

MATURIDADE EM GESTÃO POR PROCESSOS: AVALIAÇÃO DE UMA EMPRESA DO SETOR FINANCEIRO

Marcela da Silva Pedro – UFRGS – Engenharia de Produção

marcela.pedro@ufrgs.br

Cláudio José Müller – UFRGS – Engenharia de Produção

cmuller@producao.ufrgs.br

RESUMO

A Gestão por Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinar que está sendo aplicada pelas empresas com vistas à otimização dos processos de negócio. No entanto, evidencia-se que as organizações podem estar em diferentes níveis de maturidade nesta técnica de gestão em decorrência de sua complexidade. Diante disto, este artigo tem como objetivo diagnosticar a maturidade da Gestão por Processos de uma empresa do setor financeiro localizada na cidade de Porto Alegre/RS, utilizando o modelo de maturidade proposto por De Boer (2014). Como resultado, foi possível identificar a situação atual da organização no que diz respeito ao nível de maturidade em que se encontra, bem como as práticas que realiza e as dificuldades percebidas para evolução do BPM. A partir do resultado do diagnóstico, visando auxiliar no desenvolvimento desta prática de gestão na empresa, foram propostas ações para o alcance de um nível superior de maturidade.

Palavras-chave: Gestão por Processos de Negócio, Maturidade em Gestão por Processos, Modelos de Maturidade, Instituição Financeira

ABSTRACT

Business Process Management (BPM) is a disciplinary approach that is being applied by companies with the aim of optimizing business processes. However, organizations may be at different maturity levels in this management technique due to their complexity. In view of this, this article aims to diagnose the maturity in terms of process management of a company in the financial sector located in the city of Porto Alegre / RS, using the maturity model proposed by De Boer (2014). As a result it was possible to identify the current situation of the organization relative to the maturity level in which it is, as well as the practices that it performs and the difficulties perceived for BPM evolution. From the result of the diagnosis, aiming to assist in the development of this management practice in the company, actions were proposed to reach a higher maturity level.

Keywords: *Business Process Management (BPM), BPM maturity, maturity models, financial institution*

1. INTRODUÇÃO

Independentemente de seu porte ou setor de atuação, as empresas atualmente estão inseridas em um ambiente de constantes mudanças e de alta competitividade. Entre os fatores da evolução da competitividade empresarial citam-se o crescimento da exigência dos consumidores por produtos ou serviços de qualidade, a redução do ciclo de vida dos produtos e a globalização dos mercados (MÜLLER, 2014). Dessa maneira, a busca pela melhoria contínua do desempenho da organização e de seus produtos e serviços, bem como a capacidade de atender rapidamente a seus clientes, tornou-se essenciais para a sustentabilidade das empresas em longo prazo (DE BRUIN et al., 2000).

Indo ao encontro desta necessidade, a Gestão por Processos de Negócios ou *BPM (Business Process Management)* surge como uma metodologia de gestão capaz de promover a melhoria do desempenho organizacional por meio da otimização de seus processos de negócio, ocasionando a redução de custos, maior velocidade, maior qualidade e maior acurácia dos mesmos, e, conseqüentemente, garantindo maior satisfação de seus clientes e respostas mais rápidas a este mercado altamente competitivo (HAMMER, 2013).

A Gestão por Processos de Negócio deve ser enxergada como um esforço contínuo das organizações para a otimização de seus processos e não apenas vistas como projetos pontuais (TRKMAN, 2010). Uma organização orientada a processos enfatiza seus processos em detrimento das áreas funcionais, com maior ênfase nos resultados e na satisfação dos clientes (McCORMAK et al., 2009). Harmon (2013) e Müller (2014) concordam que a gestão por processos se trata de uma metodologia que tem a finalidade de melhorar e gerir os processos de uma organização, assim como promover o constante aprendizado.

Em frente a tantos benefícios, diversas empresas têm direcionado seus esforços para a gestão orientada a processos (SCHMIEDEL et al., 2012; SKRINJAR, TRKMAN, 2013). Particularmente no Brasil, relatou-se um aumento de 166% de participantes em pesquisas realizadas entre os anos de 2013 e 2015 sobre BPM (ABPMP, 2015). Nesta pesquisa identificou-se que das empresas entrevistadas, 73% pertencem ao setor privado.

Quanto ao setor de atuação, destacam-se serviços e tecnologias (18%), governo e administração pública (18%), e, por fim, consultorias e serviços profissionais (17%).

Mesmo com o crescente número de adeptos, a gestão por processos trata-se de uma técnica complexa de gestão, uma vez que necessita de diferentes atividades que envolvem desde a análise e execução dos processos, ao monitoramento e controle dos resultados para a melhoria contínua (MINONNE; TURNER, 2012). Além disso, segundo De Bruin (2009), as empresas ainda possuem dificuldades para promover a evolução e expansão das práticas de *BPM* em suas áreas e processos.

