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

CINTIA ALVES NOGUEIRA

**Proposta de instrumento para medição do estado atual da gestão por processos nas
organizações brasileiras**

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Inês Dallavalle de Pádua

RIBEIRÃO PRETO
2012

Versão corrigida. A original encontra-se disponível na FEA-RP/USP

Prof. Dr. João Grandino Rodas
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 da Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade de Ribeirão Preto

CINTIA ALVES NOGUEIRA

Proposta de instrumento para medição do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras

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 do título de Mestre em Ciências. Versão Original.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Silvia Inês Dallavalle de Pádua

RIBEIRÃO PRETO
2012

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.

Nogueira, Cintia Alves

Proposta de instrumento para medição do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras, 2012.

130 p. : il. ; 30 cm

Dissertação de Mestrado, apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP. Área de concentração: Mercado e Geração de Valor.

Orientadora: Dallavalle de Pádua, Silvia Inês.

1. Gestão por processos de negócios. 2. BPM. 3. Processos de Negócio. 4. Organizações brasileiras. 5. Orientação para processos.

RESUMO

NOGUEIRA, C. A. **Proposta de instrumento para medição do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras.** 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

Em um ambiente de constante mudança, as organizações brasileiras precisam de ferramentas que lhes proporcionem vantagem competitiva no mercado. A gestão por processos de negócios ou BPM (*Business Process Management*) possibilita a execução da estratégia da organização, pois proporciona o alinhamento entre esta e os processos de negócio, sendo que este alinhamento pode colocar a organização em posições competitivas mais favoráveis. Neste contexto, de modo a verificar a importância desta abordagem de gestão no cenário atual, como diferencial para ganho de competitividade, o objetivo desta pesquisa é elaborar um instrumento que verifique o estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras. Sua viabilidade se dá a partir da identificação de questionários utilizados em outras pesquisas e aplicados às organizações. Porém nessa busca não foram encontrados, na literatura, instrumentos aplicados às organizações brasileiras com o objetivo de analisar o estado atual da gestão por processos. Dessa forma, foi escolhido um questionário modelo considerando o objetivo da análise e, a partir deste, foram feitas adaptações para a aplicação ao caso brasileiro conforme necessidades levantadas e viabilidade científica. O instrumento de pesquisa proposto é o único que investiga a relação entre processos e estratégia de negócio, gestão dos riscos de processos, modelos de referência e contribuição de tecnologia da informação adaptado para a realidade das organizações brasileiras. Além disso, esse instrumento possibilita medir o estado atual da gestão por processos no mercado nacional, para que os esforços das empresas sejam direcionados no sentido que garantam sua competitividade no mercado em que estão inseridas, e para que seja possível traçar um comparativo entre o cenário nacional e internacional da gestão por processos. A partir desses resultados, outros estudos podem ser propostos para auxiliar no entendimento do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras, assim como estas também podem verificar quais são as lacunas e suas oportunidades de melhoria com relação a essa abordagem de gestão. Por outro lado, além da relevância atual e da inovação, cabe destacar as limitações dessa pesquisa relacionadas aos ajustes e aperfeiçoamentos do instrumento proposto, que podem surgir com a aplicação e análises futuras do instrumento, devido ao desenvolvimento científico do tema gestão por processos, ou devido às possíveis lacunas na base da literatura científica utilizada para nortear a sua construção.

Palavras-chave: Questionário, gestão por processos, BPM, processos de negócios, organizações brasileiras, orientação para processos.

ABSTRACT

NOGUEIRA, C. A. **Proposal of an instrument to measure the current state of process management in Brazilian companies.** 2012. 130 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2012.

In an environment of constant change, Brazilian organizations need tools that give them a competitive advantage in the market. The business process management or BPM (Business Process Management) enables the execution of the organization's strategy as it provides the alignment between this and the business processes, and this alignment can put the organization in more favorable competitive positions. In this context, in order to verify the importance of this management approach in the current scenario, as a differential to gain competitiveness, the objective of this research is to develop an instrument to check the current status of process management in organizations. Its viability is given based on the identification of questionnaires used in other studies and applied to organizations. But in this search were not found in the literature, instruments applied to Brazilian organizations in order to analyze the current state of process management. Thus, a questionnaire was chosen model considering the purpose of the analysis and, from this, adjustments were made to the application to the Brazilian case raised as needs and scientific feasibility. The survey instrument proposed is the only one that investigates the relationship between processes and business strategy, risk management processes, reference models and contribution of information technology to the process management in organizations. Furthermore, this instrument allows measuring the current state of process management in the domestic market, so that companies' efforts are directed towards ensuring its competitiveness in the market in which they operate, and to be able to draw a comparison between the scenario national and international process management. From these results, further studies may be offered to encourage the promotion of process management in organizations, as these can also check what are the gaps and opportunities for improvement with respect to this management approach. Moreover, beyond the current relevance and innovation, we highlight the limitations of this research related to adjustments and refinements of the proposed instrument, which may arise with the application and further analysis of the instrument, due to the scientific theme of management by processes, or due to possible gaps in basic scientific literature used to guide its construction.

Key words: Questionnaire, process management, BPM, business process, Brazilian companies, process orientation.

**À minha Mãe e ao Eduardo que contribuíram
desde o início para a realização desse sonho.**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus que permitiu que eu chegasse até aqui, capacitando-me, dando-me forças, coragem, sustentando-me dia após dia, e colocando em meu caminho pessoas que foram extremamente importantes nesta escalada.

Agradeço à minha mãe que me ensinou a lutar pelos meus ideais, dando suporte com suas orações que serviram para encorajar, acalmar, confiar e seguir sempre em frente.

Agradeço ao Eduardo que sempre esteve ao meu lado e nunca mediu esforços para me apoiar nos momentos difíceis desta jornada.

Agradeço ao meu pai que acreditou em mim e à Márcia pelo carinho de sempre.

Agradeço às minhas amigas Elisa e Beatriz pelo apoio e por compartilhar suas experiências e conhecimentos.

Agradeço à Silvia, minha orientadora, pela incontestável atenção prestada e por sua constante disposição em compartilhar os seus conhecimentos.

Agradeço ao Prof. Dr. Rafael e à Profa. Dra. Janaína por terem aceitado fazer parte da minha banca e pelas ricas contribuições dadas durante o processo de qualificação para o aperfeiçoamento deste trabalho.

Muito obrigada.

“Orai como se tudo dependesse de Deus, e trabalhai como se tudo dependesse de vós”

Santo Inácio de Loyola

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A organização com um enfoque sistêmico.....	11
Figura 2 – Pesquisa Google Trends dos termos BPM, Six Sigma e Lean Production	17
Figura 3 - Síntese da contextualização de gestão por processos	22
Figura 4 – Exemplo de uma organização com gestão funcional	31
Figura 5 – Exemplo de uma organização com gestão por processos transversais	32
Figura 6 – Exemplo de uma organização com gestão por processos	32
Figura 7 – Os cinco níveis de maturidade	42
Figura 8 – Os cinco níveis de maturidade da maturidade de processos	43
Figura 9 – Níveis de maturidade do gerenciamento do processo e maturidade do processo	45
Figura 10 – Comparação dos instrumentos de pesquisa conforme os critérios de Smart, Maddern, e Maull (2009)	55
Figura 11 – Síntese do processo de construção do questionário de “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras”	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fases do ciclo da gestão por processos	27
Quadro 2: Relação dos macro-objetivos e atividades de um Escritório de Processos.	35
Quadro 3: Atividades do Grupo de BPM.....	36
Quadro 4: Alterações no grupo de questões: Caracterização da organização e do respondente .	61
Quadro 5: Alterações no grupo de questões: Interesse e importância pelo tema BPM	62
Quadro 6: Alterações no grupo de questões: Associação entre processos e estratégia.....	63
Quadro 7: Alterações no grupo de questões: Relação com os métodos de gestão.....	64
Quadro 8: Alterações no grupo de questões: Estrutura da gestão de processos de negócios	66
Quadro 9: Alterações no grupo de questões: Relações interdepartamentais	67
Quadro 10: Alterações no grupo de questões: Terceirização de Processos	68
Quadro 11: Alterações no grupo de questões: Nível de abrangência de processos	69
Quadro 12: Alterações no grupo de questões: Vantagens da orientação para processos.....	70
Quadro 13: Alterações no grupo de questões: Qualidade do controle de processos	71
Quadro 14: Alterações no grupo de questões: Otimização dos processos.....	72
Quadro 15: Alterações no grupo de questões: Suporte de Tecnologia da Informação	74
Quadro 16: Alterações no grupo de questões: Modelos de referência.....	75
Quadro 17: Alterações no grupo de questões: Integração de TI e aplicação no BPM.....	75
Quadro 18: Alterações no grupo de questões: Riscos do Processo.....	76
Quadro 19: Alterações no grupo de questões: Objetivos para o BPM.....	77
Quadro 20: Alterações no grupo de questões: Planejamento do projeto dos processos de negócio	78
Quadro 21: Alterações no grupo de questões: Automação de processos.....	79
Quadro 22: Alterações no grupo de questões: Questões setoriais – Logística.....	80
Quadro 23: Alterações no grupo de questões: Questões finais	81
Quadro 24: Análise de dados	86

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Problema de pesquisa	15
1.2	Objetivos.....	15
1.3	Justificativa.....	16
1.4	Estrutura do trabalho.....	18
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1	Contextualização da gestão por processos.....	20
2.2	Processos de negócio	23
2.3	O que é gestão por processos	23
2.4	Ciclo de vida da gestão por processos	25
2.5	Fatores críticos de sucesso.....	28
2.6	Visão funcional X visão por processos	29
2.7	Escritório de Processos	33
2.8	Desempenho e medição de processos.....	38
2.9	Maturidade da gestão por processos	41
2.9.1	<i>CMM</i>	41
2.9.2	<i>Modelo de Jeston e Nelis</i>	43
2.9.3	<i>Modelo da OMG</i>	43
2.9.4	<i>Modelo de Antonucci et al.</i>	44
2.9.5	<i>Modelo de McCormack, Ladeira e Valadares</i>	45
2.10	Gestão por processos nas organizações	47
2.11	Instrumentos de pesquisa sobre BPM	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	50
4	RESULTADO DA PESQUISA - CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO	54
4.1	Definição do instrumento de pesquisa.....	54
4.2	Tradução do questionário de pesquisa	56
4.3	Alterações no questionário de pesquisa.....	58
4.3.1	<i>Grupo de questões: Caracterização da organização e do respondente</i>	59
4.3.2	<i>Grupo de questões: Interesse e importância pelo tema BPM</i>	61
4.3.3	<i>Grupo de questões: Associação entre processos e estratégia</i>	62
4.3.4	<i>Grupo de questões: Relação com os métodos de gestão</i>	63
4.3.5	<i>Grupo de questões: Estrutura da gestão de processos de negócios</i>	64

4.3.6 Grupo de questões: <i>Relações interdepartamentais</i>	67
4.3.7 Grupo de questões: <i>Terceirização de processos</i>	67
4.3.8 Grupo de questões: <i>Nível de abrangência de processos</i>	69
4.3.9 Grupo de questões: <i>Vantagens da orientação para processos</i>	70
4.3.10 Grupo de questões: <i>Qualidade do controle de processos</i>	71
4.3.11 Grupo de questões: <i>Otimização dos processos</i>	72
4.3.12 Grupo de questões: <i>Suporte de Tecnologia da Informação</i>	73
4.3.13 Grupo de questões: <i>Modelos de referência</i>	74
4.3.14 Grupo de questões: <i>Integração de TI e aplicação no BPM</i>	75
4.3.15 Grupo de questões: <i>Riscos do Processo</i>	76
4.3.16 Grupo de questões: <i>Objetivos para o BPM</i>	76
4.3.17 Grupo de questões: <i>Planejamento do projeto dos processos de negócio</i>	78
4.3.18 Grupo de questões: <i>Automação de processos</i>	78
4.3.19 Grupo de questões: <i>Questões setoriais – Logística</i>	80
4.3.20 Grupo de questões: <i>Questões finais</i>	81
4.4 Pré-teste final	82
4.5 Consolidação do questionário de pesquisa	82
5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5.1 Conclusões	87
5.2 Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos	88
REFERÊNCIAS	91
ANEXO A – Questionário da pesquisa de McCormack (2001)	97
ANEXO B – Questionário " <i>Status Quo Geschäftsprozessmanagement</i> "	98
APÊNDICE A – Questionário " <i>Status quo da Gestão por Processos das Organizações Brasileiras</i> "	105
APÊNDICE B – Tradução reversa do questionário " <i>Status quo da Gestão por Processos das Organizações Brasileiras</i> "	113
APÊNDICE C – Questionário proposto " <i>Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras</i> "	121
APÊNDICE D – Glossário do instrumento de pesquisa	129
APÊNDICE E – Modelo do questionário proposto no sistema.....	130

1 INTRODUÇÃO

Como quase todas as decisões de negócios são direcionadas pela situação de alto grau de competitividade vivida pelas organizações brasileiras, percebe-se que, cada vez mais, estas organizações, sejam elas produtoras de bens ou serviços, precisam de um gerenciamento estruturado para alcançar as mudanças e superar os desafios.

O aumento da frequência dos produtos encomendados, a necessidade de rápida transferência de informação, a tomada rápida de decisão, a necessidade de se adaptar as mudanças da demanda e um número cada vez maior de competidores internacionais, mostram uma tendência das organizações em buscarem por melhorias da sua forma de gestão a fim de responder às mudanças do mercado e sobreviver no ambiente de negócios complexos (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). Com isso, as modernas organizações demandam modelos mais completos de negócios que agreguem valor e solucionem os problemas de gestão gerados.

Para atender a esta necessidade de mudança na forma de gestão das organizações e entendendo que todo trabalho é feito por meio de um conjunto de atividades estruturadas para resultar em um determinado produto ou serviço para um cliente específico (DAVENPORT, 1994), ou seja, por meio de processos (RUMMLER; BRACHE, 1994), as organizações são obrigadas a tornarem-se rápidas, flexíveis e participativas, concentrando-se em clientes, concorrência, equipes, tempos e processos (MCCORMACK, 2001). Em resposta à essa tendência, as organizações passaram a adotar a gestão por processos visando o entendimento e a agilidade necessários para uma resposta rápida e eficaz às mudanças do mercado (HARMON, 2007).

Nesse sentido, McCormack et al. (2009) considera que a concorrência atual esta baseada em um conjunto de habilidades e conhecimentos que podem ser implementados por meio de processos organizacionais. Essa tendência na administração, chamada de enfoque sistêmico, iniciou-se na década de 60 e desde então destacaram-se teóricos como Ludwig von Bertalanffy, Stafford Beer, W. Jay Forrester, John D. Sterman e M. Peter Senge.

Em essência, a perspectiva de sistemas enfatiza que tudo está ligado a tudo e que muitas vezes é interessante para as organizações modelar seu negócio e seus processos em termos de

fluxos e *loops de feedback*, enfatizando as ligações e relacionamentos, e destacando que qualquer funcionário, unidade ou atividade faz parte de uma entidade maior que, em última análise, se justificam pelos resultados que produzem (HARMON, 2007). Um diagrama de sistemas simples, como mostrado na Figura 1, destaca a idéia de uma organização como sistema.

Fonte: adaptado de Harmon (2007), p. 3

Figura 1 – A organização com um enfoque sistêmico

O conceito de gestão por processos não é algo novo, já que vem do início do século XX com o controle de produção de produtos (PALMBERG, 2010) focado no ambiente fabril. No entanto, da mesma maneira que os empregos migraram do campo para a indústria no século XIX, devido às tecnologias de racionalização do trabalho, os empregos nas indústrias, no seu devido tempo, migraram para o setor de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005), os quais, atualmente, também têm utilizado cada vez mais as técnicas de gestão por processos para seu desenvolvimento no mercado (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008). Com isso, a necessidade de melhorar o serviço ao cliente para trazer novos produtos e serviços rapidamente para o mercado e para reduzir as ineficiências de custo colocou a gestão por processos no topo da lista de prioridade das organizações (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009).

Além dessa perspectiva, outro fator relevante é que, segundo Hammer (2004), as importantes inovações nas organizações não devem se limitar a cada departamento, também chamados de silos funcionais, mas devem sim envolver todos os processos, de ponta a ponta, atravessando as fronteiras departamentais. Assim, o que antes funcionava nas organizações em uma estrutura de silos, hoje não basta mais, é preciso ter toda a cadeia de atividades coordenada e gerenciada com a visão de processos. Foi com esta nova visão que o conceito de cadeia de valor

de Michael Porter ganhou ênfase na década de 80, já que trouxe a idéia de que somente com a inclusão de todas as atividades envolvidas na produção de um determinado produto ou serviço, levando em conta o processo global, é que a organização tem uma visão holística das atividades necessárias para alcançar seus objetivos estratégicos (HARMON, 2007). Ademais, segundo Groonros (2003), somente atividades que produzem, direta ou indiretamente, valor para o cliente devem ser executadas, sendo que isso não é possível em uma organização funcional.

Neste contexto, o conceito de gerenciamento de processos de negócio ou BPM (*Business Process Management*) tem sido cada vez mais utilizado pelas organizações como um importante fator competitivo no mercado já que se tornou uma maneira eficaz de gerir uma organização (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). Segundo Kujansivu e Lönnqvist (2008), a idéia principal da gestão por processos é desenvolver uma organização voltada para processos por meio da eliminação de atividades que não agregam valor ao negócio, e por consequência ao cliente, e melhoria da fluência dos processos nos limites das funções organizacionais. Segundo Seethamraju e Marjanovic (2009), para algumas organizações, seus processos são considerados ativos valiosos e a sua melhoria contínua é um imperativo.

Apesar de diversas pesquisas empíricas indicarem que existe uma correlação positiva entre a gestão por processos e o sucesso do negócio (TRKMAN, 2010), Jeston e Nelis (2006) afirmam que todo o sucesso de uma organização não depende somente da melhoria de seus processos, e sim que esta melhoria deve ser a base da gestão das organizações. Afirmam ainda que o sucesso das organizações vem quando a gestão por processos está alinhada às disciplinas tradicionais de gestão tais como a estratégia do negócio, gestão de recursos humanos, gestão financeira, tecnologia da informação, e gestão de marketing. Este alinhamento remete à idéia de que o que antes funcionava como silos, passará a funcionar como estruturas por processos, com foco no cliente e trabalho com todos os processos integrados (HAMMER; STANTON, 1999).

Percebe-se, então, que a organização deve aceitar a mudança do modelo de gestão (de uma visão tradicional funcional para uma visão holística transversal) para aumentar a sua vantagem competitiva e, segundo McCormack et al. (2009), devido a esta nova abordagem de negócios, as organizações passam a não mais serem vistas como um conjunto de áreas funcionais e sim como uma combinação de processos integrados, os quais exigem investimento e desenvolvimento à medida que amadurecem. Neste contexto, com o objetivo de melhorar toda a

organização, destaca-se um crescimento nas pesquisas relacionadas à medição de processos de negócio (GONZÁLEZ et al., 2010).

Assim, a abordagem holística da gestão por processos incorpora não só pessoas e processos, mas também tecnologias e estratégia (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). Porém, apesar de a maioria das organizações estarem envolvidas com as iniciativas da gestão por processos, somente um pequeno número destas segue uma visão holística e são focadas no nível dos processos organizacionais, conforme mostra Neubauer (2009), em sua pesquisa “*Status Quo BPM*”, aplicada na Alemanha, Suíça e Áustria, em 2006. Contudo, esta visão tem mudado. Analisando os dados publicados pelo *Institut für Softwaretechnik und Interaktive Systeme* que coordenou a pesquisa “*Status Quo BPM*” nos anos de 2004 a 2007, e pelo *Business Process Management & Organisational Development*, que coordenou a mesma pesquisa nos anos seguintes, até 2010, é possível observar que o interesse das organizações pelo tema da gestão por processos aumentou. Em 2004, 48% dos respondentes demonstraram muito interesse pelo tema (INSTITUT FÜR SOFTWARETECHNIK UND INTERAKTIVE SYSTEME, 2004), já em 2010, esse número subiu para cerca de 80% (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & ORGANISATIONAL DEVELOPMENT, 2010).

Outra pesquisa relevante para o tema é a publicada pela empresa BPTrends em 2012 (BPTRENDS, 2011) a qual mostra que as organizações têm investido em iniciativas de BPM, precisamente porque esperam que tais investimentos permitam que elas se tornem mais eficientes e produtivas. Os dados de 2011 dessa pesquisa indicam que o mercado de BPM está crescendo. Em 2005, 28% dos entrevistados disseram que seus executivos consideram BPM importante para a estratégia da organização. Em 2007, esse número caiu para 26% e em 2009 caiu para 19%. No entanto, em 2011, saltou para 31%. Outro dado relevante da pesquisa é que entre 2005 e 2011 houve um crescimento gradual nas vendas de *Business Process Management System* (BPMS), assim como no interesse pela compra do sistema: 11% tinham interesse em 2005 e esse valor aumentou para 31% em 2011.

Para que seja possível a adoção da orientação para processos, Neubauer (2009) apresenta os principais pilares que devem ser considerados. São eles: alinhamento da estratégia com os processos de negócio; mecanismos de suporte e mensuração deste alinhamento; metodologias de melhoria de processos; definição de um gestor de processos; tecnologias da informação definidas

com base nos processos de negócio; integração entre os processos; e mecanismos de mensuração dos riscos do processo. Ainda neste sentido, Trkamn (2010) enfatiza que a organização deve alinhar, cuidadosamente, seus processos de negócio com o ambiente cultural interno e assegurar a flexibilidade e a adaptação contínua dos processos essenciais. Por conseguinte, deve, ainda, estabelecer quais os processos de negócios contribuem para sua vantagem competitiva. O autor supracitado afirma, ainda, que a gestão por processos proporciona o entendimento de como os esforços de uma organização estão voltados para analisar e melhorar continuamente os processos fundamentais de sua operação, de forma a fornecer valor aos clientes ou satisfazer outros objetivos estratégicos.

Houy, Fettke e Loos (2010) realizaram um estudo com o objetivo de fornecer uma visão global da evolução da pesquisa empírica na gestão de processos e concluíram que é crescente o número de revistas especializadas, conferências e artigos publicados sobre o tema. Essas publicações revelam que muitos consultores e pesquisadores têm proposto novos métodos e conceitos baseados na gestão por processos para aumentar os lucros das organizações e aproveitar a eficiência dos processos que agregam valor (NEUBAUER, 2009). No entanto, são poucos os materiais que mostram empiricamente o estado da gestão por processos nas organizações para que seja possível direcionar futuras pesquisas na área (NEUBAUER, 2009).

Nesse sentido, alguns estudos propuseram questionários e os aplicaram em organizações. Um dos precursores foi McCormack (2001), que construiu um questionário com o objetivo específico de verificar se uma organização é orientada para processos. Pode ser citada também a pesquisa de Paim (2007), que estruturou um questionário com foco na avaliação da importância dos temas relacionados à gestão por processos e se a organização executa alguma tarefa da gestão por processo. Outra pesquisa é a publicada pela empresa BPTrends em 2012 (BPTRENDS, 2012) com o objetivo de apresentar uma visão geral do entendimento de BPM pelas organizações, quais atividades de BPM as organizações tem realizado, e quais atividades de BPM estão planejadas para o futuro. E por fim, ressalta-se o questionário utilizado na pesquisa “*Status quo BPM*” de Neubauer (2009), originalmente na língua alemã, o qual investigou não só o que as organizações participantes dos países europeus estavam realizando em termos de gestão por processos, quais os próximos passos, mas também as razões para tal. Além disso, este questionário, segundo Neubauer (2009), é o único que relaciona processos e estratégia de negócios, riscos de processos,

modelos de referência e contribuições de sistemas de informação para os processos de negócio, de modo a investigar a situação das organizações nestes quesitos.

Ainda para a estruturação de um robusto quadro teórico de gestão por processos em um instrumento de pesquisa, é preciso considerar os critérios propostos por Smart, Maddern, e Maull (2009), que são: relação dos processos com a estratégia global da organização, arquitetura de processos, identificação dos donos dos processos, medição dos processos, introdução de um programa de melhoria de processos, natureza da gestão por processos, e bases para as decisões de negócio relacionadas à gestão por processos.

Percebe-se então que os instrumentos pesquisados não estavam adaptados a realidade brasileiras e nem sempre atendiam com ênfase todos os critérios citados anteriormente. Assim, existe uma lacuna de pesquisa importante no que se refere a instrumentos para investigação do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras. Diante disso, verifica-se a importância de se buscar ferramentas para medir o estado atual da gestão por processos no mercado nacional, para que os esforços das empresas sejam direcionados no sentido que garantam sua competitividade no mercado, e também para que seja possível traçar um comparativo entre o cenário nacional e internacional da gestão por processos por meio da comparação dos dados.

