

**OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO POR PROCESSOS:  
ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO**

**THE CRITICAL SUCCESS FACTORS IN PROCESS MANAGEMENT:  
CASE STUDY IN A DISTRIBUTION COMPANY**

**Danielly Viana da Costa<sup>1</sup>**  
**Diego de Queiroz Machado<sup>2</sup>**  
**Daniel Barboza Guimarães<sup>3</sup>**  
**Odilardo Viana Avelar Júnior<sup>4</sup>**  
**Luís Matheus Tavares Silva<sup>5</sup>**

**RESUMO**

A competição das empresas no mercado fomenta os investimentos em BPM (*Business Process Management*). Os benefícios que essa estratégia traz para as organizações, como maior controle dos processos, redução de custos e aumento na lucratividade, também estimulam essa iniciativa. Entretanto, conforme esses projetos aumentam, também são inúmeros os casos em que ocorrem falhas nessas implantações. Este trabalho tem como objetivo geral, analisar os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos em uma distribuidora. Esta pesquisa foi realizada através de um estudo de caso de natureza qualitativa, por meio de entrevista com a analista de processos da empresa. Obteve-se, como resultado principal e contribuição deste trabalho, a identificação dos fatores críticos de sucesso em BPM relacionados às dimensões de gestão, processos, tecnologia e fatores humanos. Tais fatores são classificados como barreiras e facilitadores à implantação de BPM. Esse estudo aponta que as dimensões de gestão, processos e tecnologia apresentam a maior quantidade de fatores críticos de sucesso em BPM considerados como facilitadores e a dimensão humana é a área que apresenta maior deficiência na empresa.

**Palavras-chave:** Gestão por processos; Fatores críticos; Estudo de caso.

**ABSTRACT**

The competition of companies in the Market encourages investments in BPM (*Business Process Management*). The benefits that this strategy brings to organizations, like as greater process control, reduced costs and increased profitability, also stimulate this initiative. However, as these projects increase, there are also numerous cases in which failures occur in these deployments. The objective of this work is to analyze the critical success factors for the management of process in a distributor. This research was carried out through a qualitative case study, through an interview with the company's process analyst. The main result and contribution of this work was the identification of critical success factors in BPM related to the dimensions of management, process, technology and human factors. These factors are classified as barriers and facilitators to the implementation of BPM. This study shows that the dimensions of management, process and technology present the greatest number of critical success factor in BPM considered as facilitators, and the human dimension in the area with the greatest deficiency in the company.

**Keywords:** Business Process Management; Critical factors; Case study.

---

<sup>1</sup> Universidade Federal do Ceará - UFC

<sup>2</sup> Universidade Federal do Ceará - UFC

<sup>3</sup> Universidade Federal do Ceará - UFC

<sup>4</sup> Universidade Federal do Ceará - UFC

<sup>5</sup> Universidade Federal do Ceará - UFC

## 1 INTRODUÇÃO

O conceito da gestão de processos de negócios (do original em inglês *business process management* - BPM) surgiu a partir das mudanças ocorridas ao longo do tempo nos estudos organizacionais, principalmente nos estudos de reengenharia de processos, gestão da qualidade total e no desenvolvimento das tecnologias de informação (KOHLBORN *et al.*, 2014). O BPM mostrou-se como uma metodologia que busca preencher a lacuna deixada por esses conceitos, assim, as empresas passaram a adotar esse conjunto de métodos de gestão, focando nos processos de negócio que agregam valor para os clientes (BROCKE; ROSEMANN, 2015).

Identificando os principais processos organizacionais, é possível focar em sua melhoria contínua, objetivando maior eficiência produtiva e redução de custos. Por esse motivo, as iniciativas em BPM têm aumentado de forma considerável desde a década de 1990 (KO; LEE; LEE, 2009), devido aos benefícios que esse tipo de gestão traz para as empresas, como a redução de custos e melhoria nos serviços ofertados (ABDOLVAND; ALBADVI; FERDOWSI, 2008).

Segundo Skrinjar e Trkman (2013), os estudos acerca da gestão de processos de negócio têm aumentado. No Brasil, as pesquisas encontradas abordam, principalmente, trabalhos de revisões de literatura (PERIN; LACERDA, 2017; MILNITZ *et al.*, 2016), análise da relação entre a tecnologia e BPM (PINOCHET, 2016), ou os principais métodos utilizados nessa gestão (OLIVEIRA; ÂNGELO; ORDSLEEM, 2016; PONCIANO, 2013). Porém o principal problema permanece em como implementar os princípios de BPM nas operações das organizações (REIJERS, 2006). Os gestores tendem a encontrar dificuldades na implantação e manutenção dessa metodologia em virtude de se tratar de uma mudança também cultural (TRKMAN, 2010).

Neste contexto, o objetivo geral deste trabalho consiste em analisar os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos em uma distribuidora de óleos lubrificantes automotivos. A empresa foco desta pesquisa é denominada por Empresa X, devido à mesma que não autorizou a divulgação de seu nome.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho é do tipo qualitativa com caráter descritivo, mediante estudo de caso. A matriz da empresa X fica localizada em Fortaleza e possui mais de 30 anos de existência, atuando com a distribuição de óleos lubrificantes para automóveis, faz parte de um grupo de distribuição. Sua *holding* surgiu recentemente em 2014 para realizar a gestão dessa e de outras empresas do grupo. A pesquisa contará com dados documentais da empresa e com aplicação de entrevista com a analista de processos.

## 2 GESTÃO POR PROCESSOS: CONCEITOS, MODELOS E PRÁTICAS

Devido à origem multidisciplinar de BPM, ainda não existe um consenso acerca do surgimento desse conceito. Alguns autores citam a teoria geral dos sistemas (PONCIANO, 2013; SORDI, 2008) como uma das teorias que deram origem ao BPM, outros discorrem sobre a administração científica (BRAGA, 2016), sobre o sistema Toyota de produção (PAIM *et al.*, 2009), sobre a reengenharia de processos (COSTA, 2016; IRITANI *et al.*, 2015), gestão da qualidade (BERTÉLLI; BARCELLOS, 2017), tecnologia de informação (KOHLEBORN *et al.*, 2014), dentre outros.

De acordo com Rae-Chun, Koo-Rack e Dong-Hyun (2015), o BPM é uma abordagem que permite organizar empresa, pessoas e sistemas dando visibilidade aos processos de negócios. Para tanto, seu foco está no gerenciamento e otimização da eficiência na organização e, conseqüentemente, na melhoria contínua de seu desempenho (DOEBELI *et al.*, 2011).

