos,
- Mensurar o desempenho dos processos e não somente das funções ou departamentos funcionais,
- Ter práticas para que os processos sejam melhorados quando necessário,
- Promover a integração e reduzir os conflitos interdepartamentais,
- Reforçar a ideia de que o foco em processos é um meio para ter foco em clientes finais e que este foco traz consigo a noção de processos transversais.
- Criar uma responsabilidade compartilhada sobre o processo transversal e definir as responsabilidades pelas partes componentes do processo.

Na gestão de processos horizontal, há alterações nos elementos pertencentes ao projeto organizacional, visando a priorização de processos como o eixo funcional, orientando as decisões (PAIM et al., 2008a). Paim (2008b) organiza uma lista de características que devem estar presentes nesta abordagem de gestão:

- As pessoas trabalham no processo e não mais nas áreas funcionais da empresa;
- Pessoas e equipes que promovem melhorias para clientes são reconhecidos pela organização como um todo;
- Os objetivos são definidos visando o cliente;
- Há uma integração para trás e para frente na cadeia ou rede de suprimentos, associada à integração externa e há uma integração interna entre as atividades que compõem os processos;
- As recompensas e bônus estão baseados na capacidade de atingir melhorias nos processos;
- As pessoas vêem o negócio como uma série de processos interdependentes;
- Os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo;
- A informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

As organizações que querem ter uma abordagem de gestão por processos precisam encontrar uma forma de combinar a especialização e a competência de uma abordagem de gestão funcional com a adaptabilidade e capacidade de resposta da gestão baseada em processos (NEUBAUER, 2009). A mudança, porém, de uma organização funcional para processos é relativamente difícil (HAMMER, 2010), pois

os indivíduos têm que aprender a pensar de uma maneira nova e revigorada, compreendendo melhor o negócio, assumindo mais responsabilidades e trabalhando em equipe (SILVA et al., 2012).

Dessa forma, a transição da organização de uma abordagem funcional para uma abordagem por processos acontece lentamente (NEAUBAUER, 2009). Essa gestão da mudança organizacional representa, de acordo com Jeston e Nelis (2006), o componente mais importante da aplicação da gestão por processos, porque o envolvimento das pessoas é um fator crítico de sucesso. É necessário que haja participação, envolvimento e comprometimento de todos para com os objetivos da organização (HELLSTRÖM et al., 2010). Neste sentido, um projeto de gestão por processos de sucesso requer uma equipe bem organizada, que é capaz de analisar, projetar, implementar e melhorar continuamente os processos de acordo com a estratégia de negócios (MCCORMACK et al., 2009). Essas atividades são componentes do ciclo de vida de gestão por processos, comentado na seção seguinte.

2.2.2 Ciclo de vida

A abordagem de gestão por processos é composta por atividades recorrentes e por isso existe um ciclo de vida para melhor descrevê-la (ZUR MUEHLEN, 2005). O ciclo de vida da gestão por processos descreve as várias fases de apoio aos processos de negócios (VAN DER AASLT, 2004). A compreensão do ciclo de vida permite a efetiva compreensão das terminologias e características da abordagem de gestão (KO et al., 2009).

Existem diversas variações reconhecidas de ciclos de vida (ROSEMAN, 2010). Todas essas variações, porém, tem em comum o processo de negócio como um objeto continuamente melhorado (REIJERS *et. al.*, 2010). Aqui é apresentada a abordagem de gestão usada por Antonucci et al. (2009). O ciclo de vida contínuo de atividades integradas de gestão por processos pode ser sumarizado por um conjunto

gradual e interativo de atividades que incluem: (1) Planejamento e estratégia; (2) Análise; (3) Desenho e Modelagem; (4) Implantação; (5) Monitoramento e Controle e (6) Transformação (ANTONUCCI et al., 2009). Essas atividades estão sintetizadas no Quadro 3.

Atividade	Objetivo principal/conceito	Descrição
Planejamento e estratégia	Envolve o desenvolvimento de um plano e uma estratégia dirigida a processos para a organização. Essa fase estabelece a estratégia e o direcionamento do processo.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolve as definições de gestão por processos que contribuirão para o alcance das metas organizacionais; • Entendimento das estratégias e metas da organização desenhadas; • Garantia da definição de um posicionamento da organização que esteja de acordo com os interesses de seus clientes finais;
Análise	Incorpora várias metodologias com a finalidade de entender os atuais processos organizacionais no contexto das metas e objetivos desejados.	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimento dos processos organizacionais no ambiente em que a organização se insere; • Momento de coleta de informações: planos estratégicos, modelos de processos, medição de desempenho, mudança no ambiente externo;
Modelagem e Desenho	Envolve a criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados, definindo aquilo que é esperado no processo. Tem o intuito de fornecer a visão de início e fim dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenho de como o trabalho ponta a ponta ocorre de modo a entregar valor aos clientes; • Desenho define o quê, quando, onde, quem e como o trabalho de ver ser executado; • Desenho é um projeto de um novo processo; • Segurança de que as métricas e controles gerenciais apropriados estejam implementados para medição de desempenho e conformidade; • Definição do tempo, local, atores do processo e da metodologia utilizada; • Pode ter como foco a padronização de atividades realizada ou redesenho de processos;
Implantação	Implementa o resultado da análise iterativa e da modelagem. Trata desafios de gerenciamento de mudança organizacional e está orientado à melhoria contínua e otimização de	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do desenho aprovado de processos de negócio em procedimentos e fluxo de trabalho documentado, incluindo políticas e procedimentos; • Ajuste das especificações criadas e aprovadas nas fases de análise, modelagem e desenho;

	processo.	
Monitoramento e controle	Fornece a informação necessária para que gestores de processo ajustem recursos a fim de atingir objetivos dos processos.	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento da informação necessário para que os gestores de processos ajustem os recursos a fim de atingir os objetivos dos processos; • Provimento das informações-chave de desempenho de processo por meio de métricas relacionadas às metas e ao valor da organização; • Pode resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia;
Transformação	Implementa o resultado da análise iterativa e o ciclo de desenho.	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento da mudança organizacional orientado à melhoria contínua e otimização dos processos.

Quadro 3 - Síntese das atividades do ciclo de vida da gestão por processos

Fonte: Adaptado de Antonucci et al. (2009).

Segundo Antonucci et al. (2009) o ciclo de vida de gestão por processos ocorre na sequência de fases como mostrado na Figura 6.

Figura 6 - Ciclo de vida de gestão por processos
Fonte: Adaptado de Antonucci et al. (2009)

A melhoria contínua dos processos da organização é relevante para os esforços de gestão por processos, sendo habitualmente abordada pelo ciclo de vida de gestão por processos (HOY et al. 2010). Para esta melhoria, é importante conhecer as tarefas relacionadas à gestão por processos.

2.2.3 Tarefas de gestão por processos

O interesse, a importância e a efetiva incorporação de tarefas para gerenciar processos nas organizações têm crescido ao longo dos anos (MADDERN et al., 2007). Paim et al. (2008a) realizaram um estudo buscando relacionar a área de gestão por processos com a experiência profissional e a uma lista de 24 tarefas de gestão por processos fruto de uma revisão literária. Essas tarefas são necessárias para as organizações que fomentam a prática da gestão por processos (SILVA et al., 2012). Os resultados da pesquisa apresentaram três grupos de tarefas necessárias à promoção da abordagem: 1) pensar ou projetar processos; 2) gerir processos no dia a dia; e 3) promover aprendizado.

O grupo de tarefas associado a pensar ou projetar processos está focado em direcionar a definição estratégica na definição dos processos (ALLEN e HELMS, 2006), usando técnicas de engenharia industrial (PAIM, 2002) e modelagem (VAN DER AALST, 2002).

As tarefas associadas à gestão do dia a dia têm de lidar com o fluxo dos sistemas de produção industrial ou de serviços e, basicamente, cuidar dos *handoffs*⁶ nas atividades do dia-a-dia da organização.

O grupo de tarefas associados à promoção do aprendizado suporta a trajetória evolutiva dos processos, em termos de ações para aumentar a capacidade do processo, o que significa um melhor relacionamento entre prometer certo desempenho e gerir a entregar do que foi acordado (PAIM et al, 2008a). Essa capacidade depende da compreensão do histórico de desempenho de atividades. Avaliar e registrar o desempenho, bem como fazer a sua análise comparativa, desempenham um papel central na função de aprendizagem. Portanto, as principais tarefas deste grupo são registrar desempenho, comparar o desempenho com

⁶ *Handoffs* são as passagens de “bastão” ocorridas ao longo das etapas do processo e o bastão pode ser informações, materiais, equipamentos, capital, pessoas, ideias, conhecimento, etc. (PAIM et. al., 2008b)

referências externas e internas, registrar e controlar os desvios, avaliar o desempenho e registrar o aprendizado (PAIM et al., 2008a).

A efetiva implantação da gestão de processos numa organização pode ser facilitada pela utilização desses mecanismos de projeto, gestão do dia a dia e aprendizado (PAIM et al., 2007). Por isso, acredita-se na importância destes conceitos para a promoção do Escritório de Processos.

2.4 Escritório de Processos

O Escritório de Processos surge como uma resposta à necessidade das organizações em institucionalizar a gestão por processos (PAIM *et. al.*, 2008b). O Escritório de Processos leva o conceito de gestão de projetos além de sua simples aplicação técnica, exigindo uma gama de competências para mover os projetos de processos por meio das fases de seu ciclo de vida de vida (JESTON e NELIS, 2006). Dessa forma, é possível que a organização gerencie e aplique as técnicas de melhoria de processos e ferramentas de forma integrada (HAMMER, 2007).

Existem diversas definições para Escritório de Processos e sem uma unanimidade de opiniões entre os autores. Tendo em vista essas múltiplas definições de Escritório de Processos propostas na literatura especializada, foi realizada uma sistematização da literatura sobre o tema conforme é apresentando no Quadro 4.

Conceito de Escritório de Processos	Autor
Unidade organizacional que reúne pessoas com diferentes habilidades e experiências em gestão por processos para resolver problemas complexos de negócios, levando o conceito tradicional de gerenciamento de projetos além de sua principal preocupação de simples implementação técnica do projeto de gestão por processos, exigindo uma série de competências para mover estes projetos através de várias fases do ciclo de vida.	Jeston e Nelis (2006)
Um Escritório de Processos é uma unidade organizacional que coordena e orquestra os projetos de processos, sendo um conselheiro e gestor das oportunidades de melhoria dos processos e de suas integrações.	Hammer (2007)
O Escritório é um espaço comum, com visão compartilhada dos processos, capaz de apoiar cada uma das partes na gestão de seus processos no alcance de resultados globais. Ele auxilia a promover a articulação da gestão de processos, garantindo que práticas e a lógica da gestão de ou por processo vão continuar internalizadas e atualizadas na organização.	Paim <i>et. al.</i> (2008)
Unidade organizacional responsável por identificar, consolidar, treinar e prover educação nos principais princípios do processo geral, integrando os processos de negócio corporativos.	Antonucci <i>et. al.</i> (2009)
O Escritório é estabelecido, a fim de consolidar todas as atividades relacionadas com gestão por processos e assegurar a coerência e a relação custo-eficácia na sua entrega.	Rosemann (2010)
Unidade organizacional responsável pela gestão do dia-a-dia, logística, coordenação e apoio de melhoria de processos e das atividades do dia a dia.	Treager (2010)
É um mecanismo organizacional importante que tem o objetivo de institucionalizar iniciativas de BPM e perpetuar seus benefícios ao longo dos anos, capacitando a visão de processos como um eixo central na hora de pensar de forma inovadora e sistematizada as operações da organização.	Jesus <i>et. al.</i> (2010)

Quadro 4 - Conceitos de Escritório de Processos

O Escritório de Processo reúne pessoas com diferentes habilidades e experiências para resolver problemas complexos de negócios (JESTON e NELIS, 2006). Com essa formação, o Escritório de Processos busca auxiliar a articulação e garantir que a prática e a lógica da gestão de processos continuem sendo internalizadas e atualizadas dentro da organização (PAIM *et. al.*, 2008), reunindo recursos, com diferentes habilidades e experiências, facilitando a organização a

desenvolver, implementar e/ou gerenciar projetos de gestão de processos (JESTON e NELIS, 2006).

As pessoas que trabalham no Escritório de Processos não são as pessoas responsáveis por executar todo o trabalho associado a um projeto de gestão por processos, mas são as pessoas especializadas na abordagem de gestão e que devem fornecer seus conhecimentos às outras unidades organizacionais a fim de facilitarem os esforços destas na promoção da gestão por processos (JESTON e NELIS, 2006). O Escritório de Processo desempenha esse papel na priorização e alocação de recursos escassos aos projetos de processo de um negócio, assim como o rastreamento e reportes de métricas de desempenho de processos para os respectivos donos de processos e executivos (ANTONUCCI *et. al.*, 2009).

Em uma organização que está começando a promover gestão por processos, espera-se que o Escritório de Processos exerça um papel mais intenso; já com o aumento do nível de maturidade em gestão por processos, as organizações serão capazes de realizar iniciativas de processos com menos apoio do Escritório (JESUS *et al.* 2010). De forma ampla, existem três modelos para operação do Escritório, chamados direcionador, facilitador e servidor e que serão descritos conforme segue (JESUS *et al.*, 2010):

- O Escritório que opera como um direcionador tem muita autoridade para intervir nas operações das unidades de negócio e garantir a conformidade com as práticas de gestão por processos.
- O Escritório do modo facilitador possui alguns poderes de coerção, mas reconhece que somente a partir da participação voluntária das unidades de negócio serão gerados resultados melhores e mais sustentáveis.
- O Escritório do modelo servidor se limita a responder às demandas das unidades de negócio e procura influenciar resultados e aceitação do pensamento de gestão por processos, entretanto, não possui poder de insistir em um curso natural de uma ação.

O Escritório de Processos é capaz de impulsionar a organização a melhorar sua governança em gestão por processos, ajudando-a a migrar de iniciativas isoladas de gestão por processos para aquelas integradas e sinérgicas (ROSEMANN, 2010). Governança do processo é a organização de sua gestão e isto se refere aos objetivos, princípios e organogramas que definem os responsáveis das atividades, os indivíduos que podem tomar as decisões, bem como as políticas e as regras que definem o que os gestores podem fazer (HARMON, 2007). A visão sistêmica do Escritório de Processos sobre os processos permite uma análise mais eficaz, gerando e coordenando sugestões de melhoria que beneficiem um dado processo como um todo (PAIM et al, 2008).

A definição dos serviços do Escritório de Processos bem como a atribuição de papéis e responsabilidades desempenham um papel importante na governança da gestão por processos (ROSEMANN, 2010). Rosemann (2010) propõe um resumo dos serviços em gestão por processos fruto de uma série de oficinas e *workshops* com organizações do setor público e privado que tinham como parte de seu compromisso estruturar um Escritório de Processos. Rosemann (2010) organizou um portfólio de serviços oferecidos pelo Escritório de Processos e posicionou-os em uma carteira com duas dimensões, uma de “demanda” e outra de “capacidade” como expressado na Figura 7.

Figura 7 - Portfólio Demanda x Capacidade
Fonte: Adaptado de Rosemann (2010)

Rosemann (2010) define que a “demanda” reflete o quanto a organização deseja ou necessita a atividade do Escritório de Processos. A demanda por serviços do Escritório de Processos pode ser influenciada por meio de estratégias de marketing e comunicação adequada. A “capacidade” descreve a prontidão do Escritório de Processos em prestar uma determinada atividade. Esses recursos refletem o conhecimento acumulado, habilidades e experiência do Escritório de Processos bem como as capacidades tecnológicas disponíveis para entregar com sucesso a atividade. A melhor combinação se dá no momento em que há alta demanda por uma atividade e a alta capacidade de entregá-la (ROSEMAN, 2010).

O detalhamento de cada Escritório de Processos a ser instituído em uma organização deve levar em conta as especificidades da mesma (PAIM et al., 2008a) e os objetivos que a organização tem ao promover a gestão por processos (HARMON, 2007). Isto significa que sua implantação do Escritório de Processos tende a ser única e particular à realidade e à estratégia de cada organização (NOGUEIRA et al., 2012).