Tendo em vista a complexidade e dificuldade de expansão nas práticas de *BPM*, identifica-se a importância do acompanhamento da evolução das empresas na implantação do *BPM*. Neste sentido, justifica-se o diagnóstico da maturidade da gestão por processos nas organizações. Para isto, surgem os modelos de maturidade como ferramentas que auxiliam as organizações a identificar o estágio de maturidade em que se encontram e os próximos passos a serem realizados para alcançar os próximos níveis (SCHEER; BRABÄNDER, 2013; DE BOER, 2014).

Diante do exposto, este trabalho tem como objetivo diagnosticar o grau de maturidade da gestão por processos de uma empresa do setor financeiro através da aplicação de um modelo de maturidade de *BPM*, e, assim, compreender sua situação atual no que diz respeito às práticas de *BPM*. A partir deste diagnóstico, como objetivos secundários, visa-se (i) comparar os modelos de maturidade existentes na literatura e (ii) planejar a evolução da empresa objeto deste estudo nesta prática de gestão, propondo ações que sejam capazes de fazê-la alcançar um próximo nível de maturidade.

Este artigo encontra-se estruturado nas seguintes seções: referencial teórico, procedimentos metodológicos, resultados e discussões finais. No referencial teórico, são abordados os tópicos pertinentes à gestão por processos e à maturidade de processos. Na próxima seção, são apresentados os procedimentos metodológicos realizados para execução do diagnóstico da maturidade de processos da empresa em estudo. Em seguida, são apresentados os resultados do diagnóstico e as ações necessárias para a evolução do nível de maturidade de empresa. Por fim, são apresentadas as considerações finais sobre o presente trabalho.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são discutidos os principais temas referentes a este trabalho: Maturidade em Gestão por Processos e Modelos de Maturidade em Gestão por Processos. Por fim, é apresentada uma comparação entre os modelos citados neste trabalho.

2.1. Maturidade em Gestão por Processos

É extremamente difundido na literatura que a adoção da gestão por processos promove um impacto positivo na performance do negócio (McCOMARCK, 2001). Moreira e Gutierrez (2010) concordam que a gestão por processos representa avanços em direção à excelência na gestão, todavia defendem que a existência de determinada prática no modelo de gestão de uma empresa não implica em um alto grau de maturidade em gestão por processos, pois quando encontram-se ações de melhoria de processos ocorridas isoladamente e sem alinhamento estratégico, infere-se que a organização não possui um alto grau de maturidade nesta forma de gestão.

Desta forma, evidencia-se a existência de diferentes estágios de evolução em que as empresas podem estar no que diz respeito a adoção da gestão por processos (GONÇALVEZ, 2000; SKRINJAR TRKMAN, 2012). Conforme McComarck et al. (2003), maturidade em gestão por processos refere-se a estágios evolutivos através dos quais uma organização avança até que se torne totalmente orientada a processos de negócio. Porém, a maturidade em gestão por processos em cada organização se desenvolve de formas diferentes (DE BRUIN, 2007).

McCormack et al. (2009) explicam que altos níveis de maturidade de uma organização em BPM resultam em: melhor controle sobre os resultados, melhor previsão de metas, custos e desempenho, maior eficácia no alcance das metas e maior habilidade das gerências para proposição de metas de desempenho mais elevadas. Logo, as empresas podem ser mais bem-sucedidas com a utilização do BPM, obtendo melhores benefícios operacionais e de negócio quanto maior seu nível de maturidade (ROSEMANN et al., 2006).

Rosemann e Vom Brocke (2013) citam a importância dos seguintes elementos centrais para o sucesso do BPM nas organizações: Alinhamento Estratégico, Governança, Métodos, Tecnologia da Informação, Pessoas e Cultura. De acordo com os autores, cada um destes elementos é um fator crítico para o êxito e sustentabilidade das práticas de BPM nas organizações, assim como a discussão destes auxiliam no entendimento do

BPM como uma disciplina holística de gestão. O quadro 1 detalha cada um destes elementos.