Conforme Paim *et al.* (2009), em BPM, a habilidade de mudança é mais importante que a habilidade para criar um processo pela primeira vez. O BPM permite que toda a cadeia de valor seja monitorada e otimizada continuamente. Segundo a Association of Business Process Management Professionals - ABPMP (2013, p. 40), “BPM é uma disciplina gerencial que trata processos de negócio como ativos da organização. Pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de negócio”.

Segundo Hammer (1998), a mudança de uma organização gerenciada funcionalmente para uma gestão voltada aos processos é muito difícil, tendo em vista que as pessoas têm que aprender a pensar de novas formas, compreender melhor o negócio, assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe. Tais dificuldades podem ainda se expressar sob a forma de regras da própria organização ou ainda a ausência de relações entre os departamentos, que desconsideram a exigência de cooperação para sua implantação (RAE-CHUN; KOO-RACK; DONG-HYUN, 2015). Considerando o alcance do BPM, a importância crescente das redes de negócios exige, além disso, que os processos de ponta a ponta sejam gerenciados em várias organizações, aumentando ainda mais sua complexidade (KOHLEBORN *et al.*, 2014).

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que as empresas que são estruturadas por processos têm como benefícios:

- a) melhor coordenação e integração do trabalho;
- b) tempo de respostas mais rápidos;
- c) Direcionar o foco da organização para os clientes;
- d) previne a ocorrência de erros;

- e) permite à organização antecipar e controlar mudanças;
- f) auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor;
- g) provê uma visão sistêmica das atividades da organização.

A implantação de BPM, segundo Vallejo, Romero e Molina (2012), deve orientar a otimização dos processos em um desenvolvimento de melhoria competitiva. As organizações de sucesso dependem da habilidade para alcançar a eficiência organizacional através dos processos de negócio. BPM procura a integração entre aplicações e as pessoas.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que essas e outras vantagens têm feito com que as organizações migrem de uma estrutura funcional para uma estrutura de orientação por processos. As organizações tradicionais orientadas a processos não deixam de ter suas áreas funcionais, embora os demais aspectos de gestão sejam definidos e analisados através da visão de processos de negócio, entretanto, são poucas as empresas que conseguem migrar totalmente da gestão funcional para a gestão por processos e, com isso, elas findam por operar em uma estrutura função-processo, prevalecendo ainda a complicação dos silos funcionais (SORDI, 2008).

A BPM leva a um comprometimento contínuo na gestão dos processos organizacionais e isso ocorre através do ciclo de BPM. O ciclo BPM mais dominante inclui as atividades de: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento (ABPMP, 2013). Na fase de planejamento do ciclo BPM, é desenvolvido um plano estratégico, com o objetivo de alinhar os processos às estratégias organizacionais (SILVA FILHO, 2013). Na fase de análise, os problemas associados aos processos atuais são identificados, documentados e, sempre que possíveis, quantificados, utilizando medidas de desempenho (DUMAS *et al.*, 2013).

O desenho ou mapeamento do processo define como o processo ocorre, quando acontece, onde é realizado e quem o executa (SILVA FILHO, 2013). Já a fase da implementação do processo abrange dois aspectos: a mudança da gestão organizacional, que se refere a um conjunto de atividades que são necessárias para mudar a maneira de trabalhar de todos os participantes envolvidos no processo; e a automação de processos, que consiste no desenvolvimento (ou melhora dos sistemas existentes) e implantação de sistemas de informação que suportem a automação dos processos remodelados (DUMAS *et al.*, 2013).

O monitoramento e controle são realizados continuamente, para assegurar que o processo esteja funcionando de acordo com a fase de planejamento. As informações coletadas desta fase servirão de base para a tomada de decisões, em relação à melhoria dos processos existentes, e/ou a introdução de novos processos, a fim de que eles possam ser alinhados aos objetivos

estratégicos da organização (MIGLIETTA *et al.*, 2018). Segundo Silva Filho (2013), a fase de refinamento deriva das fases anteriores, como a análise dos resultados das informações de desempenho das atividades de melhoria dos processos e da reengenharia ou redesenho dos processos. O foco desta fase é a melhoria contínua dos processos.

### 3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO EM BPM

O interesse das organizações pela implantação de iniciativas em BPM tem aumentado, entretanto a quantidade de iniciativas que falharam também aumentou. De acordo com Trkman (2010), 60% a 80% das iniciativas em BPM têm falhado.

A implantação de BPM possui várias barreiras, sendo as principais: barreiras humanas, como a falta de compartilhamento de conhecimentos (OYEMOMI *et al.*, 2016); barreiras tecnológicas, como a falta de segurança dos dados e a arquitetura dos sistemas (ALOINI *et al.*, 2015); além da própria complexidade do processo, que dificulta a difusão de práticas (McELHERAN, 2015). Abdolvand, Albadvi e Ferdowsi (2008) dão ênfase à resistência a mudanças, direcionada pelo medo da média gerência em perder autoridade, o medo dos funcionários em perderem seus empregos, o ceticismo em relação ao projeto e o sentimento de desconforto com o novo ambiente de trabalho.

A identificação e a avaliação dos fatores críticos de sucesso, das iniciativas de gestão por processos têm como finalidade reduzir as falhas na implementação de BPM. Segundo ABPMP (2013), os fatores críticos são as condições que devem ocorrer para assegurar o sucesso e podem variar de acordo com cada organização. Eles podem ser categorizados em quatro dimensões: gestão, processo, tecnologia e fator humano (SEFFRIN, MALANOVICZ, 2009). No Quadro 1, são apresentados essas dimensões e seus fatores críticos de sucesso.

Quadro 1: Fatores Críticos de Sucesso presentes na literatura.

DIMENSÃO	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
GESTÃO	Apoio e comprometimento da alta administração
	Alinhamento entre estratégia e processos
	Gestão de mudanças
	Governança de processos de negócio
PROCESSO	Medição de desempenho de processos (Métricas)
	Definição clara de responsabilidades em relação aos processos de negócio
	Nomeação dos proprietários (donos) dos processos
	Padronização dos processos
TECNOLOGIA	Alinhamento entre TI e processos
	Nível de investimento em Tecnologia da Informação
	Informatização dos processos
	Automação dos processos
HUMANO	Treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM
	Cultura organizacional
	Envolvimento das pessoas
	Comunicação

Fonte: Adaptado de Braga (2016, p. 27) e Ribeiro e Costa (2014, p. 277).

