



Implantação do escritório de processos: um estudo de caso

ÁREA: 5
TIPO: Caso

Setting up the process office: a case study

Implantación de la oficina de procesos: un estudio de caso

AUTORAS

**Cintia Alves
Nogueira¹**

Universidade de São
Paulo
cintianogueira@
hotmail.com

**Silvia Dallavalle
de Pádua**

Universidade de São
Paulo
dallavalle.silvia@
gmail.com

**Elisa França
Leôncio Alves**

Universidade de São
Paulo
elisafalves@gmail.
com

**Patrícia Furlan
Monteiro**

Universidade de São
Paulo
patyfmo@gmail.com

1. Autora de contacto: Rua
Américo Brasiliense, 1142,
apto 53, Ribeirão Preto,
SP, Brasil

Este artigo tem o objetivo de investigar os motivos da implantação de um Escritório de Processos, como ocorreu a sua estruturação e quais são as suas atividades no dia-a-dia de uma organização do setor de varejo, distribuição e logística. Nesta pesquisa, desenvolve-se uma revisão da literatura sobre gestão de processos e Escritório de Processos, e apresenta-se um estudo de caso visando identificar a estruturação e as principais atividades de um Escritório de Processos. O resultado do estudo mostra que a organização implantou um Escritório de Processos a fim de promover a gestão de processos em suas operações, alcançar seus objetivos estratégicos e manter-se competitiva no mercado. O estudo gerou a percepção de que a estruturação do Escritório de Processos acontece de forma única e gradual e que suas atividades são desenvolvidas de forma departamentalizada, tendendo a segregar as atribuições de normatização, melhoria e coordenação dos processos.

This article aims at investigating the reasons for setting up a Process Office, how its structuring came about, and what are the day-to-day activities of an organisation in the retail, distribution, and logistics sector. This enquiry develops a review of the literature on process management and the Process Office, a case study is presented that aims at identifying the structuring and the main activities of a Process Office. The result of the study shows that the organisation set up a Process Office in order to promote process management in its operations, reach its strategic objectives, and maintain its competitiveness in the market. The study gave rise to the perception that the structuring of the Process Office takes place in a unique, gradual fashion, and that its activities are developed in a compartmentalised manner, tending to segregate the attributions of process standardisation, improvement, and co-ordination.

El objetivo de este artículo es investigar cuáles fueron los motivos de la implantación de una Oficina de Procesos, cómo transcurrió su estructuración y cuáles son sus actividades en el día a día de una organización del sector del comercio minorista, la distribución y la logística. Para esta investigación se realiza una revisión de la literatura existente sobre gestión de procesos y Oficina de Procesos, y se presenta un estudio de caso con el fin de identificar la estructuración y las principales actividades de una Oficina de Procesos. El resultado del estudio muestra que la organización implantó una Oficina de Procesos con el fin de promover la gestión de procesos en sus operaciones, alcanzar sus objetivos estratégicos y mantenerse competitiva en el mercado. El estudio generó la percepción de que la estructuración de la Oficina de Procesos se produce de forma única y gradual y de que sus actividades se desarrollan de forma independiente entre departamentos, tendiendo a segregar las atribuciones relativas al establecimiento de normas, a la mejora y a la coordinación de los procesos.

DOI
10.3232/GCG.2012.V6.N3.06

RECIBIDO
29.08.2012

ACEPTADO
20.11.2012

1. Introdução

As constantes mudanças do mercado, relacionadas às novas tecnologias e ao aumento da concorrência e da dinâmica da economia, conduzem as organizações a mudanças rápidas e significativas a fim de melhorarem suas operações para sobreviverem em um mercado cada vez mais complexo e competitivo (SEETHAMRAJU, 2009). Com isso, as organizações se veem forçadas a ver, não somente pelo seu próprio ponto de vista, mas também pelo ponto de vista do cliente (SENTANIN, 2003), como também a disponibilizar rapidamente produtos e serviços no mercado e reduzir custos de produção (SEETHAMRAJU, 2009). Neubauer (2009) destaca ainda outros desafios que as organizações estão enfrentando, tais como as constantes mudanças nos requisitos de negócio, diminuição de ciclos de vida do produto e concorrência internacional.

Para enfrentar tais desafios, a solução encontrada por Neubauer (2009) e McCormack et al. (2009) é a gestão de processos, *Business Process Management* (BPM), que permite às organizações uma rápida adaptação organizacional. Segundo Kohlbacher (2010), o objetivo da gestão de processos é entregar valor ao cliente, portanto, não consistes somente em desenhar, desenvolver e executar processos de negócio, mas, também, em considerar a interação entre os processos, controlá-los, analisá-los e otimizá-los.