Quadro 1 – Elementos Centrais da Gestão de Processos de Negócio

Elemento Central	Descrição
Alinhamento estratégico	É necessário que a gestão de processos esteja firmemente alinhada a estratégia da organização.
Governança	Responsabilização apropriada e transparente com relação a papéis e responsabilidades em diferentes níveis de BPM.
Métodos	Conjunto de ferramentas e técnicas que apoiam e possibilitam as atividades ao longo do ciclo de vida de processos e iniciativas de BPM que abrangem a empresa como um todo.
Tecnologia de Informação	Sistemas de informação orientados processos, compreendendo explicitamente o processo a ser executado, e permitindo seu desenho e modelagem, implementação e execução, monitoramento, entre outros.
Pessoas	Indivíduos e grupos que aprimoram e aplicam continuamente seus conhecimentos e habilidades de processo e de gestão de processos com o objetivo de melhorar o desempenho dos negócios.
Cultura	Criação de um ambiente facilitador que complemente as diversas iniciativas de BPM.

Fonte: adaptado de Rosemann e Vom Brocke (2013).

Contudo, as organizações ainda possuem dificuldade em alcançar níveis mais elevados de maturidade nesta prática de gestão (DE BRUIN, 2009) e além disso, a gestão por processos de negócio é subestimada e utilizada em ações pontuais para otimizações de alguns processos (DE BOER, 2014). De acordo com uma pesquisa denominada “A Situação da Gestão de Processos de Negócios” realizada em 2013, a gestão de processos de negócio é vista por 32% dos respondentes como ações específicas para a gestão e otimização de determinados processos (HARMON; WOLF, 2014).

Como principal fator impeditivo do avanço da gestão por processos nas organizações, apontado por De Boer (2014), pode-se citar a falta de conhecimento na metodologia. A autora revela em sua pesquisa que o BPM ainda é enxergado como uma ferramenta para desenhar e padronizar processos, assim como há uma descrença com relação aos benefícios que o mesmo pode proporcionar. Além disso, complementa que todas estas questões estão vinculadas à falta de avaliação de desempenho dos processos e à falta de disseminação da cultura de gestão por processos. Indo ao encontro destes fatores, a Segunda Pesquisa Nacional em gerenciamento de Processos (ABPMP, 2015) elenca como principais dificuldades para a evolução do gerenciamento de processos de negócios a resistência à mudança e/ou cultura organizacional não favorável, seguida da capacitação dos profissionais da área de negócios envolvidos com as iniciativas de BPM.

Segundo Krinjar e Trkman (2012), as empresas evoluem através dos níveis de maturidade em gestão por processos e são os modelos de maturidade que determinam estes níveis. Além disso, estes modelos são ferramentas que permitem avaliar o avanço da gestão por processos nas organizações e, assim, auxiliá-las no alcance de níveis mais altos de maturidade em BPM.

2.2 Modelos de maturidade em BPM

Iversen et al. (1999) definem que modelos de maturidade, além de proporcionarem uma visão da situação atual da organização, também são capazes de orientar as iniciativas de melhoria, possibilitando o controle de seu progresso para que se alcance um nível máximo de maturidade. Rosemann et al. (2009) salientam que os modelos de maturidade, além de avaliar os pontos fortes e fracos atuais da organização, permitem a comparação entre empresas. Outra questão importante evidenciada por De Boer (2014) diz respeito à identificação dos elementos centrais do BPM através dos modelos de maturidade visto que estes elementos são capazes de determinar o sucesso das organizações no BPM.

Existem na literatura modelos de maturidade de processos e de gestão de processos de negócios. O primeiro grupo possui a finalidade de avaliar as condições de determinados processos, em termos de gestão, documentação e execução enquanto o segundo analisa a maturidade das capacidades de BPM de uma organização, avaliando a evolução da implantação desta prática (ROSEMANN; VOM BROCKE, 2013).

Entretanto, como o objetivo deste trabalho é avaliar o grau de maturidade em sua gestão por processos de uma empresa do setor financeiro, este referencial teórico abordará apenas os modelos referentes a medição do avanço da gestão por processos de negócio. A seguir são apresentados os modelos de maturidade mais utilizados na literatura segundo De Bruin (2009) e Rosemann e Vom Brocke (2013), assim como um modelo proposto por De Boer (2014) que incorpora, a partir de sua pesquisa, aspectos que considerou fundamentais para a evolução das empresas em BPM.

Conforme o modelo proposto por Fischer (2004), maturidade refere-se à capacidade da organização para gerir seus processos, tecnologias, estratégias e pessoas. Seu modelo compreende uma análise da evolução na implantação do BPM a partir dos ‘Estados de Maturidades em Processos’ e dos ‘Níveis de mudança em BPM’. Segundo defende o autor, os seguintes níveis de mudança devem estar alinhados na empresa para que se obtenha sucesso nesta prática: estratégia, controle, pessoas, tecnologias e processos. Cada um destes níveis é avaliado conforme os estados de maturidade, ou seja,

para cada atributo existe um estado de maturidade. Quanto aos estados de maturidade, o autor propõe os seguintes estados, respectivamente do nível mais inferior ao superior: processos em silos, processos taticamente integrados, processos conduzidos, empresa otimizada e rede operacional inteligente. No quadro 2, apresentam-se os níveis inferiores e superiores de uns níveis de mudança.