Fomentar dentro do Escritório de Processos o serviço de alinhamento dos processos com a estratégia corporativa e missão, é fundamental (JESUS et al., 2008). O objetivo desse serviço é duplo: ajudar na alocação de prioridades para os

processos baseada em seu alinhamento estratégico e garantir que todo o trabalho relacionado aos processos contribua com a agenda corporativa (ROSEMANN, 2010).

Rosemann (2010), Paim et al (2009), Jesus (2010), Jeston e Nelis (2006), Harmon (2010) também propuseram portfólios de serviços relacionados ao Escritório de Processos. Assim como a implantação do Escritório de Processos tende a ser única em cada organização, Harmon (2007) e Rosemann (2010) afirmam que a lista dos serviços oferecidos pelo Escritório de Processos também varia de acordo com às individualidades de cada organização. No Apêndice 1 está um quadro com a descrição de todas os serviços do Escritório de Processos propostas por aqueles autores.

De acordo com Paim et al (2008a) as principais atividades executadas pelo Escritório de Processos estão relacionadas à promoção da gestão de processos, a promoção da evolução do desenho de processos, a promoção da gestão do dia a dia e o suporte aos processos internos do Escritório. Para o autor, o Escritório de Processos tem um caráter facilitador dentro das organizações, além de ser capaz de gerenciar seus processos internos.

Hammer (2007) descreve que um Escritório de Processos precisa estar apto a criar e manter uma arquitetura de processos da organização, bem como identificar, priorizar e definir o escopo de projetos de mudanças de processos e gerenciar os recursos necessários. Além disso, os serviços do Escritório descrito por Hammer (2007) estão relacionadas ao auxílio no desenvolvimento, manutenção e gerenciamento de um sistema de desempenho dos processos, promoção de treinamentos em gestão por processos, capacitação para os profissionais responsáveis por implantar mudanças em processos de negócio e gerenciamento dos riscos através de relatórios e manutenção de documentações. Os serviços do Escritório de Processos descrito por Hammer (2007) podem variar de acordo com as necessidades da organização.

Assim como Paim et al. (2008a), Jesus et al. (2010) também apresenta um Escritório do tipo facilitador, com serviços relacionados à difusão da cultura de

gestão por processos, a criação de convergências entre as iniciativas de gestão por processos e a melhora dos processos internos do Escritório de Processos.

Já Rosemann (2010) propõe uma lista de serviços para o Escritório de Processos que difere um pouco dos outros autores. Para ele, o Escritório de Processos pode oferecer serviços de gestão dos processos, governança de processos, medição de performance de processos, gestão de educação e a gestão de portfólio de processos.

Rosemann (2010) argumenta, porém que os serviços propostos podem variar de acordo com as organizações. Além disso, muitas desses serviços podem ser oferecidas por outros setores das organizações (setor de TI, Governança Corporativa, Gestão de Projetos, prestadores externos) (ROSEMANN, 2010). Isto é, nem todos os serviços propostos por Rosemann (2010) precisam ser de responsabilidade do Escritório de Processos, o Escritório pode apenas fomentar que estes serviços sejam realizados.

De acordo com esse pensamento, Harmon (2007) também argumenta que cada organização atribui diferentes tipos de responsabilidades ao seu Escritório de Processos. Isso, porém, não é um problema, pois o Escritório não realiza todos os serviços, mas pode promover que diferentes unidades organizacionais estejam permanentemente envolvidas em melhorar os processos, fazendo com que esses sejam realizados na rotina do dia a dia e gerando aprendizado para que a organização e seus processos evoluam ao longo do tempo (PAIM et al., 2007).

Visto que a atuação do Escritório de Processos varia de organização para organização, é importante entender o tipo de organização no qual será realizada a proposta. Antes, porém, da revisão teórica sobre Instituição de Ensino Superior, será apresentado o ciclo administrativo.

2.6 Ciclo administrativo - PODC

O ciclo administrativo, também conhecido como funções administrativas, é um conceito proveniente da teoria administrativa clássica influenciada por Jules Henri Fayol por volta de 1916 (PINHEIRO FILHO, 2010). Fayol fez distinção entre a função administrativa e as demais funções de uma organização, para tanto, o autor propôs cinco componentes para o desempenho dessa função: planejamento, organização, comando, coordenação e controle (VALICHESKI, 2013). O *ciclo administrativo* é composto hoje pelas quatro funções: planejar, organizar, dirigir e controlar (VALICHESKI, 2013). Na Figura 8 é apresentado as funções do ciclo administrativo.

Figura 8 - Ciclo administrativo PODC

No ciclo administrativo, a função de planejamento precede qualquer outra função administrativa e é nela que se estabelecem os objetivos para o esforço grupal (VALICHESKI, 2013). Planejar é decidir antecipadamente o que fazer, como fazer, quando fazer e quem irá fazer (KOONTZ e O'DONNEL, 1989). Planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica (STONER, 1999).

A função administrativa de organização trata dos diferentes papéis desenvolvidos pelos profissionais dentro das empresas e em como esses papéis

relacionam entre si (VALICHESKI, 2013). Neste sentido, a organização é o agrupamento das atividades necessárias para a consecução dos objetivos, a designação de cada agrupamento a um administrador com autoridade para supervisioná-lo e a estipulação de coordenação horizontal ou vertical na estrutura da empresa. (KOONTZ; O'DONNEL, 1989). Segundo Chiavenato (2000) organizar consiste em determinar as atividades específicas necessárias ao alcance dos objetivos planejados, agrupar as atividades em uma estrutura lógica e designar as atividades às específicas posições e pessoas.

A função direção está relacionada à coordenação de pessoas, ao ato de liderar (VALICHESKI, 2013). Dirigir significa interpretar os planos para as pessoas e dar as instruções e orientação sobre como executá-los e garantir o alcance dos objetivos (CHIAVENATO, 2008).

O controle é a função que busca medir e corrigir o desempenho das atividades, visando assegurar os objetivos e os planos estabelecidos pela organização. É a função pela qual o gestor ou órgão de controle certifica-se de que as ações realizadas correspondem ao que foi planejado. (KOONTZ; O'DONNEL, 1989). Stoner (1999) dividiu a função de controle em 4 elementos: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho atual; comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas.

As atividades do ciclo administrativo, bem como os serviços do Escritório de Processos variam de acordo com as necessidades das organizações. Por isso é importante conhecer qual é o tipo de instituição no qual será realizada a proposta do Escritório de Processos.

2.5 Instituição de Ensino Superior (IES)

O ensino superior brasileiro contempla entidades de natureza pública e privada. Tanto no Brasil como no mundo estas entidades tem ganhado importância (SOARES, 2003). As Instituições de Ensino Superior (IESs) podem assumir diferentes formatos: universidades, centros universitários, faculdades integradas, faculdades e institutos superiores ou escolas superiores (FREITAS, 1999).

As IES são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua abordagem de gestão, sua organização e seus objetivos serem diferenciados (SANTOS e BRONNEMANN, 2012). Essas Instituições são consideradas organizações complexas porque executam tarefas múltiplas: ensino, pesquisa e extensão com um modelo de gestão burocrático (SCHMITZ e BERNARDES, 2008). Complementando, Andrade (2002) afirma que as IESs são consideradas organizações complexas porque possuem relativa autonomia dos profissionais, multiplicidade de objetivos, fragmentação da estrutura, complexidade tecnológica e disseminação das decisões ao longo de um grande número de unidades e de atores.

A missão das IESs são o ensino e a formação dos tomadores de decisão do futuro – ou dos cidadãos mais capacitados para a tomada de decisão (TAUCHEN e BRANDLI, 2006). Por meio das parcerias entre universidades, governo e indústria, pesquisadores e estudantes têm provado a sua contribuição para transformações sociais e econômicas (LAZOWSKA et al, 2008). De forma geral, as IESs assumem uma responsabilidade essencial na preparação das novas gerações para um futuro viável (TAUCHEN e BRANDLI, 2006).

Rizzatti (2004) salienta as características da burocracia presentes nas IESs, tais como o estabelecimento dos cargos segundo o princípio hierárquico, a organização através de normas escritas, canais formais de comunicação e a impessoalidade nas inter-relações. Características das IES que podem tornar o exercício de sua gestão mais difícil e complexo (SANTOS e BRONNEMANN, 2012).

Numa IES normalmente prevalece a abordagem de gestão tradicional, do tipo verticalizada e funcional de gestão (TACHIZAWA, 2006). Consequentemente, tanto as decisões são divulgadas quanto as divergências são negociadas em ritmos mais lentos, tornando o sistema menos tangível e mais difícil de ser administrado (SANTOS e BRONNEMANN, 2012). Além disso, as avaliações de desempenho são frequentemente informais, subjetivas e desarticuladas (TAUCHEN e BRANDLI, 2006).

Para a gestão estratégica na IES, é importante conhecer os processos, que, segundo Tachizawa (2006), porém, somente dois trabalhos foram encontrados ao buscar os temas “Escritório de Processos” e “Instituição de Ensino Superior”, o primeiro foi da Unicamp (UNICAMP, 2006) e o segundo a “Proposta de Modelo de Escritório de Processos para IFES: o caso UnB” (MIRANDA, 2009). Mesmo sendo claro que o desenvolvimento tecnológico e científico de um país ou região está atrelado à capacidade com que as organizações do setor de educação desenvolvem seu processo de formação dos futuros profissionais (GALVÃO et al., 2011). Por isso, acredita-se que por meio da promoção da gestão de processos seja possível auxiliar as IESs a superarem esses problemas e melhorar seu gerenciamento organizacional.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo tem como objetivo ressaltar o problema de pesquisa, a escolha do método de pesquisa e a definição das fases da pesquisa planejadas.

3.1 Seleção do Método de Pesquisa

Conforme proposto, este trabalho objetiva resolver a seguinte questão: “O que propor em um Escritório de Processos para uma Instituição de Ensino Superior?”. Para atender a este propósito, os métodos de pesquisa selecionados podem ser classificados como:

- Quanto à utilização dos resultados: pesquisa aplicada;
- Quanto à natureza da pesquisa: pesquisa qualitativa;
- Quanto aos fins: pesquisa descritiva,
- Quanto aos meios: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
- Quanto aos instrumentos de coleta de dados: coleta documental, estudos observacionais e entrevistas.

As classificações desta pesquisa, supramencionadas, fazem parte de um rol de tipologias de métodos de pesquisa sugeridos por Gil (2002), conforme é ilustrado na Figura 9.

Figura 9 - Classificação de Pesquisa Científica
Adaptado de Gil (2002)

As características dos tipos de pesquisa usados neste trabalho, bem como as justificativas por terem sido escolhidas, são apresentadas nas próximas seções.

3.1.1 Quanto à utilização dos resultados: pesquisa aplicada

A pesquisa aplicada busca solucionar um problema específico (COOPER e SCHINDLER, 2009). A pesquisa aplicada é mais eficaz para desenvolver hipóteses, ou teorias, diante de uma situação real, especialmente quando a literatura não oferece arcabouço teórico para as particularidades das situações locais em que se desenvolve (THIOLLENT, 2009).

A literatura sobre o tema proposta é escassa, como visto na revisão teórica. Além disso, a escolha é justificada, pois proporciona a oportunidade de solucionar um problema específico de uma IES.

3.1.2 Quanto à natureza da pesquisa: pesquisa qualitativa

A pesquisa qualitativa é um método dependente da interpretação e percepção do pesquisador, e seus resultados dependem da reflexão contínua dos dados obtidos, sendo influenciada pelo ambiente no qual interage (KARLSSON, 2009). A pesquisa qualitativa é uma tentativa de interpretar detalhadamente a complexidade dos fatos e características das situações, em detrimento de análises estatísticas (RICHARDSON, 2008).

A necessidade o funcionamento do Escritório de Processos na IES e outras organizações do setor público, os desafios enfrentados para sua implementação e seu funcionamento justificam a utilização da pesquisa qualitativa.

3.1.3 Quanto aos fins: pesquisa descritiva

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis, e é a mais solicitada por organizações como instituições educacionais (GIL, 2002).

3.1.4 Quanto aos meios: pesquisa bibliográfica

A pesquisa aqui proposta se enquadra em mais de uma das classificações propostas por Gil (2002): revisão bibliográfica e estudo de caso.

O estudo pode ser classificado como pesquisa bibliográfica por compreender um levantamento de conceitos teóricos do tema ao estado da arte. A finalidade da pesquisa bibliográfica é permitir ao pesquisador contato com a base de conhecimento disponível acerca de determinado assunto, baseado em documentação indireta, sendo um meio para análise do marco teórico e do estado do tema (MARCONI e LAKATOS, 2001). Esse método foi beneficiado pelos avanços da tecnologia da informação, que possibilitaram a coleta de informações em base de dados virtuais (MEDEIROS, 2010).

3.1.5 Quanto aos meios: estudo de caso

O estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes (YIN, 2010). Os estudos de casos são relevantes nos casos em que o objetivo de pesquisa é complexo, quando ainda há oportunidades significativas de avanço no estado-da-arte e quando o contexto em que o caso se desenrola é de interesse acadêmico e social (DUL e HAK, 2008).

Os estudos de casos foram realizados com organizações que já possuem Escritório de Processos com a finalidade de levantar maiores informações sobre como e o que propor em um para a proposição do Escritório de Processos. Foi necessário a realização dos estudos para observar e analisar como se deu a concepção e como ocorre o funcionamento de Escritório de Processos em organizações do setor público, uma vez que a literatura sobre o assunto é escassa, como ficou evidenciado na revisão teórica.

3.1.6 Desdobramento dos objetivos

Esta pesquisa possui dois objetivos específicos, frutos de proposições embasadas na literatura, conforme descrito no capítulo 1. No quadro 5 existe uma síntese da dinâmica para alcançar os objetivos específicos, para isso, há descrição dos objetivos, proposições com seus embasamento teóricos, bem como as variáveis que serão analisadas, a coleta de dados e a técnica de análise de dados usadas.

Objetivos Específicos	Proposição	Embasamento Teórico da proposição	Variáveis	Coleta de dados	Técnica de análise de dados
Desenvolver um <i>framework</i> dos passos para propor um Escritório de processos em uma IES	Para propor um escritório de processos, é necessário compreender cada passo para realizar-se a proposta mantendo o alinhamento com as necessidades da IES.	<ul style="list-style-type: none"> Sugere-se que a criação do Escritório de Processos esteja adaptada em função das realidades específicas de cada organização ou unidade organizacional (PAIM <i>et. al.</i>, 2008a). Paim <i>et al.</i> (2008); Faz sentido otimizar processos a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e outras partes interessadas (JESUS <i>et al.</i> 2010); Para definir o portfólio de mudanças a serem feitas é preciso basear-se nas necessidades estratégicas e operacionais da organização (JESUS <i>et al.</i> 2010); 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento do Escritório de Processos à estratégia organizacional; Existência de apoio da alta administração; 	<ul style="list-style-type: none"> Coleta documental; Entrevistas; Estudos observacionais; 	Estudos de casos; Revisão bibliográfica
Propor um Escritório de Processos em uma IES	O Escritório de Processos que está alinhado às intenções Estratégica da IES pode corroborar com a promoção da gestão por processos na instituição.	<ul style="list-style-type: none"> O detalhamento de cada Escritório de Processos deve levar em conta os objetivos que a organização tem com a introdução da gestão por processos (HARMON, 2007); Os exemplos encontrados na literatura sobre os esforços da promoção da gestão por processos são pontuais (PAIM <i>et. al.</i>, 2008b); O Escritório de Processos tem como atividade desenvolver uma cultura orientada a processos por meio da promoção da visão de processos (JESUS <i>et al.</i>, 2010). 	<ul style="list-style-type: none"> Alinhamento do Escritório de Processos à estratégia organizacional; Existência de apoio da alta administração; Definição da unidade responsável pelas iniciativas de gestão por processos Alinhamento entre as atividades oferecidas pelo Escritório e os interesses da IES. Existência de treinamentos; 	<ul style="list-style-type: none"> Revisão da literatura; Coleta documental; Entrevistas; Estudos observacionais 	Estudos de casos; Revisão bibliográfica

Quadro 5- Quadro dos objetivos específicos e as proposições de pesquisa

3.2 Fases da pesquisa

Foram propostas quatro fases para a pesquisa: (1) Revisão da literatura e identificação da lacuna teórico empírica; (2) planejamento e realização dos estudos de casos; (3) Análise dos resultados e elaboração de um *framework* dos passos para propor um Escritório de Processos e (4) Elaboração da proposta do Escritório de Processos, conforme ilustrado no Quadro 6.