Cada vez mais, é visível a necessidade das organizações se estruturarem para gerenciar os seus processos, capacitando-se para que os mesmos sejam adequadamente entendidos pelos envolvidos e resultem em vantagens competitivas ou comparativas (PAIM et. al, 2008). Aliado a isso, temos que, para se conseguir uma boa execução da estratégia organizacional, há a necessidade de se criar um comportamento organizacional previsível e alinhado nos diversos níveis, garantindo o elo entre os processos fins com os processos de apoio, entre a estratégia corporativa com as estratégias das unidades de negócio, para que a rotina também caminhe em direção ao alcance da estratégia estabelecida (CINTRA, 2008).

Dessa forma, para que as organizações possam melhorar o seu desempenho utilizando técnicas de gestão de processos, se faz necessário investigar também a aplicação prática das tarefas necessárias para esse gerenciamento (PAIM et. al, 2008). Uma estratégia utilizada pelas organizações para o desenvolvimento da capacidade de gestão de processos é a estruturação de um Escritório de Processos, ou seja, 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).

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, assim como cresce também a oferta de programas de graduação especializados em gestão de processos nas universidades. No entanto, são poucos os materiais que mostram como lidar com questões essenciais para o bom funcionamento das técnicas de gestão de processos (PALMBERG, 2010).

PALAVRAS-CHAVE

Processos, gestão de processos, escritório de processos, estudo de caso

KEY WORDS

Processes, process management, process office, case study

PALABRAS CLAVE

Procesos, gestión de procesos, escritorio de procesos, estudio de caso

CÓDIGO JEL:

M100

Segundo Paim et. al (2008), a forma da introdução da gestão de processos nas organizações, para integrar e simplificar os instrumentos de informação e sistemas de apoio à concepção de processos, gestão e aprendizagem ainda é pouco abordada. Artigos empíricos sobre ferramentas e metodologias para o mapeamento e melhoramento de processos podem ser encontrados, porém poucos destes mostram como lidar com questões essenciais para o bom funcionamento das técnicas abordadas (PALMBERG, 2010) ou tratam da implantação de escritórios de processos. No entanto, a pesquisa do ELO Group (2009) aponta um crescente interesse das organizações no tema Escritório de Processos como mecanismo para promover a internalização das práticas de gestão de processos.

É nesse contexto que, com base na contraposição entre a teoria e a prática organizacional, este artigo tem o objetivo de investigar os motivos da implantação de um Escritório de Processos, como ocorreu a sua estruturação e quais são as suas atividades no dia-a-dia de uma organização do setor de varejo, distribuição e logística. Os resultados dessa pesquisa conferem material científico para o avanço do estudo sobre o tema de Escritório de Processos e fornecem ferramentas às organizações para que elas consigam desenvolver uma estratégia de gestão de processos baseada em conceitos.

Este artigo tem a seguinte estrutura: primeiro é apresentado o que é gestão de processos e Escritório de Processos. Em seguida, é apresentada a metodologia de estudo de caso e os resultados da pesquisa na organização estudada. Apresenta-se, então, a análise dos resultados mostrando os motivos e a estruturação do Escritório de Processos na organização e, por fim, as conclusões da pesquisa.

2. Gestão de processos

Para um melhor entendimento de gestão de 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, p. 23).

No contexto de gestão de processos, o processo de negócio é o meio integrador dos demais recursos da organização e, segundo Hammer e Champy (1994), é um conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica com o desígnio de produzir um bem ou serviço de valor para um grupo específico de clientes. Portanto, um processo é a ordenação específica da atividade de trabalho, através do tempo e espaço, com início e fim bem determinados e um conjunto definido de entradas (*inputs*) e saídas (*outputs*) (DAVENPORT, 1993). Para Antonucci et al. (2009, p. 23), processo de negócio é um trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes e, segundo Harrington (1991), utiliza os recursos da organização para oferecer tais resultados.

Considerando, então, o conceito de processos de negócio e a consequente necessidade de desenho de processos dentro das organizações, é possível remontar ao início da década de

90, na qual a reengenharia total de processos – *Business Process Re-engineering* (BPR) ganhou popularidade (PAIM, et al., 2009). Essa proposta, segundo Doomun e Jungum (2008), envolveu mudanças nas pessoas, processos e tecnologia, mas para Davenport (1994), Hammer e Champy (1994), a solução de BPR para a necessidade das organizações era, primeiro, definir o objetivo geral dos processos e, em seguida, realizar grandes mudanças para se alcançar esse objetivo.

Com isso, percebe-se que a análise de processo é reconhecida como o principal estágio na reengenharia de processos de negócio e tem se desenvolvido nas últimas duas décadas, de acordo com Lin, Fan e Newman (2009). Mas esse modelo apresentou deficiências relevantes, tais como dificuldade de modificar a cultura do gerenciamento por funções nas organizações. Para suprir estas lacunas, surgiu 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 (KOHLBACHER, 2010).