1.1 Problema de pesquisa

Este trabalho tem como problema de investigação responder a seguinte questão: **como verificar o estado atual de gestão por processos nas organizações brasileiras?**

1.2 Objetivos

Este trabalho tem como objetivo geral **desenvolver um instrumento para verificar o estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras**. E os objetivos específicos são:

- analisar os trabalhos empíricos e teóricos publicados nos últimos anos sobre gestão por processos de tal forma que seja possível relacionar os principais temas a serem abordados no instrumento de pesquisa;
- definir o instrumento de referência para a construção do instrumento de pesquisa fruto deste estudo;
- adequar o instrumento de referência à realidade das organizações brasileiras;
- realizar testes que verifiquem a confiabilidade e validade do instrumento e seu potencial de aplicação no mercado brasileiro.

1.3 Justificativa

O objetivo da gestão por processos vai além do esclarecimento das metas da organização, pois possibilita também entender como alcançá-las, de forma eficiente e eficaz, por meio de uma perspectiva detalhada das atividades dos processos de negócios (ANTONUCCI et al., 2009). Além disso, verifica-se que, além da gestão por processos ser importante para a empresa no seu ambiente interno, em um cenário de mudança do ambiente econômico do mercado, é uma das formas de lidar com o desafio de melhoria dos processos de negócio da empresa para otimizar seu desempenho (TRKMAN, 2010).

A pesquisa de mercado realizada pela empresa ELOGroup (2011) aponta a difusão e a evolução de conceitos de BPM nas organizações, a sinergia das iniciativas de processos com outras áreas de gestão e a maturidade da adoção deste modelo de governança pelas organizações brasileiras. Isso permite concluir que a abordagem BPM está cada vez mais se solidificando no mercado e que deve ser explorada pela literatura científica.

Essa tendência também é retratada pela Figura 2, construída a partir da ferramenta de pesquisa da Google, chamada Google Trends, para comparar os resultados de busca no site de pesquisa Google entre dois ou mais termos, desde 2004. A figura apresenta uma comparação nesta ferramenta entre os termos BPM, *Six Sigma* e *Lean Production*. Como é possível ver, o termo BPM é o mais procurado entre esses nos últimos seis anos. Já a pesquisa pelo termo *Six Sigma* tem declinado lentamente, e pelo termo *Lean Production* é quase imperceptível. Na

mesma figura, o segundo gráfico apresenta o número de vezes que os termos apareceram em manchetes no Google Notícias. Nessa comparação, o termo BPM é o mais expressivo no mesmo período, e os termos *Six Sigma* e *Lean Production* apareceram muito pouco em destaques de notícias.

Fonte: Google (2012)

Figura 2 – Pesquisa Google Trends dos termos BPM, Six Sigma e Lean Production

No Brasil, empresas em processo de internacionalização ou internacionalizadas, ou seja, empresas que possuem e controlam ativos produtivos em mais de um país, buscam, entre outros fatores, estratégias que garantam ganhos em competitividade e diminuição dos riscos de operação (BRASIL, 2009). Ainda segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2009), com a divulgação do Termo de Referência, o qual tem o objetivo de “apresentar o estado da arte na discussão sobre a internacionalização de empresas”, aponta-se que o foco de estudo do processo de internacionalização de empresas está vinculado a questões de organização e estratégia das empresas. Portanto, para que essas empresas se insiram no mercado internacional, é necessário que busquem eficiência em seus processos de negócio para redução de custos e assertividade na execução de suas atividades.

Diante da relevância apresentada da gestão por processos como uma abordagem nova de gestão, verifica-se a importância de se buscar ferramentas para medir o estado atual da gestão por

processos no mercado nacional, para que os esforços das empresas sejam direcionados no sentido que garantam sua competitividade no mercado em que estão inseridas, e para que seja possível traçar um comparativo entre o cenário nacional e internacional da gestão por processos.

Há também aspectos que tornam este estudo inovador. O instrumento de pesquisa proposto é o único que investiga a relação entre processos e estratégia de negócio, gestão dos riscos de processos, modelos de referência e contribuição de tecnologia da informação para a gestão por processos nas organizações brasileiras. Além disso, esse instrumento possibilita a comparação de seus resultados com o cenário internacional.

Outro aspecto que reflete o caráter inovador deste trabalho é que, a partir da aplicação do instrumento proposto nas organizações brasileiras, em estudos futuros, será possível colher resultados gerais e específicos, dependendo da diversidade e caracterização das organizações e dos respondentes e do estado atual de orientação para processos das organizações brasileiras. A partir desses resultados, outros estudos podem ser propostos para estimular a promoção da gestão por processos nas organizações brasileiras, assim como estas também podem verificar quais são as lacunas e suas oportunidades de melhoria com relação a essa abordagem de gestão.

Além da relevância atual e da inovação, cabe destacar que o interesse pelo tema da pesquisa surge, também, pela possibilidade de desdobramentos futuros com a aplicação do instrumento de pesquisa e análise do caso brasileiro em relação à gestão por processos. A partir da identificação da importância da gestão por processos e sua evolução nas organizações brasileiras, este trabalho entrega um instrumento que possibilita verificar o estado atual da gestão por processos nas organizações e sua comparação com o cenário internacional.

1.4 Estrutura do trabalho

Este trabalho tem a seguinte estrutura: primeiro é apresentada a fundamentação teórica acerca do tema (capítulo 2), abordando o histórico da gestão por processos, definições relacionadas, a visão funcional e por processos, o conceito de Escritório de Processos, as formas de mensuração do desempenho dos processos nas organizações, os modelos de maturidade de gestão por processos como ferramentas para se alcançar a visão holística, os estudos empíricos da

gestão por processos e as hipóteses de pesquisa. Em seguida, no capítulo 3, são apresentados os procedimentos metodológicos do trabalho. Após isso, no capítulo 4 são apresentados e justificados todos os ajustes realizados no instrumento original, o esclarecimento do processo de construção do instrumento de pesquisa adaptado ao cenário nacional. Por fim, é apresentado o resultado final deste trabalho, com as conclusões, limitações do estudo e sugestões para futuros trabalhos (capítulo 5).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Contextualização da gestão por processos

O conceito de processos de negócio e a conseqüente necessidade de estruturação dos processos dentro das organizações remontam ao movimento da administração científica, ou movimento taylorista, no início da década de 20. Este movimento pregava a necessidade de especialização das atividades e dos profissionais nas organizações seguindo o princípio da racionalidade e eficiência (DAVENPORT, 1994). Segundo Paim, Caulliraux e Cardoso (2008) esse modelo de gestão, construído sobre a divisão funcional do trabalho de Adam Smith, tem limitações quanto à capacidade de coordenação do trabalho quando se trata da realidade atual das organizações, onde a agilidade, integração e flexibilidade são condições primordiais para a melhoria do desempenho organizacional.

O termo “processos de negócio” surgiu com mais intensidade durante os anos 70 e 80 com o movimento da gestão pela qualidade total – *Total Quality Management* (TQM) com foco na eficiência e eficácia da melhoria contínua dos processos, com o Sistema Toyota de Produção, com a Teoria das Restrições, a Cadeia de Valor e a metodologia de Rummler e Brache orientada para a definição da gestão por processos (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008).

O foco de Rummler e Brache (1994) foi desenvolver uma visão abrangente de como as organizações são definidas por processos e de como as pessoas se encaixam nesses processos. Eles forneceram uma metodologia detalhada de análise da organização, de seus processos, de como redesenhar e melhorar os processos, de como definir as funções de trabalho, e de como gerenciar os processos.

Para Harmon (2007), as bases para a ênfase atual nos processos de negócios foi lançada por Michael Porter com o livro *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*, no qual é definido o conceito de cadeia de valor como sendo o conjunto de atividades executadas para planejar, produzir, comercializar, entregar e dar suporte a uma produção de bens ou serviços. Neste sentido, é importante que todas as atividades envolvidas diretamente na

produção do produto ou serviço, assim como todos os serviços de apoio, devem estar em uma única cadeia de valor.

O Sistema Toyota de Produção trouxe a idéia de que em um processo há uma série de perdas ligadas em maior grau ao processo como um todo do que a uma determinada operação (HARMON, 2007; PAIM et al., 2009). Outra proposta de mudança de paradigma do movimento taylorista para a orientação para processos foi a Teoria das Restrições, que trouxe o conceito de processos associado à identificação de restrições de um sistema de produção para a melhoria do processo (HARMON, 2007; PAIM, et al., 2009).

Ao explorarem as iniciativas de qualidade, como TQM, com um controle rigoroso do processo de produção, as organizações perceberam que a melhoria continua era insuficiente para atender às necessidades de mudança empresarial (DAVENPORT, 1994), tais como: rápidas mudanças nas exigências do consumidor em relação a produtos e serviços; demanda crescente por produtos e serviços de qualidade; e escassez de recursos críticos (RUMMLER; BRACHE, 1994). Foi então que, no início da década de 90, a reengenharia total de processos – *Business Process Re-engineering* (BPR) – ganhou popularidade (PAIM, et al., 2009).

BPR diferencia-se fundamentalmente dos programas de qualidade, pois enquanto os programas de qualidade abordam um trabalho de melhoria na estrutura de processos já existente em uma organização, o BPR procura mudanças por meio da substituição de processos por outros inteiramente novos, é a “reestruturação radical dos processos empresariais” (HAMMER; CHAMPY, 1994). Segundo Yin (2010), BPR tratava-se de uma ferramenta para repensar e redesenhar a organização, geralmente apoiada por uma tecnologia para otimização do processo, e que alcançava resultados avançados nas áreas de relacionamento com cliente, custo, qualidade e ciclo de vida. Para Davenport (1994), Hammer e Champy (1994), a solução então para a necessidade das organizações era, primeiro, definir o objetivo geral dos processos e, em seguida, realizar grandes mudanças para se alcançar esse objetivo.

Posteriormente, o foco foi nos sistemas integrados de gestão empresarial – (ERP – *Enterprise Resource Planning*), com o intuito de implementar o modelo de organização integrada e promover a mudança da visão departamental para a visão de processos e, segundo Jeston e Nelis (2006), eram vendidos como a “solução para todos os problemas”. No entanto, essa

abordagem enfatizou a automatização dos processos existentes (HARMON, 2007) e não a melhoria destes.

Ao mesmo tempo em que as organizações exploravam BPR e ERP, exploraram também outras iniciativas de qualidade, como Seis Sigma e Produção Lean, que até hoje são adotados em projetos de mudanças de processos organizacionais (HARMON, 2007; PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008; PALMBERG, 2010).

Para Sobreira Netto (2006), essas abordagens citadas apresentaram deficiências relevantes tais como dificuldade de modificar “a cultura do gerenciamento por funções nas empresas” e, para suprir estas lacunas, surgiu na década de 90, o conceito de Gerenciamento de Processos de Negócio com o qual as organizações passaram a ter a escolha de serem orientadas para processos, o que significa focar nos processos de negócio que agreguem valor ao cliente aplicando o novo conceito de gestão por processos (KOHLBACHER, 2010).

A síntese desta contextualização de gestão por processos é apresentada na Figura 3 adaptada da pesquisa realizada por Paim, Caulliraux e Cardoso (2008), como uma ordem cronológica de como culminou a gestão por processos.

Fonte: adaptado de Paim, Caulliraux e Cardoso (2008), p. 695

Figura 3 - Síntese da contextualização de gestão por processos

2.2 Processos de negócio

Para um melhor entendimento de gestão por processos, faz-se necessário compreender o conceito de processos de negócio e, para tal, o de processos. Sendo assim, *“um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas”* e ainda *“(...) são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica”* (ANTONUCCI et al., 2009).

No contexto de gestão por processos, processo de negócio pode ser conceituado como uma série de etapas criada para produzir um produto ou um serviço, que é percebido, ou não, por um cliente externo da organização (RUMMLER; BRACHE, 1994), ou seja, um trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes (ANTONUCCI et al., 2009). Os processos de uma organização correspondem às atividades empresariais naturais (HAMMER e CHAMPY, 1994), sendo que uma organização, de qualquer tamanho, possui em torno de cinco a dez processos de negócios principais, cada um podendo ser decomposto em um número similar de subprocessos (HAMMER, 2007).

De acordo com Rummler e Brache (1994), *“um processo pode ser visto como uma cadeia de agregação de valores. Pela sua contribuição para a criação ou entrega de um produto ou serviço, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes”*. Os atores de tais etapas cooperam em diferentes graus para a obtenção de produtos úteis para solucionar um determinado problema do cliente. Neste contexto, destaca-se como um diferencial importante para as organizações, uma visão sistêmica com parcerias eficientes e cooperação entre os atores de toda a cadeia de fornecimento, especialmente se consideramos que, na atual economia, os clientes têm uma participação ativa no processo de produção de bens e serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

2.3 O que é gestão por processos

Gestão por processos é uma abordagem de gestão que visa identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que seja

possível chegar aos objetivos de negócio conforme a estratégia organizacional definida (ANTONUCCI et al., 2009). Mas segundo Antonucci e Goeke (2011), ainda não existe uma definição de gestão por processos aceita universalmente. No entanto, os especialistas, em geral, concordam que a gestão por processos evoluiu de uma orientação para sistemas (tecnologia) para uma prática de gestão em que a organização tem seus processos centrados no cliente. Além disso, seus objetivos, pessoas e tecnologia são integrados tanto nas atividades operacionais como nas estratégicas. Para os autores supracitados, a gestão por processos pode ser considerada como uma abordagem de gestão que integra a tecnologia da informação e o conhecimento dos processos de negócios, tendo, como objetivo, a transformação de esforços isolados em atividades integradas e mensuráveis. Estas, por sua vez, oferecem vantagens competitivas operacionais e estratégicas, a fim de obter uma visão holística do planejamento e gerenciamento de ponta a ponta dos processos de negócio da organização.

Diferentes termos têm sido usados para conceituar a orientação para processos, dentre eles: melhoria de processos e redesenho de processos. A gestão por processos vem então para introduzir uma nova abordagem e, ao mesmo tempo, evitar cair em um “modismo de gestão” (PYON; WOO; PARK, 2011). Assim, a gestão por processos pode ser tratada como uma mentalidade de gestão, ou seja, uma filosofia que resulta no processo de gestão e oferece um benefício superior às organizações ao integrar os projetos de melhoria e proporcionar uma visão centrada em processos para adicionar valor aos clientes (TREGGAR, 2011), baseando-se na visão de que os processos são o meio pelo qual as necessidades dos clientes são satisfeitas (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

A gestão por processos não consiste, somente, em desenhar, desenvolver e executar processos de negócio, mas, também, em considerar a interação entre estes processos, controlá-los, analisá-los e otimizá-los (KOHLBACHER, 2010). Esse mesmo autor afirma ainda que a maior diferença entre os conceitos de gestão por processos e BPR é o fato de que, enquanto o primeiro refere-se à gestão da organização baseada em processos do negócio, o segundo apresenta-se como um projeto radical de redesenho dos processos de negócio.

Para Pyon, Woo e Park (2011), a gestão por processos tem as seguintes premissas básicas: atividades de mapeamento e documentação dos processos, foco nos clientes, atividades de medição para avaliar o desempenho dos processos, otimização contínua dos processos, utilização

de melhores práticas para melhoria do posicionamento competitivo, e abordagem para a mudança de cultura da organização. Neste mesmo sentido, a gestão por processos fornece, também, a base para os processos do negócio utilizando-se de métodos, técnicas e ferramentas para desenhar, ordenar, controlar e analisar o envolvimento operacional dos processos com as diversas fontes de informação de uma organização (JESTON; NELIS, 2006; PYON; WOO; PARK, 2011). Com estas características, a gestão por processos se destaca como uma abordagem de gestão que permite às companhias terem uma rápida adaptação organizacional para as contínuas mudanças que o mercado exige. Isto possibilita à organização desenvolver e aprimorar continuamente suas estratégias, assim como se concentrar na geração de valor e incremento dos processos de negócio (NEUBAUER, 2009).

A gestão por processos requer então a compreensão e envolvimento da alta gerência e uma cultura organizacional receptiva aos processos de negócios, assim como uma estrutura básica de atividades de trabalho, apoiado num ciclo de gerenciamento que forneça elementos para permitir aos tomadores de decisão saber por onde começar e como conduzir os trabalhos contínuos da gestão por processos (DÁ RÓS et al., 2009).

2.4 Ciclo de vida da gestão por processos

Com o entendimento de processos de negócio e gestão por processos, verifica-se que para um alinhamento entre a entrada e saída de componentes do processo, entre os recursos, a estrutura e os objetivos do processo, o desempenho do processo global da organização deve aumentar tanto em termos de qualidade (por exemplo, menos desperdício, tempo ocioso e retrabalho) como de quantidade (por exemplo, ciclos mais curtos e mais rápidos) (ZUR MUEHLEN; HO, 2006). Para esse alinhamento, é preciso uma abordagem iterativa, em forma de um ciclo de vida contínuo do processo de gestão, de tal modo que a organização alcance, mantenha e melhore a qualidade de seus processos.

A prática gerencial da gestão por processos pode ser caracterizada então como um ciclo de vida contínuo de atividades integradas, e pode ser sumariada por um conjunto gradual e iterativo de atividades que incluem: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação,

monitoramento e controle e refinamento (ANTONUCCI et al., 2009). O quadro 3 apresenta a descrição de cada uma das fases.

Fases do ciclo da gestão por processos	Descrição
Processos de Planejamento e Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> • Definição das atividades de BPM 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. • Identificação de papéis e responsabilidades organizacionais apropriadas de BPM, patrocínio executivo, metas, expectativas de medições de desempenho e metodologias.
Análise de processos de Negócio	<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.
Desenho e modelagem de processos de negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Definição do que a organização quer que o processo seja e responder/verificar como o trabalho é executado na prática; • Desenho intencional e cuidadoso de como o trabalho ponta a ponta ocorre de modo a entregar valor aos clientes; • Asseguramento que as métricas e controles gerenciais apropriados estejam implementados para medição de desempenho e conformidade; • Definição do tempo, local, atores de processo e a metodologia utilizada; • Pode ter como foco a padronização de atividades realizadas ou o redesenho/transformação do processo.
Monitoramento e controle de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Fornecimento da informação necessária para que gestores de processo ajustem recursos a fim de atingir objetivos dos processos; • Provimento das informações-chave de desempenho de processo através de métricas relacionadas às metas e ao valor para a organização; • Pode resultar em atividades de melhoria, redesenho ou reengenharia.
Implantação de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação do desenho aprovado de processo de negócio em procedimentos e fluxo de trabalho documentado, incluindo políticas e procedimentos;

	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste das especificações criadas e aprovadas nas fases de análise, modelagem e desenho.
Refinamento de processos	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação do resultado da análise iterativa e o ciclo de desenho; • Tratamento de desafios de gerenciamento de mudança organizacional; • Orientada para melhoria contínua e otimização de processo; • Processos são gerenciados de tal forma que sejam capazes de responder a mudanças ambientais visando resultados consistentes.

Fonte: Antonucci et al. (2009), p.35

Quadro 1: Fases do ciclo da gestão por processos

Segundo Verma (2009), o ciclo da gestão por processos é composto por 8 fases. Em um primeiro momento, devem ser definidas as metas organizacionais para garantir que o BMP esteja alinhado a tais metas. O próximo passo é mapear e documentar todos os processos de negócio para que estes sejam classificados, em um terceiro momento, conforme os seguintes critérios: nível relevância para os objetivos organizacionais, desempenho comparado com os *benchmarks* disponíveis e potenciais de retornos financeiros. A partir de tal classificação, o processo que será remodelado é escolhido e deve ser definida a ferramenta de melhoria apropriada para a execução do projeto de melhoria de tal processo. Finalizada a implantação do projeto de melhoria, o desempenho do processo deve ser monitorado e medido. O ciclo se torna contínuo quando os processos são novamente mapeados e são escolhidos novos processos para a implantação de projetos de melhorias.

Segundo Antonucci et al. (2009), o ciclo de vida da gestão por processos é diretamente influenciado por fatores primários (valores, crenças, cultura e liderança), e é único para cada organização. Porém, quando uma organização consegue coordenar o ciclo completo dos processos de seu negócio, ela consegue visualizar as ligações entre pessoas, tecnologia e processos propriamente ditos, otimizando o compartilhamento de dados informações e recursos, bem como facilitando a relação entre funcionários, parceiros, fornecedores e clientes.

2.5 Fatores críticos de sucesso

Atualmente, percebe-se que as organizações buscam identificar quais fatores podem contribuir para a melhoria da prática de gestão de seus processos, permitindo a disseminação das atividades rotineiras por meio das pessoas com conhecimento do processo (LOPES; BEZERRA, 2008). A seguir alguns dos fatores críticos relevantes para a composição do escopo organizacional:

- Patrocínio executivo e mecanismos de governança que forneçam suporte à gestão por processos, assim como a seleção e a capacitação das pessoas que lideram o projeto (ANTONUCCI et al., 2009; JESTON; NELIS, 2006; LOPES; BEZERRA, 2008);
- Alinhamento de estratégia, cadeia de valor e processo de negócio (ANTONUCCI et al., 2009; JESTON; NELIS, 2006);
- Definição de metas de processos organizacionais (ANTONUCCI et al., 2009);
- Definição de donos de processo (ANTONUCCI et al., 2009);
- Métricas, medições e monitoramento de processos de negócio (ANTONUCCI et al., 2009; JESTON; NELIS, 2006);
- Domínio de conceitos e das habilidades dos indivíduos que gerenciam os processos de negócio (ANTONUCCI et al., 2009; JESTON; NELIS, 2006);

Adicionalmente, Jeston e Nelis (2006) colocam como fator crítico a percepção do valor para a estratégia da organização. Para esses autores, o projeto só é completado quando a razão da sua existência for atingida e entregue para o negócio de tal forma que a organização possa sustentar os resultados e benefícios obtidos como projeto.

Para Rosemann, Bruin e Hueffner (2004) alguns fatores são críticos para o sucesso de gestão por processos: mudança organizacional e cultural, alinhamento com as metas estratégicas, foco no cliente, medição e melhoria dos processos, abordagem estruturada para a gestão por processos, comprometimento da alta direção, utilização de modelos de referência e sistemas de informação integrados aos processos.

Para Trkman (2010), os fatores críticos de sucesso da gestão por processos são definidos a partir das seguintes premissas:

1. É preciso que o ambiente de negócios e os processos de negócios estejam intimamente interligados. Somente com isso, a organização conseguirá manter o foco necessário na melhoria contínua de seus processos e sustentar os benefícios gerados pela gestão por processos.
2. É preciso que haja um bom ajuste entre as funções nos processos empresariais e na tecnologia da informação, já que, segundo Ravesteyn e Batenburg (2010), a gestão por processos pode ser apoiada pelo uso de sistemas específicos que resultam de um desenvolvimento conjunto entre a área de negócios e a área de tecnologia da informação.

Ao lado dos fatores críticos de sucesso, uma série de barreiras são mencionadas por Rosemann, Bruin e Hueffner (2004) centradas essencialmente nos problemas organizacionais e culturais das organizações. Dentre elas incluem-se a resistência à mudança, falta de compreensão dos princípios da gestão por processos, falta de consistência da abordagem da gestão por processos e do desenvolvimento de uma organização orientada a processos.

2.6 Visão funcional X visão por processos

Porter (1989) afirma que a estratégia empresarial é o que faz com que a empresa acumule mais do que a simples soma das partes de suas unidades. No entanto, esse autor destaca que seguir o modelo das atividades compartilhadas demanda um contexto organizacional em que a colaboração das unidades de negócios seja estimulada e reforçada. Para que isso seja possível, as decisões estratégicas devem ser orientadas, prioritariamente, por processos.

De acordo com Paim, Caulliraux e Cardoso (2008), na gestão funcional os processos são geridos isoladamente, a organização tem características de silos com baixa capacidade de coordenação, e nesta abordagem, há baixa orientação para mercado. Na gestão por processos, há alterações na estrutura organizacional e em outros elementos integrantes do projeto organizacional visando à priorização dos processos como um eixo gerencial de maior importância

do que o eixo funcional, o que proporciona a orientação por processos. No entanto, a orientação por processos não necessariamente requer mudanças na estrutura organizacional das empresas, pois se trata de uma abordagem que prioriza a gestão organizacional a partir dos processos, sendo que estrutura visa a divisão do trabalho e a orientação por processos a coordenação do trabalho e sua melhoria (PAIM, 2007).

Na medida em que as organizações amadurecem o gerenciamento dos seus processos de negócio, os processos devem se unir com um todo coletivo, visando assegurar uma organização única e coerente que entrega valor consistente ao longo dos processos de negócio. Esta abordagem é apresentada também por Lockamy e McCormack (2004), que entendem que as organizações não são mais vistas como um conjunto de áreas funcionais, mas sim como uma combinação de processos altamente integrados.

Em seu livro, Harmon (2007) argumenta que a visão hierárquica tradicional (vertical) das organizações se concentra em dividir os processos em atividades atribuídas a departamentos específicos. Essa visão produz “silos” nas organizações e não considera o processo como um todo, de modo que surgem feudos entre os departamentos e reduzem o desempenho global da organização. A principal razão disso é que não há administração das relações entre as áreas, o que gera objetivos conflitantes na organização. Neste modelo, torna-se mais difícil perceber como cada parte contribui para agregar valor ao cliente, já que as funções tornam-se mais importantes que os processos e as responsabilidades se perdem entre os departamentos.