De acordo com Ribeiro e Costa (2014), a dimensão mais encontrada na literatura é a dimensão de gestão, em que os fatores críticos de sucesso estão associados às práticas gerenciais, estrutura organizacional, gestão de projetos e governança. O apoio e o comprometimento da alta gestão são sobretudo destacados no contexto da gestão por processos em empresas familiares, já que seu resultado é influenciado pela conexão entre a família e o negócio (GIACOSA; MAZZOLENI; USAI, 2018).

É válido salientar que somente a gestão por processos não atinge as questões de competitividade, inovação em produtos e serviços ou outros fatores estratégicos. Para o alcance desses fatores, é necessário que os processos sejam alinhados à estratégia corporativa (SANTOS, 2012). De acordo com Brocke e Rosemann (2015), os processos devem ser desenhados, executados, gerenciados e mensurados de acordo com as prioridades estratégicas e com as situações estratégicas específicas. Além disso, as capacidades específicas dos processos podem oferecer oportunidades para conduzir os processos de acordo com as estratégias empresariais e mudanças necessárias (ALOINI *et al.*, 2015).

A governança também é considerada como fator primordial para uma gestão por processos efetiva. Conforme Brocke e Rosemann (2015), para uma mudança efetiva para BPM, é necessário que a empresa atribua as responsabilidades adequadas e garanta que os processos se integrem uns aos outros. A governança em BPM, portanto, abrange os mesmos aspectos que a governança corporativa e de TI mais tradicional, mas com foco nos processos (DOEBELI *et al.*, 2011). Nas palavras de Barros (2009, p. 94), a governança neste contexto é definida como:

Um *framework* que organiza e define os elementos: papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura organizacional, objetivos, mecanismos de controle e mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a gestão de processos como elemento de gestão cotidiano nas organizações com o objetivo de melhorar a performance dos seus processos.

O conceito de *framework* é aplicado como uma rotina de gestão, que visa instituir a gestão por processos no cotidiano empresarial. Contudo, essa tarefa não é considerada simples, pois nem sempre os ganhos obtidos nesse tipo de gestão ficam evidenciados, ocasionando uma possível superestimação de seus benefícios *a priori* (ALOINI *et al.*, 2015).

A dificuldade de mensurar os resultados em BPM pode ser reduzida através de um conjunto de métricas que sejam capazes de mapear os ganhos obtidos com os projetos de BPM (CERIBELI; PÁDUA; MERLO, 2013). A medição do desempenho de processos é considerada fator crucial para a melhoria contínua. Os novos processos devem ser medidos em relação ao tempo, custo, qualidade e produtividade, e, então, comparados com os processos que eles substituíram. No entanto, a escolha dos processos que serão medidos e os fatores que serão

acompanhados devem ser definidos de acordo com a estratégia da empresa (SANTOS, 2012). Segundo Vallejo, Romero e Molina (2012), o comprometimento da organização tende a aumentar ao serem apresentados os ganhos obtidos com as iniciativas de BPM.

Quanto à necessidade de uma definição clara de responsabilidades em relação aos processos de negócio e da nomeação dos proprietários (donos) dos processos, Ferreira, Alves e Cavalcanti (2016) destacam a importância desses fatores para que haja a correta gestão dos riscos em cada fase do ciclo de vida BPM. Essa gestão dos riscos se daria a partir da sua descentralização para os donos dos processos, sem perder a visão integrada dos riscos durante cada etapa do BPM.

Os fatores críticos de sucesso correspondentes à tecnologia da informação e se referem ao software, hardware e sistemas de gestão da informação que habilitam e suportam as atividades de processos. Segundo a ABPMP (2013), a decisão de investir ou não em tecnologia deve ser tomada de acordo com as necessidades do negócio, entretanto, o investimento em tecnologia auxilia no suporte ao gerenciamento do ciclo de BPM, provendo soluções para o desenho e modelagem de processos, automação de processos, ferramentas para o gerenciamento de projetos de BPM, dentre outros.

De fato, tecnologias sociais, móveis e baseadas na web, o *big data* e a análise avançada de dados, podem apoiar o envolvimento dos agentes atuantes na gestão por processos, gerando *insights* sobre os processos de negócios, melhorando o aprendizado organizacional e permitindo o surgimento de modelos de negócios inovadores (KOHLBORN *et al.*, 2014).

Em relação aos fatores pessoais, segundo Skrinjar e Trkman (2013), os treinamentos em BPM, aliados à atribuição de maior poder decisório aos executores dos processos, irão reduzir o tempo de ciclo dos processos e irão sensibilizar os funcionários, pois eles terão uma visão de processos ponta a ponta e da arquitetura de processos, além de disseminar a linguagem de processos na organização.

Por fim, a cultura organizacional é um fator crítico que pode ser considerado tanto como facilitador quanto barreira na gestão por processos. A valorização dos princípios de BPM deve estar na cultura da organização; caso contrário, sua gestão não se concretizará (BROCKE; ROSEMANN, 2013). Assim, deve-se reconhecer que os aspectos culturais e valores organizacionais afetam diretamente o comportamento da empresa em relação à gestão por processos (GIACOSA; MAZZOLENI; USAI, 2018).

ABPMP (2013) afirma que todas as organizações possuem uma cultura que influencia os processos e que o conhecimento dessa cultura é imprescindível para uma boa gestão

organizacional durante o processo de mudança, pois as atitudes das pessoas irão mudar durante esse processo, e a interação entre a cultura, processos e o programa de mudança exigirão monitoramento contínuo.

Em resumo, pode-se perceber que uma boa gestão por processos pode ser realizada através do ciclo de BPM, em que os processos são planejados, analisados, desenhados, implementados, monitorados, controlados e refinados. Os fatores críticos de sucesso foram definidos como os fatores que podem auxiliar ou dificultar a implantação de BPM nas empresas, e denota-se que conhecer esses fatores e gerenciá-los continuamente é muito importante para que as organizações obtenham êxito em seus projetos de BPM.

#### **4 METODOLOGIA**

A empresa escolhida para a realização do estudo de caso autorizou a utilização dos dados, mas solicitou que o nome da mesma não fosse divulgado, sendo denominada de “Empresa X”. A organização possui um histórico recente de investimentos em BPM e, no ano de 2014, contratou consultoria para auxiliar na definição, mapeamento e realizar sugestões de melhoria para os processos críticos da empresa. Entretanto, as iniciativas não foram muito efetivas, pois algumas melhorias sugeridas pela consultoria não foram implantadas. Contudo, os esforços em implantação de BPM continuam na empresa.