A gestão de processos se destaca, então, como uma abordagem de gestão que permite às organizações uma melhor adaptação à realidade (PALMBERG, 2010), pois se trata de um método que promove o desenvolvimento e a melhoria contínua das estratégias organizacionais e que foca os esforços de gestão nas atividades do negócio que geram maior valor para o cliente (NEUBAUER, 2009).

Para Pyon, Woo e Park (2011), a gestão de 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. Nesse mesmo sentido, Cintra (2008) acrescenta às boas práticas da gestão de processo a definição do nível de maturidade, plano de comunicação e automação, ou informatização, dos processos.

Antonucci et al. (2009, p. 33) conceitua a gestão de processos como uma abordagem que visa “[...] identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização”. Assim, a gestão de processos pode ser tratada como uma mentalidade de gestão, ou seja, uma filosofia que 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).

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). Para Jeston e Nelis (2006), o caminho para a gestão de processos tem sido uma tarefa difícil que obteve ganhos com os sucessos e fracassos de várias outras tentativas de alcançar a eficiência organizacional. A proposta deste artigo para um caminho de sucesso com a gestão de processos vem com a apresentação do conceito, a seguir, de Escritório de Processos.

.....

3. Escritório de processos

Segundo Paim et. al (2008), a frequência com que a modelagem, a melhoria, a implantação, a integração e a coordenação de processos têm acontecido, muitas vezes de forma isolada, evidencia que cada vez mais as organizações necessitam se estruturar para gerenciar seus processos. O Escritório de Processos surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a gestão de processos nas organizações, tornando-a parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura organizacional (PAIM et. al, 2009). Assim, da mesma forma que a alta gestão das organizações requer um comitê de finanças que disponibilize informações acerca da saúde financeira da companhia, esta também requer um grupo de pessoas especialistas em 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 e ROSEMANN, 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).

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 e NELIS, 2006, p. 322). Com essa formação, o Escritório de Processos busca auxiliar a articulação 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 e NELIS, 2006, p. 322).

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](#).

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](#).

Quadro 1: Relação dos macro-objetivos e atividades de um Escritório de Processos

| 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 | Gerenciar levantamento de processos |
| | | Prover a melhoria do desempenho dos processos | Gerenciar melhoria de processos |
| | | Integrar mecanismos de coordenação organizacional | 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: Atividades do Grupo de BPM

| 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.

Segundo Jeston e Nelis (2006, p. 322), 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. 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.

O Escritório de Processos busca, então, criar um espaço comum, com visão compartilhada dos processos, capaz de apoiar cada uma das partes envolvidas na gestão de seus processos e no alcance dos resultados estratégicos definidos pela organização. Para entender melhor essas características as especificidades de um Escritório de Processos em uma organização em particular, foi realizada uma revisão bibliográfica da literatura científica da área aqui apresentada, buscando identificar temas convergentes com artigos publicados que possibilitassem a organização e análise dos dados resultantes do estudo de caso.

4. Metodologia

O ponto de partida deste trabalho foi a busca bibliográfica sobre os fundamentos do tema Escritório de Processos, além daqueles já citados no item anterior, percorrendo os principais periódicos nacionais e internacionais relacionados ao assunto, a partir do ano de 2000, e utilizando livros de referência sobre o assunto.

Como a busca bibliográfica teve a preocupação de encontrar evidências que permitissem caracterizar a relevância do assunto em relação ao Escritório de Processos e que agregassem conteúdo na contextualização do objeto de estudo, a partir de uma análise qualitativa dos resultados, nenhum artigo foi selecionado.

A segunda fase do trabalho foi o estudo de caso visando identificar a estruturação e as principais atividades de um Escritório de Processos. Para isso, foi utilizado, o roteiro de uma entrevista semi-estruturada baseado nas descrições dos fluxos de atividades propostas por Paim et al. (2008). Esta entrevista foi aplicada a dois colaboradores, um com cargo de nível estratégico e outro tático, responsáveis pelo Escritório de Processos de uma organização que atua no ramo de distribuição de medicamentos e produtos de higiene pessoal e consumo, e também possui a divisão do varejo com drogarias.

Considerando, então, a primeira fase do estudo e a observação empírica da realidade da organização, verificou-se a necessidade efetiva de aprofundamento científico no tema, o que reforça o problema de pesquisa do presente trabalho e sua contribuição para o desenvolvimento de estudos futuros sobre Escritório de Processos.