Fases	Etapas	Resultados entregáveis	Referência
Fase 1: Revisão da literatura e identificação da lacuna teórico empírica.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar a literatura. • Delinear ideias e proposições. • Determinar a questão de pesquisa e os objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contextualização; • Questão da pesquisa; • Objetivos da pesquisa; • Fundamentação Teórica; 	Capítulos 1 e 2
Fase 2: Planejamento e realização dos Estudos de casos.	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar protocolo de pesquisa; • Elaborar roteiro de entrevista; • Selecionar locais de pesquisa; • Realizar coleta de dados; • Analisar dados; 	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo de pesquisa; • Roteiro de entrevistas; • Entrevistas; • Dados analisados; 	Capítulo 3 e 4
Fase 3: Análise de resultados e elaboração de <i>framework</i> dos passos para propor um Escritório de Processos em uma IES.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar dados dos estudos de casos; • Revisar literatura; • Desenvolver um <i>framework</i> dos passos para propor um Escritório de Processos em um IES; 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Framework</i> dos passos para propor um Escritório de Processos em uma IES; 	Capítulo 5
Fase 4: Elaboração da proposta do Escritório de Processos.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar entrevistas com gestores; • Desenvolver proposta do Escritório de Processos; • Validar proposta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proposta do Escritório de Processos para uma IES; 	Capítulo 6

Quadro 6 - Fases da pesquisa

3.2.1 Fase 1: Revisão da literatura e identificação da lacuna teórico empírica

Esta fase teve como objetivo principal encontrar iniciativas ou lacunas na literatura sobre gestão por processos e referências bibliográficas para a proposição do Escritório de Processos. O resultado desta fase está disponível nos capítulos 1 e 2 deste trabalho.

3.2.2 Fase 2: Planejamento e realização dos estudos de casos

A segunda fase do trabalho consistiu no planejamento e realização dos estudos de casos com três organizações públicas que têm um Escritório de Processos. As três organizações selecionadas para a composição dos estudos de casos foram chamadas de organizações A, B e C. Os critérios de seleção das organizações foram:

- Possuir um Escritório de Processos;
- Ser organização do setor público;
- Estar disponível para a realização do Estudo.

A fim de garantir a confiabilidade da pesquisa e permitir replicações futuras desse trabalho, no Quadro 7, é apresentado o protocolo dos estudos de casos que norteou esta investigação.

Questão do estudo	O que propor em um Escritório de Processos para uma Instituição de Ensino Superior?
Unidade de análise	Identificar a estruturação e as principais atividades de um Escritório de Processos.
Limites de Tempo	Entre os anos 2013 a 2014.
Local	Instituições Públicas.

Validade dos construtos	Contraposição entre a teoria e a prática
Validade interna	Utilização de fontes múltiplas de evidências: análise documental e de arquivos da organização e entrevistas em profundidade.
Questões elementares do estudo de caso	O que motivou a estruturação do Escritório de Processos?
	Como a organização estruturou o Escritório de Processos?
	Quais foram as principais barreiras enfrentadas pela organização para estruturar o Escritório de Processos?
	Quais são os principais serviços oferecidos pelo Escritório de Processos?
	Quais são as principais barreiras enfrentadas na execução dos serviços do Escritório de Processos?
	Quais são os principais serviços oferecidos pelo Escritório de Processos?

Quadro 7 - Protocolo dos Estudos de Casos

Após a elaboração do protocolo e da seleção dos casos, foi elaborado o principal instrumento de coleta de dados: um roteiro de entrevistas semiestruturado (Apêndice 2). Esse roteiro de entrevistas foi desenvolvido a partir das principais questões que emergiram da revisão da literatura relativa ao Escritório de Processos e gestão por processos; e do quadro de serviços do Escritório de Processos encontrado na revisão da literatura. A pesquisa adotou os seguintes métodos e fontes de coletas de dados: análise documental e de arquivos, entrevistas e observação direta.

A dinâmica de coleta de dados nas três organizações pode ser visualizada representada no Quadro 8, no qual estão descritos os contatos realizados, quem foram os entrevistados, os documentos observados, bem como ramo de atuação e o setor de cada organização.

Organização	Ramo de atuação/setor	Dinâmica de coleta de dados		
		Observação direta/contatos realizados	Entrevistados	Documentos
A	<ul style="list-style-type: none"> Organização do setor de Ensino, Pesquisa e Extensão Empresa pública 	<ul style="list-style-type: none"> Uma visita com duração de duas horas e quarenta minutos realizada no dia 02/09/2013. Quatro contatos por e-mail. Dois contatos por telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestora do Escritório de Processos. Secretária da gestora do Escritório de Processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Certificados e prêmios recebidos; Diversos <i>folders</i> e matérias distribuídos aos funcionários e público externo (escolas públicas, empresas); Documentos sobre a história da organização; Documentos disponíveis no <i>site</i> da organização.
B	<ul style="list-style-type: none"> Organização do setor de planejamento e gestão do Estado; Empresa pública; 	<ul style="list-style-type: none"> Uma visita com duração de duas horas e quarenta minutos realizada no dia 18/09/2013. Cinco contatos por e-mail. Um contato por telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestora do Escritório de Processos. Secretário da gestora do Escritório de Processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentações em <i>PowerPoint</i> da organização, história e atuação do Escritório de Processos e resultados obtidos pelo Escritório de Processos. Certificados e prêmios recebidos; Diversos <i>folders</i> e matérias distribuídos aos funcionários e público externo (órgãos públicos); Documentos usados pelo Escritório de processos como Termos de parceria, ofícios, etc.; Documentos sobre a história da organização; Documentos disponíveis no <i>site</i> da organização.
C	<ul style="list-style-type: none"> Organização do setor de planejamento e gestão do Estado; Empresa pública; 	<ul style="list-style-type: none"> Uma visita com duração de duas horas e quarenta minutos realizada no dia 04/12/2013. Cinco contatos por e-mail. Dois contatos por telefone. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestor do Escritório de Processos. Secretária do gestor do Escritório de Processos. Dois colaboradores do Escritório de Processos. 	<ul style="list-style-type: none"> Apresentações em <i>PowerPoint</i> da organização, história e atuação do Escritório de Processos e resultados obtidos pelo Escritório de Processos. Documentos sobre a história da organização; Documentos disponíveis no <i>site</i> da organização.

Quadro 8 - Informações da coleta de dados dos estudos de casos.

3.2.3 Fase 3: Análise dos resultados e elaboração de um *framework* para propor um Escritório de Processos

A terceira fase do trabalho consistiu na análise dos resultados dos estudos de múltiplos casos e da revisão da literatura para então ser elaborado um *framework* dos passos para propor um Escritório de Processos em uma IES. Esta fase consistiu nas seguintes atividades:

1. Análise dos resultados do estudo de múltiplos casos a fim de encontrar novas perspectivas para elaboração do *framework*.
2. Elaboração do *framework*.

3.2.4 Fase 4: Elaboração da proposta do Escritório de Processos

Esta fase consiste na elaboração da proposta do Escritório de Processos a partir de todos os resultados obtidos nas fases anteriores. A proposição do Escritório de Processos está dividida nas atividades:

- 1 Análise dos resultados dos estudos de casos a fim de encontrar novas perspectivas sobre o papel do Escritório de Processos nas organizações.
- 2 Certificação de que a proposta está alinhada com os objetivos estratégicos da IES.
- 3 Compreensão e estudo da realidade organizacional da IES;
- 4 Desenvolvimento da proposta e definição dos objetivos do Escritório de Processos;
- 5 Análise e seleção das demandas por atividades do Escritório de Processos na IES;
- 6 Organização das atividades dentro do ciclo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar.

- 7 Validação da proposta com os gestores da IES;
- 8 Refinamento da proposta, isto é, alterações na proposta de acordo com a validação, para melhor atender às demandas da IES.

Definidas as etapas de cada fase do método, a seção seguinte apresenta os resultados alcançados neste trabalho.

4 ESTUDOS DE CASO

Este capítulo apresenta os principais resultados alcançados com os estudos de caso das organizações que possuem o Escritório de Processos. Conforme descrito no método, foram selecionadas três organizações para a composição dos estudos de casos, aqui chamadas de organizações A, B e C. As três primeiras seções expõem brevemente cada uma dessas organizações juntamente com os quadros de respostas do protocolo de estudo de caso. A quarta seção apresenta uma discussão dos principais resultados encontrados nos estudos.

4.1 Estudo da organização A

A organização A é uma organização que atua no ramo de ensino, pesquisa e extensão. É uma organização do setor público. O estudo de caso realizado nesta organização foi composto por entrevistas, observação direta, trocas de e-mail e análise de documentos, conforme descrito no método.

A promoção da gestão por processos nessa organização iniciou em 2003 quando a organização incluiu o objetivo de criar um grupo de gestão por processos em suas metas do Planejamento Estratégico. O grupo foi formado por quatro pessoas com conhecimento prévio sobre gestão por processos, todos do setor de informática da organização. Este grupo de trabalho foi responsável pela elaboração de um guia metodológico, um manual para trabalhar com gestão por processos. O manual está na sua segunda edição e foi elaborado com a partir da literatura.

No manual é destacado algumas etapas do ciclo de vida de gestão por processos. Cada etapa é desenvolvida no documento a fim de ser um guia ao leitor. Segundo os entrevistados, o leitor pode ser a equipe de trabalho do próprio Escritório, os colaboradores que participam dos treinamentos e as equipes envolvidas nos projetos de gestão por processos.

As etapas do ciclo de vida que o manual faz alusão são: como fazer entendimento e planejamento estratégico, entendimento do negócio, identificação dos processos críticos, requisitos dos clientes e fornecedores do processo, análise do processo atual, resenho do processo, implementação do processo e gerenciamento do processo. Além disso, o manual traz anexos com modelos de contrato de trabalho entre o Escritório de a unidade que irá participar do projeto de gestão por processos, modelo de programa de desenvolvimento gerencial, entre outros.

Concomitante à elaboração do manual, o grupo se organizou para montar o Escritório de Processos, porém houve a percepção de que por meio do Escritório de Processos não seria viável que todos os serviços de gestão por processos fossem executados. Desta forma, o grupo optou por instituir um Escritório de Processos cujo papel fosse de sensibilização sobre a importância da gestão por processos e uma matriz de treinamento.

Os treinamentos promovidos pelo Escritório de Processos são desenvolvidos até hoje na organização. Já houve três tipos diferentes de treinamentos oferecidos: 1º de 36 horas, 2º de 110 horas e 3º de 180 horas. Os entrevistados informaram que 10% dos colaboradores, 800 pessoas, já participaram de um dos cursos.

O trabalho do Escritório de Processos nos últimos 11 anos esteve focado na sensibilização das unidades de ensino para participarem dos treinamentos e no oferecimento destes treinamentos. Cada unidade tem direito a ter 3 a 4 vagas para esses cursos.

Apesar do apoio da alta gestão, foram encontradas dificuldades para a estruturação do Escritório de Processos. Segundo os entrevistados, não foram contratados funcionário com horário de trabalho exclusivo para o Escritório, e os colaboradores que trabalham no Escritório de Processos não foram dispensados de suas outras funções. Isso foi um problema não só para a estruturação do Escritório, mas também para a promoção de seus serviços.

A principal dificuldade encontrada para executar os serviços do Escritório de Processos, segundo os entrevistados, foi a falta má gestão do tempo do grupo de trabalho do Escritório e Processos. A equipe do Escritório não tem a sua carga

horária exclusiva para aquela unidade organizacional. Isto é, os colaboradores do Escritório têm outras funções na organização, a maioria é um colaborador da seção de T.I. Segundo os entrevistados, esse acúmulo de funções acaba acarretando uma sobrecarga dos funcionários e os impede de executar alguns serviços do Escritório de Processos.

Apesar de fazer parte da metodologia desenvolvida pelo grupo de trabalho indicar que era necessário a realização das atividades de gestão do dia a dia, medição dos processos, entre outros, até a data da entrevista foi declarado pelos entrevistados que essas atividades não aconteciam. Nunca foi realizado o controle e monitoramento de nenhum dos processos otimizados. Os entrevistados não sabem dizer se as melhoras propostas nos processos foram incorporadas e qual o impacto que isso teve.

Além disso, foi levantada uma outra dificuldade para a execução dos serviços do Escritório: a falta de comprometimento dos envolvidos com os projetos de gestão por processos. As pessoas das diferentes unidades da organização envolvidas com os projetos de gestão por processos não se mostraram muito comprometidas com isso, segundo os entrevistados. A percepção é que elas não gostariam de se envolver porque entendiam que iriam receber mais funções sem, contudo, receber incentivos para isso.

Por fim, um outro problema levantado pelos entrevistados foi a localização do Escritório de Processos no nível operacional, o que dificulta a comunicação com alguns setores e até mesmo a concepção da visão sistêmica da organização.

No quadro 9 é apresentado resumidamente as respostas para o protocolo de pesquisa que ajudou a nortear o estudo de caso e os principais resultados do estudo de caso com a organização A. Tais informações foram importantes para a concepção da proposta do Escritório de Processo deste trabalho.

Protocolo de Estudo de Caso	Respostas
O que motivou a estruturação do Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> Planejamento estratégico em 2002. Criação de um Grupo de Gestão por Processos.
Como a organização estruturou o Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> Percepção de que o Escritório de Processos não poderia ser o responsável por todas as tarefas de gestão por processos. Opção de criar um Escritório para a sensibilização das pessoas, pela educação das pessoas para que elas fizessem e o grupo só fomentasse, Desenvolvimento de uma metodologia de gestão por processos. Após os primeiros resultados, ampliação do escopo de atuação para atingir todos os órgãos e unidades da organização A. Escritório para executar todas as tarefas seria inviável, por isso, o grupo optou para a sensibilização das pessoas, pela educação das pessoas para que elas fizessem e o grupo só fomentasse, então o grupo 'desenvolveu' uma metodologia a partir da literatura, que já está em sua segunda edição.
Quais foram as principais barreiras enfrentadas pela organização para estruturar o Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> Não exclusividade dos funcionários para trabalhar no Escritório de Processos. Todos os funcionários envolvidos com o Escritório tem uma rotina de trabalho normal dentro da organização.
Quais são as principais barreiras enfrentadas na execução dos serviços do Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> Dificuldade em fazer o controle e monitoramento dos processos. Excesso de horas em treinamento de funcionários. Falta de comprometimento da equipe. Poucas pessoas trabalhando no Escritório de Processos. "Localização" do Escritório de Processos, ainda situado no nível operacional da organização.
Quais são os principais serviços oferecidos pelo Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> Curso de treinamento e sensibilização de funcionários: 1º de 36 horas, 2º de 110 horas e 3º de 180 horas.
Quais foram as mudanças obtidas com a estruturação do Escritório de Processos	<ul style="list-style-type: none"> Há a percepção de melhoras em alguns processos, mas não há registros. Há uma conscientização do que é gestão por processos por parte dos colaboradores.

Quadro 9 – Principais resultados do Estudo de Caso da Organização A

4.2 Estudo da organização B

A organização B é uma secretaria pública de gestão e planejamento. O estudo de caso realizado nesta organização foi composto por entrevistas, observação direta, apresentação em *powerpoint* da organização, trocas de e-mail e análise de documentos, conforme descrito no método.

O Escritório de Processos surgiu na organização a partir de um programa de otimização de processos de um plano de governo de 2011 a 2014. Isto evidencia o alinhamento estratégico do Escritório com os objetivos da organização. Além do apoio da alta gestão em desenvolver esta unidade organizacional.

No início da implementação do Escritório no ano de 2011, foi contratado uma consultoria externa que auxiliou nos primeiros projetos de gestão por processos. Essa consultoria foi responsável por ajudar a equipe de trabalho a implementar o Escritório de Processos, além de ter dado apoio à equipe no primeiro ano dos prestação de serviços da unidade. A consultoria colaborou com os primeiros projetos de gestão por processos do Escritório.

Além do apoio da consultoria, a organização B fez parceria com um Banco Internacional para financiamento de alguns projetos de gestão por processos. Essa captação de recursos externos foi importante para os projetos de gestão por processos promovidos pelo Escritório receberem mais confiança dos órgãos envolvidos e até mesmo para captar novos “clientes”. O financiamento proporcionado pelo Banco Internacional foi um diferencial para o Escritório, segundo os entrevistados.