Quadro 2 – Níveis inferiores e superiores do modelo de Fischer (2004)

Nível de mudança	Processos em Silos	Rede Operacional Inteligente
Estratégia	Empresa reativa ao mercado, com integração entre suas áreas e motivada pela redução de custos.	Liderança e pro atividade com relação ao mercado, empresa integrada com seus parceiros e organizam-se em torno de seus processos.
Controle	Governança não estabelecida, sem programa de avaliação formal e autonomia funcional.	Existência de indicadores de processos e de equipes de processos.
Pessoas	Cultura desfavorável com competição interna, pessoas especialistas em determinados assuntos.	Critério de seleção de parceiros são processos e cultura, assim como treinamentos sobre processos entendem-se sobre funcionários e parceiros.
Processos	Foco nos departamentos e processos de negócio estáticos.	Processos transpassam o sistema em que a organização está inserida e fluem entre as empresas.
Tecnologia	Sistemas independentes e implantação de automações isoladas	Utilização de soluções de BPM para automatizar, monitorar e controlar processos.

Fonte: elaborado pelo autor.

Harmon (2004) desenvolveu um modelo baseado no *Capability Model Maturity* (CMM), criado na década de 90. Porém, o autor salienta a importância da avaliação da maturidade dos processos para a avaliação da maturidade da metodologia, com o intuito de se observar se os mesmos estão definidos, padronizados e ou se são gerenciados. O autor divide os estágios de maturidade em cinco níveis, que estão expostos no Quadro 3.

Rosemann e De Bruin (2005) construíram um modelo multidimensional de acordo com três componentes: fatores, estágios de gestão de processos e escopo de análise. Os fatores levam em consideração os fatores críticos para o sucesso do BPM: governança, pessoas, alinhamento estratégico, métodos e tecnologias da informação. A partir da avaliação individual destes é possível identificar pontos fortes e fraquezas da organização nestes quesitos. Segundo os autores, pressupõe-se que quanto maior a maturidade em cada um destes fatores, maior o nível de sucesso da organização no BPM. Quanto aos estágios deste modelo, também foram propostos com base no CMM. Por fim, o escopo define-se a partir do contexto que a organização está sendo avaliada, considerando-se a unidade de análise (uma divisão, uma unidade de negócio, entre outros) e o período de tempo.

O penúltimo modelo aqui apresentado, proposto pela *Object Management Group* (OMG), também é composto por cinco níveis de maturidade (OMG, 2009). No nível 1, consideram-se no estágio inicial as empresas que buscam melhorias em eficiência e produtividade, assim como estão motivadas a superar seus problemas e promover a melhoria de seus métodos. No nível 5, citam-se as empresas que buscam a melhoria contínua e a gestão da inovação.

De Boer (2014) estruturou um modelo de maturidade com foco em Governança em BPM, visto que identificou em seu trabalho como este sendo um fator crucial ao desenvolvimento da evolução das práticas de BPM nas organizações. Além disso, em seu modelo também são contemplados aspectos que permitem conhecer a situação dos processos da organização. O modelo considera a avaliação dos seguintes atributos que estão desdobrados nos cinco níveis de maturidades propostos pelo modelo CMM: maturidade dos processos, ferramentas utilizadas, integração do BPM na gestão da organização, avaliação de desempenho, atribuição de responsabilidades quanto aos processos e disseminação da cultura de gestão por processos. Ou seja, também se trata de um modelo multidimensional.

2.3 Comparação entre os modelos de maturidade em BPM

Apesar de possuírem distinções entre os modelos, o Quadro 3 permite enxergar uma semelhança na estruturação dos níveis dos modelos propostos pelos autores apresentados neste referencial teórico. No primeiro nível, os autores identificam as empresas que estão nos estágios iniciais e possuem principalmente iniciativas pontuais em BPM, com forte gestão funcional. O próximo nível caracteriza-se pelo reconhecimento da importância da gestão de processos e esforços em documentação de processos. O terceiro nível apresenta a utilização de ferramentas para o monitoramento dos processos, existência de padronização/definição dos processos e de capacitação/treinamentos. Após, o penúltimo nível, surgem os centros de excelência em gestão de processos, no modelo proposto por Rosemann e De Bruin (2005), assim como estão bem estabelecidos indicadores de processos. Finalmente, o último nível de maturidade caracteriza-se por empresas que buscam a melhoria contínua de seus processos. Portanto, percebe-se a evolução das empresas nestes modelos de maturidade de práticas de gestão funcionais para a gestão por processos.