Segundo Yin (2001), um dos princípios básicos para a coleta de dados em um estudo de caso é a utilização de múltiplas fontes de evidência. As principais vantagens dessa técnica são a diminuição do viés do pesquisador, permitir a captação da visão própria das pessoas envolvidas e, ao mesmo

tempo, possibilitar uma visão externa do problema (DUNCAN, 1989). Com base nesses princípios, essa pesquisa adotou os seguintes métodos e fontes de coletas de dados: análise documental e de arquivos, entrevistas em profundidade, e observação empírica.

Por fim, com o objetivo de garantir a confiabilidade da pesquisa e de permitir uma futura replicação desse trabalho, é apresentado, no **Quadro 3**, o protocolo de estudo de caso que norteou a investigação.

Quadro 3: Protocolo do estudo de caso

| | |
|--|--|
| Questão do estudo | Quais são os motivos da implantação de um Escritório de Processos, como ocorreu a sua estruturação e quais são as suas atividades no dia-a-dia de uma organização? |
| Unidade de análise | Identificar a estruturação e as principais atividades de um Escritório de Processos |
| Limites de Tempo | Entre os anos de 2010 e 2011 |
| Local | Organização do ramo de distribuição de medicamentos e produtos de higiene pessoal e consumo, e de varejo |
| Validade dos construtos | Contraposição entre a teoria e a prática |
| Validade interna | Utilização de fontes múltiplas de evidências: análise documental e de arquivos da organização e entrevistas em profundidade com o diretor do departamento de planejamento e controle e com o especialista em processos |
| Questões elementares do estudo de caso | - O que motivou a estruturação do Escritório de Processos? |
| | - Como a organização estruturou o Escritório de Processos? |
| | - Quais foram as melhorias obtidas com a estruturação do Escritório de Processos? |
| | - Quais são as principais atividades realizadas pelo Escritório de Processos? |
| | - Quais são as principais barreiras enfrentadas para executar as atividades do Escritório de Processos? |

5. Resultados

5.1. Implantação do Escritório de Processos

A organização pesquisada atua no setor de varejo, distribuição e logística de medicamentos e produtos de consumo, contando com um quadro de mais de 1.700 funcionários. Caracteriza-se, também, por ser dividida em unidades funcionais, pois, mesmo que a organização esteja jacinando para o aprimoramento de seus processos, seu esforço ainda está centrado, principalmente, nas funções e os processos são enquadrados em departamentos.

Conforme entrevista, a organização está passando por uma fase de transição entre sua fundação (pioneirismo) e a profissionalização de suas atividades, já que ela cresceu em níveis maiores do que a consolidação de seus processos, ou seja, expandiu-se muito nos últimos

anos sem a estrutura adequada para isto. Além disso, a necessidade de profissionalização de suas atividades surge para suportar suas operações em um mercado dinâmico e atender às recomendações da auditoria externa.

Segundo os entrevistados, uma das ações realizadas rumo à profissionalização foi a instituição da governança corporativa, caracterizada pela definição clara das responsabilidades e limites de atuação da gestão da organização e daqueles que são os detentores de seu capital. Neste cenário, a adoção de práticas de gestão por processos surgiu inicialmente como uma forma permitir que os sócios da companhia exercessem maior controle sobre seus processos, garantindo que a companhia caminhe conforme as suas estratégias organizacionais.

O Escritório de Processos nasceu como uma proposta de resposta a esta necessidade de institucionalizar a gestão de processos, tornando-a parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura organizacional, identificando oportunidades nos processos e orientando-os de forma a permitir ações integradas no dia a dia da organização. Dessa forma, as atividades do Escritório de Processos iniciaram-se com o mapeamento de processos a fim de otimizar o desenvolvimento de customizações dos sistemas da organização. Este cenário começou a mudar quando se notou que seria impraticável mapear somente o que envolvia sistema. Também era preciso identificar e mapear todos os processos de negócio, além de definir regras para tais.

Desde então, o Escritório de Processos desta companhia é um setor integrante do departamento de Controladoria, o qual é responsável também pelo planejamento estratégico e orçamentário e pela gestão de projetos de toda a companhia, sendo que o Escritório de Processos tem como principais objetivos:

- Integrar mecanismos de coordenação organizacional;
- Promover um melhor entendimento dos processos da companhia;
- Promover a melhoria do desempenho dos processos;
- Instituir a gestão de processos na cultura organizacional.

5.2. Atividades desenvolvidas pelo Escritório de Processos

Conforme informações coletadas nas entrevistas, para atingir os seus principais objetivos, o Escritório de Processos realiza algumas atividades a fim de identificar quais são os processos fundamentais de cada departamento, quais deles geram retrabalhos, riscos e, com isso, propor a melhoria contínua dos processos da companhia. Além disso, este setor realiza algumas atividades para instituir a gestão de processos na cultura organizacional.