A célula de processos pertence ao setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (T.I.C.). Este setor também abrange as células de informática e de projetos. A célula de processos é composta por uma analista de processos e uma estagiária, que estão subordinadas à supervisão do setor de T.I.C. Neste trabalho foi realizada uma entrevista com a analista de processos selecionada por causa do seu envolvimento na gestão por processos da Empresa X. A entrevistada trabalha na empresa desde 2011, assumindo o cargo de analista de processos somente em 2015, um ano após o surgimento da *holding* do grupo, e é responsável pela gestão dos processos da empresa, além de oferecer suporte à área de projetos.

A entrevista semiestruturada se mostrou como o melhor método de coleta de dados neste trabalho, pois foi elaborado roteiro de perguntas a ser seguido (ver Apêndice A), entretanto com a possibilidade de serem realizadas novas perguntas durante a coleta, visando uma exploração mais abrangente de algumas questões e proporcionando maior liberdade para a condução da entrevista pelo pesquisador (MERRIAM, 2009).

Como categorias de análise e guia para a entrevista e pesquisa documental, foram selecionados os 16 fatores críticos de sucesso discutidos anteriormente e apresentados no



Quadro 1. Em suma, as perguntas foram elencadas visando conhecer as práticas de BPM da empresa e identificar quais são os fatores críticos de sucesso preponderantes.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **5.1 Sobre a empresa**

A Empresa X surgiu na década de 1990 comercializando óleos lubrificantes automotivos e atualmente abrange os estados do Ceará, Bahia, Rio Grande do Norte, Paraíba, Roraima, Amazonas e Rondônia e é considerada uma empresa de grande porte com 182 funcionários. Seus clientes, em geral, pertencem aos segmentos de revenda, indústria e consumo.

A Empresa X faz parte de um grupo de distribuição e sua *holding* surgiu em 2014 para realizar a gestão das empresas do grupo. Nesse mesmo ano, foi contratada uma consultoria para o mapeamento dos processos organizacionais e identificação do nível de maturidade da empresa em BPM. Entretanto, o resultado da consultoria não foi muito efetivo, pois boa parte das sugestões de melhorias indicadas pela consultoria não foram aplicadas.

No ano de 2015, surgiu a célula de processos com o objetivo de desenvolver políticas, procedimentos e automatizar os processos da empresa, e, no ano de 2016, a célula foi integrada às células de projetos e de tecnologia da informação (T.I.), mesmo ano em que foi realizado o desenvolvimento da cadeia de valor, desenvolvimento do portfólio e redesenho dos processos existentes.

Em 2017, foi realizado novo projeto pela célula de processos para identificar o nível de maturidade da empresa, atualização do portfólio de processos, automação dos principais processos e a medição da aderência dos processos às políticas e procedimentos organizacionais, contudo, apesar dos esforços, o setor ainda encontra dificuldades para desenvolver suas atividades, devido a vários fatores organizacionais.

### **5.2 PRÁTICAS DE BPM NA EMPRESA**

A consultoria contratada realizou um estudo para diagnóstico do nível de maturidade em BPM, pelo qual foi constatado que a empresa possuía nível 2 de maturidade, considerado inicial para as práticas de BPM nas organizações.

Os processos da Empresa X foram mapeados no mesmo ano pela consultoria, assim como foi definida a cadeia de valor da empresa sendo assim possível identificar os processos críticos da Empresa X. Estes foram mapeados em formato de fluxograma e reunidos em um *book* de processos juntamente com as sugestões de melhoria.

Em julho de 2016 foi iniciado um novo projeto para atualização do *book* elaborado pela consultoria em 2014. Todos os processos mapeados foram atualizados e reunidos em um novo

*book* elaborado pela célula de processos. Também foi realizado novo estudo para identificação do nível de maturidade da Empresa X e constatou-se que ela ainda está no nível 2 de maturidade, fator que demonstra que a empresa não evoluiu em sua gestão por processos.

O redesenho dos processos é realizado quando existe alguma mudança no processo antigo e é solicitada pelo gestor do processo. Durante a fase de desenho ou redesenho, caso a célula de processos identifique gargalos na execução do processo, a analista e/ou a estagiária poderão realizar sugestões de melhoria para o gestor, cabendo a ele, a análise de viabilidade e implantação da melhoria.

A automação de processos na Empresa X parte da identificação da possibilidade de melhoria e da análise de viabilidade do projeto e após aprovação do projeto pelo gestor, a analista de processos realiza as automações na intranet com o suporte da T.I. Posterior às automações, é realizado teste piloto para atestar o funcionamento da ferramenta. Durante essa fase são realizados os ajustes para o funcionamento correto da mesma e os participantes do teste piloto são orientados a manusear a ferramenta. Por fim, ao constatar o correto funcionamento do processo automatizado, a analista de processos executa treinamento com todos os envolvidos no processo.

O monitoramento e acompanhamento dos processos na Empresa X é o principal gargalo da célula de processos, devido a ser um setor recente, os indicadores dos processos ainda não foram definidos, contudo, essa definição já está em execução. Periodicamente, também estão sendo aplicados formulários de revisão dos processos com o objetivo de atestar se os fluxos, procedimentos, manuais e políticas estão sendo seguidos. A partir do resultado disso, a analista de processos agenda reunião com o gestor para repasse das informações coletadas e em conjunto tomarem decisões para melhoria do processo.

### **5.3 FATORES CRÍTICOS EM BPM**

#### **5.3.1 Fatores Críticos da Dimensão de Gestão**

Sobre a dimensão de gestão, foi questionado sobre o alinhamento estratégico da Empresa X, sobre os fatores que mais auxiliam e mais atrapalham a gestão por processos e o que é realizado para otimizar ou mitigar esses fatores. Também foi questionado sobre a definição dos papéis e responsabilidades, sobre a transparência na execução e nas tomadas de decisões dos processos e sobre a definição de um gestor para os processos organizacionais e sua autoridade na empresa.

A entrevistada afirmou que o fator que mais auxilia a gestão por processos na empresa é o apoio e participação da alta administração, pois o diretor é o principal interessado em

desenvolver a gestão por processos na empresa. Segundo Braga (2016), o suporte da alta administração é de extrema importância, principalmente quando se trata de resolução de conflitos de interesse, recursos e relacionamentos que possam surgir durante a implantação de BPM nas empresas.