Outra semelhança evidente nos modelos é a importância atribuída aos sistemas de avaliação de desempenho por processos, a definição de lideranças, cultura organizacional

focada nos processos e capacitação dos funcionários em gestão por processos. Além disso, evidencia-se também a importância do alinhamento estratégico, citado principalmente nos modelos propostos por Rosemann e De Bruin (2005) e De Boer (2014).

Particularmente, os modelos propostos por Fischer (2004) e por De Boer (2014) cada nível de mudança ou atributo possui cinco diferentes estágios de evolução. No modelo proposto por Fischer, existe a particularidade de considerar a gestão dos parceiros como critério para evolução das empresas, sendo a integração com estes considerada o nível máximo de evolução de uma empresa. De Boer (2014) defende como nível máximo de maturidade uma empresa que possui sua gestão desdobrada a partir do entendimento de sua estratégia.

Assim como as práticas de BPM evoluíram, os modelos de maturidade também foram desenvolvendo diferentes elementos de análise, embora tenham como base o modelo CMM. Harmon (2004) e De Boer (2014), que ao perceberem a importância da avaliação da maturidade dos processos para avaliação da maturidade da gestão, a incorporaram em seus modelos. A OMG (2009) contempla em seu último estágio de maturidade a gestão da inovação, tema não citado anteriormente pelos primeiros modelos apresentados neste referencial teórico. Por fim, De Boer (2014) contempla em seu modelo atributos de Governança para que também identifique o nível de maturidade nestas práticas a partir de seu modelo, uma vez que as práticas de Governança foram identificadas como sendo fundamentais para garantir o sucesso da metodologia de BPM.

Quadro 3 – Níveis de maturidade dos modelos

Modelo		Níveis de maturidade				
Autor	Ano	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Fischer	2004	Foco nos departamentos, autoridades e autonomia locais e funcionais.	Apresenta alguma integração entre as áreas para resolução dos problemas, com normas e governanças limitadas. Realiza gestão da estrutura hierárquica e decisões são independentes dos departamentos funcionais.	Estabelece liderança em processos em toda a empresa, existência de líderes de processos para aprimorá-los, mudança do foco das funções para os processos.	Empresa organizada em torno dos processos, que são otimizados. Equipe responsável pelos processos e performance mensurada através de indicadores de processos, treinamentos sobre o tema para os funcionários.	Empresa e parceiros estão organizados em torno dos processos, indicadores e treinamentos também se estendem aos parceiros.
Harmon	2004	Organização possui processos ad hoc, poucas atividades estão explicitamente definidas e o desempenho organizacional está relacionado com o esforço individual dos funcionários.	São realizados projetos básicos com o intuito de definir e melhorar os processos, visando redução de custos e aumento de desempenho. Criam-se padrões para garantir a eficiência dos processos	Processos bem definidos, documentados, padronizados e monitorados pelos gerentes.	Tanto os processos quanto os produtos/serviços possuem informações coletadas e analisadas.	Preocupação com a melhoria contínua dos processos a partir das informações coletadas por um sistema de avaliação e com o auxílio de tecnologias de informação.
Rosemann e De Bruin	2005	Processos considerados em estágio inicial. Verificam-se abordagens isoladas para as iniciativas em gestão de processos, com baixo envolvimento dos funcionários e práticas reativas aos problemas.	Processos Definidos: maior número de pessoas que percebem a organização sob a perspectiva de processos. Primeiros processos encontram-se documentados e é reconhecida a importância da gestão de processos.	Processos padronizados e repetitivos: foco na gestão inicial do ciclo de vida dos processos, usam métodos e ferramentas para gestão de processos, bem como tecnologias para viabilização da comunicação nesta gestão. Possuem treinamentos formais sobre BPM.	Processos Gerenciados: possuem centro de excelência em gestão de processos para manutenção dos padrões, posições formais para atuar na gestão de processos, tecnologias e métodos de controle para exploração de processos de negócio. Orientação por processos como componente obrigatório dos projetos.	Processos otimizados: gestão de processos faz parte das atividades gerenciais e da avaliação de desempenho e é uma abordagem que incorpora clientes, fornecedores, distribuidores e outros envolvidos. O centro de excelência é reduzido visto que os processos são apenas uma forma como o negócio é realizado.
OMG	2009	Pessoas motivadas a superar os problemas e melhorar seus métodos de trabalho. Busca pelo aumento da eficiência e da produtividade.	Construção de trabalhos padronizados para viabilizar o controle. Foco na redução do retrabalho e aumento da satisfação dos clientes.	Desenvolvimento de processos padrão, estabelecimento de indicadores e treinamentos aos funcionários.	Processos estão estabilizados, são gerenciados e existe a preocupação com gestão do conhecimento.	Busca-se a melhoria contínua dos processos e a gestão da inovação.
De Boer	2014	Organização possui processos ad hoc, inexistência de metodologia de gestão dos processos, ausência de indicadores de desempenho por processo, de responsabilidades quanto aos mesmo e cultura individualista.	Iniciativas isoladas de BPM, entendimento restrito entre a interligação das áreas e processos e identificação dos macroprocessos com seus resultados.	Macroprocessos estão desdobrados em seus processos. BPM é entendido como metodologia e poucos indicadores de desempenhos. Existência do entendimento e inserção das áreas nos processos.	Processos estão mapeados, padronizados e são revisados periodicamente. BPM é utilizado em conjunto com outras metodologias de gestão, existência de modelo de avaliação de desempenho e foco nos processos na estrutura de gestão e avaliação de desempenho	Além das características do nível anterior, processos também estão sendo otimizados. BPM é inserido em um contexto de gestão estratégica, indicadores são vinculados e desdobrados da estratégia para avaliação dos funcionários e da organização, assim como as pessoas estão engajadas e capacitadas para a execução e gestão dos processos.