A organização B organizou um manual de otimização de processos. Com algumas particularidades, o manual também destaca algumas fases do ciclo de vida de gestão por processos. Ele foi desenvolvido para ser uma ferramenta de trabalho para o grupo de trabalho do Escritório de Processos realizar a análise e otimização de processos organizacionais. Além disso, está disponível *online* para organização

interessada em aprimorar seus processos e normas, de forma a proporcionar a melhoria da qualidade de seus serviços.

O manual destaca as fases do ciclo de vida em gestão por processos e as denomina “passos”. Segundo o manual há sete passos a serem seguidos: mobilização; delimitação do escopo; modelagem AS-IS; análise e soluções e modelagem TO-BE; sistema de medição de desempenho; proposta de melhoria e implementação do novo processo. O manual serve de guia para todos os projetos de gestão por processos promovidos pelo Escritório.

O Escritório de Processos tem uma política de sensibilização sobre a gestão por processos. Isto é feito por meio da promoção de projetos de gestão por processos entre diferentes unidades. São selecionados de 3 a 4 processos por unidade de governo para serem otimizados pela equipe do Escritório junto com colaboradores do órgão.

São estabelecidos contratos de colaboração e comprometimento entre os gestores das unidades e o Escritório de Processos. Dessa forma, há uma garantia que a gestão por processos não será apenas um projeto pontual na unidade, mas terá continuidade prevista nos contratos.

Os responsáveis pelo Escritório são conscientes que este número de processos é limitado e não atende a real demanda órgãos governamentais. Isto, porém, está de acordo com os objetivos do Escritório de sensibilização, pois uma vez que o trabalho com esse projetos são finalizados no órgão, percebe-se que há uma os colaboradores foram sensibilizados e estão dispostos a fomentares novos projetos de gestão por processos independente da participação do Escritório. .

Segundo os entrevistados, uma das principais lições aprendidas nestes anos com o Escritório de Processos foi que é necessário flexibilidade para adaptar a metodologia de trabalho às situações inesperadas. Nem sempre é possível seguir aos padrões das melhores práticas, por isso é preciso saber inovar. A capacidade de

adaptação da equipe às diferentes demandas foi destacada como uma lição aprendida.

Além disso, é importante envolver as “pessoas certas” nos projetos de melhorias. Os entrevistados disseram que é recomendável envolver alguém da área de Tecnologia da Informação do órgão que estiver participando dos projetos de gestão por processos. Além disso, é preciso que as pessoas envolvidas nos projetos consigam enxergar os processos de ponta a ponta.

Uma característica da equipe de trabalho do Escritório de Processos da organização B é a sua multiprofissionalidade. Cada integrante tem uma formação e isso foi destacado pelos entrevistados como um ponto positivo. Isto porque a visão proporcionada por cada integrante da equipe sempre corroborava de forma rica em algum aspecto do projeto de gestão por processos, desde a negociação com os patrocinadores até o mapeamento e implementação das melhorias.

Um outro fator importante para a promoção dos serviços do Escritório de Processos é o tempo para implementar melhorias. A demora em implementar as melhorias mapeadas pode comprometer os resultados da otimização dos processos, como a desmotivação dos gestores e de outros envolvidos nos processos. Ser ágil nas incorporações das melhorias propostas corrobora com a boa imagem do Escritório de Processos.

A medição permanente do desempenho organizacional foi importante para que houvesse compromisso sobre resultados e metas, por parte dos donos dos processos e as pessoas envolvidas. Mostrar o que está sendo feito e o que já foi melhorado enquanto o projeto de gestão por processos acontece corroborou com o comprometimento de todos.

Além disso, os entrevistados reportaram que é preciso fazer um bom diagnóstico dos processos para que os patrocinadores sejam convencidos a participar. Saber “vender” o projeto de gestão por processos faz parte do papel do Escritório de Processos da organização B.

Ainda mais, é preciso investir em capacitação tanto para a equipe que trabalha no Escritório de Processos quanto para os donos dos processos. As capacitações são diferentes dependendo do grupo. Os donos dos processos precisam ter conhecimentos básicos sobre gestão por processos, já a equipe do Escritório de Processos está se empenhando para tornarem-se especialistas no assunto. Foi comentado que a equipe do Escritório estava se preparando para tirar uma certificação em gestão por processos.

Segundo os entrevistados, o papel do Escritório de Processos na organização B não tem a função de “reinventar” a organização, apenas de fomentar a otimização dos processos. Para eles, é fundamental a conexão dos projetos às estratégias da organização. Quem indica qual é a estratégia da organização são os donos dos processos, a partir do direcionamento desses são desenvolvidos os projetos de gestão por processos.

Os entrevistados ressaltaram a importância de saber lidar com os aspectos humanos do trabalho na organização. Ressaltaram que o estabelecimento de políticas, diretrizes e metodologias para integração e racionalização de processos organizacionais foi fundamental assim como a prestação do apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos.

No quadro 10 é apresentado resumidamente os principais resultados do estudo de caso com a organização B. Tais informações ajudaram na concepção da proposta do Escritório de Processo deste trabalho.

Protocolo de Estudo de Caso	Respostas
O que motivou a estruturação do Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Surgiu a partir de um programa de otimização de processos de um plano de governo de 2011 a 2014.
Como a organização estruturou o Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Contratação de consultoria. • Parceria com um Banco Internacional para financiamento de projetos na área de gestão.
Quais foram as principais barreiras enfrentadas pela organização para estruturar o Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Não houve barreiras.
Quais são as principais barreiras enfrentadas na execução dos serviços do Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca flexibilidade para adaptar a metodologia de trabalho às situações inesperadas • Pouco envolvimento das “pessoas certas” no projeto de melhoria (TI é fundamental) • Demora em implementar rapidamente melhorias que trouxessem resultado imediato. • Má elaboração do diagnóstico, dificultando que os patrocinadores fossem convencidos a participar de alguns projetos. • Pouco investimento em capacitação (equipe e organização) • Pouca parcerias (consultorias) • Falta de medição permanente do desempenho organizacional dificultando o compromisso sobre resultados e metas. • Tentativa “reinventar” a organização. • Pouca conexão dos projetos às estratégias da organização.
Quais são os principais serviços oferecidos pelo Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer políticas, diretrizes e metodologias para integração e racionalização de processos organizacionais • Prestar apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos. • Treinamento em gestão por processos.
Quais foram as mudanças obtidas com a estruturação do Escritório de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • Maior sensibilização dos órgãos governamentais em relação à importância da gestão por processos. • Maior efetividade de todos os processos que fizeram parte dos projetos de gestão por processos.

Quadro 10 - Principais resultados do Estudo de Caso da Organização B

4.3 Estudo da organização C

A organização C, assim como a organização B, é uma secretaria pública de gestão e planejamento de um governo estadual. O estudo de caso realizado nesta organização foi composto por entrevistas, observação direta, análise de documentos, trocas de e-mail e análise de documentos e consulta à site, conforme descrito no método.

O Escritório de Processos da organização C surgiu a partir de uma política governamental denominada “choques de gestão” no ano de 2003. O Escritório de Processos foi a primeira unidade central voltada para processos do governo do Estado do qual faz parte.

Entre 2007 a 2010 a política do Escritório de Processos focou na gestão para resultados. A gestão para resultados aconteceu por meio dos processos que levavam a esses resultados. Por isso, a gestão por processos foi o instrumento para o alcance de melhores resultados e de um melhor desempenho das organizações envolvidas com a organização C, segundo os entrevistados.

Nesse período, foi realizado um alinhamento dos projetos de melhoria à estratégia governamental, junto com a revisão do modelo de atuação do Escritório de Processos visando fortalecer o papel da Secretaria como unidade voltada para a gestão por processos. Além disso, o Escritório contou com o apoio de uma consultoria externa nos primeiros projetos e gestão por processos, bem como na estruturação de seus processos internos.

O apoio dessa consultoria externa, primeiramente não foi colaborativo devido à falta de alinhamento metodológico proposto inicialmente. A metodologia era pouco compreendida por quem trabalhava no Escritório e também pelas unidades envolvidas com os projetos de gestão por processos. Ocorreu, então, uma mudança na metodologia usada, e o Escritório passou a operar mais eficazmente.

Em 2011 a política do Escritório deixou de ser voltada para resultados e passou a ser voltada à cidadania. Houve a definição dos programas estruturadores,

monitoramento dos processos estratégicos, projetos de melhoria e guia para gestão da rotina. Essas mudanças das políticas do Escritório sempre estiveram de acordo com os objetivos estratégicos da organização. Hoje o Escritório de Processos da organização C é um modelo de referencia de Escritório de Processos no Brasil, a unidade recebe visitas de diferentes agentes de organizações que tem interesse em implementar um Escritório de Processos afim de fazerem um *benchmarking* na organização C.

Mesmo sendo referencia, os entrevistados levantaram algumas dificuldades para a execução dos serviços do Escritório. Segundo eles, a pouca integração dos sistemas de informações dos órgãos participantes dos projetos de gestão por processos com o sistema da Secretaria de Planejamento atrapalhou colocar em prática as melhorias propostas pelos mapeamentos de processos, bem como a medição de resultados dessas melhorias.

Uma outra questão levantada pelos entrevistados o pouco entendimento sobre gestão por processos por parte dos colaboradores. Os colaboradores tinham dificuldade de enxergar os processos ponta a ponta porque ainda estavam pensando segundo a gestão funcional. Os treinamentos e difusão de conceitos em gestão por processos por parte do Escritório ajudou os colaboradores a entenderem melhor que era a nova abordagem de gestão.

Não houve envolvimento do Escritório de Processos no planejamento estratégico na terceira fase da integração das políticas públicas da Secretaria de gestão e planejamento. Segundo os entrevistados, isso dificultou o alinhamento estratégico dos serviços do Escritório de Processo com o interesse governamental dessa proposto nessa fase. No quadro 11 estão evidenciados os principais resultados obtidos no estudo de caso da organização C.

Protocolo de Estudo de Caso	Respostas
O que motivou a estruturação do Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Surgiu a partir de uma política governamental denominada “choques de gestão em 2003. <p>A gestão por processos foi uma das formas encontradas para “gerar resultados” e “equilibrar as contas pública</p>
Como a organização estruturou o Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • 2003 a 2007: ajuste fiscal e criação da primeira unidade central voltada para processos. • 2007 a 2010: gestão para resultados (alinhamento dos projetos de melhoria à estratégia governamental, revisão do modelo de atuação visando fortalecer o papel de unidade central). • 2011 até hoje: gestão para cidadania (definição dos programas estruturadores, monitoramento dos processos estratégicos, projetos de melhoria e guia para gestão da rotina). <p>Contratação de consultoria</p>
Quais foram as principais barreiras enfrentadas pela organização para estruturar o Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca integração de alguns sistemas de informações. • Falta de capacitação de RH. • Pouca integração na terceira fase das políticas públicas, o grupo de trabalho não se envolveu com o planejamento estratégico da desta fase.
Quais são as principais barreiras enfrentadas na execução dos serviços do Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alinhamento metodológico com as primeiras consultorias. • Pouca integração tecnológica de alguns órgãos com o Escritório. <p>Pouca participação do grupo na terceira fase das políticas do choque de gestão</p>
Quais são os principais serviços oferecidos pelo Escritório de Processos?	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de alinhamento metodológico com as primeiras consultorias. • Pouca integração tecnológica de alguns órgãos com o Escritório. <p>Pouca participação do grupo na terceira fase das políticas do choque de gestão de Processos</p>
Quais foram as mudanças obtidas com a estruturação do Escritório de Processos	<ul style="list-style-type: none"> • O Escritório de Processos da organização C é um dos modelos de referencia nacional. • Criação de uma unidade menos burocrática para lidar com alguns processos. • Melhorias dos processos priorizados.

Quadro 11 - Principais resultados do Estudo de Caso da Organização C

A partir dos estudos de caso realizados e da revisão da literatura, foram identificados alguns fatores importantes para a estruturação e funcionamento de um Escritório de Processos.

4.4 Discussão dos estudos de casos

A motivação para estruturação do Escritório de Processos em cada organização variou de acordo com suas especificidades, mas de uma forma geral, o Escritório de Processos nasceu de iniciativas que visavam fomentar a gestão por processos nas três organizações. Houve a percepção, por parte dos idealizadores dos Escritórios de Processos, que os projetos de gestão por processos seriam apenas iniciativas pontuais.

Como solução para este problema, encontrou-se o Escritório de Processos como unidade responsável por fomentar a gestão processos nas organizações. Isso corrobora com a literatura que apresenta. O Escritório de Processos surge como uma resposta à necessidade das organizações em institucionalizar a gestão por processos (PAIM *et. al.*, 2008b).

Nas três organizações, os Escritórios de Processos nasceram ou do planejamento estratégico ou de políticas governamentais. O surgimento do Escritório de Processos nos três casos esteve alinhado com os objetivos estratégicos das organizações e contaram com o apoio da alta gestão.

Houve a percepção de que o patrocínio e o apoio da alta da gestão para todas as três organizações foi fundamental para a promoção da gestão por processos e da estruturação do Escritório. Paim et al. (2008b) dá ênfase a essa importância. É necessário assegurar o patrocínio para a mudança para a implantação de um escritório de Processos (PAIM et al., 2008b).

Nos casos das organizações B e C, o apoio de uma consultoria externa no início, foi muito importante para estruturação do Escritório e capacitação do grupo. A institucionalização do Escritório de Processos nessas duas organizações, mesmo sendo fruto de um plano de governo, está tão forte que é improvável o seu não uso no futuro.

Os níveis de atuação do Escritório de Processos variaram de organização para organização. Em uma organização que está começando a promover gestão por processos, espera-se que o Escritório de Processos exerça um papel mais intenso, com o aumento do nível de maturidade em gestão por processos, as organizações serão capazes de realizar iniciativas de processos com menos apoio do Escritório (JESUS et al. 2010).

A organização B é que tem o Escritório mais novo, porém foi possível notar que o nível de atuação de seu Escritório pareceu ser mais maduro do que o da organização A, que tem um Escritório atuando há mais de 10 anos. O Escritório da organização C é, definitivamente, o mais maduro em nível de atuação. A gestão por

processos já está quase institucionalizada na organização e o Escritório de Processos tem agora um papel de monitoramento.

Além disso, foi possível perceber uma “evolução” dos níveis de atuação dos Escritórios de Processos principalmente nas organizações B e C. Com o maior conhecimento em gestão por processos da equipe de trabalho e com as experiências em projetos de gestão por processos, foi possível perceber que esses Escritórios atuam com a finalidade mais de fomentar as iniciativas de gestão por processos do que de executá-las.

Nas três organizações, o número reduzido do grupo de trabalho do escritório não prejudicou o andamento dos projetos e processos. Não foi encontrado na literatura nenhuma especificação sobre o número mínimo ou máximo de pessoas que devem trabalhar no Escritório de Processos.

A organização A, porém, teve um fator que, segundos os entrevistados foi prejudicial para a execução dos serviços do Escritório de Processos. Este fator foi a falta de disponibilidade de tempo do grupo de trabalho. Provavelmente se as pessoas estivessem comprometidas apenas com o Escritório, a eficácia e eficiência do Escritório de Processos fosse otimizada. Isso prejudicou muito o oferecimento dos serviços do Escritório de Processos, o que o tornou aquém do que o próprio guia de procedimentos desenvolvido pela organização propunha.

Diferentemente do que foi percebido na Organização A, o Escritório de Processos na Organização B tem um papel mais próximo das propostas de Escritório de Processos de Hammer (2007) e Paim et al. (2008a). O Escritório de Processos da Organização B é responsável oferecer os serviços de melhoria dos processos e da gestão do dia a dia, fazendo a medição de resultados. A literatura diz que o Escritório de Processo desempenha um papel na priorização e alocação de recursos escassos aos projetos de processo de um negócio, assim como o rastreamento e reportes de métricas de desempenho de processos para os respectivos donos de processos e executivos (ANTONUCCI *et. al.*, 2009).

A percepção que se teve na organização C foi que o Escritório de Processos tem um desempenho próximo ao ideal proposto pela literatura. Unidade organizacional que reúne pessoas com diferentes habilidades e experiências em gestão por processos para resolver problemas complexos de negócios (JESTON e NELIS, 2006). A sua existência data mais de 10 anos, os constantes melhoramentos e o estreito alinhamento estratégico deste com as intenções da organização demonstraram que é possível um bom desempenho da unidade organizacional.