Abaixo, segue uma lista das tarefas pelas quais o Escritório de Processos é responsável:

- Promover governança dos processos;
- Articular estratégia, processos e abordagem de mudança;
- Selecionar processos;
- Selecionar sistemas de gestão de processos;
- Selecionar técnicas de gestão de processos;
- Gerenciar orçamento do Escritório de Processos;

- Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos;
- Gerenciar os processos do Escritório de Processos;
- Levantar e gerenciar os processos;
- Gerenciar a implantação de mudanças nos novos processos;
- Manter sistemas do Escritório de Processos;
- Preparar equipe do Escritório de Processos;
- Registrar aprendizado sobre processos;
- Manter plano de comunicação do Escritório de Processos.

Em um primeiro momento, quando da implantação do Escritório de Processos, um conjunto de documentos começou a ser criado, visando orientar e organizar a companhia por meio da formalização e padronização dos seus processos e da definição de regras e limites de atuação para os seus colaboradores. Segundo entrevistas, esta atividade permite que a companhia tenha maior controle do conhecimento dos seus processos e possa disponibilizá-lo a todos os interessados na forma de políticas, procedimentos e mapa de processos.

A companhia estudada define política como a documentação e registro das diretrizes gerais, regras e limites de atuação para a realização de qualquer atividade da companhia. Já um procedimento é um documento que tem como princípio tais políticas e que descreve claramente como são realizados os processos da companhia, quem são os responsáveis, quais os critérios, limites e formas de controle e registro.

Após a elaboração destes documentos, o seu conjunto de atividades é projetado em diagramas de fluxos, chamados de mapas de processos. Esta é uma ferramenta gerencial que permite registrar um processo de maneira compacta, a fim de facilitar o entendimento e visualização dos processos descritos nas políticas e procedimentos, proporcionando uma rápida tomada de decisão no realinhamento destes. A prioridade para a elaboração destes documentos segue definição da alta direção conforme a criticidade dos processos, tendo como base os processos de cada departamento que foram identificados e validados com cada gestor, o que resulta em um cronograma a ser seguido pelo Escritório de Processos.

Os documentos normativos são elaborados e aprovados segundo diretrizes pré-estabelecidas, resultantes do consenso entre as partes envolvidas, contendo prescrições que definem tecnicamente os produtos/serviços e estabelecem instruções e procedimentos a serem adotados, fornecendo recomendações e estabelecendo padrões com o objetivo de obter uniformidade técnica.

Os textos-base dos documentos são elaborados pelo Escritório de Processos em conjunto com os responsáveis de cada área ou chamados de donos dos processos, responsáveis pelos esforços de melhoria e por alavancar projetos de transformação. Se verificada a necessidade de análise técnica do documento, com relação, por exemplo, à suficiência e consistência das questões jurídicas específicas, o Escritório de Processos deve encaminhá-lo ao responsável.

O Escritório de Processos, juntamente com o responsável da área onde foi elaborado o texto-base, deve obter o consenso dos envolvidos para a verificação da aplicabilidade prática do documento. Os participantes desta fase de consenso devem apresentar suas revisões e encaminhar seus comentários ao Escritório de Processos que, em conjunto com o responsável da

área, procede à análise dos comentários. No caso de não haver concordância com as sugestões propostas, o Escritório de Processos e o responsável do departamento devem discutir com os envolvidos até a aprovação final.

Desde maio de 2010, a comunicação de todo o trabalho do Escritório de Processos é feita por meio da intranet. Seu objetivo principal é que toda a companhia tenha acesso às informações e documentos elaborados e no caso de necessidade de modificação ou atualização dos documentos normativos, esta deve ser comunicada pelos responsáveis ao Escritório de Processos, e as adequações devem ser incorporadas através de revisão dos documentos que seguem o mesmo procedimento descrito para a elaboração.

Seguindo um cronograma próprio, o departamento de Auditoria Interna verifica a aderência das políticas e procedimentos implantados com relação à prática. Segundo as entrevistas realizadas, esse processo pode ser iniciado dois meses após a divulgação de um documento. O principal objetivo do departamento é verificar se o que está escrito nos documentos normativos está sendo cumprido pelos executores dos processos. Após essa conferência, a Auditoria Interna gera um relatório contendo as situações analisadas. Este relatório é enviado aos gestores envolvidos e ao Escritório de Processos e cabe a este elaborar um plano de ação para corrigir as divergências apontadas, promovendo a melhoria contínua e a otimização dos processos.

Ainda segundo os entrevistados, os colaboradores da companhia muitas vezes desconhecem ou não dão a verdadeira importância ao trabalho do Escritório de Processos, o que prejudica o desenvolvimento das atividades descritas acima e os resultados observados são:

- A consistência e confiabilidade das informações coletadas para a elaboração das políticas e procedimentos muitas vezes é comprometida por falta de apoio dos donos dos processos;
- As regras descritas nas políticas e procedimentos, que estabelecem limites de atuação e prazos entre departamentos, muitas vezes não são cumpridas;
- É encontrada certa resistência para a implantação de melhorias que visam padronizar as atividades da companhia pela dificuldade encontrada pelos colaboradores em se desligarem dos seus processos antigos.