Em relação aos fatores que mais prejudicam a gestão por processos, a analista citou que a cultura das pessoas na organização é o principal obstáculo, pois, de acordo com ela, as pessoas ainda são bastante resistentes à mudança. ABPMP (2013) afirma que uma boa visão sobre o que ocorrerá com as pessoas durante as mudanças organizacionais, principalmente em relação aos seus empregos e remuneração, irá incentivá-las a apoiar a mudança e agir conforme esperado, entretanto, se esses fatores não forem bem esclarecidos, as pessoas poderão dificultar esse processo de mudança.

Em relação ao questionamento de alinhamento estratégico dos processos aos objetivos organizacionais, a analista disse que os processos utilizados na cadeia de valor estão alinhados ao planejamento estratégico da Empresa X, fator considerado bastante positivo, pois, segundo Braga (2016), o alinhamento estratégico dos processos pode ser considerado o fator crítico de sucesso mais importante para a implantação de BPM nas organizações. Ele é o responsável pela ligação entre as prioridades organizacionais e os processos de negócio de forma a permitir melhorias efetivas e contínuas que afetem de forma positiva o desempenho da organização (BROCKE; ROSEMANN, 2010).

No que se refere à governança de processos, foi questionado à entrevistada sobre a definição de papéis e responsabilidades dos processos e sobre a definição de um gestor para os processos da Empresa X. A analista declarou que todas as responsabilidades são bem definidas e os papéis são claros para cada dono de processo, entretanto ela afirmou que, apesar das responsabilidades e papéis serem claros, muitas vezes os donos dos processos desconhecem o funcionamento do processo, fator que dificulta a realização da tomada de decisão na organização. Segundo Santos (2012), o sucesso na iniciativa de BPM depende da autoridade que o dono de processo tem para tomar decisões que influenciem o desenvolvimento, a manutenção e a melhoria dos processos.

Em relação à definição de um gestor dos processos na organização, a entrevistada afirmou que a célula de processos é responsável por essa atribuição e que a célula possui a autoridade para auditar e monitorar os processos conforme autoridade da diretoria. Barros (2009) afirma que a definição de um gestor que fique responsável pela gestão dos processos e da governança na empresa facilita a implantação e amadurecimento dela em BPM.

### 5.3.2 Fatores Críticos da Dimensão de Processos

No tocante aos métodos utilizados na Empresa X, foi questionado quais os principais documentos de BPM que são produzidos pela empresa e se eles são padronizados, acompanhados e monitorados periodicamente. A entrevistada afirmou que os principais documentos produzidos são: fluxogramas, manuais, políticas e procedimentos e declarou que esses documentos são elaborados com o objetivo de auxiliar os clientes internos e externos da empresa. A analista de processos também admitiu que todos os documentos são atualizados periodicamente a cada seis meses e que todos possuem diretriz, objetivo e orientação de forma clara e objetiva para a sua elaboração.

Segundo Santos (2012), a padronização é uma forma de garantir a uniformização dos processos, no entanto, é preciso tomar precauções para evitar o excesso de padronização, tornando as regras demasiadas rígidas, fator que pode acarretar a falta de inovação e na redução de responsabilidade, o que prejudica o desempenho dos processos organizacionais.

Em relação ao acompanhamento dos processos, a entrevistada declarou que os indicadores ainda estão em processo de definição e que as sugestões de melhorias são analisadas e executadas sempre que possível. A medição e acompanhamento dos processos são de extrema importância para a identificação de quais os processos que não estão atendendo aos objetivos estabelecidos (SANTOS, 2012). Vallejo, Romero e Molina (2012) afirmam ainda que, quando a mensuração dos resultados financeiros é apresentada as pessoas na organização, elas tendem a se comprometer mais com os projetos de BPM.

### 5.3.3 Fatores Críticos da Dimensão de Tecnologia

A tecnologia da informação é muito importante para a gestão dos processos na Empresa X, conforme afirma a entrevistada. As ferramentas para melhorar a comunicação, automação e monitoramento são definidos em conjunto com a T.I. e a intranet é a principal ferramenta utilizada. Em relação às dificuldades entre tecnologia e processos, a analista relatou que os colaboradores possuem complicações em lidar com as ferramentas tecnológicas, pois muitos deles não sabem utilizar a tecnologia de forma correta, fator que atrapalha o processo de mudança organizacional.

Segundo Davenport (1994), o uso da tecnologia da informação deve ser otimizado, de forma a reduzir custos, tempo e aumentar a qualidade dos resultados e dos serviços prestados ao cliente. Santos (2012) afirma que, com a automação, espera-se que o processo seja executado mais rápido, com menos custo e com melhor resultado, por outro lado, o desenvolvimento de

um sistema gera altos custos para a empresa e pode contribuir para a resistência das pessoas em executar os processos de forma diferente.

#### 5.3.4 Fatores Críticos da Dimensão Humana

Sobre a forma como as pessoas enxergam BPM na Empresa X, a entrevistada disse acreditar haver um meio termo, segundo ela, existem pessoas na organização que enxergam a gestão por processos como burocracia, enquanto outras veem BPM como uma forma de otimizar e organizar as atividades na empresa. No tocante a realização de treinamentos e repasse das informações, a entrevistada afirmou que os donos dos processos realizam treinamentos com os colaboradores, porém existe uma deficiência, quando o gestor não tem conhecimento do processo e não repassa as informações com habilidade e confiança, o que ocorre com frequência, segundo ela.

Skrinjar e Trkman (2013), afirmam que as organizações que gastam mais tempo treinando e capacitando seus funcionários têm uma maior orientação para os processos, pois os funcionários possuirão mais conhecimento sobre as terminologias de processos e sobre o impacto que suas atividades geram na empresa. Davenport (1994) afirma ainda, que a forma como as pessoas são organizadas e gerenciadas influencia diretamente o sucesso na implantação de BPM nas organizações.

A cultura da organização em relação à BPM foi definida pela analista como uma cultura inicial, na qual está ocorrendo uma adaptação da visão de que os processos são vistos como problemas e não as pessoas, ela ainda acrescenta que a mudança de cultura é o fator que mais atrapalha em relação à BPM, pois muitos colaboradores da Empresa X são antigos e possuem costumes da antiga gestão.