Fonte: elaborado pelo autor.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, primeiramente é descrito o cenário com a apresentação da empresa. Após, é classificado o método de pesquisa de acordo com a classificação proposta por Gil (2010). Por fim, é descrito o método de trabalho, com o detalhamento das etapas a serem realizadas para o atingimento dos objetivos propostos por este trabalho.

3.1. DESCRIÇÃO DO CENÁRIO

O objeto de estudo do presente trabalho é uma empresa controlada por uma instituição financeira brasileira. Esta instituição financeira apresenta produtos e serviços financeiros como soluções em crédito, em cartões, em capital social, em seguros, em conveniência, em consórcios, em recebimentos e pagamentos e em investimentos.

No que diz respeito à empresa controlada por esta instituição financeira, trata-se de uma Administradora de Cartões que se localiza em Porto Alegre (RS), onde se encontra a sede administrativo-financeira desta instituição. Esta empresa controlada é a responsável por administrar o negócio de meios eletrônicos de pagamento, para que assim os pontos de atendimento da instituição financeira possam oferecer os produtos de cartões como mais um meio de pagamento. Ela atua com cerca de 60 colaboradores, distribuídos entre três gerências. Seu portfólio de produtos possui 12 produtos.

Com o decorrer dos anos, a gestão por processos foi sendo incorporada à empresa. O BPM iniciou-se através da contratação de um analista de processos responsável por mapear os processos de cartões e elaborar manuais referentes a estes processos. Após algumas mudanças de cargos de gestão e incorporação de novas atividades aos analistas de processos que foram contratados, esta empresa controlada desenvolveu uma área especializada em processos. Esta área denomina-se Processos e Qualidade e conta com 4 colaboradores, sendo um destes o coordenador da equipe e três analistas de processos. Ela é responsável por definir a estrutura da arquitetura de processos da empresa, realizar o mapeamento de processos, consolidar e divulgar indicadores de processos, assim como coordenar iniciativas de melhorias de processos.

Além deste papel, a área de processos tem atuado com frequência em conjunto com a área de projetos, visando identificar impactos em processos existentes e desenhar os novos processos que serão implementados para garantir que os novos produtos, serviços e melhorias sejam implementados com maior qualidade. Percebendo-se então a evolução da gestão por processos na organização, identifica-se uma oportunidade para

avaliar o grau de maturidade atual da empresa para que se consiga alcançar um nível mais elevado de maturidade em BPM.

A área possui o suporte de outro departamento corporativo pertencente a todo o sistema da instituição financeira e que também está localizado na sede administrativo financeira da instituição. Este departamento é conhecido como Engenharia de Processos, que atua como um escritório de processos. A Engenharia de Processos é responsável pela definição dos métodos e ferramentas de modelagem de processos, assim como lidera projetos que afetam toda a instituição financeira e são considerados prioritários com relação ao planejamento estratégico. Outro serviço também prestado por este departamento é o apoio em projetos de automação de processos.

Atualmente, percebe-se pouca interação entre a Engenharia de Processos e a área de Processos e Qualidade. O suporte à ferramenta de modelagem de processos e a revisão de qualidade dos processos modelados, realizada para padronização da metodologia de modelagem, são as duas atividades prestadas pela Engenharia de Processos à área de Processos e Qualidade que ocorrem com maior frequência.