As organizações com visão hierárquica tradicional passaram a identificar, então, a necessidade de novos mecanismos para planejar, orçar e alocar recursos, para que estes sejam suficientes e assegurem a integração e o alinhamento dos processos com os objetivos estratégicos. Neste sentido, a gestão por processos é uma abordagem de gestão que atende tais expectativas fornecendo elementos para o aumento da competitividade, pois uma das primeiras fases do ciclo de gestão por processos é, justamente, a definição de quais atividades contribuirão para o alcance das metas organizacionais definidas no planejamento estratégico (ANTONUCCI et al., 2009). Além disso, com a gestão por processos é possível analisar, também, as estratégias organizacionais de acordo com o nível de maturidade desta gestão na organização.

A mudança para uma organização por processos deve estar ligada a uma iniciativa estratégica (HAMMER; STANTON, 1999), já que a gestão por processos não oferece respostas,

mas pode ajudar na execução da estratégia por meio da combinação da estratégia organizacional e do processo de negócio da organização (TRKMAN, 2010). Ou seja, a gestão por processos é uma ligação entre a estratégia planejada e as ações realizadas na implementação e continuação da infra-estrutura de processos de negócio (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

No entanto, mudar a abordagem funcional de uma organização para uma abordagem por processos implica em definir as responsabilidades pelo andamento do processo, minimizar as transferências, reduzindo assim erros, esperas e barreiras, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir os esforços (HAMMER, 2007). Assim, a gestão por processos garante a comunicação entre as várias atividades que permeiam os processos (PAIM; CAULLIRAUX; CARDOSO, 2008), mas, para tanto, é preciso identificar o posicionamento da organização de acordo com sua evolução na visão de processos. Paim et al. (2009) afirmam que esse posicionamento pode estar focado em três abordagens de gestão: uma gestão completamente funcional, uma gestão funcional por processos transversais e uma gestão completamente processual, sendo que as principais características dessas três abordagens são:

1. Gestão funcional: a organização se caracteriza por estruturas de silos; seus processos não são conhecidos e documentados; há pouco foco no cliente; os objetivos são departamentais; não existe um responsável pelo processo como um todo; e as melhorias são demandas departamentais e não de processos. Essa abordagem está ilustrada na Figura 4.

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 4 – Exemplo de uma organização com gestão funcional

2. Gestão funcional por processos transversais: prioriza a gestão organizacional a partir dos processos ou está centrada na idéia de que os processos devem apoiar a coordenação do

trabalho; preserva a divisão do trabalho e não cria duas linhas de autoridade, mas cria responsabilidades partilhadas sobre os processos transversais; a comunicação entre os departamentos é melhorada; há um entendimento e mensuração do desempenho dos processos; existem práticas de melhorias de processos; e a idéia de foco no cliente é reforçada. Essa abordagem está ilustrada na Figura 5.

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 5 – Exemplo de uma organização com gestão por processos transversais

3. Gestão por processos: prioriza os processos às funções; as decisões organizacionais estão orientadas pelos processos; as pessoas trabalham nos processos e não mais em departamentos; as melhorias de processos são promovidas para os clientes; os objetivos dos processos visam o cliente; a geração de valor está na cadeia de valor dos processos. Essa abordagem está ilustrada na Figura 6.

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 6 – Exemplo de uma organização com gestão por processos

Paim et al. (2009) ressaltam ainda que a estrutura da gestão por processos pode variar de uma gestão predominantemente funcional, passando por uma gestão por processos transversal (matricial), até a gestão de processos pura, e definem a gestão por processos para os casos em que a organização está orientada por processos. Neste sentido “*a gestão de processos engloba, portanto, a gestão por processos, sendo essa ultima uma forma ou modelo específico de gestão de processos*” (PAIM et al., 2009).

Palmberg (2010) mostra que, quando a organização funcional e hierarquizada muda a abordagem para a nova organização por processos, ocorre um choque entre as pessoas que preferem receber ordens e as que preferem maiores responsabilidades. Neste caso, uma forma de amenizar o choque é oferecer o devido suporte à transição. A pesquisa revela, ainda, que a solução não consiste em escolher entre funcional ou processos, mas em poder aplicar ambos na organização. Para tanto, é necessário que haja uma equipe de negociação e colaboração, na qual os gestores possam se comunicar e alinhar a estratégia da organização com a estratégia de sua área de atuação e, assim, evitar a abordagem dos silos.

O Escritório de Processos surge como proposta de resposta a essa necessidade, pois, além de evitar a abordagem de silos nas organizações, institucionaliza a gestão de processos, tornando-a parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura organizacional (PAIM et. al, 2009).

2.7 Escritório de Processos

O Escritório de Processos é formado por um grupo de pessoas que são os especialistas da organização em gestão de processos, sendo esse grupo centralizado, cujos membros devem fornecer conhecimentos para facilitar que unidades organizacionais sejam bem sucedidas em seus esforços de gestão de processos (JESTON; NELIS, 2006). Com essa formação, o Escritório de Processos busca auxiliar e garantir que a prática e a lógica da gestão de processos continuarão 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; NELIS, 2006). 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 BPM (HARMON, 2007).

Além de possuir donos dos processos definidos, as organizações precisam de um Escritório de Processos, que planeje, supervisione e coordene os processos como um todo (BROCKE; ROSEMAN, 2010). Essa é uma maneira eficiente de garantir que as ferramentas necessárias para a gestão de processos sejam mantidas e os dados necessários sejam coletados e distribuídos aos interessados (HARMON, 2007), utilizando, deste modo, a aplicação prática e institucionalizada na solução de problemas organizacionais, identificando oportunidades nos processos e orientando-os de forma a permitir ações integradas no dia a dia das organizações (PAIM et. al, 2009).

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado, afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica (MARTIN, 1996). Para isso, 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).

Segundo Paim et. al (2009), a descrição das atividades do Escritório de Processos estão relacionadas principalmente a “como fazer” a gestão de processos, sendo elas descritas em uma ordenação lógico temporal e divididas em 4 tipos de processos: gerenciais, gestão do ciclo de vida do desenho dos processos, gestão dos processos no dia-a-dia e suporte ao escritório, conforme o quadro 1.

Macro-objetivos do Escritório de Processos		Atividades do Escritório de Processos	
Uniformizar o entendimento de processos	Promover a gestão de processos	Promover a governança dos processos	
		Articular estratégia, processos e abordagem de mudança	
		Selecionar processos	
		Selecionar sistemas de gestão de processos	
		Selecionar técnicas de gestão de processos	
		Gerenciar o orçamento do escritório de processos	
		Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos	
		Gerenciar a qualidade da gestão de processos	
		Gerenciar os processos do escritório de processos	
	Promover a evolução do desenho de processos	Modelar e representar processos	
		Prover a melhoria do desempenho dos processos	
		Integrar mecanismos de coordenação organizacional	Gerenciar levantamento de processos
			Gerenciar melhoria de processos
			Definir indicadores de desempenho para os processos
			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	
	Oferecer suporte ao escritório	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	

Fonte: Paim et al. (2008), p. 31

Quadro 2: Relação dos macro-objetivos e atividades de um Escritório de Processos.

De acordo com Harmon (2007), cada organização atribui diferentes tipos de responsabilidades aos seus grupos de BPM, sendo estas responsabilidades divididas em grupos de atividades de criação, gestão e manutenção, conforme o quadro 2:

Atividades do grupo de BPM	
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

Fonte: adaptado de Harmon (2007), p. 164

Quadro 3: Atividades do Grupo de BPM

Segundo Jeston e Nelis (2006), as atividades específicas que o Escritório de Processos deve realizar incluem:

- Estabelecimento de normas de processo, podendo incluir metodologia, avaliação de desempenho de processos, garantia de qualidade dos processos, ferramentas e técnicas;
- Fornecimento de recursos qualificados para o processo de negócio;
- Definição de donos de processo;
- Liderança na gestão dos processos de negócio.

De acordo com Richardson (2006), o Escritório de Processos está crescendo em popularidade à medida que muitas organizações começam a expandir suas iniciativas departamentais de gestão de processos para abarcar o empreendimento. A pesquisa de mercado realizada pela empresa ELOGroup em 2009 constatou que a adoção de áreas especializadas em BPM nas organizações é cada vez mais uma realidade do mercado brasileiro. A pesquisa de 2008 mostrou um total de 49% de empresas sem grupo formal de BPM, em contraposição com 39% de 2009 (ELOGROUP, 2009).

Além disso, o detalhamento de cada Escritório de Processos a ser instituído em uma organização deve levar em conta as especificidades da mesma segundo (PAIM et. al 2008) e os objetivos que a organização tem com a introdução da gestão por processos em suas atividades (HARMON, 2007). Portanto, sua implantação tende a ser única e particular à realidade e à estratégia de cada organização.

A formação de uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização, e que atue como um elo de comunicação entre os diversos departamentos envolvidos nos processos a serem gerenciados (PAIM et. al, 2009), proporciona à organização uma visão compartilhada dos processos, capaz de apoiar cada uma das partes envolvidas na gestão de seus processos e no alcance dos resultados estratégicos definidos.

2.8 Desempenho e medição de processos

Medição do processo é a parte de BPM que visa otimizar o desempenho do processo em relação aos requisitos dos clientes e metas econômicas da organização (SMART; MADDERN; MAULL, 2009). A análise do contexto organizacional e do desempenho da organização, bem como dos indicadores chave dos processos, visa identificar as lacunas e rupturas dos processos críticos de negócio. Em seguida, procura-se estabelecer o foco de projetos de melhoria e alcançar o posicionamento competitivo esperado, bem como verificar quais processos críticos precisam ser remodelados para atingir as metas de desempenho estabelecidas.

A gestão por processos implica em um permanente e contínuo comprometimento organizacional para obtenção do desempenho esperado e reúne um conjunto de atividades tais como: controle de resultados, análise e medição de desempenho, transformação de processos e definição clara dos objetivos (ANTONUCCI et al., 2009).

Segundo Hammer (2007), existem duas maneiras de garantir que um sistema de medição de desempenho seja focado nos devidos processos. A primeira é enfatizar os processos de negócios que criam valor ao cliente: processos transcendem as funções e unidades organizacionais, pois consistem em mecanismos pelos quais as inúmeras atividades realizadas em uma organização são integradas para gerar resultados. Ao focar seu sistema de medição de desempenho em processos ao invés de funções, uma organização ajuda a criar alinhamento e um foco comum em todas as unidades. Isto acontece porque os departamentos são incentivados a trabalhar em conjunto para melhorar o desempenho dos processos dos quais fazem parte, ao invés de cada um buscar otimizar a sua própria métrica de forma isolada.

Essa primeira maneira citada por Hammer (2007) é reforçada por Smart, Maddern, e Maull (2009) que afirmam que, em organizações orientadas para processos, a avaliação de desempenho de processos é muito influenciada por relatórios financeiros que nem sempre refletem a necessidade de foco no cliente. Portanto, além de avaliações financeiras, um aspecto chave do desempenho do processo é a medida com que os processos cumprem os requisitos dos clientes, sendo que a importância dada à satisfação e fidelização de clientes se torna medida de eficiência da organização (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

A segunda maneira, segundo Hammer (2007), é garantir que as métricas corretas sejam selecionadas para alcançar os objetivos da organização em termos de processos. Isso é possível, pois a medida de desempenho de processos torna-se um fator fundamental a ser considerado no trabalho de melhoria e isto deve acontecer por meio do gerenciamento de processos que proporciona a visão holística de processos. Smart, Maddern, e Maull (2009) afirmam que muitas vezes as métricas utilizadas na gestão de desempenho de processos não estão alinhadas com as metas estratégicas da organização, o que conduz à necessidade de reavaliação das definições operacionais das métricas de desempenho.

González et al. (2010) afirmam que a medição dos processos é importante para entender as atividades e riscos envolvidos nestes, controlar as atividades, gerenciar os riscos, prever o tempo de conclusão do processo e, ainda, gerenciar de forma pró-ativa para evitar crises no ambiente organizacional. Para Antonucci et al. (2009), todos os processos têm uma métrica associada com o trabalho ou saída do processo que é executado com base nas dimensões fundamentais apresentadas a seguir:

- Tempo: é uma métrica de duração do processo que pode ser classificada como tempo de ciclo o qual mede o tempo que o processo leva entre seu início e fim;
- Custo: é uma métrica do valor monetário associado a um processo e pode ser classificado como:
 - Custo de recurso – valor monetário associado aos recursos (humanos ou não) necessários para completar um processo;
 - Custo de oportunidade – valor de um processo que é perdido por não produzir o resultado esperado. Um exemplo é quando um pedido de venda é perdido devido a um erro (métrica de qualidade) no pedido;
- Capacidade: é o montante ou volume de uma saída, produto ou serviço variável associado a um processo ou ao seu rendimento. Exemplo: número de transações associadas a um processo;
- Qualidade: é uma métrica que pode ser classificada como:
 - Satisfação – é a medida de satisfação do cliente, que está geralmente associada a um nível de expectativa;

- Variação – é a quantidade, extensão, taxa ou grau de mudança que é geralmente expressa como a diferença entre o resultado real e o esperado;
- Erro ou taxa de defeito – é um exemplo de variação na medição de erros associados com a saída de um processo.

Outra abordagem para medição de desempenho dos processos foi proposta por Sobreira Netto (2006), que desenvolveu um modelo teórico de avaliação e medição, empregando técnicas estatísticas de análise para identificar os critérios utilizados no monitoramento da gestão por processos. Em seu estudo, ele compara os procedimentos realizados na prática em uma instituição pública com os recomendados no modelo e verifica as relações entre os gestores, macro-processos e atributos do modelo. Nesta pesquisa, Sobreira Netto (2006) conclui que os atributos que diferenciam o desempenho satisfatório do insatisfatório da gestão por processos são:

- Aprendizado: capacidade de contribuição para a criação, aquisição e transferência de conhecimento;
- Clareza: utilização de indicadores de fácil entendimento para os usuários de diferentes níveis hierárquicos da organização;
- Dinamismo: monitorar o ambiente externo e interno da organização, de forma a fornecer informações pertinentes, adaptar-se às mudanças e permitir acompanhamento do desempenho da organização ao longo do tempo;
- Integração: capacidade de interagir com todas as partes da organização;
- Alinhamento: utilização de indicadores vinculados com a estratégia e com os principais processos organizacionais;
- Relação causal: entendimento das relações de causa e efeito entre a estratégia, processos e indicadores da organização;
- Análise crítica: verificação profunda do desempenho organizacional para identificar problemas e propor soluções.

Para Smart, Maddern, e Maull (2009), é claro que o fator chave para a medição do desempenho de processos é a variação do atendimento da expectativa do cliente. E esse

monitoramento fornece metas operacionais adequadas para a priorização de ações corretivas nos processos.

2.9 Maturidade da gestão por processos

Lockamy e McCormack (2004) afirmam que os processos são agora vistos como ativos que exigem investimento e desenvolvimento à medida que amadurecem. Assim, o conceito de maturidade da gestão por processos está se tornando cada vez mais importante para que as organizações adotem uma visão de processos, apesar de nem sempre as mudanças em nível estratégico serem totalmente refletidas nos modelos de negócio (BASK; TINNILA; RAJAHONKA, 2010).

Com isso, uma série de modelos surgiu para medir a maturidade da gestão por processos nas organizações (ROSEMAN; BRUIN; HUEFFNER, 2004). Esses modelos foram baseados principalmente no *Capability Maturity Model* (CMM), desenvolvido pelo *Software Engineering Institute* da *Carnegie Mellon University*, para avaliar a maturidade dos processos de desenvolvimento de *software* e que apresenta o conceito de cinco níveis de maturidade.

2.9.1 CMM

Em essência, o CMM define cinco etapas para as organizações caminharem de uma compreensão imatura para uma compreensão madura de processos de negócio. Estes estágios se aplicam igualmente a qualquer grande organização (HARMON, 2007) e são descritos conforme Jeston e Nelis (2006):

1. Nível indefinido e imprevisível: constitui-se de uma gestão informal de processos, na qual o conceito de processos ainda é ausente na organização, os prazos, custos e qualidades não são previsíveis e o sucesso dos processos depende do esforço individual dos envolvidos.

2. Nível repetitivo: este nível trata de uma gestão organizada, com os principais processos da organização definidos, com os compromissos e recursos balanceados.
3. Nível definido: trata-se de um nível no qual a gestão por processos é bem estruturada, os procedimentos são padronizados e com algum controle. Neste nível já se tem um uso discreto de indicadores de desempenho.
4. Nível gerenciado: neste nível de maturidade da organização, a gestão por processos é otimizada, ou seja, seus processos são integrados e alinhados, possuem bons indicadores, as metas e os planos são baseados em dados.
5. Nível de otimização: Neste nível acontece um compartilhamento de melhores práticas, inovações, projetos de melhoria contínua e de tecnologias inovadoras.

Esse progresso está refletido na Figura 7:

Fonte: adaptado de Jeston e Nelis (2006), p. 301

Figura 7 – Os cinco níveis de maturidade

Outro modelo semelhante a este é o de Jeston e Nelis (2006), baseado nos mesmos cinco estágios de maturidade no qual o nível 5 representa o mais alto nível de maturidade conforme descrito a seguir.

2.9.2 Modelo de Jeston e Nelis

O modelo de Jeston e Nelis (2006) incluindo um número distinto de componentes: fatores críticos de sucesso (e as barreiras para o sucesso da gestão por processos nas organizações), estágios (níveis de maturidade) e escopo (unidade organizacional). Os pressupostos subjacentes deste modelo são que os fatores representam variáveis independentes, que o sucesso da gestão por processos é a variável dependente, e que a maior maturidade em cada um desses fatores é refletida em níveis mais elevados de sucesso nas iniciativas da gestão por processos.

Os autores concluem com este modelo que, não necessariamente, o nível mais alto de maturidade (nível 5) é o melhor nível em termos de gestão por processos para todas as organizações pois depende do contexto de mercado em que ela esta inserida, nos seus objetivos estratégicos, nas restrições e oportunidades de mercado.

2.9.3 Modelo da OMG

A OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), (2008), também baseada no CMM, apresenta um modelo de cinco níveis de maturidade de gestão por processos pelos quais a organização pode passar para atingir o seu sincronismo organizacional (Figura 8).

Fonte: adaptado de OMG (2008), p. 66

Figura 8 – Os cinco níveis de maturidade da maturidade de processos

Segundo a OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG), (2008), níveis baixos de maturidade caracterizam organizações que possuem processos improvisados ou executados de forma incorreta, gestão concentrada na resolução de problemas de curto prazo, falta de mensuração para avaliação da qualidade de produtos ou serviços, e pouca compreensão de como as etapas dos processos afeta a qualidade dos produtos ou serviços. Já organizações com altos níveis de maturidade são caracterizadas por possuírem capacidade de organização para definir, executar e gerenciar seus processos, os quais são previstos e documentados. Caracterizam-se também por terem papéis e responsabilidades claramente definidos, atualização contínua das descrições dos processos, infra-estrutura de apoio aos processos, controle de qualidade dos produtos e serviços, bem como dos processos que os produzem.

2.9.4 Modelo de Antonucci et al.

Antonucci et al. (2009) definem o modelo de maturidade em seis níveis, considerando que, além de otimizar os processos, a gestão por processos precisa estar alinhada com gerenciamento e a administração destes, de modo que resulte em uma maturidade de processos integrados. Também afirmam que a maturidade da gestão por processos deve preceder a maturidade operacional dos processos em cada nível a fim de serem bem sucedidos conforme mostra Figura 9:

Fonte: Antonucci et al. (2009), p. 215

Figura 9 – Níveis de maturidade do gerenciamento do processo e maturidade do processo

2.9.5 Modelo de McCormack, Ladeira e Valadares

Em McCormack, Ladeira e Valadares (2008) é apresentada uma estrutura de quatro níveis de maturidade de gestão por processos, descritos como um caminho para um avanço sistemático na maturidade contínua. Os níveis são:

1. Ad hoc: Os processos não estão estruturados e definidos. A estrutura organizacional é baseada nas funções e não em processos horizontais.
2. Definido: Os processos básicos estão definidos documentados e avaliados em fluxos. Há gestão de mudanças nos processos e a visão organizacional inclui aspectos da gestão por processos. Representantes das áreas se reúnem regularmente mesmo que representando suas áreas.
3. Vinculado: A gestão por processos é aplicada com foco na estratégia e a visão organizacional já não é funcional.

4. Integrado: A organização, seus clientes e fornecedores possuem cooperação no nível de processo. A visão organizacional e o trabalho são baseados nos processos e as funções tradicionais começam a ter o mesmo nível ou serem subordinadas aos processos. Métricas e sistemas de gestão dos processos estão arraigados na organização.

De acordo com o modelo de maturidade descrito, existem 3 componentes básicos determinantes para a maturidade:

- Visão do processo: documentação dos passos do processo, atividades e tarefas feitas no formato visual e escrito permitindo que pessoas em diferentes funções ou organizações se comuniquem usando um mesmo vocabulário. Este componente inclui um amplo entendimento do processo na organização e não apenas documentação.
- Trabalho do processo: inclui as responsabilidades tanto verticais quanto horizontais de cada envolvido nos processos de negócio da organização.
- Medição e gestão do processo: inclui sistemas para medida de desempenho dos processos e da rentabilidade na implantação destes, assim como processos direcionados ao cliente.

Adicionalmente a estes componentes básicos, existem dois componentes de suporte que proporcionam a estrutura e cultura os componentes básicos para operarem de forma integrada:

- Estrutura de processos: *framework* que define a equipe de gestão do processo e quebra a estrutura funcional, como vendas e produção, que inibe o pensamento horizontal. Sem isso os “donos dos processos” não podem realizar seu trabalho.
- Foco no valor do processo ao cliente e suas crenças: existem valores e crenças que potencializam a organização. Com eles é possível ter mais segurança quanto ao comprometimento da equipe e a melhoria contínua do processo.

Segundo Treager (2011), é preciso fazer a transição entre uma gestão voltada somente para projetos de melhoria para uma gestão por processos, em níveis mais elevados de maturidade da gestão por processos. Em cada nível de maturidade da gestão por processos, alguns elementos são mais ou menos determinantes para a organização passar de uma situação onde a definição dos processos e práticas é incompleta, para uma situação onde as práticas são padronizadas, previsíveis e estão em inovação contínua. Na busca por entender qual o grau de maturidade que realmente é eficiente para determinadas estratégias e segmentos empresariais, estes elementos

devem ser analisados sob a ótica de suas contribuições para a melhoria do desempenho dos processos e da competitividade das organizações.

O trabalho de Neubauer (2009) considera uma seleção de perguntas baseadas em temas que são normalmente utilizados para medir a maturidade das organizações quanto à gestão por processos. No entanto, sua pesquisa aponta a tendência das organizações participantes quanto à orientação para processos sem utilizar um modelo de maturidade pré-determinado, e as classifica em três diferentes níveis: nível básico, de transição e nível de orientação para processos bem desenvolvidos. As publicações da pesquisa “*Status Quo BPM*” pelos *Institut für Softwaretechnik und Interaktive Systeme* (INSTITUT FÜR SOFTWARETECHNIK UND INTERAKTIVE SYSTEME, 2004, 2005, 2006, 2007) e *Business Process Management & Organisational Development* (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & ORGANISATIONAL DEVELOPMENT, 2008, 2009, 2010), também tem foco na orientação para processos das organizações respondentes e não na classificação destas em níveis de maturidade da gestão por processos em modelos pré-definidos. É neste sentido que o instrumento proposto nesta pesquisa segue, ou seja, no oferecimento de uma ferramenta para análise do estado atual da orientação para processos das organizações brasileiras, sendo que os modelos de maturidade apresentados servirão como norteadores para a estruturação das questões do instrumento.

2.10 Gestão por processos nas organizações

Neubauer (2009) mostrou em seu estudo que apenas 6% das organizações consideram seus processos de negócios completamente alinhados com a estratégia, enquanto que 46% trabalham com os processos críticos do negócio, traduzindo assim uma percepção de que muitas organizações preferem focar nos processos críticos de negócios, em especial nos que agregam valor ao cliente. Outro resultado da pesquisa foi que, embora muitas organizações ainda estejam no início de sua jornada para a gestão por processos, a maioria (70%) acredita que a gestão por processos está rapidamente ganhando espaço e importância no mercado. Este fato é confirmado pelas declarações sobre os planos a curto prazo das organizações participantes, dentre eles: foco na melhoria da gestão de relacionamento com o cliente, integração dos processos, alinhamento da

estratégia com os processos de negócio, gestão da qualidade, padronização de processos de negócios.

De acordo com Kohlbacher (2010), os efeitos gerados para as organizações que adotam a gestão por processos como um modelo de gestão são: redução do prazo de entrega (*lead time*) do produto ou serviço ao cliente, melhoria na satisfação do cliente, melhoria na qualidade do produto, redução de custo e melhoria na *performance* financeira da organização. Lockamy e McCormack (2004) apresentam em um estudo empírico que a orientação para processos pode reduzir conflitos internos e gerar maior conexão entre os processos da organização, melhorando assim o desempenho dos negócios. Além disso, o estudo revelou que a gestão dos processos possibilita medidas de qualidade, tempo e custo de realização do processo.