O Escritório da organização A concentrou os seus esforços em realizar treinamentos com os colaboradores. O Escritório precisa oferecer cursos sobre a abordagem de gestão uma vez que é uma unidade organizacional responsável por identificar, consolidar, treinar e prover educação nos principais princípios do processo geral (ANTONUCCI *et. al.*, 2009). Porém o excesso de tempo focado em fazer isso claramente impediu que o Escritório realizasse outros serviços.

Em mais de dez anos de existência, o trabalho do Escritório de Processos na organização A esteve focado em treinar os colaboradores. Acredita-se que foram realizadas otimizações nos processos, porém como não há medição de resultados, não há gestão do dia a dia, não se sabe o impacto desses melhoramentos. O Escritório de Processo rastreia e faz os reportes de métricas de desempenho de processos para os respectivos donos de processos e executivos (ANTONUCCI *et. al.*, 2009).

De uma forma geral, a percepção é que a teoria metodológica proposta pelo grupo de trabalho da organização A é condizente com a literatura, porém a atuação prática do Escritório de Processos está aquém do que a própria metodologia propõe. Acredita-se que o Escritório de Processos dessa organização tem grandes oportunidades de melhoria, por meio de melhor gestão do tempo e por meio até de consultorias internas.

Uma característica dos serviços prestados pelo Escritório da organização B há pouco apoio do Escritório aos órgãos após as medições dos processos, não há uma gestão de melhoramento de longo prazo. Em contrapartida, a capacitação em

gestão por processos não é conhecimento exclusivo do grupo de trabalho do Escritório, mas de quem tiver interesse na organização.

Por fim, a multiprofissionalidade da equipe de trabalho da Organização B ajudou a lidar com os diferentes órgãos. O Escritório de Processo reúne pessoas com diferentes habilidades e experiências para resolver problemas complexos de negócios (JESTON e NELIS, 2006). Concluindo que o profissional do Escritório não necessariamente precisa ter uma formação específica, muito pelo contrário, a alteridade ajuda a enriquecer o contato entre o Escritório e os outros órgãos da organização.

A partir desses resultados, bem como a partir da revisão da literatura, os próximos resultados apresentados foram construídos. Na seção seguinte, é apresentado o *framework* desenvolvido na pesquisa.

5 FRAMEWORK PARA PROPOR UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O *framework* para propor um Escritório de Processos foi elaborado a partir da revisão da literatura e dos resultados dos estudos de casos. Com a revisão da literatura encontrou-se um embasamento teórico para a elaboração do *framework*. Com os resultados dos estudos de casos, foram organizadas as fases do *framework*. Segue a sua apresentação na seção seguinte.

5.1 Framework para propor um Escritório de Processos

O *framework* é resultado do que foi encontrado na literatura como sendo importante para a proposição de um Escritório de Processos. Isto é, o *framework* é a organização de alguns passos eleitos importantes para a proposição de um Escritório de Processos. Além disso, a ordem da apresentação dos passos foi desenvolvida após a análise dos resultados dos estudos de casos. Tais passos estão ilustrados no *framework* conforme é mostrado na Figura 10 e são descritos a seguir:

1. Alinhamento estratégico da proposta com a IES (Rosemann, 2010): verificar se o Escritório de Processos é um dos objetivos da IES.
2. Compreensão e estudo da realidade organizacional da IES (Rosemann, 2010): analisar a realidade da IES para conhecimento do ambiente em que o Escritório de Processos será proposto e as necessidades reais da instituição.
3. Definição dos objetivos do Escritório de Processos (JESUS et al., 2010): definir os objetivos do Escritório de Processos na IES.
4. Análise e seleção das demandas por atividades do Escritório de Processos na IES (Rosemann, 2010) e (JESUS et al., 2010): organizar um portfólio de atividades que atenda à demanda da IES e seja passível de operacionalização.

5. Organização das atividades dentro do ciclo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. Organizar as atividades desenvolvidas pelo Escritório dentro do ciclo administrativo, separando quais são atividades de planejamento, quais são de organização, quais são de direção e quais são de controle.
6. Planejamento do desenvolvimento e execução das atividades do Escritório de Processos (Hammer, 2007), (Rosemann, 2010) e (JESUS et al., 2010): planejar o modo de operação e da frequência com que as atividades do Escritório de Processos serão executados.
7. Localização do Escritório de Processos na Organização (JESUS et al., 2010): identificar a posição do Escritório no organograma da IES.
8. Validação da proposta com os gestores: validar a proposta com a alta gestão da IES.
9. Refinamento da proposta do Escritório de Processos: fazer alterações na proposta de acordo com o que foi acertado na atividade de validação, para melhor atender às demandas da IES.

Figura 10 - Framework dos passos para propor um Escritório de Processos.

5.2 Discussão sobre o Framework

O *framework* desenvolvido é resultado de um dos objetivos específico desse trabalho. Fruto da proposição de que para desenvolver um Escritório de Processos, é necessário compreender cada passo para realizar-se a proposta alinhada com as necessidades da IES.

Segundo a fundamentação teórica da posição, a criação do Escritório de Processos precisa estar adaptada em função das realidades específicas de cada organização ou unidade organizacional (PAIM et. al, 2008a). Para isso, os quatro primeiros passos do framework estão focados em conhecer a IEs e alinhar os objetivos da proposta do Escritório com as necessidades da mesma.

Além disso, faz sentido otimizar processos a fim de satisfazer as necessidades dos clientes e outras partes interessadas (JESUS et al. 2010). Para atender a esta demanda, as fases 5 a 7 do framework estão focadas em desenvolver o portfólio de as atividades da proposta do Escritório de acordo com os interesses da IES.

Por fim, para definir o portfólio de mudanças a serem feitas é preciso basear-se nas necessidades estratégicas e operacionais da organização (JESUS et al. 2010). Para garantir que o portfólio de mudanças a serem feitas esteja de acordo com as necessidade da IES, os passos 8 e 9, buscam garantir o alinhamento da proposta feita a partir da validação com os gestores da IES.

O *framework* foi construído concomitantemente com a elaboração da proposta do Escritório de Processos, apresentada no capítulo a seguir. Ele foi fruto da revisão da literatura e dos resultados dos estudos de casos. Acredita-se que este *framework* possa ser usado por IESs que almejem propor Escritório de Processos. Entende-se também que possa haver oportunidades de melhoria no *framework*. Uma vez que esse foi desenvolvido junto com a elaboração da proposta, ele não foi testado em outros casos.

Além disso, acredita-se que há possibilidade de adaptações do *framework* para que este possa ser usado por outras organizações, que não IESs, mas que tenham interesse de propor um Escritório de Processos.

6 PROPOSTA DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A proposta do Escritório de Processos apresentada neste capítulo foi elaborado a partir da revisão da literatura e dos resultados do estudo de múltiplos casos. Com a revisão da literatura encontrou-se parte do embasamento teórico para a elaboração da proposta, porém foi possível perceber algumas lacunas na produção científica sobre o assunto. Os estudos de casos trouxeram novas perspectivas do papel do Escritório de Processos, lições aprendidas pelas organizações, complementando o que o conhecimento adquirido com a revisão bibliográfica, conforme foi possível notar na seção na qual foram apresentados os resultados desta pesquisa.

O capítulo está dividido em quatro seções: alinhamento estratégico da proposta, compreensão e estudo da realidade organizacional da IES, objetivos do Escritório de Processos, atividades do Escritório de Processos e discussão sobre a proposta e as contribuições da revisão da literatura e dos estudos de casos.

6.1 Alinhamento Estratégico da proposta

A proposta do Escritório de Processos é um dos objetivos estratégicos da IES, pois, faz parte do projeto de gestão por processos priorizados no Planejamento Estratégico da Instituição. Além disso, a proposta atendeu às demandas da Instituição e está de acordo com o perfil da mesma.

6.2 Compreensão e estudo da realidade organizacional da IES

A IES na qual será proposto o Escritório de Processos existe há aproximadamente 22 anos, e os seus objetivos são prover ensino, pesquisa, e

extensão. O seu direcionamento estratégico está voltado à atuação como uma unidade de excelência e inovação em ensino, pesquisa e extensão nas suas áreas de conhecimento, formando profissionais com competência e senso crítico, para o desenvolvimento social.

A IES é formada por uma congregação; por cinco comissões: pesquisa, relações internacionais, cultura e extensão, graduação e pós graduação; por um conselho técnico administrativo; pela diretoria e sua secretaria; por três departamentos de ensino; e por três assistências técnicas: acadêmica, financeira e administrativa.

Por seu caráter de instituição pública, a IES precisa seguir diretrizes governamentais. Em relação aos recursos demandados, a IES se envolve com quatro agentes: a própria IES demandando recursos financeiros e vagas para docentes; a empresa de seleção de alunos demandando alunos; os fornecedores demandando materiais, serviços e equipamentos; e por fim, a sociedade com suas demandas gerais.

Além disso, a IES tem parcerias com outras universidades e empresas. Por fim, os principais clientes e *stakeholders* da IES são: a sociedade, alunos, comunidade científica e os docentes.

6.3 Objetivos do Escritório de Processos:

O objetivo principal do Escritório de Processos é a promoção da gestão por processos por meio do planejamento, organização, direção e controle dos processos organizacionais da IES. Para alcançar este objetivo geral, foram traçados alguns objetivos específicos da proposta do Escritório de Processos aqui descrita.

6.3.1 Objetivos específicos do Escritório de Processos:

- Promover a otimização de processos na IES, por meio da operacionalização do apoio técnico e metodológico no mapeamento, análise e melhoria dos processos organizacionais;
- Promover a gestão do conhecimento por meio da confecção de manuais de procedimento;
- Facilitar a comunicação e viabilização das propostas de melhorias junto às respectivas autoridades competentes e às abordagens de gestão funcionais pelas quais os processos geridos passam;
- Promover a capacitação dos colaboradores do Escritório de Processos, bem como o treinamento dos clientes externos dessa unidade organizacional;
- Medir e avaliar o desempenho dos processos que estiverem sendo geridos pelo Escritório de Processos;
- Ser o guardião das boas práticas e das metodologias de gestão por processos.

Estes objetivos específicos serão alcançados por meio das atividades que o Escritório de Processos promoverá que serão descritas no próximo item.

6.4 Atividades do Escritório de Processos

As atividades do Escritório de Processos foram organizadas a partir do ciclo administrativo: planejar, organizar, dirigir e controlar. No Quadro 10 estão explicitadas cada uma das atividades dentro do ciclo.

Gestão	Atividades
Planejar	<ul style="list-style-type: none"> • Colher informações sobre os processos que precisam ser otimizados; • Definir critérios de priorização; • Priorizar os processos que serão otimizados; • Selecionar as melhores ferramentas e técnicas para a análise e melhoria desses processos; • Definir a abordagem de mudança;
Organizar	<ul style="list-style-type: none"> • Definir as equipes auxiliares do Escritório de Processos no projeto de mudança; • Analisar processos; • Definir os padrões de trabalho e procedimentos para os processos; • Definir competências para os processos; • Definir indicadores de desempenho para os processos; • Modelar processos; • Manter atualizada a arquitetura de processos; • Manter o portfólio de projetos de gestão por processos • Manter atualizado o repositório dos processos; • Manter atualizado o repositório de regras;
Dirigir	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a melhoria dos processos; • Promover o treinamento dos colaboradores externos voltado para conhecimento geral de gestão dos processos; • Promover capacitação dos colaboradores internos do Escritório de Processos; • Promover plano de comunicação do escritório de processos;
Controlar	<ul style="list-style-type: none"> • Registrar lições aprendidas sobre os processos; • Acompanhar execução dos processos; • Controlar execução dos processos; • Registrar o desempenho dos processos; • Controlar desvios de impacto; • Avaliar desempenho dos processos.

Quadro 12 - Atividades do Escritório de Processos

6.4.1 Planejar

As atividades do Escritório de Processos relacionadas ao planejamento são:

- Colher informações sobre os processos que precisam ser otimizados: tem como objetivo entender, selecionar e priorizar os processos que devem ser inseridos em projetos de desenho de processos.

- Definir critérios de priorização: tem como objetivo levantar informações sobre os recursos financeiros disponíveis para as demandas dos processos que serão otimizados e organizar, a partir disto, um orçamento para o processo.
- Priorizar os processos que serão otimizados: tem como objetivo entender, selecionar e priorizar os processos que devem ser inseridos em projetos de melhoria;
- Selecionar as melhores ferramentas e técnicas para a melhoria desses processos: tem como objetivo buscar, entender, avaliar e identificar técnicas que possam apoiar o escritório de processos nas suas atividades de gestão de processos.
- Definir a abordagem de mudança: esta atividade tem como objetivo buscar entender a estratégia definida pela organização, desdobrar esta estratégia como diretrizes para os processos e, finalmente, identificar e definir formas ou estratégias de mudança organizacional.

6.4.2 Organizar

As atividades que o Escritório de Processos irá desempenhar nesta fase do ciclo administrativo estão descritas a seguir:

- Definir as equipes auxiliares do Escritório de Processos no projeto de mudança: tem como objetivo selecionar as pessoas envolvidas nos processos que farão parte das negociações e da gestão de mudança dos processos.
- Analisar processos: tem como objetivo compreender os processos organizacionais priorizados e identificar as oportunidades de melhoria desses;
- Modelar processos: tem como objetivo desenhar o modelar os processos priorizados;

- Definir os padrões de trabalho e procedimentos para os processos: tem como objetivo padronizar a maneira e as ferramentas usadas no processo selecionado.
- Definir competências para os processos: tem como objetivo identificar, analisar e demandar as competências necessárias dos colaboradores envolvidos na gestão e operação dos processos.
- Definir indicadores de desempenho para os processos: tem como objetivo promover com que os processos tenham uma estrutura articulada de indicadores que sejam referência para acompanhar, controlar e avaliar o desempenho dos processos.
- Desenvolver e manter atualizada a arquitetura de processos: tem como objetivo de desenvolver e manter sempre atualizada a arquitetura dos processos da IES.
- Desenvolver e manter atualizado o repositório dos processos.
- Desenvolver e manter atualizado o repositório de regras.

6.4.3 Dirigir

As atividades do Escritório de Processos relacionadas à direção estão explicadas a seguir:

- Promover a melhoria dos processos: tem como objetivo promover com que os processos da organização sejam redesenhados e aprimorados a partir da modelagem a análise, resultando na definição de como a organização deve trabalhar na situação futura.
- Desenvolver e manter o portfólio de projetos de gestão por processos: tem como objetivo realizar a gestão dos projetos de gestão de processos identificando os objetivos, o escopo e os processos envolvidos, projetos similares que possam servir como referencial, forma de acompanhamento, responsáveis envolvidos, etapas e cronograma para o projeto.
- Promover o treinamento dos colaboradores externos voltado para conhecimento geral de gestão por processos: tem como objetivo promover o

treinamento dos conceitos básicos da gestão por processos para os colaboradores da IES.

- Promover capacitação dos colaboradores internos do Escritório de Processos: tem como objetivo capacitar os colaboradores internos do Escritório com a fim de torna-los aptos a serem os gestores das mudanças nos processos da IES.
- Promover plano de comunicação do escritório de processos: tem como objetivo contribuir para a coordenação e integração das iniciativas em gestão de processos, a partir da coleta, estruturação e divulgação de informações.

6.4.4 Controlar

A última etapa do ciclo administrativo é o controle. Controlar é saber se o que foi planejado e organizado resultando conforme o esperado. Stoner (1999) dividiu a função de controle em 4 elementos: estabelecer padrões de desempenho; medir o desempenho atual; comparar esse desempenho com os padrões estabelecidos; e caso sejam detectados desvios, executar ações corretivas.

- Registrar lições aprendidas sobre os processos: tem como objetivo promover aprendizado sobre o desempenho dos processos, por meio do registro dos dados da performance dos processos.
- Acompanhar execução dos processos: tem como objetivo permitir que sejam realizadas e antevistas ações para manter os processos em níveis de desempenho desejados e permitir que seja formado um histórico de desempenho dos processos, por meio do monitoramento adequado da execução dos processos.
- Controlar execução dos processos: tem como objetivo formular e tomar ações para manter os processos dentro de limites de controle considerados adequados para os processos.
- Registrar o desempenho dos processos: tem como objetivo criar, manter e disponibilizar bases de conhecimento sobre gestão de processos.