Na literatura, o fator cultura foi frequentemente citado como um fator de barreira nas organizações e, em alguns casos, a cultura relacionada à burocracia também (SANTOS, 2012), no entanto a ABPMP (2013) afirma que o conhecimento da cultura organizacional é fator chave para o sucesso da análise, desenho e implementação de novos processos na organização.

Organização, maior controle e acompanhamento, padronização das atividades e a busca pela diferenciação no mercado, foram citados como as motivações para a iniciativa de investimento em BPM, a entrevistada afirmou também que o apoio e comprometimento da alta administração é o fator que mais auxilia BPM na Empresa X, entretanto reafirmou que a mudança ainda é o fator mais problemático para a gestão por processos, devido à resistência das pessoas a mudança. Contudo ao ser questionada sobre os principais benefícios que BPM

trouxe e ainda traz para a organização, a entrevistada citou: a otimização do tempo das atividades, a automação de atividades manuais, a organização e o controle sobre os processos.

#### 5.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base na entrevista realizada, pode-se identificar os principais fatores críticos de sucesso facilitadores e barreiras em BPM da Empresa X, estes foram listados de acordo com as práticas de BPM executadas pela empresa, conforme Quadro 3.

Quadro 2: Práticas e fatores críticos de BPM na empresa

Descrição das práticas	Fatores críticos facilitadores	Fatores críticos barreiras
1. Mapeamento e Redesenho dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio e comprometimento da alta administração;</li> <li>- Alinhamento entre estratégia e processos;</li> <li>- Padronização dos Processos;</li> <li>- Alinhamento entre T.I. e processos;</li> <li>- Nível de investimento em Tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Treinamento e Capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM;</li> <li>- Cultura organizacional;</li> <li>- Envolvimento das Pessoas em BPM;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Gestão de mudanças;</li> <li>- Medição do desempenho.</li> </ul>
2. Automação dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio e comprometimento da alta administração;</li> <li>- Alinhamento entre estratégia e processos;</li> <li>- Governança de processos de negócio;</li> <li>- Padronização dos processos;</li> <li>- Alinhamento entre T.I. e processos;</li> <li>- Nível de investimento em tecnologia da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de mudanças;</li> <li>- Cultura organizacional;</li> <li>- Envolvimento das pessoas em BPM;</li> <li>- Comunicação;</li> <li>- Treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM.</li> </ul>
3. Monitoramento e Acompanhamento dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoio e comprometimento da alta administração;</li> <li>- Alinhamento entre estratégia e processos;</li> <li>- Nomeação dos donos dos processos;</li> <li>- Padronização do processo;</li> <li>- Automação dos processos;</li> <li>- Nível de investimento em tecnologia da informação;</li> <li>- Alinhamento entre T.I. e processos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestão de mudanças;</li> <li>- Medição do desempenho;</li> <li>- Cultura organizacional;</li> <li>- Envolvimento das pessoas em BPM;</li> <li>- Comunicação.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelos autores.

Destaca-se, entre os fatores críticos de sucesso facilitadores, o apoio e comprometimento da alta administração, esse fator traz grandes benefícios à gestão por processos na organização, pois o apoio da diretoria auxilia na resolução de conflitos que possam surgir e traz mais credibilidade aos projetos de BPM. O alinhamento entre estratégia e processos, também é um fator crítico de sucesso facilitador de grande importância para a Empresa X, pois ao ter os processos voltados para o alcance dos objetivos estratégicos, a empresa obtém maior eficiência no alcance desses objetivos.

Segundo Skrinjar e Trkman (2013) a falta de uma visão clara que integre a estratégia e objetivos estratégicos aos processos da organização é uma das principais causas de falhas na implantação de BPM nas organizações. Quando a empresa consegue alcançar o alinhamento entre seus processos e sua estratégia, ela consegue muitos ganhos tanto em quantidade quanto em qualidade, pois a empresa conseguirá desta forma realizar suas atividades em menos tempo, assim como terá capacidade de se adaptar mais rapidamente as mudanças que ocorrem no ambiente externo à empresa (SILVA FILHO, 2013). Por isso se faz importante ter os processos alinhados aos objetivos estratégicos organizacionais.

Segundo Davenport (1994) a tecnologia da informação pode apoiar todas as fases do ciclo BPM, assim como pode ser em alguns casos considerado um fator de restrição às empresas, quando elas não conseguem alterar a infraestrutura de tecnologia para suportar os processos organizacionais, sendo importante que as empresas consigam identificar tais deficiências. A Empresa X, segundo a entrevistada, possui alinhamento entre seus processos e a tecnologia da informação, entretanto a principal deficiência citada encontra-se no fator humano, pois muitos colaboradores possuem dificuldade em manusear as ferramentas de informática disponibilizadas pela empresa. Sordi (2008) afirma que os softwares de informática são de extrema importância para a empresa pelo fato de automatizarem muitas de suas atividades.

A nomeação dos donos dos processos foi identificada como fator facilitador na Empresa X, pois segundo Santos (2012) o dono do processo é responsável pelo acompanhamento e melhoria contínua do processo que é responsável. A definição de papéis e responsabilidades segundo Barros (2009), evita problemas de duplicidade e retrabalho nos processos e promovem as iniciativas em BPM de forma sinérgica.

Os fatores de medição de desempenho dos processos, treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM, cultura organizacional, envolvimento das pessoas em BPM, comunicação e a gestão de mudanças foram considerados os fatores críticos de sucesso que devem ser mais trabalhados na Empresa X para que ela possa aumentar seu nível de maturidade em BPM.

A formulação de indicadores de desempenho para os processos na Empresa X possibilitará a identificação de gargalos e contribuirá para apontar se os processos estão atingindo seus objetivos, fazendo com que a empresa consiga melhorar continuamente seus processos. Santos (2012) afirma que a medição de desempenho é considerada fator primordial para o alcance de uma melhoria sustentável e que os novos processos devem ser comparados

aos processos que foram substituídos para identificar os ganhos obtidos na melhoria do processo.

Segundo Vallejo, Romero e Molina (2013), a dificuldade na mensuração dos benefícios que BPM traz para as empresas pode ser reduzida através da definição de indicadores para os processos que demonstrem quais foram os ganhos obtidos com BPM na organização, o que pode contribuir para o aumento do comprometimento das pessoas na organização.

A Empresa X investe no treinamento em BPM para os colaboradores da empresa, porém segundo a analista de processos, nem sempre esses treinamentos são efetivos porque o gestor, às vezes, não possui conhecimento do processo por completo e não repassa as informações de forma assertiva para seus liderados.