Para superar estas barreiras, percebeu-se que, para o Escritório de Processos desempenhar da melhor maneira possível as suas atividades, seria necessário instituir, de fato, a gestão de processos na cultura organizacional, criando uma maior aproximação com os colaboradores. Para que isto acontecesse, foi criada uma identidade visual e realizada uma importante tarefa de comunicação para toda a companhia por meio dos murais, do jornal interno da companhia, do envio de *newsletters* e da realização de treinamentos internos e externos. Segundo os entrevistados, as próximas atividades que serão realizadas pelo Escritório de Processos em busca dos objetivos de sua implantação são as seguintes:

- Trazer modelos de referência que auxiliem a identificação de melhorias nos processos da companhia;
- Montar sessões técnicas para revisão e otimização de processos;
- Elaborar uma campanha de incentivo para envolver todos os colaboradores na busca da melhoria contínua dos processos;

- Definir indicadores de desempenho dos processos, permitindo maior controle e monitoramento das operações;
 - Desenvolver um ambiente de acesso ao Sistema Normativo mais interativo, com espaço para sugestões, dúvidas e críticas.
-

6. Análise dos resultados e discussão

6.1. Análise da implantação de um Escritório de Processos: motivos e estruturação

O Escritório de Processos da companhia nasceu de um contexto bem peculiar perante o cenário vivido por esta organização. A transição entre sua fundação (pioneirismo) e a profissionalização de suas atividades foi fundamental para que houvesse a necessidade de estruturação dos processos da companhia e, conseqüentemente, a implantação do Escritório de Processos, permitindo que os sócios da companhia exerçam maior controle sobre seus processos.

Para Paim et al. (2008), o Escritório de Processos surge como uma proposta de resposta à necessidade de institucionalizar a Gestão dos Processos, tornando-a parte do cotidiano das tarefas e, ainda, da cultura organizacional, 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.

Em relação aos objetivos do Escritório de Processos, observa-se uma semelhança ao estudo de Paim et al. (2008). O principal trabalho do Escritório de Processos surgiu como um instrumento de gestão que tem como objetivo identificar e tratar riscos operacionais, otimizar processos, verificando práticas que não agregam valor, e identificar claramente quem, o que, onde, quando e como as atividades são realizadas. Os principais objetivos do Escritório de Processos condizem com a necessidade da organização de estruturar os seus processos e caminhar rumo à profissionalização.

A documentação e o mapeamento dos processos organizacionais são o foco do principal trabalho desenvolvido pelo setor de Escritório de Processos. A ordem de elaboração destes documentos foi estabelecida conforme decisão da alta direção da companhia que se baseou na necessidade e/ou na criticidade dos processos de cada departamento. Com base nesta ordem, o Escritório de Processos elaborou um cronograma próprio que foi aprovado pela alta administração com o prazo de documentação e mapeamento de cada processo.

6.2. Análise das principais atividades desenvolvidas por um Escritório de Processos

Nos quadros 4 e 5 são apresentadas comparações entre os macro-processos e atividades sugeridos no estudo de Paim et al. (2008) e Harmon (2007), respectivamente, e aquelas ações desenvolvidas pelo Escritório de Processos da companhia estudada.

Quadro 4: Atividades desenvolvidas pelo Escritório de Processos da companhia conforme estudo de Paim (2008)

| Macro-processos segundo Paim et al. (2008) | Atividades segundo Paim et al. (2008) | Atividades |
|---|---|------------|
| Promover a gestão de processos | Promover a governança dos processos | X |
| | Articular estratégia, processos e abordagens de mudança | X |
| | Selecionar processos | X |
| | Selecionar sistemas de gestão de processos | X |
| | Selecionar técnicas de gestão de processos | X |
| | Gerenciar o orçamento do escritório de processos | X |
| | Gerenciar portfólio de projetos de gestão de processos | X |
| | Gerenciar a qualidade da gestão de processos | X |
| | Gerenciar os processos do escritório de processos | X |
| Modelar e representar processos | Gerenciar levantamento de processos | X |
| Promover a melhoria do desempenho dos processos | Gerenciar melhoria de processos | |
| Integrar mecanismos de coordenação organizacional | 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 | X |
| Promover a gestão no dia a dia | Acompanhar 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 | X |
| | Preparar manter equipe do escritório de processos | X |
| | Registrar aprendizado sobre processos | |
| | Manter plano de comunicação do escritório de processos | X |