3.2 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com a classificação proposta por Gil (2010), este trabalho classifica-se como de natureza aplicada, haja visto que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos. Neste trabalho, objetiva-se estudar o BPM em uma empresa, através de uma avaliação do nível de maturidade. No que diz respeito à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que busca um entendimento a respeito do método de gestão da empresa. Quanto ao objetivo da pesquisa, esta se caracteriza como uma pesquisa descritiva, pois pretende descrever os fatos e os fenômenos de determinada realidade, neste caso, realizar um diagnóstico da maturidade em gestão por processos da empresa. Quanto aos procedimentos, trata-se de pesquisa-ação, visto que o trabalho foi realizado com a resolução de um problema e o pesquisador possui uma participação planejada.

3.3 DESCRIÇÃO DO MÉTODO DE TRABALHO

Com base na revisão da literatura, foi utilizado o modelo proposto por De Boer (2014) para realização do diagnóstico da maturidade da gestão por processos da empresa em estudo, visto que é um modelo que contempla aspectos de Governança em gestão por processos, fator crucial para o sucesso da implementação da metodologia. Em seu modelo

são analisados a avaliação de desempenho da empresa, a atribuição de responsabilidades quanto à gestão por processos e a disseminação da cultura de gestão por processos, que, como citado anteriormente, foram identificados como fatores impeditivos da evolução da gestão por processos nas empresas. O modelo também contempla o acompanhamento da evolução dos processos da organização, que, segundo a autora, também é uma maneira de avaliar se a organização está evoluindo na gestão por processos. Além disso, a metodologia de aplicação do modelo foi a mais detalhada encontrada na literatura.

Para a realização desta pesquisa, o método de trabalho foi dividido em sete etapas. São elas: (i) apresentar a proposta de trabalho para a empresa; (ii) planejar a coleta das informações; (iii) coletar as informações e classificar a empresa conforme o modelo de maturidade escolhido; (iv) analisar as informações coletadas; (v) elaborar diagnóstico de maturidade da empresa; (vi) apresentar diagnóstico para a empresa com o intuito de definir o próximo nível de maturidade a ser alcançado (vii) e elaborar ações para evolução de sua maturidade.

Primeiramente, por meio de uma reunião com a equipe de processos apresentou-se o conceito de maturidade em gestão por processos, bem como o objetivo e a justificativa deste trabalho. Esta reunião teve o objetivo de mobilizar a equipe para a coleta de informações, fomentando a reflexão do tema nos participantes da pesquisa.

Após a mobilização da equipe, iniciou-se a etapa de planejamento da coleta das informações. Para etapa, primeiramente definiram-se os instrumentos a serem utilizados: o modelo proposto por De Boer (2014) em conjunto com um questionário sugerido pela autora para guiar as classificações no modelo proposto. O questionário engloba questões relativas à maturidade em gestão por processos e escritório de processos, porém, como o objetivo deste trabalho é realizar o diagnóstico da maturidade da empresa, foram utilizadas as questões 1 a 18. O Quadro 4 e o Anexo A ilustram o modelo e o questionário adaptado utilizados, respectivamente. Em seguida, foram definidos a técnica para a coleta das informações e os participantes. Para a coleta das informações, as técnicas escolhidas foram entrevista presencial com o coordenador da equipe de processos e aplicação do questionário para dois integrantes da equipe de processos.

Encerrado o planejamento da pesquisa, foi realizada a coleta das informações para classificação da maturidade da empresa através de uma entrevista presencial com o coordenador da equipe de processos, onde foi utilizado o modelo de maturidade em conjunto com o questionário. Para complementar as informações fornecidas pelo coordenador e auxiliar no entendimento dos fatores que podem impedir a evolução do

BPM na organização, as questões 13 e 18 foram respondidas via e-mail por dois colaboradores da equipe de processos.

Concluída a coleta das informações e a classificação da empresa, realizou-se a análise e interpretação dos dados para elaboração do diagnóstico de maturidade. Primeiramente, os questionários foram tabulados em Excel para facilitar a análise das respostas. A partir da classificação da empresa no modelo de maturidade e da análise dos questionários, identificou-se em qual nível a empresa se encontra em cada um dos atributos avaliados e elaborou-se um diagnóstico da situação atual da empresa, descrevendo os níveis em que a mesma se encontra, as práticas que ela realiza e as dificuldades percebidas para execução e evolução do BPM.

Em seguida, o diagnóstico de maturidade foi apresentado à empresa para que a mesma avalie sua situação atual e assim consiga estabelecer o nível que almeja alcançar. A partir desta definição, foram estruturadas as ações necessárias para que a empresa possa evoluir em seu modelo de gestão por processos até o nível desejado.