Para Munstermann, Eckhardt e Weitzel (2010), é possível afirmar que existe um impacto significativo da padronização dos processos no seu desempenho em geral por meio da consideração do tempo de execução, custo e qualidade do processo. Na pesquisa desses autores, são observadas as diferenças nas composições de valor para o processo das três dimensões (tempo, custo e qualidade) sujeitas à estratégia da organização e do mercado, mas apontam que, empiricamente, pouco se sabe ainda sobre o impacto da padronização dos processos no seu desempenho como um todo e, em termos gerais, sobre a sua contribuição de valor para a organização.

No entanto, no Brasil ainda são poucas as pesquisas que mostram como as organizações estão tratando as questões essenciais para o bom funcionamento das técnicas de gestão de processos, e os estudos sobre escritório de processos e maturidade da gestão por processos ainda carecem de maior detalhamento. Com base no cenário bibliográfico apresentado, percebe-se que são necessárias ferramentas para medir o estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras, para que os esforços destas sejam direcionados no sentido que garantam sua competitividade no mercado em que estão inseridas..

2.11 Instrumentos de pesquisa sobre BPM

Paim (2007) estruturou um questionário com o objetivo de verificar quais são as tarefas de gerenciamento de processos executadas pelas organizações e qual é a importância atribuída a

cada uma delas. O autor supracitado verificou que o constructo considerado mais importante pelas organizações foi o de projetos de processos, ou seja, as questões relacionadas ao conceito de melhoria de processos. O segundo mais importante foi o de gestão por processos no dia-a-dia, relacionado à implementação de novos processos e suas mudanças. Já o de promoção do aprendizado sobre processos, relacionado ao registro do desempenho dos processos ao longo do tempo, foi o menos importante na visão dos respondentes.

Outro estudo foi o de McCormack (2001) que constituiu na construção de um questionário (Anexo A) com a intenção de identificar o impacto da orientação para processos em quatro medidas organizacionais: desempenho geral da empresa, conflitos interfuncionais, falta de conectividade funcional e moral. A partir desta avaliação o instrumento teve por objetivo apoiar tais organizações no sucesso de seus programas de melhoria de processos, verificando quão orientada para processos estão por meio dos indicadores obtidos.

No trabalho realizado por Neubauer (2009) com determinados países europeus, é analisada a estratégia organizacional alinhada aos processos, a alocação ideal dos sistemas de informação como suporte aos processos de negócio, os possíveis riscos dos processos nas organizações estudadas e os modelos de referência dos processos por estas utilizados. Com esta pesquisa, o autor apresenta os atuais níveis de gestão por processos das organizações conforme sua orientação para processos e aponta esta abordagem de gestão como uma importante ferramenta.

Foi avaliado ainda o instrumento utilizado na pesquisa de mercado aplicada pela empresa BPTrends desde 2006 em diferentes países, com o objetivo de apresentar uma visão geral do entendimento de BPM pelas organizações, quais atividades de BPM as organizações tem realizado, e quais atividades de BPM estão planejadas para o futuro. O questionário considerado para comparação foi o publicado no relatório da BPTrends (2012), que sofreu pequenas modificações ao longo de sua aplicação.

No entanto, para o Brasil não foi encontrado na literatura um instrumento de pesquisa que verifique o estado atual da gestão de processos nas organizações. Aliado a isso, verificou-se no item 2.10 desta pesquisa a necessidade de dados acadêmicos das organizações brasileiras. É nesse sentido que foram construídas as hipóteses de pesquisa a seguir.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

É importante destacar que, segundo Hair et. al. (2005), existem basicamente três tipos de classificação dos projetos de pesquisa em administração quanto aos fins, sendo eles: projeto de pesquisa exploratória (tem como objetivo tornar um problema mais explícito já que dispõe de poucas informações), projeto de pesquisa descritiva (consiste em um trabalho que descreve as principais características de uma população ou fenômeno) ou projeto de pesquisa causal (ou explicativa, trata-se de pesquisas que tentam explicar o acontecimento de determinados eventos). De acordo com essas definições, este estudo apresenta então caráter exploratório já que pretende analisar as características de um determinado fenômeno e especificar suas propriedades (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Ainda com relação à natureza do método, há a necessidade de definir se a pesquisa é qualitativa ou quantitativa. Uma vez que o objetivo geral desta pesquisa é elaborar um instrumento de pesquisa para verificar o estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras, o foco da pesquisa é caracterizado como qualitativa. Para a construção do questionário, este estudo realizou pesquisas bibliográficas conforme a fundamentação teórica anterior, e utilizou-se de técnicas de tradução, pré-testes, validação e análise de consistência do instrumento como métodos de pesquisa. Segundo Malhotra (2001), um questionário é uma *“técnica estruturada para a coleta de dados, que consiste de uma série de perguntas – escritas ou verbais – que um entrevistado deve responder”*. Esse autor afirma ainda que um questionário tem o objetivo geral de obter informações do entrevistado, e ressalta 3 objetivos específicos:

- Traduzir a informação desejada em um conjunto de questões específicas;
- Motivar e incentivar o entrevistado de tal forma que este coopere e complete a entrevista;
- Minimizar o erro na resposta com respostas imprecisas ou registradas e analisadas incorretamente.

Para se alcançar esses objetivos, o mesmo autor ressalta que os seguintes passos devem ser seguidos para a elaboração de um questionário:

- **Especificar a informação buscada:** considerando que o primeiro passo para elaboração de um instrumento de pesquisa é definir a informação buscada (MARTINS, 2006), a resposta a tal questão foi obtida pela realização da fundamentação teórica com objetivo de verificar os tipos de dados que realmente são relevantes. Além disso, especificou-se também o público alvo para a aplicação do questionário que são as organizações brasileiras, na qual os elementos chave podem ser selecionados conforme a disponibilidade de participação do estudo (HAIR et. al., 2005). Nesta pesquisa, a sugestão dos informantes-chave pode ter duas bases: a certificação em gestão por processos, por exemplo, da ABPMP (*Association of Business Process Professional*) no Brasil; e profissionais que trabalham em organizações em áreas relacionadas a gestão por processos, seja as que possuem cargos gerenciais relacionados à decisões estratégicas ou que estão diretamente vinculadas à Escritórios de Processos.
- **Especificar o tipo de método da coleta:** esta fase é a análise de como o questionário será administrado já que esta definição influencia o conteúdo das perguntas individuais. Nesta pesquisa, o questionário proposto pode ser disponibilizado impresso ou no ambiente da internet com os informantes-chave de organizações de diversos tamanhos e seguimentos. O contato com informantes-chave para responder o questionário em nome da organização é importante, pois a abordagem está associada, entre outros fatores, ao aumento da qualidade das respostas em pesquisas organizacionais do tipo *survey* (GUPTA; SHAW; DELERY, 2000).
- **Determinar o conteúdo das perguntas individuais:** determinar quais perguntas irão compor o questionário consiste em verificar se a pergunta é necessária e se são necessárias várias perguntas para a composição de uma resposta consistente. Neste estudo, para a determinação do conteúdo das perguntas foi utilizado, principalmente, um instrumento de pesquisa como base de construção do instrumento proposto. As bases conceituais para a escolha desse instrumento de referência é detalhada no item 4.1.
- **Planejar as questões de modo a superar a incapacidade e/ou má vontade do entrevistado:** o questionário deve procurar evitar perguntas que criem dificuldade ao entrevistado em respondê-las, assim como deve apresentar claramente ao entrevistado o propósito ou necessidade da informação solicitada. Algumas perguntas do questionário

proposto nessa pesquisa foram excluídas, outras incluídas e algumas alteradas, tornando-as mais claras e rápidas, de modo a aumentar a disposição do entrevistado em responder e completar o questionário.

- **Decidir quanto à estrutura das questões:** segundo Malhotra (2001), uma pergunta pode ser não-estruturada (pergunta aberta) ou estruturada (pergunta de múltipla escolha, dicotômica ou escala). Nesta pesquisa foram utilizados os dois tipos, sendo que as estruturadas, de escala, são do tipo nominais, que, segundo Cooper e Shindler (2003), classifica os dados sem ordem, distância ou origem e determina igualdade entre os fatores ou do tipo ordinal, que classificam os dados em ordem mas sem distância ou origem única, e determinam maior ou menor valor.
- **Escolher o enunciado da questão:** a escolha do conteúdo e da estrutura da questão devem ser feitas para que o entrevistado possa compreendê-la clara e facilmente. Para tal, algumas perguntas questões foram excluídas, incluídas e outras alteradas em relação ao questionário base.
- **Dispor as questões na ordem adequada:** as questões devem ser colocadas em uma ordem lógica para o respondente. O questionário proposto ordenou as perguntas de tal forma que os constructos ficassem bem definidos em grupos de questões e separados das de identificação e classificação da organização e do respondente.
- **Definir o formato e planejar as questões:** o questionário deve ser dividido em partes, com questões numeradas, formato bem definido e claro, e posicionamento lógico pois esses quesitos podem ter efeito significativo sobre os resultados. Para garantir todos esses pontos, além da divisão em grupos de questões e numeração dessas, o questionário teve algumas perguntas com o formato alterado (dados qualitativos e quantitativos em uma mesma questão, por exemplo), assim como perguntas dependentes de respostas de questões anteriores (ex.: se sim, vai para).
- **Reproduzir o questionário:** para garantir uma boa aparência e profissionalismo, o questionário pode ser aplicado em meio eletrônico. Nesta proposta foi evitada também a tendência de concentrar várias perguntas em uma única para o questionário ficar mais objetivo e foi apresentado um glossário para a orientação do respondente.

- **Eliminar defeitos por meio de um pré-teste:** segundo Malhotra (2001), um pré-teste é um teste do questionário em uma pequena amostra com o objetivo de identificar e eliminar problemas. Essa é uma das principais fases da elaboração de um questionário, pois nenhum questionário deve ser aplicado sem antes passar por um pré-teste, pois nesse momento são colhidas informações e ideias para refinar o instrumento, determinando o interesse dos respondentes, descobrindo se as perguntas têm significado para o respondente, verificando a modificação feita pelo respondente do objetivo da pergunta, experimentando os modelos sequenciais de perguntas, avaliando as instruções de omissão para os entrevistadores, coletando os dados de alerta prévio sobre a variabilidade do item e fixando a duração e adequação do instrumento (COOPER; SHINDLER, 2003). Com isso, em um questionário puramente qualitativo como o proposto, é possível avaliar sua validade (capacidade do instrumento em medir de fato o que se propõe medir), e confiabilidade (constância dos resultados obtidos quando o mesmo indivíduo, ou objeto é avaliado mais do que uma vez) (MARTINS, 2006). Sem a devida atenção a essas características, os dados ou informações coletadas não serão merecedores de crédito e de significância.

A construção de um questionário, portanto, exige cuidados para que se tenha segurança quanto aos seus resultados, e nos casos de sucesso, estes resultados levam a solução de um determinado problema de pesquisa (MARTINS, 2006). Assim, nos itens a seguir estão expostos os detalhes que garantiram a elaboração adequada do instrumento de pesquisa conforme definido nos passos indicados anteriormente, como foi realizada a análise e definição do instrumento de pesquisa, a tradução do instrumento base, as adaptações e incrementos no instrumento base, a realização de pré-testes, e a conclusão da proposta de instrumento de pesquisa para verificação do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras. Todas essas fases estão detalhadas nos itens 4 e 5.

4 RESULTADO DA PESQUISA - CONSTRUÇÃO DO QUESTIONÁRIO

4.1 Definição do instrumento de pesquisa

Para a definição do questionário base para a estruturação da proposta de um instrumento de pesquisa de verificação do estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras, foi realizada uma busca na literatura em torno do tema e analisados quatro instrumentos de pesquisa já aplicados em organizações:

- O primeiro instrumento de pesquisa analisado foi o da pesquisa realizada por Paim (2007) que trata-se de um questionário com o foco na avaliação de quais são as tarefas de gerenciamento de processos executadas pelas organizações e qual é a importância atribuída à cada uma delas.
- Analisou-se também o estudo de McCormack (2001) que constitui na construção de um questionário (Anexo A) com o objetivo de verificar se uma organização é orientada para processos.
- Foi avaliada ainda a pesquisa de mercado aplicada pela empresa BPTrends desde 2006 em diferentes países, sendo que o questionário considerado para comparação foi o publicado no relatório da BPTrends (2012) já que este sofreu pequenas modificações ao longo de sua aplicação e entende-se que este último está mais evoluído.
- Foi estudado o questionário utilizado por Neubauer (2009), disponível no ANEXO B com o qual foi possível investigar não só o que as organizações participantes estavam realizando em termos de gestão por processos, mas também as razões para tal.

Os 4 instrumentos citados anteriormente foram comparados com base nos critérios propostos por Smart, Maddern, e Maull (2009) e ilustrados na Figura 10. Esses critérios devem ser considerados para a formação de um robusto quadro teórico de BPM, e são classificados como aspectos tangíveis ou bases conceituais. Os aspectos tangíveis tratam da relação dos processos com a estratégia global da organização, da arquitetura de processos, da identificação dos donos dos processos, da medição dos processos e da introdução de um programa de melhoria de processos. Já as bases conceituais de BPM são menos perceptíveis. Elas tratam da natureza de

BPM (gestão consciente), e do pensamento que norteia as decisões de negócio para a adoção e implantação de BPM (macro-gerenciamento e foco do processo).

A comparação da Figura 10 mostra que o instrumento da pesquisa de Neubauer (2009) apresenta com maior ênfase esses critérios. Esta razão também contribuiu para o destaque do questionário da pesquisa "*Status Quo BPM*" na proposta do instrumento de pesquisa do estudo em questão, o que possibilita afirmar que o instrumento proposto é capaz de medir o que se propõe.

Crítérios/Instrumentos	Neubauer (2009)	Paim (2007)	BPTrends (2012)	MCCormack (2001)
Estratégia de processos	presente	presente	moderado	ausente
Arquitetura de processos	presente	presente	presente	presente
Donos de processos	presente	presente	presente	ausente
Medição de processos	presente	presente	moderado	presente
Melhoria de processos	presente	presente	presente	ausente
Gestão consciente de processos	moderado	moderado	presente	presente
Macro-gerenciamento de processos	presente	ausente	presente	ausente
Foco dos processos	presente	ausente	moderado	ausente

presente
 moderado
 ausente

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 10 – Comparação dos instrumentos de pesquisa conforme os critérios de Smart, Maddern, e Maull (2009)

Com o questionário em destaque é possível analisar, por exemplo, a razão pela qual as organizações não estariam interessadas no tema gestão por processos, ou ainda o porquê de não considerarem o alinhamento entre estratégia e processos. Além disso, segundo Neubauer (2009), "*Status quo BPM*" é a única pesquisa que relaciona processos e estratégia de negócios, riscos de processos, modelos de referência e contribuições de sistemas de informação para os processos de negócio, de modo a investigar a situação das organizações nestes quesitos.

Por fim, ao considerar que não existem princípios científicos que garantam um questionário ótimo ou ideal, sendo seu aperfeiçoamento adquirido com a experiência (MALHOTRA, 2001), e que o questionário da pesquisa "*Status Quo BPM*" tem sido aplicado às organizações dos países de língua alemã desde 2004, a construção do questionário proposto neste estudo baseou-se principalmete na pesquisa "*Status Quo BPM*". Os demais estudos citados

também contribuíram para a construção do instrumento, o que proporcionou a redução de riscos na validação de novos constructos.

4.2 Tradução do questionário de pesquisa

Por se tratar da construção de um instrumento de pesquisa para a coleta de dados com o objetivo de medir características importantes, a escolha do questionário “*Status Quo Geschäftsprozessmanagement*”, aplicado por Neubauer em sua pesquisa publicada em 2009, como sendo o instrumento base do estudo em questão, se deu por este buscar relacionar os principais aspectos que devem ser levados em conta quando se pretende analisar a gestão por processos nas organizações.

Para que isso se tornasse viável na população definida, ou seja, a aplicação do instrumento em organizações brasileiras, foi necessária a tradução do instrumento original em alemão para o português. Sendo assim, o questionário foi cuidadosamente estruturado procurando-se considerar todas as atividades inter-relacionadas a serem seguidas conforme sugestões da literatura de metodologia de pesquisa de Hill e Hill (2005).

Para que a tradução do instrumento se desse de maneira adequada foi utilizado o método proposto por Hill e Hill (2005) denominado por “traduz - retraduz” conforme os três passos a seguir:

1. O primeiro passo foi realizar a tradução inicial do questionário original “*Status Quo Geschäftsprozessmanagement*” do alemão para o português. Primeiramente a tradução se deu por brasileiros conhecedores da língua alemã e do tema gestão por processos (grupo de indivíduos A) e, em seguida, por um alemão conhecedor da língua portuguesa (indivíduo B) com o objetivo de esclarecer pequenos conflitos entre as línguas.

Já neste passo, o questionário traduzido “*Status quo da Gestão por Processos das Organizações Brasileiras*” (versão 1) foi inserido no sistema de questionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, e submetido à análise de 10 especialistas com o perfil do grupo de organizações que se pretende estudar (primeira fase do pré-teste) e com o

objetivo de verificar a adequação do questionário como instrumento de coleta de dados (GIL, 2009) das organizações brasileiras. Os especialistas fizeram considerações quanto à pertinência das questões no mercado nacional e quanto ao objetivo da pesquisa, sugerindo por vezes aperfeiçoamento do português que foi incorporado ao mesmo, e troca de alguns termos presentes no questionário que não são comuns nas organizações brasileiras resultando na versão 2 da tradução. Para que esses ajustes fossem levados ao conhecimento e validação do autor da versão original e também para facilitar a comunicação com este, a versão 2 foi traduzida pelos pesquisadores para a língua inglesa (resultando na versão 2A) e enviada, via e-mail, ao autor. Com isso foi possível dar continuidade ao passo seguinte.

2. O segundo passo consistiu em verificar a tradução, ou seja, realizar a tradução reversa que implica em submeter o resultado da etapa 1 (versão 2) à tradução para o alemão. Este passo foi realizado por um tradutor profissional brasileiro fluente na língua alemã (indivíduo C) que não teve acesso ao questionário original.

Neste segundo passo foi realizada a comparação da versão 2 com o instrumento original na qual pequenas diferenças, no entanto significativas, foram encontradas. Para resolver estes conflitos entre as traduções, as questões foram levadas para discussão envolvendo os indivíduos B e C e ainda apresentadas ao autor do questionário original como forma de validação, resultando em uma tradução consensual (versão 3).

3. O passo final de adaptação do instrumento de pesquisa foi a segunda fase do pré-teste que usou a versão 3 consolidada na segunda etapa, inserida no mesmo sistema (ambiente da internet), para avaliar a compreensão e clareza dos itens, assim como quantidade e ordem das perguntas, considerando desde a introdução e escalas até a formatação e redação do questionário. Com isso foi possível validar as perguntas e verificar a coerência e consistência das respostas resultado na versão final da tradução (versão 4).

A versão 4 é, portanto, a tradução fiel do questionário “*Status Quo Geschäftsprozessmanagement*” que teve sua finalidade e conceitos analisados e validados na segunda fase do pré-teste por uma equipe multidisciplinar, formada por 6 especialistas conhecedores do tema pesquisado, com o envolvimento também do autor do instrumento original. A tradução final em português (*Status quo* da Gestão por Processos das Organizações

Brasileiras) e a tradução reversa estão disponíveis nos APÊNDICES A e B respectivamente, e pode-se observar que a tradução reversa (Apêndice B) e o questionário original (Anexo B) são fiéis um ao outro.

4.3 Alterações no questionário de pesquisa

A adaptação e incremento do instrumento iniciou-se após a sua tradução. Esta fase se deu com a inclusão de algumas alternativas e questões visando aproximar à realidade das organizações brasileiras e às melhores práticas de questionários, assim como melhorar a caracterização da organização e do respondente com o objetivo de obter maiores informações acerca destes, o que possibilita algumas análises setoriais, por exemplo, quando da aplicação do questionário, relevantes para o mercado brasileiro.

Todas essas alterações e incrementos estão detalhados, por grupo de questões, sendo que as questões adicionadas ou alteradas foram identificadas com a numeração do questionário da pesquisa de Neubauer (2009) e do questionário final proposto “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras” para efeito de uma possível comparação quando da aplicação. Além disso, foi detalhado também o tipo de mudança, sua justificativa e os comentários dos especialistas realizados na primeira e segunda fase do pré-teste. Esses comentários estão numerados conforme codificação atribuída a cada especialista na última coluna à direita dos quadros dispostos nos itens a seguir.

4.3.1 Grupo de questões: Caracterização da organização e do respondente

Nesse grupo, foi realizada uma alteração no posicionamento geral das questões de caracterização da organização e do respondente, colocando-as no início do questionário, seguindo a recomendação de Malhotra (2001) de que um questionário deve começar pelas questões de qualificação. As demais alterações estão expostas no quadro 4.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
-	1	Onde a sua organização tem unidades?	Inclusão	Esta questão foi adicionada com o objetivo de verificar se a empresa é internacionalizada, o que possibilita realizar análises da orientação para processos daquelas empresas que atuam em um mercado internacional mais competitivo.	Sem observações.
-	2	Quanto à origem de capital, como sua organização se classifica?	Inclusão	Esta questão foi adicionada para segregar, principalmente, as empresas de capital público e privado, já que no Brasil o setor público tem considerável representatividade e isso também possibilita uma análise setorial da orientação para processos.	Sem observações.
24	3	A qual setor sua organização pertence? (Atividade principal)	Alteração	No questionário original foi excluída a alternativa “i” (serviço público) desta questão, já que esse ponto foi solucionado com a inclusão da questão 2. Além disso, a questão original poderia causar confusão quando aplicada às organizações brasileiras já que uma organização do setor público pode ser de energia, telecomunicações, saúde etc.	Sem observações.
-	4	Qual é o serviço público prestado? (esta questão só é vista por quem respondeu a alternativa “b” da questão 2)	Inclusão	Esta questão é vinculada à questão 2, pois é preciso responder à alternativa “instituição pública” nesta para visualizar os tipos de serviços públicos prestados pela instituição do respondente. A análise setorial neste caso pode ser em um segundo nível de detalhe em comparação com a da questão 3.	Sem observações.

33	5	Qual é o número de funcionários da sua organização no Brasil?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.
-	6	Quanto ao faturamento/orçamento anual no Brasil, a sua organização se classifica:	Inclusão	Com base na proposta de Miranda (2010), esta questão foi incluída para incrementar as análises de orientação para processos relacionadas ao tamanho das empresas e também por ter sido verificado que, a partir de 2008, as pesquisas “ <i>Status quo BPM</i> ” tiveram uma pergunta semelhante incluída no questionário, o que possibilita a comparação dos resultados das pesquisas em futuros estudos.	Especialista 04: “incluir orçamento para o caso de empresas sem fins lucrativos”.
34	7	A partir da sua posição no organograma de sua unidade no Brasil, quantos níveis hierárquicos lhe separam do principal executivo?	Alteração	Com base na proposta de Miranda (2010) esta alteração foi realizada já que no Brasil não existe uma padronização da nomenclatura de cargos e de sua posição na estrutura organizacional da empresa. Portanto, para minimizar possíveis distorções de entendimento do respondente e para melhorar os critérios de comparação com a pesquisa “ <i>Status quo BPM</i> ” em futuros estudos, a questão foi alterada com foco na distância que separa o respondente do principal executivo da empresa.	Sem observações.
-	8	Qual das unidades organizacionais abaixo melhor define a sua na organização?	Inclusão	Esta questão foi adicionada para que, com os resultados, possíveis análises de conhecimento e interesse sobre o tema gestão por processos sejam relacionadas à função que o respondente ocupa na empresa. Além disso, foi verificado que, a partir de 2008, as pesquisas “ <i>Status quo BPM</i> ” tiveram uma pergunta semelhantes incluída no questionário, o que possibilita a comparação dos resultados das pesquisas em futuros estudos.	Sem observações.