- Controlar desvios de impacto: tem como objetivo registrar e controlar desvios significativos e positivos ou negativos que impactem fortemente o desempenho dos processos.
- Avaliar desempenho dos processos: tem como objetivo promover aprendizado por meio da avaliação da trajetória do desempenho dos processos;

6.5 Discussão

Para chegar ao resultado apresentado nesse capítulo, a proposta de Escritório de Processos foi desenvolvida a partir da revisão da literatura e das principais implicações dos estudos de casos. A primeira versão desse trabalho foi apresentada aos gestores da IES e algumas alterações foram feitas com a finalidade de alinhar o trabalho às expectativas dos gestores e às necessidades da IES. Portanto, a proposta de Escritório de Processos apresentada é o resultado final após todas as validações com os gestores.

Como visto na revisão da literatura, as IES são complexas e diferentes de outros tipos de organizações em virtude de sua estrutura, organização e objetivos serem diferenciados (SANTOS e BRONNEMANN, 2012). Além disso, executam tarefas múltiplas: ensino, pesquisa e extensão com um modelo de gestão burocrático (SCHMITZ e BERNARDES, 2008). Por essas razões, os gestores demandaram um Escritório que fosse além de um facilitador, um executor de tarefas.

Dessa forma, o Escritório de Processos proposto tem o perfil de unidade operacional, gerenciando os processos priorizados da Instituição. Este tipo de atuação não é encontrado na literatura. Pelo contrário, as pessoas que trabalham no Escritório de Processos não são as pessoas responsáveis por executar todo o trabalho associado a um projeto de gestão por processos (JESTON e NELIS, 2006).

O trabalho de Rosemann (2010) é que mais se aproxima de servir como um respaldo literário para essa proposta Escritório de Processos no papel de executor

de tarefas. O Escritório descrito pelo autor pode vir a ter um papel executor quando se olha as atividades das unidades descritas pelo autor, porém não se encontra no trabalho a definição do Escritório como um executor de tarefas. Além disso, Rosemann (2010) deixa claro que as atividades que ele propôs para o Escritório podem ser executadas por outras unidades das organizações.

O trabalho de Jesus et al. (2010) traz três perspectivas de atuação do Escritório de Processo: servidor, facilitador e direcionador. Quando a unidade organizacional opera como direcionadora, ela tem muita autoridade para intervir nas operações das unidades de negócio e garantir a conformidade com as práticas de gestão por processos (JESUS et al. 2010). Isso não indica, porém, que o Escritório proposto por Jesus et al. (2010) seja um executor de tarefas, como demanda os gestores da IES. Pelo contrário, para Jesus et al. (2010) o Escritório de Processos não assume o controle das responsabilidades existente dos gerentes de linha, ele possui um papel de liderança e apoio para verificar se as iniciativas estão sendo concluídas corretamente.

Nos estudos de casos, encontra-se um documento da organização B que dá margem para interpretar que o Escritório de Processos tenha um papel executor de atividades na organização. As atividades de controle de resultados são executadas pelo Escritório nessa organização. Porém nas entrevistas ficou claro que a maior função do Escritório é de ser um facilitador. Em nenhum dos outros estudos houve a interpretação de que o Escritório tivesse um papel executor.

A demanda dos gestores da IES pelo Escritório de Processos como um executor de tarefas foi corroborada por um segundo argumento por parte deles. A sobrecarga de trabalho dos colaboradores internos da Instituição não permitiria que esses participassem dos projetos de gestão por processos a ponto de conhecer os processos ponta a ponta. Dessa forma, o papel do Escritório de fato deveria ser de um executor atividades.

O Escritório proposto executa as atividades de gestão dos processos, ele é responsável por executar atividades do dia a dia, de medição de processos, projetos

de gestão por processos, por exemplo. Isto significa que as atividades que seriam apenas fomentadas pelo Escritório segundo as abordagens revisadas, agora são executadas pelo Escritório proposto. Por exemplo, um Escritório proposto pela literatura fomentaria que alguma unidade organizacional desenvolvesse e mantivesse atualizada a arquitetura de processos. Já o Escritório proposto é próprio responsável por este desenvolvimento e manutenção.

Os estudos de casos mostraram que a exclusividade da equipe de trabalho em trabalhar com os projetos de gestão por processos era muito importante para a boa execução desses. Porém essa exclusividade estava restrita ao grupo de trabalho do Escritório de Processos e não às unidades que estavam participando do projeto. As unidades não precisavam parar suas funções para participarem dos projetos e isso não impediu que os projetos de gestão por processos fossem bem sucedidos nas organizações B e C.

Jesus et al. (2010) argumenta que quanto mais difundidos estiverem os conceitos de gestão por processos entre os colaboradores da organização, mais efetivos serão os resultados dos projetos de gestão por processos. Novamente Paim et al. (2008a) não indica que a execução desses projetos esteja restrita ao Escritório de Processos.

A visão fragmentada das responsabilidades e das relações de subordinação de uma organização que usa a abordagem funcional (HELLSTRÖM et al., 2010), caso da IES, foi um outro argumento por parte dos gestores da IES para que o dono dos processos fosse o Escritório de Processos. Isso não encontra justificativas literárias nem nos estudos de caso. Pelo contrário, também não é papel do Escritório ser o dono de todos os processos gerenciados pela organização (JESUS et al., 2010).

Para Paim et al. (2008a) e Jesus (2010) o papel do Escritório é de facilitador, como também mostraram os estudos de casos. Exemplo disso é o fato do Escritório de Processos desempenhar um papel na priorização e alocação de recursos escassos aos projetos de processo de um negócio (ANTONUCCI et al., 2009). Ou

de o Escritório de processos ter o propósito de rastrear e reportar de métricas de desempenho de processos para os respectivos donos de processos e executivos (ANTONUCCI et al., 2009). No caso do Escritório aqui proposto, o dono do processo é o próprio Escritório. Pelo menos inicialmente, o Escritório fará medição de desempenho dos processos e usará essas métricas para executar melhoramento e controle dos processos que estiver gerindo.

Segundo os gestores da IES, entregar um Escritório de Processos que seja apenas um facilitador, seria entregar uma proposta inconsistente com a realidade da organização. Rizzatti (2004) salienta as características da burocracia presentes nas IESs, tais como o estabelecimento dos cargos segundo o princípio hierárquico, a organização através de normas escritas, canais formais de comunicação e a impessoalidade nas inter-relações. Características das IES que podem tornar o exercício de sua gestão mais difícil e complexo (SANTOS e BRONNEMANN, 2012).

As decisões são divulgadas e as divergências são negociadas em ritmos mais lentos nas IESs (SANTOS e BRONNEMANN, 2012). Essas complicações não conseguem serem transpassadas pelos colaboradores da IES. Apenas uma unidade exclusivamente responsável pelos processos conseguiria ser hábil para geri-los de forma efetiva e por isso o Escritório é que deve ser o dono dos processos, segundos os gestores da IES.

O papel facilitador do Escritório não foi totalmente excluído da proposta. O Escritório será o responsável pelas negociações com as diferentes partes interessados em promover a gestão por processos na IES. Diferentemente do que ocorreu com o caráter executor do Escritório de Processos, esse caráter facilitador encontra respaldo literário mais facilmente. O papel do Escritório facilitador indica que esta unidade organizacional possui alguns poderes de coerção, mas reconhece que a partir da participação voluntária das unidades de negócio, serão gerados resultados melhores e mais sustentáveis (JESUS et al. 2010).

Uma outra demanda por parte dos gestores da IES sobre a proposta foi que esta pudesse ser simples e didática, a fim de ser compreendida por todos os

colaboradores da IES. Dessa forma, os gestores da IES solicitaram que todos os serviços do Escritório de Processos fossem denominados “atividades” e que estas estivessem organizadas dentro do ciclo administrativo (planejar, organizar, dirigir e controlar) proposto por Fayol.

Assim, a maneira de organizar as atividades do Escritório foi alterada. A priori havia sido usado o modelo de divisão de atividades proposto por Paim et al. (2008), no qual essas são divididas em três grupos: 1) pensar ou projetar processos; 2) gerir processos no dia a dia; e 3) promover aprendizado. Esta primeira versão foi alterada a pedido dos gestores, como mencionado. Na versão final da proposta do Escritório, as atividades estão divididas dentro do ciclo administrativo, isso significa que agora é possível que uma atividade de planejamento possa conter uma tarefa do que seria, na versão anterior, gestão do dia a ou projetar processos no modelo de Paim et al. (2008b).

As atividades organizadas na proposta foram retiradas dos trabalhos de Paim et al. (2008a), Hammer (2007), Rosemann (2010) e Jesus et al. (2010). Esses autores, porém, não chamaram de atividades e sim de “serviços do Escritório de Processo”. Para compor o portfólio de atividades do Escritório aqui proposto foram selecionadas as atividades que mais de um autor apresentava em seus portfólios. Assim, tais atividades foram julgadas serem essenciais ao funcionamento de um Escritório de Processos.

Há respaldo literário para a proposta de Escritório de Processos aqui apresentada. É importante que o detalhamento de cada Escritório de Processos a ser instituído em uma organização leve em conta as especificidades da mesma (PAIM et al, 2008a) e os objetivos que a organização tem ao promover a gestão por processos (HARMON, 2007). É importante fomentar dentro do Escritório de Processos o serviço de alinhamento dos processos com a estratégia corporativa e missão (JESUS et al., 2008).

Isto é, a priorização do alinhamento da proposta do Escritório de Processos com os objetivos estratégicos da IES foi a principal motivação para a concepção da proposta. Sugere-se que a criação do Escritório de Processos esteja adaptada em

função das realidades específicas de cada organização ou unidade organizacional (PAIM *et. al*, 2008a). Acredita-se que muitas oportunidades de melhoria possam ser realizadas à medida que o Escritório for constituído. É possível que surjam propostas de mudança e adaptação no papel do Escritório de Processos dentro da IES.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta seção apresenta as contribuições acadêmicas e práticas decorrentes da pesquisa realizada, bem como suas limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

7.1 Realização dos objetivos

Os objetivos de pesquisa propostos nesse trabalho foram atingidos, já que foi possível responder à questão de pesquisa, concernente ao que propor em um Escritório de Processos para uma Instituição de Ensino Superior. Para isso, os objetivos específicos de desenvolver um *framework* e a proposta do Escritório de Processos também foram alcançados.

A realização da proposta do Escritório de Processos surgiu do levantamento literário sobre a importância da promoção de gestão por processos. Identificou-se, a partir disso, a necessidade de haver um Escritório de Processos nas organizações que almejam fomentar a abordagem de gestão por processos. A IES na qual foi proposto o Escritório tinha como objetivo estratégico fomentar a gestão por processos na instituição, por isso, o desenvolvimento da proposta contou com o apoio da alta gestão.

Além da revisão da literatura sobre Escritório de Processos, que mostrou um número limitado de publicações sobre o assunto, foram realizados três estudos de casos para corroborar com o conhecimento literário sobre Escritório de Processos. Os estudos casos foram de grande valia para o trabalho, pois trouxeram algumas novas perspectivas para a proposta do Escritório.

Percebeu-se, com os estudos de caso, que o apoio da alta gestão é fundamental para a estruturação do Escritório de Processos, mas, além disso, o apoio que a consultoria externa em dois dos casos corroborou grandemente com os

primeiros projetos de gestão por processos, o que trouxe maior confiança para o grupo de trabalho do Escritório. Ainda mais, o papel do Escritório de Processos em cada organização estudada era diferente. Foi possível identificar níveis heterogêneos de maturidade dos Escritórios de Processos em cada organização dos estudos.

Os estudos de caso mostraram que o alto conhecimento sobre gestão por processos precisa ser de domínio de toda a equipe do Escritório de Processos. Os *benchmarks* realizados pelas equipes de trabalho dos Escritórios de Processos estavam diretamente ligados à rápida evolução no conhecimento e práticas de gestão por processos por parte das equipes. Com todas essas informações e com o respaldo literário é que foi desenvolvida a proposta apresentada neste trabalho.

Além disso, para desenvolver a proposta, foi pensado nos passos importantes para a proposição de um Escritório de Processos. A partir disto e da revisão literária, desenvolveu-se o *framework* dos passos para propor o Escritório, o que foi o cumprimento de um dos objetivos específicos do projeto, junto com a proposta em si.

7.2 Contribuições acadêmicas

Conforme apresentando neste estudo, há poucos trabalhos acadêmicos sobre Escritório de Processos em organizações e apenas dois trabalhos sobre Escritório de Processos atuando ou propostos em Instituições de Ensino Superior: Miranda (2009) e Unicamp (2006).

Diante destas lacunas, este estudo contribuiu com o estado da arte sobre o assunto Escritório de Processos. Para isso, o trabalho desenvolveu uma proposta de um Escritório de Processos em uma IES, com o embasamento teórico encontrado na literatura em conjunto com os resultados dos estudos de casos das três organizações públicas que já possuem esta unidade organizacional.

A proposta aqui apresentada, conforme discutido, foi inovadora do ponto de vista bibliográfico, uma vez que trouxe um modelo de Escritório de Processos que a literatura não aborda. Como discutido, o Escritório proposto atua como um executor de tarefas, isso quebra os paradigmas literários que argumentam que o Escritório é um facilitador.

Além disso, a proposta trouxe novos moldes à forma de apresentar as atividades executadas pelo Escritório de Processos, não há trabalhos que apresentem as atividades do Escritório organizadas dentro do ciclo administrativo. O que pode ser considerado uma inovação dentro do meio acadêmico.

Por fim, o trabalho desenvolveu um *framework* para propor um Escritório de Processos. Não foi encontrado nenhum trabalho científico com esta abordagem. Isso evidencia mais uma contribuição acadêmica da pesquisa.

7.3 Contribuições práticas

O estudo desenvolveu um *framework* para propor um Escritório de Processos, elaborado a partir da literatura. O *framework* foi desenvolvido dentro do contexto de uma IES, mas com algumas adaptações, pode ser usado por qualquer organização que deseje implementar esta unidade organizacional.

Além desta primeira contribuição prática, o trabalho de pesquisa desenvolveu uma proposta de Escritório de Processos em uma IES. Isto permitiu à IES envolvida no trabalho de pesquisa que conhecesse com maior clareza o que é um Escritório e qual o papel ele pode ter dentro da Instituição. Dessa forma, espera-se que a IES estudada consiga direcionar seus esforços para a promoção da gestão por processos.

Ainda mais, espera-se que outras Instituições de Ensino, sejam capazes de promover a gestão por processos por meio da criação de um Escritório de Processos, usando como base o modelo de Escritório de Processos proposto no trabalho.

Dentre os interessados neste estudo, destacam-se:

- Instituições de Ensino Superior que pretendem promover a gestão por processos por meio do auxílio das atividades fomentadas/executadas pelo Escritório de Processos.
- Organizações que desejam implementar um Escritório de Processos podem usar o *framework* e o modelo de Escritório proposto.
- Responsáveis por processos de negócios que podem nortear seus esforços para promover a instituição de um Escritório de Processos.
- Pesquisadores e consultores que podem promover o Escritório de Processos nas organizações.

7.4 Limitações do estudo

Este estudo possui algumas limitações, dentre as quais se destaca a particularidade do Escritório de Processos proposto. A proposta foi elaborada dentro do contexto de uma IES de setor público. Isto é, a proposta foi desenvolvida de acordo com as demandas e objetivos estratégicos desta IES. Para poder ser usada em outros órgãos, a proposta de Escritório de Processos aqui desenvolvida precisará sofrer alterações a fim de que esteja alinhada com os objetivos estratégicos e com a disponibilidade de recursos da organização que deseje usar este trabalho.

O mesmo ocorre com o *framework*, ele foi desenvolvido para o contexto de uma IES de setor público. Para poder ser usado em outros órgãos, o *framework* precisará sofrer intervenções para estar alinhado com os objetivos estratégicos e com a disponibilidade de recursos da organização.

Além disso, as poucas publicações de artigos acadêmicos sobre Escritório de Processos trouxe limitação para o embasamento teórico da proposta. Por isso, precisaram-se realizar os estudos de casos a fim de corroborar com o conhecimento sobre o tema.