ABPMP (2013) afirma que tão importante quanto realizar treinamentos em BPM, é a abordagem que será utilizada. Por isso eles defendem o planejamento para a realização dos treinamentos de forma efetiva. Skrinjar e Trkman (2013) afirmam ainda, que o treinamento de funcionários aliado à atribuição de maior poder decisório, faz parte das boas práticas em BPM, eles declaram que os treinamentos devem ser voltados para o incentivo à visão de processos e para que os funcionários possam assumir novas responsabilidades na iniciativa de BPM, fazendo com que aos poucos a visão funcional seja substituída pela visão de processos ponta a ponta. Segundo Sordi (2008) existem várias formas de desenvolver o aprendizado de BPM para as pessoas na organização, através de: seminários, cursos, apresentação de casos de sucesso e visita às empresas que já implantaram a gestão por processos, são alguns desses meios.

Em relação à cultura organizacional, Brocke e Rosemann (2010) afirmam que ela é considerada um fator crítico que os demais, podendo ser medida através da propensão a aceitar mudanças, pela disponibilidade para trabalhar em equipe e/ou por como as pessoas estão dispostas a repassar informações. No caso tratado, ainda existem muitas barreiras em relação à aceitação de mudanças organizacionais. Segundo a ABPMP (2013), o envolvimento das pessoas no processo de mudança é considerado um ponto forte na melhoria dos processos organizacionais. Portanto, faz-se necessário envolver as pessoas nas iniciativas de BPM e repassar os benefícios que ela traz para a organização para que, assim as pessoas contribuam para essas iniciativas.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

As empresas que procuram se destacar no mercado têm que ser enxutas, dinâmicas, cada vez mais eficientes em seus processos internos e serem orientadas para seus clientes. Essas mudanças organizacionais são bem articuladas, quando as empresas possuem conhecimento de



seus processos e conseguem implantar as mudanças de forma efetiva. Conhecer os fatores críticos de sucesso em BPM se faz necessário para que as organizações obtenham êxito em sua gestão.

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo geral de analisar os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos em uma distribuidora. Destacam-se, como resultado deste trabalho, os fatores críticos de sucesso em BPM relacionados à gestão, processos e tecnologia, pois eles foram identificados como os principais facilitadores de BPM na Empresa X. Entretanto a dimensão de gestão também foi apontada com um fator crítico de barreira: a medição de desempenho dos processos.

A dimensão humana é a área que possui os fatores críticos de sucesso em BPM com mais deficiência, dentre eles: a cultura organizacional, o envolvimento das pessoas em BPM, a comunicação e o treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e nas práticas de BPM. Esses são os principais fatores que deverão ser trabalhados em conjunto com a definição de indicadores de processos para melhoria na gestão por processos da Empresa X.

Os resultados deste trabalho visam contribuir para que as empresas utilizem de suas informações como insumo para a tomada de decisões no desenvolvimento de BPM nas organizações, a fim de trazer mais eficiência às empresas para que possam alcançar melhores resultados tanto operacionais quanto financeiros.

A principal limitação deste trabalho foi em relação à quantidade de pessoas entrevistadas, devido à entrevista ter sido realizada com apenas a analista de processos. Também houve restrições em relação à possibilidade de gravação da entrevista que não foi autorizada e em relação ao tempo que a analista dispunha para participar da entrevista.

Apresenta-se como sugestão para pesquisas futuras um estudo que aborde o gerenciamento desses fatores críticos de sucesso em uma distribuidora, de forma a obter mais insumos para a melhoria na gestão de BPM nessas empresas. Também se sugere um estudo sobre os fatores críticos de sucesso em BPM em outras organizações, tais como: hospitais, bancos, empresas prestadoras de serviços, dentre outras, com o objetivo de realizar um comparativo entre os fatores críticos de sucesso em BPM entre essas empresas e constatar sua importância para essas organizações.

## REFERÊNCIAS

- ABDOLVAND, N.; ALBADVI, A.; FERDOWSI, Z. Assessing readiness for business process reengineering. **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 497-511, 2008.
- ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio de corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)**. Brasil: ABPMP Brazil, 2013.

- ALOINI, D.; DULMIN, R.; MININNO, V.; SPAGNESI, A. benefits and barriers of social/collaborative ERP systems: a state of the art and research agenda. In: MANCINI, D.; DAMERI, R.; BONOLLO, E. (Eds) **Strengthening Information and Control Systems: Lecture Notes in Information Systems and Organisation**. Springer, 2015.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2014.
- BARROS, D. B. **Governança de Processos: proposição de um modelo teórico de governança para a gestão de processos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Corpo Docente do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- BERTÉLLI, M. O.; BARCELLOS, P. F. Utilização da Gestão por Processos de Negócio nas Organizações do Setor Metalmeccânico de Caxias do Sul. **Desenvolvimento em Questão**, v. 15, n. 38, p. 403-440, 2017.
- BRAGA, I. E. N. **Fatores críticos de sucesso na gestão de processos de negócio intensivos em conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2016.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems**. 2. ed. Vaduz: Springer, 2015.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 2: strategic alignment, governance, people and culture**. 2. ed. Vaduz: Springer, 2010.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.
- CERIBELI, B. H.; PÁDUA, S. I. D.; MERLO, E. M. BPM: Um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso. **Journal Globalización, Competitividad y Governabilidad**, v. 7, n. 2, p. 106-117, 2013.
- COSTA, E. B. M. **Implantação do modelo de gestão por processos em uma instituição de educação e tecnologia privada, sem fins lucrativos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2016.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DOEBELI, G.; FISHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. Using BPM governance to align systems and practice. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2011.
- DUMAS, M.; ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer, 2013, 399 p.
- FERREIRA, F. S.; ALVES, C. F.; CAVALCANTI, R. C. R-BPM: Uma Metodologia para Gerenciamento de Processos de Negócios Consciente dos Riscos. **iSys-Revista Brasileira de Sistemas de Informação**, v. 9, n. 4, p. 5-37, 2016.
- GIACOSA, E.; MAZZOLENI, A.; USAI, A. Business Process Management (BPM): How complementary BPM capabilities can build an ambidextrous state in business process activities of family firms. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 1145-1162, 2018.
- HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n. 9, p. 6-9, 1998.
- IBGE. **Pesquisa mensal do Comércio**. 2017. Disponível em: <<https://pmc.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 7 set. 2017.
- IRITANI, D. R.; MORIOKA, S. N.; DE CARVALHO, M. M.; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de gestão por processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.
- KO, R.; LEE, S.; LEE, E. Business process management (BPM) standards: a survey. **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 5, p.744-791, 2009.