-	9	Há quanto tempo você trabalha na organização?	Inclusão	Esta questão foi adicionada também com o intuito de incrementar as análises de conhecimento e interesse sobre o tema gestão por processos relacionadas ao respondente do questionário.	Sem observações.
---	---	---	----------	--	------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 4: Alterações no grupo de questões: Caracterização da organização e do respondente

4.3.2 Grupo de questões: Interesse e importância pelo tema BPM

O nome que caracterizava esse grupo de questões foi alterado de “O tema gestão dos processos de negócio” para “Interesse e importância do tema BPM”, pois entende-se que este último caracteriza melhor as questões relacionadas. As demais alterações estão expostas no quadro 5.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
1	10	Quanto à gestão de processos de negócios (Business Process Management – BPM) é de seu interesse atualmente?	Alteração	Nesta questão foi excluída a alternativa “e” “não tenho conhecimento sobre o tema”, pois entende-se que o objetivo da questão é verificar se o respondente tem interesse sobre o tema BPM e não conhecimento, eliminando assim confusões conforme sugere o Especialista 05. Com isso, foi possível deixar a	<p>Especialista 04: “o comentário poderia ser investigativo, tal como porque tem interesse. As respostas poderiam ser abertas (tendem a não preencher e até mesmo sair do questionário) ou com respostas padrão (tipo gerar resultados para o negócio, promover melhorias, coordenar o trabalho etc.)”.</p> <p>Especialista 05: “acredito que aqui precisa ter um certo cuidado, pois misturou duas coisas, ter interesse e ter conhecimento. Uma pessoa pode não</p>

				questão numa escala ordinal conforme sugestão do Especialista 14, porém não foi criada uma outra alternativa investigativa para essa questão, conforme sugestão do Especialista 04, para evitar deixar o questionário muito longo e perder respondentes.	ter conhecimento, mas ter muito interesse no tema. Nesse caso como ela responderia?” Especialista 14: “acho que você deverá tomar um cuidado especial aqui. "Não tenho interesse no tema" e ‘Não tenho conhecimento’ são pontos que, no meu entendimento, não podem ser classificados em uma escala ordinal. Sendo assim, é preciso identificar como isso será tratado nas análises e, por outro lado, a ordem poderá sugerir ao respondente entender a escala como ordinal quando não é, certo?”
2	11	Como você avalia a importância do tema BPM para o futuro?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 5: Alterações no grupo de questões: Interesse e importância pelo tema BPM

4.3.3 Grupo de questões: Associação entre processos e estratégia

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 6.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
3	12	Os processos de negócio estão alinhados com o direcionamento estratégico da sua	Alteração	Nesta questão foi trocada a palavra “associados” por “alinhados”, mudando também as alternativas “d” e “e” para a mesma lógica. A sugestão do Especialista 01 não foi considerada,	Especialista 01: “não seria o caso de perguntar se ‘as ações de gestão de processos de negócios estão

		organização?		pois o que se pretende verificar com essas questões é se os processos de negócio, e não as ações de gestão de processos, estão alinhados com a estratégia da organização. Os processos podem estar alinhados e as ações não, e vice-versa. Semelhante justificativa se dá para a consideração do Especialista 14. Não se pretende verificar os resultados dos processos com essa questão.	associadas com a estratégia”. Especialista 14: “será que não seria melhor perguntar se os resultados dos processos de negócio estão alinhados com o direcionamento estratégico?”.
4	13	Quais são as razões para você ter respondido “Não estão alinhados” ou “Tal alinhamento não se aplica”?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 6: Alterações no grupo de questões: Associação entre processos e estratégia

4.3.4 Grupo de questões: Relação com os métodos de gestão

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 7.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
5	14	Quais são os métodos utilizados para apoiar a gestão de processos na sua organização?	Alteração	Esta questão foi alterada conforme considerações do Especialista 04,	Especialista 04: “Esta pergunta tem que ser melhor formulada, tais métodos são para melhoria (6sgima, lean, mas falta TOC e melhoria continua não pode estar no mesmo grupo porque é uma estratégia de mudança), outros

				incluindo a alternativa “teoria das restrições”, e excluindo as alternativas “value-based management” e “melhoria contínua”.	para ligação com estratégia (bsc). Há outras técnicas ou métodos ou metodologias tais como aquelas ligadas a modelagem (desde métodos e não ferramentas como ARIS (método e aris toolset ferramenta) e a notação da família EPC (que inclui vac e fad, pelo menos). Há outras de gestão de mudança e implantação de processos. Você tem duas alternativas, fechar mais para melhoria (e ficar só com as básicas: STP/Lean, 6Sigma, TOC e TQM) ou abrir e incluir mais, inclusive PMBok para gestão do projeto de gestão do ciclo de vida do processo”.
--	--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 7: Alterações no grupo de questões: Relação com os métodos de gestão

4.3.5 Grupo de questões: Estrutura da gestão de processos de negócios

O nome que caracterizava esse grupo de questões foi alterado de “Organização da gestão de processos de negócios” para “Estrutura da gestão de processos de negócios”, pois entende-se que este ultimo caracteriza melhor as questões relacionadas. As demais alterações estão expostas no quadro 8.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
6	15	Há um profissional responsável pela gestão de processos da organização?	Alteração	A questão original “Há um Gerente de Escritório de Processos responsável pela gestão de processos da organização?” foi alterada considerando parcialmente o comentário do Especialista 14 em não limitar a questão para Gerentes de Escritório de Processos, mas sim, deixa-la mais ampla, pensando em um	Especialista 14: “sugiro trocar para ‘Há um profissional responsável pela gestão de todos os processos de negócio da sua empresa?’”

				profissional que seja responsável pela gestão de processos na organização. Por outro lado, não foi considerada no comentário a gestão de todos os processos de negócio, pois esse profissional seria responsável pela gestão de processos e não pela gestão dos processos (todos).	
-	16	A partir da posição do profissional responsável pela gestão de processos no organograma, quantos níveis hierárquicos o separam do principal executivo na unidade da organização no Brasil?	Inclusão	Esta questão foi incluída, condicionada à resposta da questão 15, considerando parcialmente o comentário do Especialista 04 de tal forma que possibilita a verificação da posição no organograma do profissional responsável pela gestão de processos na organização.	Especialista 04: “novamente o comentário poderia ser indutor, mas com risco de perder participantes. Por favor, descreva este papel ou posição em sua empresa. O que faz, a quem responde, com que recursos conta, como trabalha”.
7	17	Quais são as principais atribuições do profissional responsável pela gestão de processos?	Alteração	A questão original “Quais são as principais funções do Gerente de Escritório de Processos?” foi alterada considerando o comentário do Especialista 04 em perguntar por atribuições e não funções. Também foi trocado “Gerente de Escritório de Processos” por “profissional responsável pela gestão de processos”, para seguir a mesma lógica das questões 15 e 16. As alternativas também sofreram alterações. Seguindo a proposta de atribuições do grupo de BPM de Harmon (2007), a alternativa “desenvolver e manter os modelos de processos de negócios” mudou para “desenvolver e manter a arquitetura de processos da organização”; e foram incluídas as alternativas “identificar, priorizar e definir o escopo de projetos de mudanças de processos e gerenciar os recursos necessários”, “ajudar a criar, manter e	Especialista 01: “Incluo ‘Disseminar melhores praticas, capacitar e conscientizar sobre gestão de processos’”. Especialista 04: “sugiro perguntar por atribuições e não funções para não confundir com visão funcional nem com a pergunta seguinte.”

				<p>gerenciar o sistema de monitoramento do desempenho dos processos” e “gerenciar riscos através de relatórios e manutenção de documentações”.</p> <p>Outra alternativa incluída, considerando a proposta de atribuições de um Escritório de Processos de Antonucci et al. (2009), foi “Definir os padrões, métodos e ferramentas para a gestão de processos na organização”.</p> <p>Por fim, a alternativa “promover treinamentos em princípios e práticas de gerenciamento de processos de negócio” foi incluída considerando as referências de Antonucci et al. (2009) e Harmon (2007).</p>	
8	18	De forma geral, quem é responsável pelo orçamento dos processos de negócio na sua organização?	Alteração	<p>Nesta questão foi incluída a alternativa “existe compartilhamento de responsabilidades”, conforme sugestão do Especialista 04.</p> <p>Também foi incluída a alternativa “outros”, conforme sugestão do Especialista 08, para dar ao respondente a opção de escolher e informar uma resposta diferente das pré-determinadas nas múltiplas respostas. A opção “outros” não exclui a escolha das demais alternativas e sim adiciona informação aos resultados.</p>	<p>Especialista 04: “Pode ser outra opção, há compartilhamento de responsabilidade.”</p> <p>Especialista 08: “Precisa de uma opção outros”</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 8: Alterações no grupo de questões: Estrutura da gestão de processos de negócios

4.3.6 Grupo de questões: Relações interdepartamentais

Esse grupo de questão foi incluído devido a análise do instrumento de pesquisa proposto por McCormack (2001). As demais alterações estão expostas no quadro 9.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
-	19	Como você avalia o relacionamento e a dinâmica entre os departamentos na sua organização?	Inclusão	Essa questão foi estruturada considerando os conjuntos de questões propostos por McCormack (2001): dinâmicas e conflitos interdepartamentais e conectividade interdepartamental.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 9: Alterações no grupo de questões: Relações interdepartamentais

4.3.7 Grupo de questões: Terceirização de processos

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 10.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
9	20	Quais áreas são terceirizadas na sua organização?	Alteração	Por sugestão do Especialista 04, todas as alternativas dessa questão foram adaptadas para áreas de uma organização, sendo que a alternativa “processos de seguros” foi	Especialista 04: “Aqui há um problema grave. Nenhum destes é um processo. A lista é aleatória. Poderia pegar algum modelo de

				<p>substituída especificamente por “segurança”; a alternativa “processos de gestão de frotas” foi excluída porque no caso das organizações brasileiras é atribuição da área de logística (alternativa e); as alternativas “processos de gestão imobiliária” e “processos de empréstimo” foram excluídas porque não se aplicam aos casos brasileiros; e foram incluídas as alternativas “jurídico” e “contabilidade” pois são áreas relevantes nas organizações nacionais.</p> <p>Também foi incluída a alternativa “Nenhuma área é terceirizada”, e a alternativa “outras” para dar ao respondente a opção de escolher e informar uma resposta diferente das pré-determinadas nas múltiplas respostas. A opção “outras” não exclui a escolha das demais alternativas e sim adiciona informação aos resultados.</p>	<p>referência, mas caiu na típica confusão entre processo e função. Todos são funções. Temos exemplos de processos transversais. Poderia ser mantida, mas perguntando quais funções são terceirizadas.”</p>
10	-	De forma geral, como você avalia sua satisfação com os parceiros de terceirização em relação a:	Exclusão	<p>Essa questão foi excluída considerando que os critérios não eram suficientes para avaliar a terceirização, conforme Especialista 04, e também por considerar que nem todos os respondentes teriam acesso à esse tipo de informação para responder a questão, conforme aconteceu com o Especialista 12.</p>	<p>Especialista 04: “são poucos critérios e não me parecem bastantes para avaliar uma terceirização.”</p> <p>Especialista 12: “Não tenho parâmetros para avaliar custos, contrato e transparência”</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 10: Alterações no grupo de questões: Terceirização de Processos

4.3.8 Grupo de questões: *Nível de abrangência de processos*

O nome que caracterizava esse grupo de questões foi alterado de “Nível da orientação para processos” para “Nível de abrangência de processos”, pois já que a questão relacionada não indica orientação para processos. As demais alterações estão expostas no quadro 11.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
11	21	Em que nível de abrangência sua organização trabalha com processos?	Nenhuma mudança	Apesar da observação do Especialista 01, a questão não sofreu alteração, pois entende-se que é com a análise do conjunto de respostas desse instrumento de pesquisa que será possível colocar a organização em algum nível de maturidade, e não que este nível de maturidade será definido pela resposta de uma única questão.	Especialista 01: “Essa pergunta para mim está de difícil entendimento. Por que não usar uma escala de maturidade? ex. (1) não temos processos, (2) processos funcionais identificados, (3) processos transversais, (4) processos colaborativos, envolvendo clientes e fornecedores...”

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11: Alterações no grupo de questões: Nível de abrangência de processos

4.3.9 Grupo de questões: Vantagens da orientação para processos

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 12.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
12	22	Quais vantagens o controle efetivo dos processos trouxe para sua organização até o momento?	Alteração	A questão original “Quais vantagens o controle efetivo dos processos trouxe para sua organização até o momento e qual a taxa de melhoria em relação à situação inicial?” teve sua estrutura alterada de tal forma que somente uma pergunta fosse feita com essa questão (conforme orientações dos Especialistas 05 e 14). Além disso, qualitativamente, a taxa de melhoria não representa um dado significativo para a pesquisa já que as organizações brasileiras poderiam dizer pouco em termos de comparação com a situação anterior à abordagem da gestão por processos. Também foi incluída a alternativa “outros” para dar ao respondente a opção de escolher e informar uma resposta diferente das pré-determinadas nas múltiplas respostas. A opção “outros” não exclui a escolha das demais alternativas e sim adiciona informação aos resultados.	<p>Especialista 05: “não de pode ter mais de uma questão em uma pergunta, mesmo que sejam iguais...”</p> <p>Especialista 14: “duas perguntas em uma. 1- Quais vantagens o controle efetivo dos processos trouxe para sua empresa até o momento? 2 - Qual a taxa de melhoria em relação à situação inicial? (o que é situação inicial? é preciso esclarecer isso também) sugiro evitar isso para não confundir o respondente”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 12: Alterações no grupo de questões: Vantagens da orientação para processos

4.3.10 Grupo de questões: *Qualidade do controle de processos*

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 13.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
13	23	Quais das seguintes afirmações representam a qualidade atual do controle dos processos na sua organização?	Alteração	A questão original “Avalie separadamente as seguintes afirmações sobre a eficiência atual do controle dos processos na sua organização, segundo sua opinião” teve sua estrutura alterada, pois a análise nominal dos dados é suficiente. Outra mudança foi a inclusão da alternativa “Há uma estrutura dentro do modelo de governança de processos que receba informações sobre o desempenho dos processos e oriente as ações para melhorias” conforme sugestão do Especialista 04.	Especialista 04: “Poderia ter algo como ‘há uma estrutura dentro do modelo de governança de processos que receba informações sobre o desempenho dos processos e dá orientações para evitar o baixo desempenho e orientar melhorias’?”

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 13: Alterações no grupo de questões: Qualidade do controle de processos

4.3.11 Grupo de questões: Otimização dos processos

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 14.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
14	24	Quais das seguintes afirmações representam a eficiência do desempenho dos processos na sua organização?	Alteração	A questão original “Avalie separadamente as seguintes afirmações sobre a eficiência do desempenho dos processos de forma geral na sua organização, segundo sua opinião” teve sua estrutura alterada, pois a análise nominal dos dados é suficiente. Também foi criado um glossário no início do questionário para esclarecer os principais termos deste questionário que poderiam causar viés nas respostas. Um desses termos foi “dono de processo” que está na alternativa “c” desta questão, conforme sugestão do Especialista 04.	Especialista 04: “Dono de processo precisa de glossário e tem que definir que não tende a ser o gerente funcional. Eu não gosto do nome. Se é seu não é meu. Somos co-proprietários dos processos nos quais estamos envolvidos e somos todos interessados, como em um condomínio que tem um bom síndico, tão dono como nós, mas que induz a prosperidade.”

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 14: Alterações no grupo de questões: Otimização dos processos

4.3.12 Grupo de questões: Suporte de Tecnologia da Informação

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 15.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
15	25	A estruturação de processos é direcionada pelo negócio antes de se definir os processos padrão dos sistemas de informação na sua organização?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.
16	26	Quais sistemas de informação influenciam efetivamente o desenvolvimento dos processos de sua organização?	Alteração	Nesta questão foram incluídas as alternativas: Sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED); Sistema de gerenciamento de conteúdo corporativo – <i>Enterprise Content Management System</i> (EMS); Sistema de monitoria de processos organizacionais – <i>Business Activity Monitoring</i> (BAM); e Sistema de modelagem de processos (por exemplo: Visio, PowerPoint). Estas inclusões se deram com a justificativa de procurar abordar os possíveis sistemas que relacionam-se com os processos em uma organização. Foi excluída a alternativa “desenvolvimentos próprios”, pois considera-se que qualquer desenvolvimento próprio seria de algum dos tipos de sistemas citados, ou ainda pode ser colocado na alternativa “outros”.	Especialista 04: “ok, mas poderiam ter mais BPMS. Há listas por aqui. Ter um único como BPMS, rouba voto. Dentro de BPMS, tem vários outros, tais como BAM, BPA, Modelagem etc.”.

17	-	Se a resposta da questão anterior foi “Desenvolvimentos próprios”, quais foram as razões para isso?	Exclusão	Essa questão foi excluída em função da exclusão da alternativa “desenvolvimentos próprios” da questão anterior.	Sem observações.
----	---	---	----------	---	------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 15: Alterações no grupo de questões: Suporte de Tecnologia da Informação

4.3.13 Grupo de questões: Modelos de referência

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 16.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
18	27	Quais são os modelos de referência que sua organização utiliza?	Alteração	As alternativas COSO e EFQM foram excluídas pois, apesar de se tratarem de modelos de referência, estes não são realidade nas organizações brasileiras quanto o são em alguns países europeus. Conforme orientação do Especialista 04, foram incluídas as alternativas eSCM, PMBok, PNQ e ISO. As demais inclusões (Sarbanes-Oxley, CMMI e OMG) foram incluídas segundo o modelo da pesquisa BPTrends (2012).	Especialista 04: “tem outros com eSCM, PMBok. Há artigos e livros com dúzias deles. Os principais me parecem estar aí, mas incluiria ISO e PNQ (dentre os não prescritivos). Ver a pesquisa BPTrends tb pode ajudar, inclusive para outras perguntas.”

19	28	No caso de ter sido marcada a alternativa “Nenhum” no item anterior, explique por quê?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.
----	----	--	-----------------	--	------------------

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 16: Alterações no grupo de questões: Modelos de referência

4.3.14 Grupo de questões: Integração de TI e aplicação no BPM

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 17.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
20	29	Qual é a situação atual da sua organização quanto à adoção de um sistema integrado para a gestão dos processos de negócio (<i>Business Process Management System – BPMS</i>)?	Alteração	Inclusão da alternativa “não planejado”. A partir da sugestão do Especialista 08, verificou-se a necessidade de dar ao respondente a opção de escolha por uma situação não planejada quanto à implantação de um BPMS. Para efeito análise de resultados, essa alternativa é fundamental em termos de mercado brasileiro.	Especialista 08: “Faltou uma resposta imparcial tipo “não sei” ou ainda não temos planejado”.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 17: Alterações no grupo de questões: Integração de TI e aplicação no BPM

4.3.15 Grupo de questões: Riscos do Processo

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 18.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
21	30	Como é realizado o controle dos riscos relacionados aos processos na sua organização?	Alteração	Inclusão da alternativa “não gerenciamos os riscos dos processos”, pois verificou-se a necessidade de o respondente ter a opção de escolher uma alternativa que representa a situação de não gerenciamento dos riscos dos processos.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 18: Alterações no grupo de questões: Riscos do Processo

4.3.16 Grupo de questões: Objetivos para o BPM

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 19.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
22	31	Quais são os principais objetivos da sua organização nos próximos 12 meses quanto à gestão dos	Alteração	As alternativas “calcular custos de forma completa” e “identificar as etapas dos processos que são críticas com relação ao custo” foram transformadas e uma só alternativa “reduzir custos dos processos” conforme sugestão do Especialista 01.	Especialista 01: “Ficaria melhor juntar as opções ‘calcular custos de forma completa’ e ‘identificar as etapas dos processos que

		processos de negócios?		<p>Considerando o comentário do Especialista 04, foi analisada a pesquisa BPTrends (2012) e com isso acrescentadas as alternativas “desenvolver uma arquitetura de processos“, “treinar gestores de processos“ e “estruturar ou rever projetos de melhorias de processos“. Visto a inclusão dessas opções, a alternativa “integrar os processos” foi excluída. Incluída a alternativa “nenhum” conforme recomendação do comentário do Especialista 14. Incluída a alternativa “promover conformidade com normas/legislação nacional (ex.: SPED) e internacional (ex.: IRFS)“ por considerar que no Brasil esta necessidade é uma realidade.</p> <p>Inclusão da alternativa “outros” para dar ao respondente a opção de escolher e informar uma resposta diferente das pré-determinadas nas múltiplas respostas. Tal alteração não exclui a escolha das demais alternativas e sim adiciona informação aos resultados.</p>	<p>são críticas com relação ao custo’ deixando somente ‘reduzir custos dos processos’”.</p> <p>Especialista 04: “não me parece uma lista fechada. Veja a pesquisa BPTrends. Me parece melhor ou talvez uma combinação entre ambas.”</p> <p>Especialista 14: “E se a empresa não possuir nenhuma orientação por processos e não tiver objetivos quanto à gestão dos processos de negócio?”.</p>
--	--	------------------------	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 19: Alterações no grupo de questões: Objetivos para o BPM

4.3.17 Grupo de questões: Planejamento do projeto dos processos de negócio

Esse grupo de questões foi excluído conforme justificativa do quadro 20. As demais alterações estão expostas no mesmo quadro.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
23	-	Existe um planejamento concreto para a melhoria dos processos de negócio para os próximos 12 meses?	Excluído	Essa questão foi excluída pois entende-se que com a inclusão da alternativa “estruturar ou rever projetos de melhorias de processos” na questão 31, essa ficaria redundante.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 20: Alterações no grupo de questões: Planejamento do projeto dos processos de negócio

4.3.18 Grupo de questões: Automação de processos

O nome que caracterizava esse grupo de questões foi alterado de “Perguntas Setoriais – Serviços Financeiros” para “Automação de processos”, pois as demais questões setoriais de serviços financeiros foram excluídas, conforme explicações do quadro 21. Ademais, nesse momento da pesquisa, não se pretende focar em setores específicos da economia e seus detalhes. As demais alterações estão expostas no mesmo quadro.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
25	32	Quais aspectos estimulam a automação dos processos de negócios na sua organização?	Alteração	Essa questão foi excluída, pois apresenta aspectos específicos do setor financeiro e, não se pretende, com essa pesquisa, abordar detalhes setoriais.	Sem observações.
26	-	Apresente aqui “outros aspectos”, se for o caso.	Exclusão	Essa questão foi excluída, pois dependia da questão anterior que teve sua estrutura alterada. Portanto, os demais aspectos que o respondente quiser colocar, deverão ser apontados na própria questão 32.	Sem observações.
27	-	Quais áreas da sua organização são beneficiadas com a utilização do modelo de gestão dos processos de negócios?	Exclusão	Essa questão foi excluída, pois apresenta aspectos específicos do setor financeiro e, não se pretende, com essa pesquisa, abordar detalhes setoriais.	Sem observações.
28	-	A implantação de regulamentações de risco operacional influencia positivamente a eficiência dos processos na sua organização?	Exclusão	Essa questão foi excluída, pois apresenta aspectos específicos do setor financeiro e, não se pretende, com essa pesquisa, abordar detalhes setoriais. Além disso, a questão 29 já engloba as mesmas variáveis dessa questão.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 21: Alterações no grupo de questões: Automação de processos

4.3.19 Grupo de questões: *Questões setoriais – Logística*

Todo esse grupo de questões foi excluído, conforme explicações do quadro 22.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
29	-	Em quais processos empresariais ou unidades de negócios você vê maior potencial de otimização de processos?	Exclusão	Essa questão foi excluída, pois apresenta aspectos específicos do setor de logística e, não se pretende, com essa pesquisa, abordar detalhes setoriais.	Sem observações.
30	-	Qual tipo de controle é realizado na sua organização?	Exclusão	Essa questão foi excluída, pois apresenta aspectos específicos do setor de logística e, não se pretende, com essa pesquisa, abordar detalhes setoriais. Além disso, a questão 22 já engloba as mesmas variáveis dessa questão.	Sem observações.
31	-	Você utiliza modelos de processos que atendam às necessidades dos clientes dos setores de contrato e logística?	Exclusão	Essa questão foi excluída, pois apresenta aspectos específicos do setor de logística e, não se pretende, com essa pesquisa, abordar detalhes setoriais.	Sem observações.
32	-	Se sim, quando e para quê?	Exclusão	Essa questão foi excluída, pois dependia da questão anterior que foi excluída.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 22: Alterações no grupo de questões: Questões setoriais – Logística

4.3.20 Grupo de questões: *Questões finais*

As alterações relacionadas às questões desse grupo estão expostas no quadro 23.

Id. Orig. (Ap. A)	Id. Final (Ap. C)	Questão	Tipo de mudança	Justificativa	Análise de Especialistas
35	33	Você considera importante participar desta pesquisa regularmente / anualmente?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.
36	34	Você tem interesse em receber o resultado deste estudo?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.
37	35	Você tem sugestões ou perguntas sobre este estudo?	Nenhuma mudança	Nenhuma mudança foi realizada nessa questão.	Sem observações.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 23: Alterações no grupo de questões: Questões finais

Após todas essas alterações, exclusões e inclusões, foi possível finalizar a construção do questionário (versão 5), intitulado “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras”, o qual está disponível integralmente no APÊNDICE C.

4.4 Pré-teste final

Para avaliar informações sobre gestão por processos utilizando-se um questionário, é necessário atentar para os critérios de significância e precisão de instrumentos de pesquisa: validade e confiabilidade, descritos no item 4.1. Nesta pesquisa, o questionário final (versão 5), foi disponibilizado novamente no ambiente da internet para um pré-teste com 3 especialistas com o objetivo de validar a confiabilidade, bem como evidenciar a validade da nova estrutura.

Com isso, o questionário foi submetido ao pré-teste três vezes, com diferentes respondentes. Isso foi necessário dada a natureza e extensão das revisões sugeridas para o devido aperfeiçoamento do instrumento, sendo que nesta pesquisa foi levada em consideração a sugestão de aplicação do pré-teste em uma amostra no intervalo de 5 a 30 (HAIR et. al., 2005), ou entre 10 e 20 participantes (GIL, 2009), independente do tamanho da amostra ao qual será aplicado.