7.5 Possibilidades de continuidade

O estudo foi inovador ao realizar uma proposta de Escritório não encontrada na literatura, o Escritório executor de tarefas. A partir disso, surgem algumas perguntas de pesquisa que podem ser investigadas por estudos futuros:

- Quais impactos a proposta de Escritório de Processos aqui apresentada pode trazer à outras instituições de ensino superior?
- O *framework* aqui proposto pode ser replicado em qualquer tipo de organização?
- Quais são os fatores críticos de sucesso considerando a promoção de um Escritório de Processos e instituições de ensino superior?

REFERÊNCIAS

AGENCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA (ANEEL). Norma de Organização ANEEL n. 29 – **Diretrizes e procedimentos para disciplinar a gestão de processos organizacionais**. Portaria n. 749 de 18 de setembro de 2007.

AHERN, D. M.; CLOUSE, A.; TURNER, R. *CMMI distilled: a practical introduction to integrated process improvement* (2nd ed.). Boston; London: Addison-Wesley, 2004.

ALLEN, R; HELMS, M. *Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies*. **Business Process Management Journal**, v.12, n.4, p. 433-54, 2006.

ANDRADE, M.; FERREIRA, C.; VILLELA, K. Modelagem para processos de negócio: gestão dos processos de desenvolvimento de produto **Revista E.T.C.** 2009.

ANTONUCCI, Y. L.; BARIFF, M.; BENEDICT, T.; CHAMPLIN, B.; DOWNING, B. D.; FRAZEN, J.; MADISON, D. J.; LUSK, S.; SPANYI, A.; TREAT, M.; ZHAO, L.; RASCHKE, R. L. **Business process management common body of knowledge** Terre Haute: ABPMP, 2009.

BERETTA, S. *Unleashing the integration potential of ERP systems*. **Business Process Management Journal**, v.8, p.254-277, 2002.

BERNARD, S.A. *An introduction to enterprise architecture*, 3 ed., 2012.

BIDER, I.; BELLINGER, G.; e PERJONS, E. *Modeling an Agile Enterprise: Reconciling Systems and Process Thinking*. **Working Conference on the Practice of Enterprise Modeling** v.92 p. 238-252, 2011.

BRITSCH, J.; BULANDER, R.; MORELLI, F. *Evaluation of maturity models for business process management: Maturity models for small and medium-sized*

enterprises . *Proceedings of the International Conference on Data Communication Networking, e-Business and Optical Communication Systems, ICETE. 3rd International Conference on Data Communication Networking, DCNET 2012, 7th International Conference on e-Business, ICE-B 2012 and 3rd International Conference on Optical Communication Systems.* p.180-186, 2012.

BOTELHO, A. Do fordismo à produção flexível. Tese. USP. 2000.

CAULLIRAUX, H. & CAMEIRA, R. **A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos.** XX ENEGEP, Niterói: ABEPRO, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHOONG, K. *Are PMS meeting the measurement needs of BPM? A literature review.* **Business Process Management Journal.** v.19, n.3, p.535-574, 2013.

CLEGG, B.;SHAW, D. *Using process-oriented holonic (PrOH) modelling to increase understanding of information systems.* **Information Systems Journal.** v.18, p.447-477, 2008.

CORAL, E. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. **Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção,** 2010.

Corbitt, G.F., Wright, L. and Christopolus, M. *New approaches to business process redesign: a case study of collaborative group technology and service mapping,* **Group Decision and Negotiation,** v.9, n.2, p.97-107, 2000.

CRUZ, T. **BPM BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems.** Rio de Janeiro, 2008.

DAVENPORT, T.; SHORT, J. *The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign*, **Sloan Management Review**, Summer, v. 31, p. 11-27, 1990.

DAVENPORT, T. **Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

DE SORDI, J. O. **Gestão Por processos: uma abordagem da moderna administração**. Saraiva, Cap. 1 e 2 , 2008.

DOEBELI, G., FISHER, R., GAPP, R.; SANZOGNI, L. *Using BPM governance to align systems and practice*. **Business Process Management Journal**. v.17, p.184-202, 2011.

DUL, J.; HAK, T.; **Case study methodology in business research**. Elsevier: Amsterdam, 2008.

FANTINATO, M.; DE TOLEDO, M.B.F.; THOM, L.H., GIMENES, I.M., DOS ROCHA, R., GARCIA, D.Z.G. *A survey on reuse in the business process management domain*. **International Journal of Business Process Integration and Management**. V.6, p.52-76, 2012.

EICKER, S.; KOCHBECK, J., SCHULER, P. M. *Employee competencies for business process management*. **Lecture Notes in Business Information Processing** 7 LNBIP , p.251-262, 2008.

ERIKSSON, P.; KOVALAINEN, A. **Qualitative Methods in Business Research**. London: Sage, 2008.

FISHER, D.M. *The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization*. **Business Process Trends**, 2004

FOSTER, M. The time has come for enterprise Business Process Management. **Computerworld**. Disponível em: http://www.computerworld.com/s/article/99145/The_Time_Has_Come_for_Enterprise_Business_Process_Management. Acesso em 12/05/2013.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

FREITAS, C. L. F. A reforma do Ensino Superior no campo da formação dos profissionais da educação básica: As políticas educacionais e o movimento dos educadores. **Educação & Sociedade**, n.68, 1999.

GALVÃO, H. M., Hamilton Luiz Corrêa, José Luiz Alves. Modelo de Avaliação de Desempenho Global para Instituição de Ensino Superior. **Revista de Administração da UFSM**. v.4., n.3, 2011.

GARDNER, R. The Process-Focused Organization: *A Transition Strategy for Success*, ASQ, **Quality Press**, 2004.

GARTNER. ***Hunting and Harvesting in a Digital World: the 2013 CIO Agenda***. 2013

GERSCH, M., HEWING, M., & SCHÖLER, B. *Business Process Blueprinting – an enhanced view on process performance*. **Business Process Management Journal**, V.17, p. 732–747. 2011.

GONÇALVES, J. E. L. As Empresas são Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.1, p.6-19, 2000a.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, v.40, n.4, p. 8-19, 2000b.

GONÇALVES, J. E. L., DREYFUSS, C. **Reengenharia das empresas: passando a limpo**. São Paulo. Atlas, 1995.

GOTTSCHALK,, P. *Maturity levels for interoperability in digital government*, **Government Information Quarterly**, v.26, n.1, p.75-81, 2009.

HAILEMARIAM, G.; VOM BROCKE, J *What is sustainability in business process management? A theoretical framework and its application in the public sector of Ethiopia. 8th International Workshops and Education Track on Business Process Management, BPM 2010; Hoboken, NJ; United States; 13 September 2010 through 15 September 2010; Code 84948. Lecture Notes in Business Information Processing*. V. 66 LNBIP, 2011, p. 489-500, 2011.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 8. ed. 2004.

HAMMER, M., CHAMPY, J. **Reengineering the corporation**. New York: Harper Business, 1994.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: O caminho para a mudança**. 29. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMMER M. **Além da Engenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997

HAMMER, M. *The process audit*. **Harvard Business Review** v.85, p;111–123, n.4 2007.

HARMON, P. **Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals**, 2 ed., Oxford: Elsevier, 2007.

HARMON, P. *The Scope and Evolution of Business Process Management*. In: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. (Eds.). **Handbook on business process**

management: *strategic alignment, governance, people and culture*. Berlin: Springer, v. 1, part 1, p. 37-82, 2010.

HARMON, P.; WOLF, C. **Business Process Modeling Survey**. Retrieved from http://www.bptrends.com/members_surveys/deliver.cfm?report_id=1007&target=2012-BPTrends-CoE-Survey-3.pdf&return=surveys_landing.cfm, 2011.

HERNAUS, T. *Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance*. **Baltic Journal of Management**. v.7, p.376–396, 2012.

HELLSTRÖM, A. *Conceptions of process management – an analysis of the discourse in the management literature*. **9th International QMOD Conference**, Liverpool, p.8-10, 2006.

HILL, J.B., PEZZINI, M.; NATIS, Y.V., **Findings: confusion remains regarding BPM terminologies**, Gartner Research, Stamford, CT., 2008.

HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. *Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research*. **Business Process Management Journal**, v.16, n.4, p.619-661, 2010.

IVERSEN, J.; NIELSEN, P.A.; NORBJERG, J. *Situated assessment of problems in software development*, **Database for Advances in Information Systems**, v.30, n.2, p.66-81, 1999.

JESTON, J.; NELIS, J., **Business process management: practical guidelines to successful implementation**, 1 ed., Oxford: Elsevier. Kohlbacher, 2006.

JESUS, L.; MACIEIRA, D. K.; CAULLIRAUX, H. BPM Center of Excellence. . In: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. (Eds.). **Handbook on business process management: strategic alignment, governance, people and culture**. Berlin: Springer, v. 2, part 2, p. 283-304, 2010.

JOHNSON, C.; LEVIEN, S. *Numbers you need: Top Tech Priorities; IT departments are focused on cloud computing, business intelligence and business process management.* **CIO**, v.23, n.9, 2010.

KARNIOUCHINA, E.V.; CARSON, S.J.; SHORT, J.C.; KETCHEN, D.J. *Extending the firm vs. industry debate: Does industry life cycle stage matter?* **Strategic Management Journal**, (Article in press), 2013

KICH, J.; PEREIRA, M.; ALMEIDA, M.; MORITZ, G. Planejamento Estratégico em Universidades. **X Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**, 2010.

KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. *Fundamentos da administração*. São Paulo, SP: Pioneira, 1989.

KO, R.; LEE, S.; LEE W. *Business Process Management (BPM) Standards: A Survey.* **Business Process Management Journal**. v.15, p.744–791, 2009.

KUJANSIVU, P.; LÖNNQVIST, A. *Business process management as a tool for intellectual capital management.* **Knowledge and Process Management**, v.15, n.3, p.159-169, 2008.

LWIN, T. *Modelling of connected processes.* **Journal of Applied Statistics**, v.39, p.1623-1641, 2012

LEAVITT, H. *Top down: Why hierarchies are here to stay and how to manage them more effectively.* Boston, MA: **Harvard Business School Press**, 2005.

MADDERN, H., MAULL, R., SMART, A.; BAKER, P. *Customer satisfaction and service quality in UK financial services.* **International Journal of Operations & Production Management**, v.29, n.9, p.999–1019, 2007.

MALIK, S., BAJWA I.S. *Back to origin: Transformation of business process models to business rules (Conference Paper)*. **Lecture Notes in Business Information Processing** V. 132 LNBIP, 2013, p. 611-622, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à Administração*, 4^o ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MAXWELL,, J. A. *QUALITATIVE RESEARCH DESIGN An interactive approach*, USA: SAGE Publications, 2005.

MCCORMACK, K.; DESCHOOLMEESTER, D.; WILLEMS, J.; WILLAERT, P.; VAN DEN BERGH, J.; STEMBERGER, M.I.; SKRINJAR, R.; TRKMAN, P.; LADEIRA, M.B.; VALADARES, D.E.; OLIVEIRA, M.P.; BOSILJ VUKSIC, V.; VLAHOVIC, N. *A global investigation of key turning points in business process maturity*. **Business Process Management Journal**, v.15, n.5, p.792-815, 2009.

MEHRJERDI Y. Z. *Enterprise Resource Planning: risk and benefits analysis*. **Business Strategy Series**, v,11, p 308-324, 2010.

MENDLING, J. ***Business process management metrics for process models***. Berlin, Heidelberg: Springer. v.6, p.1–15, 2009.

MILES, S *Stakeholder: Essentially Contested or Just Confused?* **Journal of Business Ethics**. v.108, p 285-298, 2012.

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTO E GESTÃO (MPOG). **Padrão de Trabalho de Modelagem de Processos. Escritório de Processos**, Dezembro de 2007.

MINONNE, C.; TURNER, G. *Business Process Management — Are You Ready for the Future?* **Knowledge and Process Management**, v. 19, p.111–120, 2012.

MIRANDA, N. S.. **Proposta de Modelo de Escritório de Processos para IFES: o caso UnB**. 36 f. Monografia (Especialização em Gestão Universitária)-Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

MÜCKENBERGER, E.; TOGASHI, G. B.; PÁDUA, S. I. D.; MIURA, I. K. Gestão de processos aplicada à realização de convênios internacionais bilaterais em uma instituição de ensino superior pública brasileira. Produção, Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0103-65132012005000076&lng=en&nrm=iso&tlng=pt, 2011.

NEUBAUER, T. *An empirical study about the status of business process management*. **Business Process Management Journal**, V. 15, p. 166–183, 2009.

NIEHAVES, B., & PLATTFAUT, R. *Collaborative business process management: status quo and <IT>quo vadis</IT>*. **Business Process Management Journal**, V. 17, p. 384–402, 2011.

NOGUEIRA, C. A.; PÁDUA, S. I. D.; ALVES, E. F. L.; MONTEIRO, P. F. Implantação do escritório de processos: um estudo de caso. Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade UNIVERSIA. v.6, n.3, p.110-118, 2012.

OLIVEIRA, S. B., MOTTA, R. A.; OLIVEIRA, A. S. Gestão de processos e Tecnologia da Informação: em busca da agilidade de serviço. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v.10, n.1, 2012.

PAIM, R.; SANTOS, D. CAULLIRAUX, H.; **A importância das tarefas para gestão de processos. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Foz do Iguaçu, PR, 09 a 11 de outubro de 2007.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, R. *Process management tasks: a conceptual and practical views*. **Business Process Management Journal**, v.14, n.5, p.694-723, 2008a.

PAIM, R.; PINHO, B.; CAPELLI, C.; BAIÃO, F.; SANTORO, F.; NUNES, V., Estruturação de Escritório de Processos, **Relatórios Técnicos do DIA/UNIRIO**. v.1, 2008b.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX H. CLEMENTE R. **Gestão de Processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

PALMBERG, K., *Experiences on implementing process management: a multiple-case study*, **Business Process management Journal**, v.16, n.1, p.93-113, 2010.

PALMER, N. **A survey of Business Process Initiatives**, *BPTrends*, 2007, Disponível em: www.bptrends.com. Acesso em: 10 de Novembro de 2012.

PIDUN, T; FELDEN, C *A Reference Model Catalog of models for business process analysis*. **16th Americas Conference on Information Systems 2010**, AMCIS 2010; Lima; Peru, V. 6, p. 3947-3957, 2010.

PINHEIRO FILHO, R. O. **Impacto do planejamento estratégico orientado para o desempenho, treinamento e desenvolvimento de pessoal em uma autarquia estadual: estudo de caso dos servidores responsáveis pelo atendimento ao cidadão no núcleo de licenciamento e registro de veículos do DETRAN-DF no primeiro semestre de 2010**. 66 f. Monografia, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.

PÚBLIO, Marcelo A. **Como Planejar e Executar uma CAMPANHA DE PROPAGANDA**. São Paulo: Atlas, 2008.

QUINN, James Brian. **Intelligent enterprises**. New York : Free Press, 1992.

RÖGLINGER, PÖPPELBUß, J.; BECKER, J. *Maturity models in business process management*. **Business Process Management Journal**. v.18, n.2, p.328-346, 2012.

REIJERS, H. *Implementing BPM systems: the role of process orientation*. **Business Process Management Journal**. v.12, n. 4, p. 389-409, 2006.

REIJERS, H. A.; WIJK, S. V.; MUTSCHLER, B.; MAARTEN, L. *BPM in Practice : Who Is Doing What ?* **Lecture Notes in Computer Science**. V. 6336, 2010, p. 45-60, 2010.

RIZZATTI, J. G. Organização Universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: *IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*. Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc/xmlui/handle/123456789/35684>>. Acesso em: 01 fev. 2014.

ROSEMAN, M.; DE BRUIN, T. Maturidade de BPM. Disponível em: http://www.elogroup.com.br/download/MR002_Maturidade_de_BPM.pdf, 2006.

ROSEMAN, M.; DE BRUIN, T. *Towards a business process management maturity model*, **European Conference on Information Systems (ECIS), Regensburg**, 2005.

ROSEMAN, M.; DE BRUIN T.; POWER, B., *A model to measure business process management maturity and improve performance*, In: JESTON, J.; NELIS, J. (Eds), **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. p.299-315, 2006.

ROSEMAN, M. *The six core elements of business process management*, In: VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. (Eds). **Handbook on Business Process Management**, Vol. 1, Springer, New York, NY, 2010.