- KOHLBORN, DT.; MUELLER, O.; POEPELBUSS, J.; ROEGLINGER, M. New frontiers in business process management (BPM). **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 4, 2014.
- McELHERAN, K. Do market leaders lead in business process innovation? The case(s) of e-business adoption. **Management Science**, v. 61, n. 6, p. 1197–1216, 2015.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Reserch: A guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- MIGLIETTA, N.; BATTISTI, E.; CARAYANNIS, E.; SALVI, A. Capital structure and business process management: evidence from ambidextrous organizations. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 5, p. 1255-1270, 2018.
- MILNITZ, D.; SILVA, F. L.; MALDONADO, M. U.; FORCELLINI, F. A. O gerenciamento de processos de negócio (BPM) nos processos logísticos: uma revisão da literatura. **Exacta**, v. 14, n. 3, p. 419-430, 2016.
- OLIVEIRA, C. M. P.; ÂNGELO, L. C.; ORDSLEEM, N. L. C. Mapeamento de processos: um estudo de caso na chefia de programação financeira setor da secretaria de estado da fazenda de Alagoas. **Revista Administração e Contabilidade**, v. 15, n. 30. p. 92-111, 2016.
- OYEMOMI, O.; LIU, S.; NEAGA, I.; ALKHURAJI, A. How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5222-5227, 2016.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PERIN, A.; LACERDA, R. T. D. O. Oportunidades de pesquisa em BPM, utilizando a avaliação de desempenho como ferramenta de apoio à decisão. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, v. 15. n. 15. p. 88-110, 2017.
- PINOCHET, L. H. C. Uso estratégico dos sistemas de informação no apoio aos processos de negócio: estudo de caso na indústria de alimentos. **Revista Administração em Diálogo**, v. 18, n. 3. p. 01-25, 2016.
- PONCIANO, M. V. B. **Descrição do mapeamento de processos na pró-reitoria de assuntos estudantis da Universidade Federal do Ceará**. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.
- RAE-CHUN, L.; KOO-RACK, P.; DONG-HYUN, K. A research on BPM introduction for process management. **Indian Journal of Science and Technology**, v. 8, n. 25, 2015.
- REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal**, v. 12, n. 4, p. 389-409, 2006.
- RIBEIRO, T. P.; COSTA, H. G. Fatores críticos de sucesso em BPM: revisão sistematizada de artigos indexados nas bases Scopus, Isi e Scielo. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia da Produção**, v. 14, n. 20, p. 271-286, 2014.
- ROCKART, J. F.; BULLEN, C. A Primer on Critical Success Factors. **Center for Information Systems Research**, v. 69, 1981. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/5175561\\_A\\_primer\\_on\\_critical\\_success\\_factors](https://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors)>. Acesso em: 29 set. 2017.
- SANTOS, H. R. M. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.
- SEFFRIN, V.; MALANOVICZ, A. V. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de processos de negócio: Uma revisão de estudos de caso na literatura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. p. 1-17.

SILVA FILHO, E. F. **Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM: Um Mapeamento Sistemático da Literatura.** Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos: Uma abordagem da moderna administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: Critical practices. **International Journal of Information Management.** v. 33, n. 1, p. 48-60, 2013.

TRKMAN, P. The Critical Success Factors of Business Process Management. **International Journal of Information Management,** v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

VALLEJO, C.; ROMERO, D.; MOLINA, A. Enterprise integration engineering reference framework and toolbox. **International Journal of Production Research,** v. 50, n. 6, p. 1489-1511, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

### **1. BLOCO A - DIMENSÃO DE GESTÃO - Alinhamento Estratégico**

- 1.1. Para você, quais são os fatores que mais auxiliam na gestão por processos da empresa?
- 1.2. E os fatores que mais atrapalham?
- 1.3. O que é realizado para otimizar ou mitigar esses fatores?
- 1.4. Você acha que os processos estão alinhados com a estratégia empresarial?

### **2. BLOCO B - DIMENSÃO DE GESTÃO - Governança**

- 2.1. Você acredita que os papéis e responsabilidades dos processos são bem definidos?
- 2.2. Você acha que os processos e as decisões tomadas são executados de forma clara e transparente?
- 2.3. Existe alguém permanentemente responsável pela gestão dos processos na organização?
- 2.4. Qual é a autoridade desse responsável dentro da empresa?

### **3. BLOCO C - DIMENSÃO DE PROCESSOS**

- 3.1. Quais os principais documentos de gestão de processos que são produzidos (diagramas, manuais, normas e outros documentos relacionados aos processos)?
- 3.2. Existe uma padronização para a produção desses documentos?
- 3.3. Eles são acompanhados e atualizados periodicamente?
- 3.4. Todos os processos possuem indicadores definidos?
- 3.5. Os processos são melhorados conforme o feedback de sugestões de melhoria?

### **4. BLOCO D - DIMENSÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**

- 4.1. Qual é o papel da tecnologia da informação para a gestão dos processos em relação aos aspectos de automatização, monitoramento e comunicação?
  - 4.2. São utilizadas ferramentas tecnológicas para produzir e manter a documentação dos processos na empresa? Se sim, qual(is)?
  - 4.3. Quais as dificuldades relacionadas à tecnologia da informação e processos?
- 49

### **5. BLOCO E - DIMENSÃO HUMANA – Pessoas**

- 5.1. Como as pessoas enxergam a gestão por processos na empresa?
- 5.2. Você acha que as pessoas envolvidas nos processos são capacitadas e treinadas para as atividades realizadas?
- 5.3. Os donos dos processos realizam treinamento e repassam as informações para os envolvidos nos processos?

### **6. BLOCO F - DIMENSÃO HUMANA - Cultura Organizacional**

- 6.1. Como você descreveria a cultura da organização em relação à BPM?
- 6.2. Qual foi a motivação para a iniciativa em BPM na empresa?
- 6.3. A alta administração demonstra interesse nas iniciativas de BPM?
- 6.4. A organização é adepta à gestão de mudança? Como as pessoas reagem às mudanças na organização?
- 6.5. Quais são os principais benefícios que BPM trouxe/traz para a organização?