4.5 Consolidação do questionário de pesquisa

Todos os passos expostos nos itens 4.2 a 4.5 estão resumidos na síntese do processo de construção do questionário de “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras” (Figura 11).

Fonte: Elaborada pela autora

Figura 11 – Síntese do processo de construção do questionário de “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras”

O instrumento de pesquisa obtido com todo o estudo apresentado, é então passível de aplicação nas organizações brasileiras com o objetivo de verificar o estado atual de gestão por processos nestas.

Observou-se também melhorias quanto à diminuição do esforço necessário para que o respondente preencha o questionário no que diz respeito à quantidade de questões. No questionário da pesquisa de Neubauer (2009), o entrevistado responderia no mínimo de 25, e no máximo de 33 questões. Já no questionário “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras”, o entrevistado responde no mínimo de 31, e no máximo de 35 questões. Apesar disso, houve significativas alterações na formatação e planejamento das questões o que possibilita uma diminuição considerável no tempo para responder todo o questionário.

Também foi proposto um Glossário para compor o instrumento de pesquisa, construído com base nas definições de Antonucci (2010) e Paim (2007), a fim de orientar os respondentes evitando desconforto por não conhecerem o tema ou um possível viés nas respostas. Esse Glossário está disponível no APÊNDICE D.

No APÊNDICE E está exposto o formato da versão final do questionário, inserida no sistema de questionários da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, conforme proposta do método de aplicação do questionário e definição do formato e planejamento das questões.

Com essa proposta, para o tratamento dos dados quando aplicado o questionário pode ser utilizada estatística descritiva (distribuição de frequência das variáveis coletadas) com o objetivo de conhecer melhor o estado atual da gestão por processos nas organizações participantes da amostra, estabelecendo padrões de comportamento (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006), e podem ser interpretados e apresentados na forma de gráficos e tabelas.

As variáveis analisadas em cada questão estão agrupadas conforme seus objetivos e resultados esperados e podem ser melhor visualizadas no quadro 24.

Objetivo da questão	Variáveis analisadas	Questões	Resultados esperados/Análise do resultado
Verificar a importância do tema gestão por processos	<ul style="list-style-type: none"> - Interesse atual em gestão por processos - Importância da gestão por processos para o futuro da gestão - Importância em participar regularmente da pesquisa - Interesse nos resultados do estudo - Sugestões e perguntas sobre o estudo 	10 11 33 34 35	Importância do tema gestão por processos como ferramenta de gestão nas organizações e considerando também a abordagem na literatura nos últimos anos.
Verificar a convergência entre a gestão por processos e a estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Direcionamento estratégico - Razões para falta de direcionamento estratégico 	12 13	Organizações com uma eficiente gestão por processos têm os objetivos estratégicos definidos e alinhados claramente com os processos de negócio.
Verificar a relação da gestão por processos com outras abordagens de gestão	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas de melhoria 	14	Organizações que adotam outras abordagens de gestão, principalmente voltadas para a qualidade, tendem a estar nos níveis mais elevados de maturidade de gestão por processos.
Identificar a convergência entre a gestão por processos e pessoas	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de um profissional responsável pela gestão de processos - Posição desse profissional no organograma da organização - Atribuições do profissional responsável pela gestão de processos - Responsável pelo orçamento dos processos 	15 16 17 18	Verificar as atividades realizadas pelo profissional responsável pela gestão de processos em estruturas funcionais e transversais.
Verificar como se dão as relações interdepartamentais em uma mesma organização	<ul style="list-style-type: none"> - Dinâmica interdepartamental 	19	Verificar como e quanto as pessoas em uma organização estão envolvidas com a gestão por processos.
Verificar o entendimento de processos de negócio e processos de apoio	<ul style="list-style-type: none"> - Áreas terceirizadas 	20	A priorização de processos de negócio conforme os objetivos estratégicos da organização indica algum grau de gestão por processos.

Objetivo da questão	Variáveis analisadas	Questões	Resultados esperados/Análise do resultado
Analisar a orientação para processos das organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Foco em processos - Vantagens da orientação para processos - Qualidade do controle de processos - Controle e otimização dos processos - Controle dos riscos - Objetivos de gestão por processos 	21 22 23 24 30 31	Organizações que tem os processos claramente definidos, planejados e controlados, são orientadas para processos.
Verificar a convergência entre gestão por processos e tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura dos processos e sistemas de informação - Sistemas de informação integrados com a gestão por processos - Utilização de BPMS 	25 26 29	Organizações que utilizam sistemas BPMS e têm seus processos alinhados com outros sistemas de gestão tendem a ter a gestão orientada para processos.
Eficiência da execução dos processos de negócio	<ul style="list-style-type: none"> - Modelos de referência - Não utilização de modelos de referência 	27 28	Organizações que utilizam modelos de referência tendem ter a gestão mais orientada para processos que outras do mesmo setor.
Realizar análise setorial do <i>status quo</i> da gestão por processos	<ul style="list-style-type: none"> - Setores da economia - Áreas do setor público - Empresa em território nacional e/ou internacional - Origem de capital - Número de funcionários da empresa - Faturamento/orçamento anual da empresa 	03 04 01 02 05 06	Verificar quais setores investem mais em gestão por processos e a relação com o tamanho da organização.
Analisar os cargos envolvidos com a gestão por processos e seu conhecimento do tema	<ul style="list-style-type: none"> - Posição do respondente no organograma da organização (cargo) - Função do cargo - Tempo de trabalho do respondente na organização 	07 08 09	Identificar com quais funções e tempo de empresa está relacionado o conhecimento ou a própria gestão por processos das organizações.
Analisar o grau de automação dos processos nas organizações	<ul style="list-style-type: none"> - Controle e otimização de processos com automação 	32	Organizações que tem seus processos de negócio automatizados, estão mais orientadas para processos que outras do mesmo setor.

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 24: Análise de dados

5 RECOMENDAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões

Considerando que o objetivo geral deste trabalho é **desenvolver um instrumento de pesquisa para verificar o estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras** e verificando a importância desta abordagem de gestão no cenário atual como diferencial para ganho de competitividade, as hipóteses iniciais de que há uma lacuna quanto a instrumentos de pesquisa que possam verificar a situação de gestão por processos em organizações brasileiras; e que o instrumento de pesquisa proposto é capaz de verificar o estado atual da gestão por processos nas organizações brasileiras, foram alcançadas na medida em que foi possível construir o instrumento, considerando os critérios de validade e confiabilidade.

O instrumento proposto apresenta questões que buscam abordar os principais critérios de gestão por processos:

- Relação entre os objetivos estratégicos e as ações previstas na implantação e gerenciamento contínuo de processos, onde esses podem ser vistos como ativos estratégicos da organização;
- Construção da arquitetura de processo como um meio para a compreensão da organização a partir de uma perspectiva do processo, sem focar um processo isolado, mas sim olhar para um conjunto integrado de processos;
- Identificação dos fluxos físicos e de informação que integram os processos;
- Definição do papel de proprietário de processo como responsável pelo desempenho dos processos e pelo relacionamento entre os processos-chave;
- Discussão entre visão organizacional funcional e baseada em processo;
- Medição do processo visando otimizar o desempenho do processo em relação aos requisitos dos clientes e metas estratégicas da organização;

- Estruturação de mecanismos para a priorização de ações corretivas estruturadas e consistentes para a melhoria de processos, desdobrando-se em melhorias contínuas de processos;
- Definição do quanto a gestão por processos é um objetivo consciente da organização.

Por fim, o questionário “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos nas Organizações Brasileiras” proposto foi adaptado ao caso das organizações brasileiras, com base em uma versão utilizada na pesquisa de Neubauer (2009), e foi também simplificado para possibilitar a compreensão dos respondentes e com isso aumentar a confiabilidade dos resultados.

5.2 Limitações da pesquisa e sugestões para futuros estudos

Com esse instrumento é possível encontrar uma relação entre as variáveis definidas no quadro de análise de dados (QUADRO 24) com a orientação para processos das organizações brasileiras. Esta relação permite mostrar a realidade das organizações brasileiras quanto à orientação para processos e, possibilita a comparação com o trabalho de Neubauer (2009) em uma análise longitudinal dos resultados das pesquisas “*Status quo* BPM” nos anos de 2004 a 2010, com futuros resultados da aplicação do questionário proposto.

Como sugestão para futuros estudos, recomenda-se então a aplicação deste instrumento de pesquisa pontualmente ou durante alguns anos consecutivos para que sejam colhidas informações para análises longitudinais de gestão por processos aplicada às organizações brasileiras, assim como uma comparação dessa evolução com as pesquisas “*Status quo* BPM”. No entanto, apesar dessa comparação ser possível qualitativamente e oferecer informações às organizações brasileiras como um diferencial significativo para desenvolvimento da gestão por processo, a interpretação dos resultados e a comparação com a pesquisa “*Status quo* BPM” nos anos de 2004 a 2010 deve ser feita com cautela já que várias questões foram alteradas, incluídas ou excluídas.

É possível também colher resultados em estudos futuros quanto a uma visão geral e, ao mesmo tempo, uma análise específica setorial, devido à diversidade com relação à caracterização das organizações e dos respondentes e ao estado atual de orientação para processos das

organizações brasileiras. A partir desses resultados, outros estudos ainda podem ser propostos para o desenvolvimento adequado da gestão por processos nas organizações brasileiras, visando verificar os seguintes pontos:

- A evolução da importância do tema gestão por processos para as organizações;
- Como as metas estratégicas estão alinhadas com as metas operacionais dos processos nas organizações;
- Qual a relação da gestão por processos com outras abordagens de gestão;
- Como a gestão por processos e gestão de pessoas se relacionam;
- Como se dão as relações interdepartamentais em uma mesma organização;
- Como se dá a convergência entre gestão por processos e tecnologia nas organizações;
- Quais são os modelos de referência mais utilizados pelas organizações;
- Analisar os cargos envolvidos com a gestão por processos e seu conhecimento do tema nas organizações;
- Analisar o grau de automação dos processos nas organizações.

É possível também conduzir estudos com o objetivo verificar quais são as lacunas e suas oportunidades de melhoria com relação a essa abordagem de gestão, assim como para comparar o comportamento, por setor, das organizações brasileiras com as de língua alemã, identificando possíveis diferenças na orientação para processos em organizações de diferentes países ou, mesmo, de diferentes tamanhos e setores em um mesmo país.

Algumas limitações podem ser encontradas no decorrer do trabalho:

- Como o aperfeiçoamento dos questionários científicos se dá com a sua aplicação e análise, não é possível concluir que o instrumento proposto está em uma versão final que não suporta melhorias. Com a sua aplicação em futuras pesquisas, melhorias poderão ser realizadas de tal forma que seja evitada cada vez mais a tendenciosidade dos resultados.

- Tais ajustes no questionário também podem se dar devido ao fato de que o tema gestão por processos ainda está sendo estruturado cientificamente, e isso pode refletir na necessidade do questionário abordar novas alternativas ou questões.
- As análises dos especialistas foram utilizadas para verificar atividades a serem agrupadas, excluídas, incluídas ou alteradas. Nesse ponto, há limitações da pesquisa quanto ao domínio do tema gestão por processos por parte dos especialistas. Alguns destes tinham conhecimento geral sobre o tema, mas outros tinham uma visão específica de determinado assunto. Certamente, há outros profissionais que poderiam ter contribuído também para ampliar a validade da proposta deste estudo.
- Há ainda limitações quanto à base da literatura científica utilizada para nortear a construção do instrumento de pesquisa. Os principais livros e periódicos foram consultados, mas claramente não foi em sua totalidade, e isso pode ter resultado em vieses nas questões e alternativas do instrumento.

REFERÊNCIAS

ANTONUCCI, Y. L.; BARIFF, M.; BENEDICT, T.; CHAMPLIN, B.; DOWNING, B. D.; FRANZEN, 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.

ANTONUCCI, Y. L.; GOEKE, R. J. Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 17, n. 1, p. 127-146, 2011.

BASK, A. H.; TINNILA, M.; RAJAHONKA, M. Matching services strategies, business models and modular business processes. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 153-180, 2010.

BATTAGLIA, D.; BORCHARDT, M. Análise do processo de recuperação de serviços a partir das reclamações dos clientes: estudo de caso em três organizações. **Produção**, São Paulo, v. 20, n. 3, p. 455-470, jul.-set. 2010.

BPTRENDS. **The state of business process management – 2011**. Disponível em <<http://www.bptrends.com>>. Acesso em 01 Fev 2012.

_____. **The state of business process management – 2012**. Disponível em <<http://www.bptrends.com>>. Acesso em 01 Fev 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). **Termo de referência**: internacionalização de empresas brasileiras. Brasília, DF, 2009. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/sitio/interna/noticia.php?area=1¬icia=9508>>. Acesso em: 26 abr. 2010.

BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M. (Ed.). **Handbook on Business Process Management 1**: introduction, methods, and information systems. Springer, 2010. (International handbooks on information systems).

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & ORGANISATIONAL DEVELOPMENT. **Status quo prozessmanagement**, 2008. Disponível em <<http://www.bpmo.de/bpmo/opencms/de/>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

_____. **Status quo prozessmanagement**, 2009. Disponível em <<http://www.bpmo.de/bpmo/opencms/de/>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

_____. **Status quo prozessmanagement**, 2010. Disponível em <<http://www.bpmo.de/bpmo/opencms/de/>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DÁ RÓS, E. C. G.; CO, F. A.; LORENZONI, L. L.; BALDAM, R. L. **Os Ciclos de BPM (Gerenciamento de Processos de Negócio)**: uma proposta de ação integrada. Congresso Internacional de Administração, 21-25 setembro, 2009.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ELOGROUP. 2ª Pesquisa sobre Iniciativas em BPM, 2009. Disponível em <<http://www.elogroup.com.br>>. Acesso em 01 Fev 2012.

_____. 4ª Pesquisa sobre Iniciativas em BPM, 2011. Disponível em <<http://www.elogroup.com.br>>. Acesso em 01 Jul 2012.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2009.

GONZÁLEZ, L. S.; RUBIO, F. G.; GONZÁLEZ, F. R.; VELTHUIS, M. P. Measurement in business processes: a systematic review. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 114-134, 2010.

GOOGLE. Google Trends.

<http://www.google.com.br/trends/?q&ctab=0&geo=br&geor=all&date=mtd&sort=0>. Disponível em: < <http://www.google.com.br/trends/?q=BPM,+Six+Sigma,+Lean+production>>. Acesso em: 01 ago. 2012.

GROONROS, C. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Tradução de Arlete Sinille Marques. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GUPTA, N.; SHAW, J. D.; DELERY, J. E. Correlates of response outcomes among organizational key informants. **Organizational Research Methods**, Nova York, v. 3, n. 4, p. 323-347, October 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. 29. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, M.; STANTON, S. How process enterprise really work. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 77, n. 6, p. 108-18, 1999.

HAMMER, M. Deep change: how operational innovation can transform your company. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 82, n. 4, p. 84-96, 2004.

_____. The 7 deadly sins of performance measurement and how to avoid them. **MIT Sloan Management Review**, v. 48, n. 3, p. 19-28, 2007.

_____. The process audit. **Harvard Business Review**, Harvard, v. 82, n. 4, p. 111-23, 2007.

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

HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Tradução de Lene Belon Ribeiro. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HILL, M. M.; HILL, A. **Investigação por questionário**. Lisboa: Sílabo, 2005.

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

INSTITUT FÜA SOFTWARETECHNIK UND INTERAKTIVE SYSTEME. **Status quo geschäftsprozessmanagement**, 2004. Disponível em <<http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/index.html>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

_____. **Status quo geschäftsprozessmanagement**, 2005. Disponível em <<http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/index.html>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

_____. **Status quo geschäftsprozessmanagement**, 2006. Disponível em <<http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/index.html>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

_____. **Status quo geschäftsprozessmanagement**, 2007. Disponível em <<http://www.ifs.tuwien.ac.at/gpm-studie/index.html>>. Acesso em: 1 ago. 2011.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. Oxford: Elsevier, 2006.

KOHLBACHER, M. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

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

LINKEDIN. Disponível em: <<http://press.linkedin.com/about>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, Bingley, v. 9, n. 4, p. 272-278, 2004.

LOPES, M. A. B.; BEZERRA, M. J. S. **Gestão de processos:** fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. In: XXVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2008.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr., Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTIN, J. **Cybercorp.** New York: Amacom, 1996.

MARTINS, G. A. Sobre confiabilidade e validade. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 8, n. 20, p. 1-12, 2006.

MCCORMACK, K. Business process orientation: do you have it? **Quality Progress**, v. 34, n. 1, p. 51-58, 2001.

MCCORMACK, K.; LADEIRA, M. B.; VALADARES, M. P. O. Supply chain maturity and performance in Brazil. **Supply Chain Management: An International Journal**, Bingley, v. 13, n. 4, p. 272-282, 2008.

MCCORMACK, K.; DESCHOOLMEESTER, D.; WILLEMS, J.; WILLAERT, P.; VAN DEN BERGH, J.; STEMBERGER, M. I.; SKRINJAR, R.; TRKMAN, P.; LADEIRA, M. B.;

VALADARES DE OLIVIERA, M. P.; BOSILJ VUKSIC, V.; VLAHOVIC, N. A global investigation of key turning points in business process maturity. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 15, n. 5, p. 792-815, 2009.

MIRANDA, C. S. **Ensino em contabilidade gerencial:** uma análise comparativa de percepções de importância entre docentes e profissionais, utilizando as dimensões de atividades, artefatos e competências. 2010. 234 f. Tese (Doutorado em ciências contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

MUNSTERMANN, B.; ECKHARDT, A.; WEITZEL, T. The performance impact of business process standardization: an empirical evaluation of the recruitment process. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 29-56, 2010.

NEUBAUER, T. An empirical study about the status of business process management. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 15, n. 2, p. 166-183, 2009.

OBJECT MANAGEMENT GROUP (OMG). **Business Process Maturity Model: BPMM.** v. 1.0, jun. 2008. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF>>. Acesso em: 18 jul. 2010.

PAIM, R. **As tarefas para gestão de processos.** 2007. 471 f. Tese (Doutorado em ciências em engenharia de produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

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

- PAIM, R.; CAULLIRAUX, H. M.; CARDOSO, R. Process management tasks: a conceptual and practical view. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.
- PALMBERG, K. Experiences of implementing process management: a multiple-case study. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 1, p. 93-113, 2010.
- PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PYON, C. U.; WOO, J. Y.; PARK, S. C. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. **Experts Systems with Applications**, v. 38, p. 3267-3279, 2011.
- RAVESTEYN, P.; BATENBURG, R. Surveying the critical success factors of BPM systems implementation. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 16, n. 3, p. 492-507, 2010.
- RICHARDSON, C. **Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence**. BPTrends, 2006.
- ROSEMAN, M.; BRUIN, T.; HUEFFNER, T. A model for business process management maturity. **Association for Information Systems**, 2004.
- RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. Tradução Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Dystler Ladeira. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.
- SEETHAMRAJU, R.; MARJANOVIC, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study. **Business Process Management Journal**, Bingley, v. 15, n. 6, p. 920-936, 2009.
- 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.
- SOBREIRA NETTO, F. **Medição de desempenho do gerenciamento de processos de negócio – BPM no PNAFE: uma proposta de modelo**. 2006. 222 f. Tese (Doutorado em administração de empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.
- TREGGAR, R. Practical process: what if top down isn't possible? BPTrends, 2011. Disponível em: www.bptrends.com. Acesso em: 24 Jun. 2011.

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

VERMA, N. **Business Process Management**: profiting from process. New Delhi. Global India Publications. 2009.

YIN, G. BPR Application. **Modern Applied Science**, Toronto, v. 4, n. 4, 2010. Disponível em: <<http://www.ccsenet.org/mas>>. Acesso em: jan. 2011.

ZUR MUEHLEN, M.; HO, D. T. Risk Management in the BPM Lifecycle. **International Journal of Cooperative Information Systems**, v. 3812, p. 454–466, 2006.

ANEXO A – Questionário da pesquisa de McCormack (2001)

Process View

1. The average employee views the business as a series of linked processes.
2. Process terms such as input, output, process and process owners are used in conversation in the organization.
3. The business processes are sufficiently defined so that most employees know how they work.

Process Jobs

1. Jobs are usually multidimensional and not just simple tasks.
2. Jobs include frequent problem solving.
3. Employees are constantly learning new things on the job.

Process Management and Measurement Systems

1. Process performance is measured.
2. Process measurements are defined.
3. Resources are allocated based on process.
4. Specific process performance goals are in place.
5. Process outcomes are measured.

Interdepartmental Dynamics

Interdepartmental Conflict

1. Most departments in the organization get along with each other.
2. When members of several departments get together, tensions frequently run high.
3. People in one department generally dislike interacting with those from other departments.
4. Employees from different departments feel that the goals of their respective departments are in harmony with each other.
5. Protecting departmental turf is considered a way of life in the business unit.
6. The objectives pursued by the marketing department are incompatible with those of the manufacturing department.
7. There is little or no interdepartmental conflict in this business unit.

Interdepartmental Connectedness

1. In this business unit, it is easy to talk with virtually anyone you need to, regardless of rank or position.
2. There is ample opportunity for informal "hall talk" among individuals from different departments.
3. Employees from different departments feel comfortable calling each other when the need arises.
4. Managers discourage employees from discussing work related matters with those who are not their immediate superiors and subordinates.
5. People around here are quite accessible to those in other departments.
6. Communication from one department to another is expected to be routed through proper channels.
7. Junior managers in one department can easily schedule meetings with junior managers in other departments.

Organizational Performance Measures of Esprit de Corps

1. People in the business unit are genuinely concerned about the needs and problems of others.
2. A team spirit pervades all ranks in the business unit.
3. Working for this business unit is like being part of a family.
4. People in the business unit feel emotionally attached to each other.
5. People in the business unit feel like they are in it together.
6. The business unit lacks an esprit de corps.
7. People in this business unit view themselves as independent individuals who have to tolerate others around them.

Overall Performance (5 = excellent, 1 = poor)

1. Please rate the overall performance of your business unit last year.
2. Please rate the overall performance of the business unit last year relative to major competitors.

ANEXO B – Questionário "*Status Quo Geschäftsprozessmanagement*"

Einstufung Geschäftsprozessmanagement als Thema

- 1) Inwieweit ist Geschäftsprozessmanagement für Sie von aktuellem Interesse?
 - a) Sehr wichtig
 - b) Wichtig
 - c) Weniger wichtig
 - d) Unwichtig
 - e) Gar kein Bezug
- 2) Wie bewerten Sie die Wichtigkeit zukünftig?
 - a) abnehmend
 - b) gleichbleibend
 - c) zunehmend

Verknüpfung Prozesse mit Strategie

- 3) Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der Unternehmensstrategie verbunden?
 - a) Vollständig
 - b) Mehrheitlich
 - c) Teilweise
 - d) Gar nicht
 - e) Macht keinen Sinn
- 4) Falls Ihre Antwort „Gar nicht“ oder „Macht keinen Sinn“ lautete, welche sind die Gründe dafür?
 - a) Keine Strategie vorhanden
 - b) Eine Verbindung ist nicht sinnvoll
 - c) Know-how zur Umsetzung fehlt
 - d) Fehlendes Commitment der obersten Führungsebene
 - e) Sonstiges

Bezug zur Managementmethode

- 5) Durch welche Managementmethode werden die Geschäftsprozesse unterstützt?
(Mehrfachnennungen möglich)
 - a) Six Sigma
 - b) Wertorientiertes Management
 - c) Total Quality Management
 - d) Lean Management
 - e) Benchmarking
 - f) Balanced Scorecard
 - g) Kontinuierliche Verbesserung
 - h) Keine Unterstützung
 - i) Sonstige

Organisation des Geschäftsprozessmanagements

- 6) Gibt es einen Chief Process Officer (Verantwortlicher Geschäftsprozessmanagement)?
 - a) Ja
 - b) Nein
- 7) Wenn ja, welche wesentlichen Aufgaben verantwortet der CPO?
(Mehrfachnennungen möglich)
 - a) Aufbau und Pflege des Geschäftsprozessmodells
 - b) Einordnung der Kernprozesse in die Unternehmensstrategie

- c) Vereinbaren von Prozesszielen mit Prozessmanagern
- d) Prozessmanagement Beratung
- e) Unternehmensübergreifende Steuerung von Prozessen
- f) Sonstige

- 8) Wer hat die Budgetverantwortung für die Prozesse?
- a) Prozessverantwortliche
 - b) Funktionsverantwortliche

Outsourcing von Prozessen

- 9) Welche Unternehmensprozesse sind an einen externen Dienstleister outsourct?
(Mehrfachnennungen möglich)
- a) IT-Prozesse
 - b) Kaufmännische Prozesse
 - c) Einkaufsprozesse
 - d) Personalprozesse
 - e) Logistik
 - f) Customer Care
 - g) Versicherungseinkauf
 - h) Fuhrparkmanagement
 - i) Immobilienmanagement
 - j) Zahlungsverkehr
 - k) Kreditbearbeitung
 - l) Wertpapierbearbeitung
 - m) Sonstige

- 10) Wie beurteilen Sie die Zufriedenheit mit den Outsourcing-Partnern hinsichtlich: *
- (1=sehr zufrieden - 10=gar nicht zufrieden)

[illegible]

Umfang der Prozessorientierung

- 11) Wie umfangreich arbeitet Ihr Unternehmen mit Prozessen?
- a) Gar nicht
 - b) Mit einzelnen Prozessen
 - c) Mit wichtigen Leistungsprozessen
 - d) Vollständiges Prozessmodell
 - e) Einbezug aller wichtigen Partner in das Prozessmodell

Vorteile der Geschäftsprozessorientierung

- 12) Welche Vorteile hat Ihnen die nachhaltige Steuerung mit Geschäftsprozessen bisher gebracht und wie hoch war der Verbesserungseffekt zur Ausgangssituation ungefähr? (in %) *

[illegible]

Besseres Verständnis des eigenen Geschäftsmodells*											
Optimierter Umgang mit geschäftskritischen Risiken*											
Höhere Kundenzufriedenheit*											
Kürzere Durchlaufzeiten*											
Steigerung der Qualität *											
Senkung der Prozesskosten*											
Sonstige *											

Qualität der Prozesssteuerung

- 13) Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz Ihrer Prozesssteuerung hinsichtlich Ihrer Zustimmung! *
- (1-10 1=stimme gar nicht zu 10= stimme voll zu)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die Prozessziele stimmen mit den Geschäftszielen überein. *										
Der Kundenfokus steht bei allen Prozessgestaltungen eindeutig im Vordergrund. *										
Prozessbezogene Risiken werden systematisch identifiziert und gesteuert. *										
Bei der Gestaltung werden wertvernichtende Arbeiten systematisch eliminiert. *										
Die Aktivitäten werden den einzelnen Prozessschritten zugeordnet. *										
Die Verantwortlichkeiten für Prozesse sind eindeutig bestimmt. *										
Die Effizienz der Kernprozesse wird über Schlüsselkennzahlen regelmäßig überprüft. *										
Diese Schlüsselkennzahlen sind Bestandteil von wesentlichen Meetings. *										
An der Spitze des Unternehmens ist ein Chief Process Officer (CPO) ernannt. *										
Alle Kernprozesse von der Innovation bis zum Service sind prozessorientiert gesteuert. *										
Für die wirtschaftliche Steuerung ist eine Prozesskostenrechnung eingeführt. *										

Wie werden Prozessleistungen gesteuert bzw. optimiert?