Quadro 5: Atividades desenvolvidas pelo Escritório de Processos da companhia conforme estudo de Harmon (2007)

| Macro-processos segundo Harmon (2007) | Atividades segundo Harmon (2007) | Atividades |
|--|--|------------|
| Criar e manter a arquitetura de processos da organização | Reunir as informações dos processos de forma consistente | X |
| | Atualizar a arquitetura de processos com novas informações | X |
| | Manter a arquitetura de processos atualizada | X |
| | 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 | X |
| | 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 | X |
| | Coletar informações sobre a maturidade da organização em gestão por processos | |
| | Elaborar relatório sobre o desempenho dos processos | X |
| | 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 | X |
| | 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 | X |
| | Adquirir ferramentas de BPM | X |
| Gerenciar riscos através de relatórios e manutenção de documentações | Preparar relatórios | X |
| | Atualizar relatórios | X |

Embora a companhia não trabalhe seguindo uma definição bem clara de gestão de processos, o seu Escritório de Processos desenvolve as atividades visando promovê-la dentro da companhia. Este setor propõe regras e normas de gerenciamento dos processos, as políticas corporativas, e auxilia no registro dos procedimentos que compõem o contexto global de opera-

cionalização da companhia. Além disso, o Escritório de Processos também desenha os mapas dos processos levantados, que, segundo Villela (2000), é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que intencionam promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

A integração dos mecanismos de coordenação organizacional não é realizada pelo Escritório de Processos, pois os responsáveis por estas atividades são os próprios gestores e donos dos processos. Cabem a eles definirem os riscos, as pessoas envolvidas, os procedimentos e os sistemas para os seus processos. O Escritório de Processos não possui autonomia sobre essas atividades, podendo apenas dar sugestões de melhorias a estes gestores e auxiliá-los no registro dos seus processos. Assim, a demanda pela implantação de mudança nos processos deve partir dos próprios gestores.

A gestão dos processos no dia a dia não faz parte das atividades do Escritório de Processos, devendo esta ser de responsabilidade dos próprios gestores de cada departamento e ser auditada pelo departamento de Auditoria Interna. O Escritório de Processos apenas elabora o plano de ação com base no relatório da Auditoria Interna que deve ser cumprido pelos gestores responsáveis.

Por não realizar parte das atividades de gestão por processos propostas pela literatura, a companhia estudada encontra dificuldades em institucionalizar esta abordagem de gestão em sua cultura organizacional. Para que a companhia consiga a cooperação dos gestores de cada departamento na busca da melhoria contínua no aprimoramento dos seus processos, o Escritório de Processos realiza algumas atividades de divulgação e comunicação buscando o envolvimento de todos os colaboradores. Além disso, o Escritório de Processos planeja realizar outras atividades em busca dos objetivos de sua consolidação e para atuar de forma ativa na identificação e implementação de melhorias de processos na companhia.

.....

7. Conclusões

No contexto atual do ambiente empresarial, em que as organizações buscam meios para elaborar e melhorar suas operações a fim de sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo, uma solução para esses desafios é a gestão de processos, que permite às organizações uma rápida adaptação organizacional e foco no cliente. O Escritório de Processos surge como uma resposta à necessidade de institucionalizar a gestão de processos, reunindo pessoas com diferentes habilidades e experiências.

O presente trabalho analisou a implantação e as atividades desenvolvidas por um Escritório de Processos na companhia pesquisada, gerando a percepção de que a formação do Escritório de Processos acontece de forma gradual e que suas atividades são desenvolvidas conforme a estrutura da companhia, ou seja, de forma departamentalizada, tendendo a segregar as atribuições de normatização, melhoria e coordenação dos processos.

Os resultados finais do estudo foram satisfatórios para atingir os objetivos formulados no início deste trabalho, embora não possam ser generalizados. Estes resultados indicam questões importantes que podem ser alvos de outros estudos, com uma amostra representativa de organizações que permita a sua generalização.

Com a análise dos resultados foi possível verificar o que motivou a estruturação do Escritório de Processos na organização estudada, como foi estruturado o Escritório de Processos, quais foram as melhorias obtidas, quais as principais atividades realizadas pelo Escritório de Processos, e quais são as principais barreiras enfrentadas para a execução das atividades. Além disso, a pesquisa fornece uma visão geral dos conceitos relacionados ao Escritório de Processos, apesar de estar limitada pela disponibilidade de artigos relevantes sobre o tema na literatura científica.

Por fim, os resultados aqui apresentados podem ser úteis para organizações semelhantes que desejam estruturar um Escritório de Processos e para a própria organização, pois é possível evidenciar as atividades de gestão por processos propostas pela literatura que não são realizadas pela companhia e que podem nortear as suas próximas atividades em busca pela melhoria contínua.