ROHLOFF, M. *Case study and maturity model for business process management implementation*. In U. Dayal (Ed.), **BPM 2009**, 2009.

SANTOS, L. S.; BRONNEMANN, M. R. **Desafios da gestão em instituições de ensino superior: um estudo de caso a partir da percepção de diretores de centro de uma IES pública do sul do Brasil**. Revista GUAL, v.6, n.1, p.01-21, 2013.

SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. *Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study.* **Business Process Management Journal**, v.15, n.6, p.920-936, 2009.

SEGATTO, M.; PADUA, S. I. D.; MARTINELLI, D. M. *Business process management: a systemic approach?* **Business Process Management Journal**. v.19, n. 4, p.698-714, 2013.

SIHA, S.M.; SAAD, G. H. *Business process improvement: Empirical assessment and extensions.* **Business Process Management Journal**, v.14, p.778–802, 2008.

SILVA, A. R., & ROSEMAN, M. *<IT>Processpedia</IT>: an ecological environment for BPM stakeholders' collaboration.* **Business Process Management Journal**, v. 18, p. 20–42. 2012.

SILVA, L. A., DAMIAN, I. P.M.; PÁDUA S. I. D. *Process management tasks and barriers: functional to processes approach.* **Business Process Management Journal**. v.18 n.5, p. 762-776, 2012.

ŠKRINJAR, R.; TRKMAN, P. *Increasing process orientation with business process management: Critical practice.* **International Journal of Information Management**, v.33, p.48-60, 2013.

SMART, P.A., MADDERN, H.; MAULL, R.S. *Understanding Business Process Management: Implications for Theory and Practice.* **British Journal of Management**, v.20, p.491–507, 2009.

SMITH, H.; FINGAR, P. ***The third wave – process management maturity models*** available at: www.bptrends.com/publicationfiles/07-04%20COL%20Maturity%20Models-%20Smith-Fingar.pdf Acesso: 11 de Maio de 2013, 2003.

SOARES, C. **Modelo de sistema auxiliar de avaliação para Instituições de Ensino Superior**. Dissertação, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - UFSC – Florianópolis, 2003.

SOUSA, K., MENDONÇA, H., LIEVYNS, A., & VANDERDONCKT, J. *Getting users involved in aligning their needs with business processes models and systems*. **Business Process Management Journal**. v.17, p.748–786, 2011.

SOUZA, P. N. P. de. **Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior Brasileiro**. São Paulo: Pioneira, 1991, (3-121).

SPANYI, A. **Business Process Management is a Team Sport**. Tampa: Anclone Press, 2003.

STEININGER, K.; RIEDL, R.; ROITHMAYR, F.; MERTENS, P. *Fads and trends in business and information systems engineering and information systems research – A comparative literature analysis*. **Business and Information Systems Engineering**. v.1, p.411–428, 2009.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

STRNADL, C. S. *Aligning business and it: The process-driven architecture model*. **Information Systems Management**, v.23, p. 67–77, 2006.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TAUCHEN, J; BRANDLI, L., **A gestão ambiental em instituições de ensino superior : modelo para implantação em campus universitário**, PPGENG, 2006.

TERENCE, A.C.F., **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividades na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2012.

THIOLENT, M. Pesquisa-ação nas organizações. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TOLAZZI, C.; FLORES, J. Instituições do Ensino Superior: Inteligência Estratégica como aporte na gestão educacional. **IX ANPED SUL Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul**, 2012.

TREAGER, R. Erro! A referência de hiperlink não é válida.

TRKMAN, P. *The critical success factors of business process management*. **International Journal of Information Management**, v.30, p.125–134, 2010.

ULMER, J.; BELAUD, J.; LE LANN, J. *Towards a pivotal-based approach for business process alignment*. **International Journal of Computer Integrated Manufacturing**, v.24, p.1010-1021, 2011.

VALICHESKI, M. N. O ciclo administrativo na gestão do IFB: uma análise sobre as funções no processo administrativo. ANPAE, **Política e gestão da educação profissional e tecnológica**, 2013.

VAN DER AASLT, W.M.P. *Making work flow: On the application of petri nets to business process management*. **Application and Theory of Petri Nets Lecture Notes in Computer Science**. v.2360, p.1-22, 2002.

VAN DER AALST, W.M.P. *Business alignment: using process mining as a tool for Delta analysis*”, **Proceedings of the 5th Workshop on Business Process Modeling, Development and Support (BPMDs'04)**, v.2, p.138-45, 2004.

VAN DER AALST, W.M.P. *Business process management: a personal view. **Business Process Management Journal***, v.10, 2004.

VOM BROCKE, J.; ROSEMAN, M. (Eds). ***Handbook on Business Process Management***, v.1, Springer, New York, NY, 2010.

ZAIRI, M. *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness **Business Process Management Journal***. v.3, n.1, p.64-80, 1997.

ZUR MUEHLEN, M. *Organizational Management in Workflow Applications – Issues and Perspectives. **Information Technology and Management***, v 5, p. 271-291, 2004.

ZUR MUEHLEN. M. *Business Process Management and Innovation. **SATM Current Issues in Technology Management***. V. 9, 2005.

YIN, R. K. *The case study as a serious research strategy. **Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*** v.3, p.97–114, 1981.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. London: Sage, 1994.

YIN, R. K. *Enhancing the quality of case studies in health services research. **Health Services Research***. v.34, p.1209–1224, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE 1 – Atividades do Escritório de Processos

Autores	Serviços		Atividades do Escritório de Processos
Abordagem segundo PAIM <i>et al.</i> (2008)	Promover a gestão de processos		Promover a governança dos processos
			Articular estratégia, processos e abordagem de mudanças
			Selecionar processos
			Selecionar sistemas de gestão de processos
			Selecionar técnicas de gestão de processos
			Gerenciar o orçamento do escritório de processos
			Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos
			Gerenciar a qualidade da gestão de processos
			Gerenciar os processos do escritório de processos
	Promover a evolução do desenho de processos	Modelar e representar processos	Gerenciar levantamento de processos
		Prover a melhoria do desempenho de processos	Gerenciar melhoria de processos
			Integrar mecanismos de coordenação organizacional
		Definir sistemas para os processos	
		Definir competências para os processos	
		Definir responsáveis para os processos	
		Definir procedimentos para os processos	
		Definir riscos para os processos	
		Implantar processos	Gerenciar a implantação de mudanças nos processos
	Capacitar os gestores de processos	Preparar equipes de gestão de processos	
	Promover a gestão no dia a dia		Acompanhar execução dos processos
			Controlar execução dos processos
			Registrar o desempenho dos processos
			Controlar desvios de impacto

		Avaliar desempenho dos processos
--	--	----------------------------------

Autores	Serviços	Atividades do Escritório de Processos
Abordagem segundo Paim et. al. (2008)	Oferecer suporte ao Escritório de Processos	Manter sistemas do escritório de processos
		Preparar e manter equipe do escritório de processos
		Registrar aprendizado sobre processos
		Manter plano de comunicação do escritório de processos
Abordagem segundo Hammer (2007)	Criar e manter a arquitetura de Processos da organização	Reunir as informações dos processos de forma consistente
		Atualizar a arquitetura de processos com novas informações
		Manter a arquitetura de processos atualizada
		Trabalhar com grupos estratégicos para estimar as implicações da implantação de mudanças
	Identificar, priorizar e definir o escopo de projetos de mudanças de processos e gerenciar os recursos necessários	Colher informações sobre os processos que precisam ser mudados
		Colher informações sobre os recursos disponíveis para processos de mudança
		Definir o escopo e priorizar possíveis projetos de mudanças
		Definir equipes para a execução dos processos de mudanças
	Ajudar a criar, manter e gerenciar o sistema de desempenho dos processos	Coletar dados sobre o desempenho dos processos
		Coletar informações sobre a maturidade da organização em gestão por processos
		Elaborar relatório sobre o desempenho dos processos
		Elaborar relatório sobre a maturidade da organização em gestão por processos
	Gerenciar treinamentos em gestão por processos	Gerenciar as metas e as avaliações dos gestores de processos
		Descrever as atribuições dos gestores de processos
		Treinar os novos gestores em técnicas de gestão por processos
	Recrutar, treinar, e gerenciar profissionais responsáveis por implantar mudanças em processos de negócio.	Contratar e gerir profissionais
		Gerenciar projetos de mudanças
		Adquirir ferramentas de BPM
	Gerenciar riscos através de relatórios e manutenção de documentações	Preparar relatórios
		Atualizar relatórios

Autores	Serviços	Atividades do Escritório de Processos
Abordagem segundo Rosemann (2010)	Serviço de avaliação de Maturidade em gestão por processos	Entrevistas com executivos <i>Workshops</i> com diferentes <i>stakeholders</i>
	Alinhamento estratégico	Construção de Mapas Estratégicos Coleta de dados de desempenho
	Modelagem de Processos	Ser o guardião das metodologias e competências em modelagem
	Modelagem de Processos como um serviço estritamente definido	Prover Treinamento com a metodologia Prover Treinamento com as ferramentas Desenvolver modelos processuais Atualizar metodologias Promover convenções e práticas avançadas
	Gestão de Biblioteca	Prover estratégia para gerenciar os modelos de processos
		Prover modelagem de processos
		Prover arquitetura da processos
	Gestão de Mudanças	Calcular o tempo transferências dos processos modelados para outras unidades
		Construir modelos conceituais complementares
		Guardar documentos como organogramas e mapas conceituais
	Melhoramento de Processos	Gerir o repositório de conhecimento relacionados à processos
	Prover profissionais com experiência em análise de processos	Emitir propostas e registros de melhorias
	Processos e TI	Projetar detalhadamente os serviços relacionados com o desenvolvimento de modelos. Converter modelos conceituais em requisitos em desenhos e configurações automatizadas. Alinhar a TI com os processos de negócio.
	Automação de processos	Desenvolver sistemas.
	Avaliar e implementar sistemas.	Garantir uma transição suave em todas as áreas organizacionais
	Prover redesenho organizacional	Avaliar culturas organizacionais
	Recrutar colaboradores	Fazer políticas e revisões de documentos
	Assegurar a coerência dos modelos conceituais dos processos	Assegurar a coerência dos modelos conceituais dos processos

Autores	Serviços	Atividades do Escritório de Processos
Abordagem segundo Rosemann (2010)	Gestão de projetos de gestão por processos	Prover gerenciamento de processos
		Garantir o foco no processo de negócio durante todo o projeto
		Mudar metodologias
	Governança de processos	Definir donos de processos
		Definir analista de processos
		Definir gerenciador de processos
		Definir responsabilidades, deveres e processos de tomada de decisão
		Ser um conselheiro para a governança da organização
	Conformidade de processos	Construir níveis de conhecimento sobre os padrões de conformidade pertinente
		Desenhar modelos de processos em conformidade com as normas
	Medição de performance de processos	Identificar, coletar e compilar dados de desempenho de processos
		Medir desempenho de processos a partir de documentos disponíveis
	Processos e gestão de educação e formação	Prover treinamentos
		Disseminar conceitos de gestão por processos
		Adotar metodologias de educação
	Gestão de portfólio de processos	Analisar portfólio de processos
		Administrar carteira de processos
Abordagem segundo Jesus <i>et. al.</i> (2010)	Difusão da cultura de gestão por processos	Mudar a forma como a organização executa suas atividades.
		Criar um ambiente deve ser colaborativo, culturalmente sustentável e suportado por métodos e ferramentas apropriadas.
		Divulgar que os modelos de processo são uma ferramenta intermediária para gestão por processos
	Criar convergência entre as iniciativas de gestão por processos	Gerenciar as demandas na área de negócios para as iniciativas de gestão por processos.
		Apoiar a delimitação de funções e responsabilidades para cada ator de alguma forma envolvidos em iniciativas de gestão por processos
		Garantir que todas as iniciativas de gestão por processos sejam metodologicamente e estrategicamente alinhadas
		Mapear as entradas e saídas de informação associados a cada iniciativa de BPM
		Criar uma abordagem de planejamento colaborativo
		Promover a convergência de todos os planos de ação gerados por cada iniciativa de gestão por processos

Autores	Serviços	Atividades do Escritório de Processos
Abordagem segundo Jesus <i>et. al.</i> (2010)	Orientação e consultoria interna	Melhorar os métodos de priorização de processos.
		Compreender a natureza e impacto nos negócios das demandas das áreas.
		Identificar oportunidade de melhorias.
		Aumentar o uso de Modelos de Maturidade de BPM.

APÊNDICE 2 – Roteiro de Entrevistas dos Estudos de Casos

Parte1: Promoção da gestão por processos

Perguntas:

Quais foram as motivações que levaram esta organização a promover o Escritório de Processos? Em que ano isso se deu? Com quantas pessoas este projeto foi iniciado?

Existiu algum programa de divulgação da gestão por processos na organização, algo que gerasse mudança de cultura organizacional?

Como você descreveria o escritório de processos hoje? Quantas pessoas trabalham nele? Qual é o apoio que o escritório oferece aos gestores e donos de processos (serviços)? Qual é o apoio que ele recebe da organização?

Você saberia poderia dizer se todos estão preocupados com o resultado final dos processos quando estão realizando suas tarefas?

Check list

Houve mudanças na maneira como a organização executa tarefas?

Os donos de processos são definidos?

Os analistas de processos são definidos?

Foi adotada alguma metodologia para análise dos processos?

As responsabilidades, deveres e processos de tomada de decisão são bem definidos?

Vocês têm arquiteturas de processos? Elas são atualizadas com qual frequência?

Existe gerenciamento do orçamento do escritório de processos?

Existe o gerenciamento do portfólio de projetos de gestão de processos?

Parte 2:

Projetos de gestão por processos

Perguntas:

Quais ferramentas são utilizadas para encontrar oportunidades de melhoria?

Os processos são modelados? Existe uma arquitetura dos processos da organização?

Como é feita a priorização dos processos? Quais são as prioridades? Como são definidos os indicadores de desempenho?

São realizadas entrevistas e/ou workshops com os gestores e colaboradores?

Como é realizada a melhoria dos processos? Com que frequência isso é realizado?

Há uma gestão para a implantação de mudanças nos processos? Há definição do escopo e priorização dos possíveis projetos de mudanças?

São definidas equipes para a execução dos processos de mudanças?

Como é realizada a gestão da transição dos processos?

Check list:

Como é realizada a organização do levantamento de processos?

Como é realizada a melhoria de processos?

Como é feita a seleção dos processos? Quais são as prioridades?

Os procedimentos para os processos são definidos e registrados?

Existe identificação de riscos dos processos?

Há uma avaliação da cultura organizacional antes da proposição dos redesenhos de processos?

É assegurada a coerência dos modelos conceituais dos processos?

Parte 3:

Promoção de programas de treinamento

Pergunta:

Existe algum treinamento para funcionários e/ou servidores? Como é feito?

Com que frequência ele ocorre?

Existiram depoimentos favoráveis?

Check list:

Como são preparadas e mantidas a equipe do Escritório de Processos?

São registrados o aprendizado sobre processos? Como isso se dá?

Como é mantido o plano de comunicação do Escritório de Processos?

Há descrição das atribuições dos gestores de processos?

Há treinamento dos novos gestores em técnicas de gestão por processos?

Há treinamento para uso das metodologia adotadas?

Há treinamento com as ferramentas?

Parte 4:

Performance e desempenho de processos

Pergunta:

Vocês fazem a gestão dos processos do escritório de processos? Os processos são medidos? Como é feita a medição dos processos? Quais critérios são usados para avaliação?

É possível dizer que as iniciativas de BPM estão estrategicamente alinhadas?

Check list

Há identificação, coleta e compilação de dados de desempenho de processos?

Como se dá o controle da execução dos processos?

Como é feito o registro do desempenho dos processos?

Como é feita a avaliação de desempenho dos processos?

São construídos modelos conceituais complementares?

É feita a medição de desempenho de processos a partir de documentos disponíveis?

São elaborados relatórios sobre o desempenho dos processos?

É realizada a gestão das metas e as avaliações dos gestores de processos?

Existe um critério para melhorar os métodos de priorização de processos?

É calculado o tempo de transferência dos processos modelados para outras unidades?

Existe o gerenciamento dos processos do escritório de processos?

Há promoção da convergência de todos os planos de ação gerados por cada iniciativa de gestão por processos?