- 14) Bitte beurteilen Sie einzeln die folgenden Aussagen zur gegenwärtigen Effizienz der Prozessleistung hinsichtlich Ihrer Zustimmung! *
- (1-10; 10= stimme voll zu)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Kundenorientierte Prozessziele werden klar formuliert. *										
Prozesse werden an den Zielen ausgerichtet und modelliert. *										
Prozessverantwortliche werden eingesetzt. *										
Prozesskapazitäten werden geplant. *										
Kennzahlen zur Prozesssteuerung werden bestimmt. *										
Prozesskosten sind transparent. *										
Prozess-Performance wird regelmäßig gemessen. *										
Prozessoptimierungen/-neuausrichtungen werden konsequent umgesetzt. *										
Prozess-Audits werden zur Wirksamkeitsprüfung durchgeführt. *										

IT-Unterstützung

- 15) Hat der eigene Geschäftsbezug bei der Gestaltung der Prozesse den Vorrang vor den in den IT Anwendungen standardisierten Prozessen?

- a) Immer
- b) Überwiegend
- c) Teilweise
- d) Selten
- e) Nie

16) Welche IT-Anwendungen/Systeme beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe?
(Mehrfachnennungen möglich)

- a) ERP-Systeme
- b) Supply-Chain-Management (SCM)
- c) Customer-Relationship-Management(CRM)
- d) Workflow-Management-System
- e) Portale
- f) Eigene Entwicklungen
- g) Business Process Management Systeme
- h) Logistik Lösungen
- i) EAI-Systeme
- j) Groupware Lösungen (z.B. Exchange, Lotus Notes, Groupwise)
- k) Sonstige

17) Was waren die Gründe für die Eigenentwicklung?

IT-Unterstützung – Referenzmodell

18) Welche Referenzmodelle kommen in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?
(Mehrfachnennungen möglich)

- a) SAP-Prozessmodell
- b) ITIL
- c) COBIT
- d) COSO
- e) EFQM
- f) SCOR
- g) eTQM
- h) Keine
- i) Sonstige

19) Warum setzen Sie kein Referenzprozessmodell ein?

IT-Anwendung: Integrierte IT-Anwendung für Business Process Management

20) Wie ist die Situation hinsichtlich des Einsatzes einer integrierten IT-Anwendung für Prozessmanagement?

- a) Bereits realisiert
- b) Derzeit in Konzeption
- c) Fest geplant
- d) Vorgesehen
- e) Nicht sinnvoll

Prozessrisiken

21) Wie erfolgt die Steuerung der prozessbezogenen Risiken?

Mehrfachnennungen möglich

- a) Eine durchgängige Risikostrategie für alle Prozessrisiken definiert.
- b) Es besteht ein ausgeprägtes Risikobewußtsein der Mitarbeiter.
- c) Aktivitäten werden gezielt zur Risikosteuerung durchgeführt.
- d) Versicherbare Risiken werden systematisch ermittelt und ein Risikotransfer durchgeführt.
- e) Risikokennzahlen sind ermittelt und werden transparent zur Risikosteuerung eingesetzt.

Effizienz- und Kostenmanagement (u.a. RoI-Orientierung) *											
Segmentorientierte Vertriebsstrukturen *											
Derzeit kein Thema *											
Andere (bitte im folgenden Textfeld erfassen) *											

26) Bitte geben Sie hier Ihre "Anderen" Aspekte ein.

27) In welchen Bereichen sehen Sie Nutzen durch Geschäftsprozessmanagement? *
(1=keinen Nutzen, 10=sehr großen Nutzen)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rechnungswesen *										
Personal *										
IT-Management *										
Risikocontrolling *										
Vertrieb / Kundenbeziehungsmanagement *										
Beschwerdemanagement *										
Schadensabwicklung *										
Firmenkundenkredit *										
Privatkundenkredit *										
Zahlungsverkehr *										
Wertpapiergeschäft *										

28) Sehen Sie für Ihr Haus einen positiven Einfluss aus der Umsetzung der Vorschriften zu Operational Risk auch auf die Prozesseffizienz?

- a) Ja
- b) Teilweise
- c) Nein

Branchenfragen – Logistik

29) In welche Unternehmensprozessen bzw. Unternehmensbereichen sehen Sie das größte Optimierungspotenzial?

(Mehrfachnennungen möglich)

- a) Auftragsannahme
- b) Servicemanagement
- c) Palettenbuchhaltung
- d) Rechnungswesen/Rechnungskontrolle
- e) Finanzbuchhaltung
- f) Schadenbearbeitung/Versicherungswesen
- g) Angebot Vor- und Nachkalkulation
- h) Retourenmanagement
- i) EDV/Telekommunikation

30) Welche Art von Controlling wird in Ihrem Unternehmen durchgeführt?

(Mehrfachnennungen möglich)

- a) Finanzcontrolling
- b) Operatives Controlling
- c) Vertriebscontrolling
- d) IT-Controlling
- e) Prozesscontrolling

31) Setzen Sie in den in den Bereichen Kontraktlogistik und Projektlogistik mit dem Kunden angestimmte Prozessmodelle ein?

- a) Ja
- b) Nein

- 32) Wenn ja wann und wofür?
(Mehrfachnennungen möglich)
- a) In der Vertriebsphase?
 - b) Für ein prozessorientiertes Angebot?
 - c) Für die Nachkalkulation?
 - d) Zur Definition und Dokumentation der Service Level Agreements?

Unternehmensdaten

- 33) Wie hoch ist die Anzahl der Mitarbeiter Ihres Unternehmens?
- a) 1-50
 - b) 51-100
 - c) 101-500
 - d) 501-1000
 - e) 1001-5000
 - f) über 5000
- 34) Welche Position haben Sie als Unternehmensvertreter?
- a) Vorstand/Geschäftsführer
 - b) Hauptabteilungsleiter/Direktor
 - c) Bereichsleiter
 - d) Gruppen-/Teamleiter
 - e) Sonstige Position
- 35) Sehen Sie eine regelmäßige/jährliche Teilnahme an dieser Umfrage als sinnvoll an?
- a) Ja
 - b) Nein
- 36) Haben Sie an einem kostenfreien individuellen Benchmarking Ihrer Antworten mit den Antworten aus der jeweiligen Branche Interesse?
- a) Ja
 - b) Nein
- 37) Haben Sie Anregungen oder Fragen zu dieser Umfrage?

Adressdaten *= Mussfeld

Unternehmen/Organisation *	
Name	
Nachname	
Adresse	
PLZ	
Stadt	
Land	
E-Mail	
Telefon	
Mobil	
Fax	

APÊNDICE A – Questionário “*Status quo* da Gestão por Processos das Organizações Brasileiras”

O tema gestão dos processos de negócio

- 1) Quanto à gestão de processos de negócios (Business Process Management – BPM) é de seu interesse atualmente?
 - a) Tenho muito interesse no tema
 - b) Tenho algum interesse no tema
 - c) Tenho pouco interesse no tema
 - d) Não tenho interesse no tema
 - e) Não tenho conhecimento sobre o tema
- 2) Como você avalia a importância do tema BPM para o futuro?
 - a) Decrescente
 - b) Constante
 - c) Crescente

Associação entre processos e estratégia

- 3) Os processos de negócio estão sistematicamente associados com o direcionamento estratégico da sua organização a?
 - a) Totalmente
 - b) Em sua maioria
 - c) Parcialmente
 - d) Não estão associados
 - e) Tal associação não se aplica
- 4) Quais são as razões para você ter respondido “Não estão associados” ou “Tal associação não se aplica”?
 - a) Não existe estratégia
 - b) A associação não faz sentido
 - c) Falta *know-how* para a implantação desta associação
 - d) Falta compromisso da alta cúpula da organização
 - e) Outra (_____)

Relação com os métodos de gestão

- 5) Quais são as iniciativas de melhoria utilizadas para apoiar os processos de negócio da sua organização? (Várias respostas possíveis)
 - a) *Six sigma*
 - b) *Value-Based Management*
 - c) *Total Quality Management* (TQM)
 - d) *Lean Management*
 - e) *Benchmarking*
 - f) *Balanced Scorecard*
 - g) Melhoria Contínua
 - h) Nenhum
 - i) Outros (_____)

Organização da gestão de processos de negócios

- 6) Há um Gerente de Escritório de Processos responsável pela gestão dos processos de negócios da sua organização?
- a) Sim
b) Não
- 7) Se sim, quais são as principais funções do Gerente de Escritório de Processos? (Várias respostas possíveis)
- a) Desenvolver e manter os modelos de processos de negócios
b) Alinhar os processos chave com a estratégia corporativa
c) Alinhar os gestores dos processos com as metas do negócio
d) Prestar suporte/consultoria na gestão dos processos
e) Gerenciar os processos de forma horizontal (*cross-company*) por toda a organização
f) Outras (_____)
- 8) De forma geral, quem é responsável pelo orçamento dos processos de negócio na sua organização?
- a) O responsável pelo processo
b) O responsável pela função

Terceirização de Processos

- 9) Quais processos de negócios são terceirizados na sua organização? (Várias respostas possíveis)
- a) Processos de Tecnologia da Informação
b) Processos de Gestão Comercial
c) Processos de Compras
d) Processos de Recursos Humanos
e) Processos de Logística
f) Processos de Atendimento ao Cliente
g) Processos de Seguros
h) Processos de Gestão de Frotas
i) Processos de Gestão Imobiliária
j) Processos de Pagamentos
k) Processos de Empréstimo
l) Processos de Contas a Receber
m) Nenhum processo é terceirizado

- 10) De forma geral, como você avalia sua satisfação com os parceiros de terceirização em relação a:
(1 = muito insatisfeito - 10 = muito satisfeito)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transparência										
Custos										
Qualidade do contrato										
Qualidade do trabalho										

Nível da orientação para processos

- 11) Em que nível de abrangência sua organização trabalha com processos?
- a) Nenhum
b) Com processos individuais
c) Com processos de trabalho importantes/críticos
d) Com um modelo completo de processos
e) Com o envolvimento de todos os parceiros-chave no modelo completo de processos

Controle e otimização dos processos

- 14) Avalie separadamente as seguintes afirmações sobre a eficiência do desempenho dos processos de forma geral na sua organização, segundo sua opinião:
(1-10: 1 = discordo totalmente e 10 = concordo totalmente)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Os objetivos dos processos orientados para o cliente são claramente definidos										
Os processos são alinhados e modelados conforme os objetivos do negócio										
São determinados donos de processos										
A capacidade dos processos é planejada										
São determinados indicadores para controle de processos										
Os custos dos processos são transparentes										
O desempenho dos processos é medido regularmente										
Melhorias de processos são consistentemente implantadas										
Os processos são auditados para validar sua eficácia										

Suporte de Tecnologia da Informação

- 15) A estruturação de processos é direcionada pelo negócio antes de se definir os processos padrão dos sistemas de informação na sua organização?
- Sempre
 - Predominantemente
 - Parcialmente
 - Raramente
 - Nunca
- 16) Quais sistemas de informação influenciam efetivamente o desenvolvimento dos processos de sua organização? (Várias respostas possíveis)
- Sistemas ERP (Sistemas integrados de Gestão)
 - Sistema de gerenciamento da Cadeia de Suprimentos – *Supply Chain Management* (SCM)
 - Sistemas de gerenciamento do relacionamento com o cliente – *Customer-Relationship-Management* (CRM)
 - Sistemas de gerenciamento de *workflow* – *Workflow-Management-System*
 - Portais
 - Desenvolvimentos próprios
 - Sistemas de Gerenciamento de Processos de Negócio – *Business Process Management System* (BPMS)
 - Soluções Logísticas
 - Sistemas de EAI (integração – SOA)
 - Soluções de groupware (trabalho colaborativo). Por exemplo: *Exchange*, *Lotus Notes*, *GroupWise*.
 - Outros (_____)
- 17) Se a resposta da questão anterior foi “Desenvolvimentos próprios”, quais foram as razões para isso?

Suporte de TI – Modelos de referência

- 18) Quais são os modelos de referência que sua organização utiliza? (Várias respostas possíveis)
- Modelo de processos SAP
 - ITIL
 - COBIT
 - COSO
 - EFQM
 - SCOR
 - eTOM

- h) APQC
- i) Nenhum
- j) Outro (_____)

19) No caso de ter sido marcada a alternativa “Nenhum” no item anterior, explique por quê?

Integração de TI e aplicação no BPM

- 20) Qual é a situação atual da sua organização quanto à adoção de um sistema integrado para a gestão dos processos de negócio (Business Process Management System – BPMS)?
- a) Já implementado
 - b) Na fase de desenho conceitual
 - c) Planejamento finalizado
 - d) Previsto
 - e) Este sistema não faz sentido

Riscos do Processo

- 21) Como é realizado o controle dos riscos relacionados aos processos na sua organização? (Várias respostas possíveis).
- a) Existe uma estratégia integrada de todos os riscos relacionados ao processo.
 - b) Existe uma forte percepção de riscos por parte dos colaboradores.
 - c) São realizadas atividades para se controlar os riscos.
 - d) Riscos seguráveis são sistematicamente identificados e geridos.
 - e) Os indicadores de riscos são identificados e utilizados de forma transparente para o controle dos riscos.

Objetivos para o BPM

- 22) Quais são os principais objetivos da sua organização nos próximos 12 meses quanto à gestão dos processos de negócios? Várias respostas possíveis.
- a) Administrar ativamente os recursos e capacidades dos processos
 - b) Decidir sobre a terceirização de processos
 - c) Aumentar a velocidade da inovação dos processos
 - d) Analisar os gargalos dos processos
 - e) Integrar a gestão da qualidade
 - f) Reduzir e prevenir riscos de negócios
 - g) Integrar os processos
 - h) Integrar a gestão de processos de negócios na gestão estratégica da organização
 - i) Melhorar o foco no cliente e a gestão do relacionamento com o cliente (CRM)
 - j) Calcular custos de forma completa
 - k) Identificar as etapas dos processos que são críticas com relação ao custo
 - l) Padronizar os processos de trabalho que têm resultados heterogêneos

Planejamento do projeto dos processos de negócio

- 23) Existe um planejamento concreto para a melhoria dos processos de negócio para os próximos 12 meses?
- a) Sim e este planejamento é consistente
 - b) Sim, mas o planejamento está em fase inicial
 - c) Ainda não decidimos
 - d) Não existe planejamento

- 28) A implantação de regulamentações de risco operacional influencia positivamente a eficiência dos processos na sua organização?
- a) Sim
 - b) Parcialmente
 - c) Não

Questões setoriais – Logística

- 29) Em quais processos empresariais ou unidades de negócios você vê maior potencial de otimização de processos? (Várias respostas possíveis)
- a) Ordem de aceitação/Aprovação de contrato
 - b) Gestão de serviços
 - c) Plano de contas
 - d) Cálculo dos custos/ Controle de contas
 - e) Contabilidade financeira
 - f) Tramitação de sinistros / seguros
 - g) Orçamentação pré e pós-cálculo
 - h) Gerenciamento de devoluções
 - i) Tecnologia da Informação e Comunicação
- 30) Qual tipo de controle é realizado na sua organização? (Várias respostas possíveis)
- a) Controle Financeiro
 - b) Controle Operacional
 - c) Controle de Vendas
 - d) Controle de Tecnologia da Informação
 - e) Controle de Processos
- 31) Você utiliza modelos de processos que atendam às necessidades dos clientes dos setores de contrato e logística?
- a) Sim
 - b) Não
- 32) Se sim, quando e para quê? (Várias respostas possíveis)
- a) Durante as vendas
 - b) Para proposta orientada por processo
 - c) Para custeio real
 - d) Para a definição e documentação de Acordos de Nível Serviços – *Service Level Agreements*

Caracterização da organização e do respondente

- 33) Qual é o número de funcionários da sua organização?
- a) De 1 a 50
 - b) De 51 a 100
 - c) De 101 a 500
 - d) De 501 a 1.000
 - e) De 1.001 a 5.000
 - f) Mais de 5.000
- 34) Qual é a sua posição na organização?
- a) Diretor Executivo
 - b) Gerente de Departamento
 - c) Supervisor ou Coordenador
 - d) Líder de Equipe
 - e) Outro cargo (qual? _____)
- 35) Você considera importante participar desta pesquisa regularmente / anualmente?

- a) Sim
- b) Não

36) Você tem interesse em receber o resultado deste estudo?

- a) Sim
- b) Não

37) Você tem sugestões ou perguntas sobre este estudo?

Campo Contato *= necessário

Organização	
Nome	
Sobrenome	
Endereço	
Caixa postal	
Cidade	
País	
E-mail	
Telefone	
Celular	
Fax	

APÊNDICE B – Tradução reversa do questionário “*Status quo* da Gestão por Processos das Organizações Brasileiras”

Das Thema Geschäftsprozessenmanagement

- 1) Interessieren Sie sich zurzeit für Geschäftsprozessenmanagement (Business Process Management – BPM)?
 - a) Ich habe großes Interesse an dem Thema
 - b) Ich interessiere mich einigermaßen für das Thema
 - c) Ich habe wenig Interesse an dem Thema
 - d) Ich habe kein Interesse an dem Thema
 - e) Ich habe keine Kenntnisse über das Thema
- 2) Wie bewerten Sie die Wichtigkeit des Themas BPM für die Zukunft?
 - a) Abnehmend
 - b) Konstant
 - c) Zunehmend

Verbindung zwischen Prozessen und Strategien

- 3) Sind die Geschäftsprozesse systematisch mit der strategischen Geschäftsleitung Ihres Unternehmens verbunden?
 - a) Fully
 - b) Meistens
 - c) Zum Teil
 - d) Nicht verbunden
 - e) Die Verbindung passt nicht.
- 4) Warum beantworteten Sie “Nicht verbunden” oder “Die Verbindung liegt nicht vor”?
 - a) Es gibt keine Strategie.
 - b) Die Verbindung macht keinen Sinn.
 - c) Es fehlt an know-how für die Implementierung dieser Verbindung.
 - d) Es fehlt Engagement seitens der Unternehmensführung.
 - e) Sonstiges (_____)

Verhältnisse mit Managementmethoden

- 5) Welche sind die Verbesserungsinitiativen, um die Geschäftsprozesse in Ihrem Unternehmen zu unterstützen?
(mehrere Antworten sind möglich)
 - a) Six sigma
 - b) Wertbasiertes Management-Value-Based Management
 - c) Totales Qualitätsmanagement - Total Quality Management
 - d) Schlankes Management - Lean Management
 - e) Benchmarking
 - f) Ausgewogene Wertungsliste -Balanced Scorecard
 - g) Ständige Verbesserung
 - h) Keine
 - i) Sonstiges (_____)

Organisierung des Geschäftsprozessmanagements

- 6) Gibt es in Ihrem Chief Process Officer (Verantwortlicher Geschäftsprozessmanagement)?
 - a) Ja.
 - b) Nein.

- 7) Wenn ja, welche sind die Hauptfunktionen dieses Geschäftsführers für Prozessbüro?
(mehrere Antworten sind möglich)
- a) Modelle von Geschäftsprozessen entwickeln und halten
 - b) Einordnung der Kernprozesse in die Unternehmensstrategie
 - c) Vereinbaren von Prozesszielen mit Prozessmanagern
 - d) Unterstützung/Beratung beim Prozessmanagement anbieten
 - e) Prozesse im ganzen Unternehmen waagerecht leiten (cross-company)
 - f) Sonstiges (_____)
- 8) Im Allgemeinen, wer ist für den Budget von Geschäftsprozessen in Ihrem Unternehmen zuständig?
- a) Die für den Prozess zuständige Person
 - b) Die für die Funktion zuständige Person

Prozessoutsourcing

- 9) Welche Geschäftsprozesse werden in Ihrem Unternehmen ausgelagert? (mehrere Antworten sind möglich)
- a) Informationstechnologieprozess
 - b) Prozess kaufmännischer Geschäftsführung
 - c) Kaufprozess
 - d) HR-Prozess
 - e) Logistikprozess
 - f) Kundenberatungsprozess
 - g) Versicherungsprozess
 - h) Flottenmanagementprozess
 - i) Immobilienmanagementprozess
 - j) Zahlungsprozess
 - k) Leihprozess
 - l) Debitorenprozess
 - m) Kein Prozess wird ausgelagert
- 11) Im Allgemeinen, wie bewerten Sie Ihre Zufriedenheit mit Ihren Outsourcingpartnern bezüglich:
(1 = sehr unzufrieden - 10 = sehr zufrieden)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Transparenz										
Kosten										
Vertragsqualität										
Arbeitsqualität										

Stufen der Prozessorientierung

- 12) In welcher Umfang arbeitet Ihr Unternehmen mit Prozessen?
- f) Keine
 - g) Mit individuellen Prozessen
 - h) Mit wichtigen/kritischen Arbeitsprozessen
 - i) Mit einem kompletten Prozessmodell
 - j) Mit dem Engagement aller Schlüsselpartner in den Prozessmodellen

Kontrolle und Optimierung von Prozessen

15) Bewerten Sie einzeln die Bestätigungen über die Leistungseffizienz der Prozesse (allgemein) in Ihrem Unternehmen, Ihrer Meinung nach:

(1-10: 1 = ich stimme gar nicht überein und 10 = ich stimme völlig überein)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Die kundenorientierten Prozessziele werden deutlich definiert.										
Die Prozesse werden gemäß der Geschäftsziele modelliert und sollen mit ihnen übereinstimmen.										
Prozessbesitzer werden bestimmt.										
Die Kapazität der Prozesse wird geplant.										
Indikatoren der Prozesskontrolle werden bestimmt.										
Die Prozesskosten sind transparent.										
Die Prozessleistung wird regelmäßig gemessen.										
Prozessverbesserungen werden fest implementiert.										
Die Prozesse werden geprüft, um ihre Wirksamkeit zu validieren.										

Unterstützung der Informationstechnologie

16) Wird die Prozessstrukturierung auf das Geschäft gerichtet bevor die Standardprozesse der Informationssysteme in Ihrem Unternehmen definiert werden?