Referências

- Antonucci, Y. L.; Bariff, M.; Benedict, T.; Champlin, B.; Downing, B. D.; Franzen, J.; Madison, D. J.; Lusk, S.; Spanyol, A.; Treat, M.; Zhao, L.; Raschke, R. L. (2009), "Business process management common body of knowledge", Terre Haute: ABPMP.
- Brocke, J. V; Rosemann, M. (2010), *Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems*. Springer, *Internationalhandbooksoninformation systems*.
- Cintra, L.P. (2008), *Estrutura Organizacional Integrada para Gestão da Estratégia*, Belo Horizonte, Pretexto, Vol. 8, Num. 3.
- Davenport, T. H. (1993), *Natureza da Reengenharia de Processos*, In: *Reengenharia de Processos*, Harvard Business School Press, Boston.
- Davenport, T. H. (1994), *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*, Rio de Janeiro, Campus.
- Doomun, R.; Jungum, N. V. (2008), *Business process modeling, simulation and reengineering: call centres*, *Business Process Management Journal*, Bingley, Vol. 14, Num. 6, pp. 838-848.
- Duncan, W.J. (1987), *Application of a triangulation technique to the studies of organizational culture in a rehabilitative health care setting*, *National Academy of Management meeting*, Health Care Administration Division.
- Elo Group. (2012), *Relatório da 2ª Pesquisa sobre Iniciativas de BPM - 2009*. Disponível em: <http://elogroup.com.br>. Acesso em: 14 Jun 2012.
- Hammer, M.; Champy, J. (1994), *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*, 29 ed., Rio de Janeiro, Campus.
- Hammer, M. (2007), *A auditoria de processos*, *Harvard Business Review*.
- Harmon, P. (2007), *Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals*, 2 ed., Oxford: Elsevier.
- Harrington, H. J. (1991), *Business process improvement*, New York: McGraw Hill.
- Houy, C.; Fettke, P.; Loos, P. (2010), *Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research*. *Business Process Management Journal*, Bingley, Vol. 16, Num. 4, pp. 619-661.
- Jeston, J.; Nelis J. (2006), *Business process management: practical guidelines to successful implementation*, 1 ed., Oxford: Elsevier.
- Kohlbacher, M. (2010), *The effects of process orientation: a literature review*, *Business Process Management Journal*, Bingley, Vol. 16, Num. 1, pp. 135-152.
- Lin, H.; Fan, Y.; Newman, S. T. (2009), *Manufacturing process analysis with support of workflow modeling and simulation*, *International Journal of Production Research*, London, Vol. 47, Num. 7, pp. 1773.
- MARTIN, J. (1996), *Cybercorp*, New York: Amacom.
- Mccormack, K.; Deschoolmeester, D.; Willems, J.; Willaert, P.; Van Den Bergh, J.; Stemberger, M. I.; Skrinjar, R.; Trkman, P.; Ladeira, M. B.; Valadares De Oliveira, M. P.; Bosilj Vuksic, V.; Vlabovic, N. (2009), *A global investigation of key turning points in business process maturity*. *Business Process Management Journal*, Bingley, Vol. 15, Num. 5, pp. 792-815.
- Neubauer, T. (2008), *Um estudo empírico sobre o estado da gestão dos processos de negócio*, *Business Process Management Journal*, Bingley, Vol. 15, Num. 2, pp. 166-183.
- Paim, R.; Pinho, B.; Capelli, C.; Baião, F.; Santoro, F.; Nunes, V. (2008), *Estruturação de Escritório de Processos*, *Relatórios Técnicos do DLA/UNIRIO*, Vol. 1.

Paim, R.; Cardoso, V.; Caulliraux H.; Clemente R. (2009), *Gestão de Processos: pensar, agir e aprender*, Porto Alegre: Bookman Editora.

Palmberg, K. (2010), *Experiences on implementing process management: a multiple-case study*, *Business Process management Journal*, Vol. 16, Num. 1, pp. 93-113.

Pyon, C. U.; Woo, J. Y.; Park, S. C. (2011), *Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry*. *Experts Systems with Applications*, Vol. 38, pp. 3267-3279.

Richardson, C. (2006), *Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence*, BPTrends.

Seethamraju, R.; Marjanovic, O. (2009), *Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study*, *Business Process Management Journal*, Bingley, Vol. 15, Num. 6, pp. 920-936.

Sentanin, O. F. (2003), *Gestão por processos em uma empresa de P&D*, XXIII Encontro Nac. de Eng. De Produção. OuroPreto.

Tregear, R. (2011), *Practical process: what if top down isn't possible?* BPTrends, disponível em: www.bptrends.com. Acesso em: 24 Jun. 2011.

Villela, C. S. S. (2000), *Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional*, Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis.

Yin, R. K. (2001), *Estudo de caso: planejamento e métodos*, 2 ed. São Paulo: Bookman.