- a) Immer
- b) Überwiegend
- c) Teilweise
- d) Selten
- e) Nie

17) Welche IT-Anwendungen/Systeme beeinflussen nachhaltig die Gestaltung Ihrer Abläufe? (Mehrfachnennungen möglich)

- a) ERP Systeme (integrierte Managementsysteme)
- b) Managementsysteme des Lieferantkettenmanagements – *Supply Chain Management (SCM)*
- c) Kundenbeziehungsmanagementsystem – *Customer-Relationship-Management (CRM)*
- d) *Workflow-Management-Systeme* (Verwaltung von Arbeitsabläufen)
- e) Portale
- f) Eigene Entwicklungen
- g) *Business Process Management System (BPMS)*
- h) Logistische Lösungen
- i) EAI - Systeme (Integration – SOA)
- j) Groupware-Lösungen (kollaborative Arbeit). Zum Beispiel: *Exchange, Lotus Notes, GroupWise*.
- k) Sonstiges (welche? _____)

18) Wenn die Antwort auf die letzte Frage “eigene Entwicklungen” war, welche sind die Gründe dafür?

Unterstützung der Informationstechnologie - Referenzmodelle

24) Welche Referenzmodelle werden von Ihrem Unternehmen benutzt? (mehrere Antworten sind möglich)

- a) SAP Modellierung
- b) ITIL
- c) COBIT
- d) COSO
- e) EFQM
- f) SCOR
- g) eTOM
- h) APQC
- i) Keine

j) Sonstiges (_____)

19) Falls die Antwort auf die letzte Frage "keine" war, erklären Sie warum.

Integration von Informationstechnologie und Anwendung an BPM

20) Wie ist die Situation Ihres Unternehmens im Bezug auf die Adoption von einem integrierten *Business Process Management System* (BPMS)?

- a) Schon implementiert
- b) Noch als Begriffszeichnung
- c) Planung vervollständigt
- d) Vorgesehen
- e) Dieses System macht keinen Sinn.

Prozessrisiken

21) Wie wird die Risikokontrolle im Bezug auf die Prozesse in Ihren Unternehmen durchgeführt? (mehrere Antworten sind möglich).

- a) Es gibt eine integrierte Strategie aller im Prozess bezogenen Risiken.
- b) Es gibt eine starke Wahrnehmung der Risiken seitens der Mitarbeiter.
- c) Es werden Aktivitäten durchgeführt, um die Risiken zu kontrollieren.
- d) Versicherbare Risiken werden systematisch identifiziert und bewältigt.
- e) Die Risikoindikatoren werden identifiziert und bei Risikokontrolle transparent benutzt.

Ziele bezüglich BPM

22) Welche sind die Hauptziele Ihres Unternehmens bis Ende 2011 bezüglich Geschäftsprozessmanagement? (Mehrere Antworten sind möglich)

- a) Prozeßressourcen und Prozesskapazitäten aktiv verwalten
- b) Über Prozessoutsourcing entscheiden
- c) Geschwindigkeit der Prozessinnovation erhöhen
- d) Prozessengpass analysieren
- e) Qualitätsmanagement integrieren
- f) Geschäftsrisiken reduzieren und vorbeugen
- g) Prozesse integrieren
- h) Geschäftsprozessmanagement im strategischen Management des Unternehmens integrieren
- i) Fokus auf Kunden und Kundenbeziehungsmanagement (CRM)
- j) Kosten vollkommen berechnen
- k) Kostenkritische Prozessphasen identifizieren
- l) Arbeitsprozesse, die heterogene Ergebnisse erbringen, standardisieren

Planung von Geschäftsprozessprojekten

23) Gibt es eine konkrete Planung für die Verbesserung von Geschäftsprozessen bis zum Ende 2011?

- a) Ja, und diese Planung ist fest.
- b) Ja, aber die Planung ist in der Anfangsphase.
- c) Wir entschieden noch nicht.
- d) Es gibt keine Planung.

Bei den nächsten Fragen über spezifische Sektoren, bitte Geschäftssektor angeben.

24) Zu welchem Sektor gehört Ihr Unternehmen?

- a) Finanzdienste
- b) Logistik
- c) Energie

- d) Telekommunikationen
- e) Chemie und Biotechnologie
- f) Industrie
- g) Handelsaktivitäten/Dienste
- h) Konsumgüter
- i) Öffentlicher Dienst
- j) Gesundheit
- k) Informationstechnologie
- l) Sonstiges (_____)

Sektorenfragen – Finanzdienste

25) Welche Aspekte stimulieren die Geschäftsprozessautomatisierung in Ihrem Unternehmen?

(1 = sehr schwach, 10 = sehr stark)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Automatisierung/Standardisierung von Prozessen (zum Beispiel, durch BPM <i>softwares</i> oder standardisiert)										
Genauigkeit in der Produktentwicklung (Fokus auf den Kunden, kurze Zeit bei der Entwicklung, Qualitätsorientierung, usw.)										
Schaffung Prozess- und Produktkostentransparenz										
Produkt und Prozessmodulierung, um Flexibilität zu erhöhen										
Implementierung von Innovationsmanagement										
Effizienz und Kostenmanagement (einschließlich Investitionsgegenleistung)										
Segmentorientierte Vertriebsstruktur										
Zurzeit arbeiten wir nicht an dem Thema										
Sonstiges (bitte unten im Punkt angeben)										

26) Geben Sie hier „andere Aspekte“ an, falls es zutrifft.

27) Für welche Bereiche Ihres Unternehmens sehen Sie Vorteile mit der Anwendung von Geschäftsprozessmanagement?

(1 = kein Vorteil, 10 = großer Vorteil)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Buchhaltung										
Human Resources										
Informationstechnologie										
Risikokontrolle										
Vertrieb / Kundenbeziehung										
Beschwerde-Management/Kritiken										
Schadenmanagement										
Unternehmensdarlehen										
Privates Darlehen										
Zahlungsströmung										
Aktienportfoliomanagement										

28) Beeinflusst die Anwendung von Regelungen in Bezug auf operative Risiken die Prozesseffizienz in Ihrem Unternehmen positiv?

- a) Ja
- b) Teilweise
- c) Nein

Sektorenfragen – Logistik

29) Bei welchen Unternehmensprozessen oder Geschäftseinheiten sehen Sie größeres Potential einer Prozessoptimisierung? (mehrere Antworten sind möglich)

- a) Annahmeneinordnung/Vertragsgenehmigung
- b) Dienstmanagement
- c) Kostenplanung
- d) Kostenberechnung/Rechnungskontrolle
- e) Finanzbuchhaltung
- f) Schadenverarbeitung / Versicherungen
- g) Kostenvoranschlag vor und nach der Berechnung
- h) Vergütungsmanagement
- i) Informationstechnologie und Kommunikation

30) Was für eine Kontrolle wird in Ihrem Unternehmen durchgeführt? (mehrere Antworten sind möglich)

- a) Finanzkontrolle
- b) Operative Kontrolle
- c) Vertriebskontrolle
- d) Informationstechnologiekontrolle
- e) Prozesskontrolle

31) Setzen Sie in den in den Bereichen Kontraktlogistik und Projektlogistik mit dem Kunden abgestimmte Prozessmodelle ein?

- a) Ja
- b) Nein

32) Wenn ja, wann und wofür? (mehrere Antworten sind möglich)

- a) In der Vertriebsphase
- b) Für den prozess orientierten Vorschlag
- c) Abrechnung
- d) Für die Definition und Dokumentation von Service-Level-Vereinbarungen – *Service Level Agreements*

Unternehmensdateien

33) Wie viele Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen?

- a) 1 – 50
- b) 51 – 100
- c) 101 – 500
- d) 501 – 1000
- e) 1001 – 5000
- f) Mehr als 5000

34) Welche Stelle haben Sie im Unternehmen?

- a) Direktor
- b) Abteilungsleiter
- c) Aufsicht oder Koordinator
- d) Teamleiter
- e) Andere Stelle

35) Halten Sie es für wichtig, an dieser Umfrage regelmäßig / jährlich teilzunehmen?

- a) Ja
- b) Nein

36) Haben Sie Interesse, das Ergebnis dieser Studien zu bekommen?

- a) Ja.

b) Nein.

37) Haben Sie Vorschläge oder Fragen zu diesen Studien?

Kontaktfeld * = notwendig

Unternehmen/Organisation	
Name	
Nachname	
Adresse	
Postfach	
Stadt	
Land	
e-mail	
Telefon	
Mobiltelefon	
Fax	

APÊNDICE C – Questionário proposto “Verificação do Estado Atual da Gestão por Processos
nas Organizações Brasileiras”

Caracterização da organização e do respondente

- 1) Onde a sua organização tem unidades?
 - a) Exclusivamente em território nacional
 - b) Em território nacional e internacional

- 2) Quanto à origem de capital, como sua organização se classifica?
 - a) Empresa privada
 - b) Instituição pública
 - c) Empresa de capital misto (privado e público)
 - d) Instituição assistencial

- 3) A qual setor sua organização pertence? (Atividade principal)
 - a) Serviços financeiros
 - b) Logística
 - c) Energia
 - d) Telecomunicações
 - e) Química e biotecnologia
 - f) Indústria
 - g) Atividades comerciais/Serviços
 - h) Bens de consumo
 - i) Saúde
 - j) Tecnologia da Informação
 - k) Outro (_____)

- 4) Qual é o serviço público prestado? (esta questão só é vista por quem respondeu a alternativa “b” da questão 2)
 - a) Financeiro
 - b) Transporte
 - c) Energia
 - d) Telecomunicação
 - e) Saúde
 - f) Educação
 - g) Administração pública
 - h) Ciência e tecnologia
 - i) Cultura
 - j) Outro (_____)

- 5) Qual é o número de funcionários da sua organização no Brasil?
 - a) De 1 a 50 funcionários
 - b) De 51 a 100 funcionários
 - c) De 101 a 500 funcionários
 - d) De 501 a 1.000 funcionários
 - e) De 1.001 a 5.000 funcionários
 - f) Mais de 5.000 funcionários

- 6) Quanto ao faturamento/orçamento anual no Brasil, a sua organização se classifica:
- a) Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
 - b) Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
 - c) Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
 - d) Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
 - e) Maior que R\$ 300 milhões
- 7) A partir da sua posição no organograma de sua unidade no Brasil, quantos níveis hierárquicos lhe separam do principal executivo?
- a) 0, ou mesmo nível
 - b) 1, ele é seu superior imediato
 - c) 2
 - d) 3
 - e) 4
 - f) 5 ou mais
- 8) Qual das unidades organizacionais abaixo melhor define a sua na organização?
- a) Vendas
 - b) Sistemas de Informação
 - c) Planejamento
 - d) Controladoria
 - e) Marketing
 - f) Produção
 - g) Engenharia
 - h) Finanças
 - i) Distribuição
 - j) Compras
 - k) Contabilidade
 - l) Auditoria Interna
 - m) Qualidade
 - n) Escritório de Processos
 - o) Outra (_____)
- 9) Há quanto tempo você trabalha na organização?
- a) Até 2 anos
 - b) De 2 anos e 1 dia a 5 anos
 - c) De 5 anos e 1 dia a 10 anos
 - d) De 10 anos e 1 dia a 15 anos
 - e) Mais de 15 anos

O tema gestão dos processos de negócio

- 10) Quanto à gestão de processos de negócios (Business Process Management – BPM) é de seu interesse atualmente?
- a) Tenho muito interesse no tema
 - b) Tenho algum interesse no tema
 - c) Tenho pouco interesse no tema
 - d) Não tenho interesse no tema
- 11) Como você avalia a importância do tema BPM para o futuro?
- a) Crescente
 - b) Constante
 - c) Decrescente

Associação entre processos e estratégia

- 12) Os processos de negócio estão alinhados com o direcionamento estratégico da sua organização?
- Totalmente
 - Em sua maioria
 - Parcialmente
 - Não estão alinhados
 - Tal alinhamento não se aplica
- 13) Quais são as razões para você ter respondido “Não estão alinhados” ou “Tal alinhamento não se aplica”?
- (Várias respostas possíveis)
- Não existe estratégia
 - O alinhamento não faz sentido
 - Falta know-how para a implantação deste alinhamento
 - Falta compromisso da alta cúpula da organização
 - Outra (_____)

Relação com os métodos de gestão

- 14) Quais são os métodos utilizados para apoiar a gestão de processos na sua organização? (Várias respostas possíveis)
- Six sigma*
 - Total Quality Management (TQM)*
 - Lean Management*
 - Balanced Scorecard*
 - Benchmarking*
 - Teoria das restrições
 - Nenhum
 - Outros (_____)

Estrutura da gestão de processos de negócios

- 15) Há um profissional responsável pela gestão de processos na organização?
- Sim
 - Não
- 16) A partir da posição do profissional responsável pela gestão de processos no organograma, quantos níveis hierárquicos o separam do principal executivo na unidade da organização no Brasil? (esta questão só é vista por quem respondeu a alternativa “a” da questão 15)
- 0, ou mesmo nível
 - 1, ele é o superior imediato
 - 2
 - 3
 - 4
 - 5 ou mais
- 17) Quais são as principais atribuições do profissional responsável pela gestão de processos? (Várias respostas possíveis e esta questão só é vista por quem respondeu a alternativa “a” da questão 15)
- Desenvolver e manter a arquitetura de processos da organização
 - Alinhar os processos chave com a estratégia corporativa
 - Alinhar os gestores dos processos com as metas do negócio
 - Prestar suporte/consultoria na gestão dos processos
 - Gerenciar os processos de forma horizontal (*cross-company*) por toda a organização
 - Definir os padrões, métodos e ferramentas para a gestão de processos na organização
 - Promover treinamentos em princípios e práticas de gerenciamento de processos de negócio

- h) Identificar, priorizar e definir o escopo de projetos de mudanças de processos e gerenciar os recursos necessários
- i) Ajudar a criar, manter e gerenciar o sistema de monitoramento do desempenho dos processos
- j) Gerenciar riscos através de relatórios e manutenção de documentações
- k) Outras (_____)

18) De forma geral, quem é responsável pelo orçamento dos processos de negócio na sua organização?

- a) O responsável pelo processo
- b) O responsável pela função
- c) Existe compartilhamento de responsabilidades
- d) Outros (_____)

Relações interdepartamentais

19) Como você avalia o relacionamento e a dinâmica entre os departamentos na sua organização? (Várias respostas possíveis)

- a) Há pouco ou nenhum conflito interdepartamental nesta unidade de negócio
- b) Quando membros de vários departamentos se reúnem, frequentemente as tensões se elevam.
- c) Pessoas de um departamento frequentemente não gostam de interagir com pessoas de outros departamentos.
- d) Empregados de diferentes departamentos sentem que as metas de seus departamentos estão alinhadas com as metas dos demais departamentos e da organização como um todo.
- e) Proteger os interesses do departamento é considerado uma prioridade.

Terceirização de Processos

20) Quais áreas são terceirizadas na sua organização? (Várias respostas possíveis)

- a) Tecnologia da Informação
- b) Comercial
- c) Compras
- d) Recursos Humanos
- e) Logística
- f) Atendimento ao Cliente
- g) Segurança
- h) Conta a Pagar
- i) Jurídico
- j) Contabilidade
- k) Contas a Receber
- l) Nenhuma área é terceirizada
- m) Outras (_____)

Nível da orientação para processos

21) Em que nível de abrangência sua organização trabalha com processos?

- a) Nenhum
- b) Com processos individuais
- c) Com processos de trabalho importantes/críticos
- d) Com um modelo completo de processos
- e) Com o envolvimento de todos os parceiros-chave no modelo completo de processos

Vantagens da orientação para processos

22) Quais vantagens o controle efetivo dos processos trouxe para sua organização até o momento? (Várias respostas possíveis)

- a) Melhoria das competências chave

- b) Mudança positiva na cultura corporativa
- c) Aumento da motivação dos colaboradores
- d) Maior qualificação dos colaboradores
- e) Melhor compreensão do próprio modelo de negócio
- f) Tratamento otimizado dos riscos críticos do negócio
- g) Aumento da satisfação do cliente
- h) Redução do lead time (prazos de entrega)
- i) Aumento da qualidade
- j) Redução nos custos
- k) Aumento dos lucros
- l) Outros (_____)

Qualidade do controle de processos

- 23) Quais das seguintes afirmações representam a qualidade atual do controle dos processos na sua organização? (Várias respostas possíveis)
- a) As metas dos processos estão em conformidade com as metas de negócio
 - b) O foco no cliente está claramente em primeiro plano em todos os desenhos de processos
 - c) Os riscos relacionados aos processos são sistematicamente identificados e controlados
 - d) No desenho de processos, as atividades que não geram valor são sistematicamente eliminadas
 - e) As atividades são organizadas em cada etapa do processo
 - f) As responsabilidades dos processos estão claramente definidas
 - g) A eficiência dos processos chave é revisada regularmente com a utilização de indicadores específicos
 - h) Tais indicadores são pauta das principais reuniões dos gestores
 - i) Na cúpula executiva da organização é nomeado um Gerente de Escritório de Processos – responsável pela gestão dos processos
 - j) Todas as atividades chave, da inovação ao serviço, têm um controle orientado a processos
 - k) Para o controle financeiro há um cálculo dos custos dos processos
 - l) Há uma estrutura dentro do modelo de governança de processos que receba informações sobre o desempenho dos processos e oriente as ações para melhorias

Otimização dos processos

- 24) Quais das seguintes afirmações representam o aumento do desempenho dos processos na sua organização? (Várias respostas possíveis)
- a) Os objetivos dos processos orientados para o cliente são claramente definidos
 - b) Os processos são alinhados e modelados conforme os objetivos do negócio
 - c) São determinados donos de processos
 - d) A capacidade dos processos é planejada
 - e) São determinados indicadores para controle de processos
 - f) Os custos dos processos são transparentes
 - g) O desempenho dos processos é medido regularmente
 - h) Melhorias de processos são consistentemente implantadas
 - i) Os processos são auditados para validar sua eficácia

Suporte de Tecnologia da Informação

- 25) A estruturação de processos é direcionada pelo negócio antes de se definir os processos padrão dos sistemas de informação na sua organização?
- a) Sempre
 - b) Predominantemente
 - c) Parcialmente
 - d) Raramente
 - e) Nunca

- 26) Quais sistemas de informação efetivamente facilitam o desenvolvimento dos processos na sua organização? (Várias respostas possíveis)
- a) Sistema integrado de gestão – *Enterprise Resource Planning* (ERP)
 - b) Sistema de gerenciamento da cadeia de suprimentos – *Supply Chain Management* (SCM)
 - c) Sistema de gerenciamento do relacionamento com o cliente – *Customer Relationship Management* (CRM)
 - d) Sistema de gerenciamento de *workflow* – *Workflow Management System* (WMS)
 - e) Sistema de gerenciamento de processos de negócio – *Business Process Management System* (BPMS)
 - f) Sistema de integração – *Enterprise Application Integration* (EAI)
 - g) Sistema de Arquitetura Orientada a Serviços – *Service Oriented Architecture* (SOA)
 - h) Soluções de *groupware* (trabalho colaborativo). Por exemplo: *Exchange*, *Lotus Notes*, *GroupWise*)
 - i) Sistema de gerenciamento eletrônico de documentos (GED)
 - j) Sistema de gerenciamento de conteúdo corporativo – *Enterprise Content Management System* (EMS)
 - k) Sistema de monitoria de processos organizacionais – *Business Activity Monitoring* (BAM)
 - l) Sistema de modelagem de processos (por exemplo: *Visio*, *PowerPoint*)
 - m) Soluções logísticas (por exemplo: *Warehouse Management System* - WMS, *Transportation Management System* – TMS)
 - n) Portais
 - o) Outros (_____)

Modelos de referência

- 27) Quais são os modelos de referência que sua organização utiliza? (Várias respostas possíveis)
- a) Modelo de processos SAP
 - b) ITIL
 - c) COBIT
 - d) SCOR
 - e) eTOM
 - f) APQC
 - g) eSCM
 - h) PMBok
 - i) PNQ
 - j) ISO
 - k) Sarbanes-Oxley
 - l) CMMI
 - m) OMG
 - n) Nenhum
 - o) Outro (_____)

28) No caso de ter sido marcada a alternativa “Nenhum” no item anterior, explique por quê?

Integração de TI e aplicação no BPM

- 29) Qual é a situação atual da sua organização quanto à adoção de um sistema integrado para a gestão dos processos de negócio (*Business Process Management System* – BPMS)?
- a) Já implantado
 - b) Na fase de desenho conceitual
 - c) Planejamento finalizado
 - d) Previsto
 - e) Não planejado
 - f) Este sistema não faz sentido

Riscos do Processo

- 30) Como é realizado o controle dos riscos relacionados aos processos na sua organização? (Várias respostas possíveis).
- a) Existe uma estratégia integrada de todos os riscos relacionados ao processo.

- b) Existe uma forte percepção de riscos por parte dos colaboradores.
- c) São realizadas atividades para se controlar os riscos.
- d) Riscos seguráveis são sistematicamente identificados e geridos.
- e) Os indicadores de riscos são identificados e utilizados de forma transparente para o controle dos riscos.
- f) Não gerenciamos os riscos dos processos.

Objetivos para o BPM

- 31) Quais são os principais objetivos da sua organização nos próximos 12 meses quanto à gestão dos processos de negócios? (Várias respostas possíveis)
- a) Desenvolver uma arquitetura de processos
 - b) Administrar ativamente os recursos e capacidades dos processos
 - c) Decidir sobre a terceirização de processos
 - d) Aumentar a velocidade da inovação dos processos
 - e) Analisar os gargalos dos processos
 - f) Integrar a gestão da qualidade
 - g) Reduzir e prevenir riscos de negócios
 - h) Integrar a gestão de processos de negócios na gestão estratégica da organização
 - i) Melhorar o foco no cliente e a gestão do relacionamento com o cliente (CRM)
 - j) Reduzir custos dos processos
 - k) Padronizar os processos de trabalho que têm resultados heterogêneos
 - l) Treinar gestores de processos
 - m) Estruturar ou rever projetos de melhorias de processos
 - n) Promover conformidade com normas/legislação nacional (ex.: SPED) e internacional (ex.: IRFS)
 - o) Nenhum
 - p) Outros (_____)

Automação de processos

- 32) Quais aspectos estimulam a automação dos processos de negócios na sua organização? (Várias respostas possíveis)
- a) Automação/padronização dos processos (por exemplo, através *softwares* de BPM)
 - b) Rigor no desenvolvimento de produtos (obrigatoriedade de etapa que foque no cliente, diminuição do tempo de desenvolvimento, redução de erros, etc.)
 - c) Transparência nos processos e nos custos dos produtos
 - d) Modularização de produtos e processos para aumentar a flexibilidade
 - e) Implantação de gestão da inovação
 - f) Eficiência e gestão de custos (incluindo o retorno sobre o investimento)
 - g) Segmentação dos canais de distribuição
 - h) Atualmente não temos automação de processos
 - i) Outros (_____)

Questões finais

- 33) Você considera importante participar desta pesquisa regularmente / anualmente?
- a) Sim
 - b) Não
- 34) Você tem interesse em receber o resultado deste estudo?
- a) Sim
 - b) Não
- 38) Você tem sugestões ou perguntas sobre este estudo?

Contato

Organização	
Nome	
Sobrenome	
Endereço	
Caixa postal	
Cidade	
País	
E-mail	
Telefone	
Celular	
Fax	

APÊNDICE D – Glossário do instrumento de pesquisa

Área/departamento: é uma unidade organizacional responsável por uma etapa de um processo transversal ou por todo um processo funcional.

Processo: é um conjunto de atividades e recursos que estão em uma ordem lógica para alcançar uma ou mais metas, e são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas. Os processos podem ser transversais (realizados por mais de um departamento) ou funcionais (realizados em um único departamento). No contexto de gestão de processos de negócio, um “processo de negócio” é um trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes da organização.

Gestão de Processos de Negócio: é uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio para alcançar os resultados pretendidos pela estratégia de uma organização.

Dono de processo: é o responsável pela arquitetura dos processos da organização, pelo processo ponta-a-ponta ao longo de departamentos, assim como pelo monitoramento do desempenho e pela recomendação de projetos de melhoria para tal.

Visão funcional: definida por um grupo de atividades relacionadas a um objetivo ou tarefa particular.

Visão por processos: foca o trabalho ponta-a-ponta através das fronteiras das funções para agregar valor ao cliente.

APÊNDICE E – Modelo do questionário proposto no sistema

0% 100%

Caracterização da empresa e do respondente

***Onde a sua empresa tem unidades?**
Escolha um dos seguintes:

☐ Exclusivamente em território nacional

☐ Em território nacional e internacional

***Quanto à origem de capital, como sua empresa se classifica?**
Escolha um dos seguintes:

☐ Empresa privada

☐ Instituição pública

☐ Empresa de capital misto (privado e público)

☐ Instituição assistencial

***Qual é o número de funcionários da sua empresa no Brasil?**
Escolha um dos seguintes:

☐ De 1 a 50 funcionários

☐ De 51 a 100 funcionários

☐ De 101 a 500 funcionários

☐ De 501 a 1.000 funcionários

☐ De 1.001 a 5.000 funcionários

☐ Mais de 5.000 funcionários

***Quanto ao faturamento anual no Brasil, a sua empresa se classifica:**
Escolha um dos seguintes:

☐ Menor ou igual a R\$2,4 milhões

☐ Maior que R\$2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões

☐ Maior que R\$16 milhões e menor ou igual a R\$90 milhões

☐ Maior que R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões

☐ Maior que R\$300 milhões