Quadro 4 – Modelo de maturidade utilizado para avaliação do nível de maturidade da empresa

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Maturidade dos processos	Organização possui processos ad hoc e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no mapa do negócio da organização	Os macroprocessos estão desdobrados em processos , que por sua vez estão mapeados e padronizados	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são revisados periodicamente	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e otimizados
Ferramentas utilizadas	Sistemas são adotados de forma independente pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma integração inicial entre as áreas	São utilizados sistemas consolidados para tramitação dos processos e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações (Gestão).
Integração do BPM na gestão da organização	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como iniciativas isoladas	BPM é entendido como metodologia e está sendo internalizado na organização	BPM é integrado a outras metodologias de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de Gestão Estratégica
Avaliação de desempenho	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os resultados esperados dos macroprocessos estão identificados, sem indicadores em operação	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem indicadores de desempenho	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um modelo de avaliação de desempenho	Os indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem informalmente responsabilidade por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos (equipe) e são definidos os responsáveis por cada um deles (dono do processo)	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM (Escritório de Processos)	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o EP migra de apoio de consultor para orientador
Disseminação da cultura de gestão por processos	Cultura individualista e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um entendimento restrito da associação entre áreas e processos	Compreensão da inserção das áreas nos processos	Mudança do foco das funções para os processos quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	Processos integrados transpassam a organização , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: De Boer (2014)

4. RESULTADOS

Primeiramente nesta seção é apresentado o diagnóstico da maturidade da empresa em gestão por processos conforme modelo de maturidade proposto por De Boer (2014). Em seguida, são apresentadas as ações propostas para auxiliar a empresa a desenvolver sua gestão por processos.

4.1 Diagnóstico da maturidade em Gestão por Processos da empresa

No que diz respeito à maturidade dos processos, a empresa encontra-se no nível 4 de maturidade, pois grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são revisados periodicamente. Como possui uma equipe especializada em processos, a mesma dedica muitos esforços para a modelagem e atualização dos processos no repositório de processos da empresa, bem como para revisar sua cadeia de valor, mantendo também sua arquitetura de processos atualizada. Porém, quanto à revisão de processos, esta acontece em decorrência da participação da equipe de processos nos projetos da empresa, o que faz com que seja necessária a constante revisão dos processos. Ainda não foi estabelecida uma política de revisão e são poucas iniciativas que surgem em decorrência de análise dos processos.

Para o atributo ferramentas utilizadas, o nível de maturidade da empresa é o nível 3. A empresa utiliza sistemas para tramitação dos processos e armazenamento da informação e possui grande parte de seus processos automatizados, porém, não são utilizadas soluções específicas de BPM para automatização dos processos. Neste ponto, vale salientar que o desenvolvimento de sistemas é de responsabilidade da administradora de cartões (área de negócio) em conjunto com a área de Tecnologia da Informação (TI). Além disso, a responsabilidade pela implementação de sistemas de BPMS é da Engenharia de Processos.

Porém, quando se inicia a análise para desenvolvimento de um novo sistema, a administradora de cartões em conjunto com as áreas envolvidas e a área de TI, identifica os processos que serão impactados e realiza a modelagem dos novos processos antes de serem sistematizados. Para a modelagem dos processos, utiliza-se uma ferramenta disponível para todos os colaboradores da instituição financeira a qual a empresa pertence. Nesta ferramenta, é possível modelar os processos, porém não é possível acompanhar e monitorar indicadores de desempenho. Além disso, nesta ferramenta encontram-se disponíveis todos os processos da instituição financeira.

Quanto à integração do BPM na gestão da organização, o coordenador da equipe de processos entende que a empresa está no nível 4, uma vez que o BPM está sendo fortemente utilizado com a gestão de projetos. Em todo projeto da empresa, existe a atuação de um representante de processos e é necessário realizar uma avaliação da cadeia de valor para identificar quais processos da empresa serão impactados, desenhar os processos futuros, assim como é de sua responsabilidade alinhar com as áreas envolvidas papéis e responsabilidades. Contudo, o foco da empresa está voltado para a implementação de processos em projetos e não existe o controle após a implementação dos mesmos.

Avaliando-se o atributo avaliação de desempenho, a empresa encontra-se no nível 3, onde os resultados esperados dos processos são identificados e alguns já possuem indicadores de desempenho. Estes indicadores são consolidados e divulgados mensalmente em conjunto com outros indicadores de negócio, como os de vendas de cartões, faturamento e base ativa de cartões. Quanto aos indicadores de processos, são mensurados indicadores dos processos de atendimento, de não entrega de cartões e senhas e de ouvidoria. Embora a empresa seja cobrada e responda informalmente para seus clientes internos pela eficiência de determinados processos, o seu desempenho ainda é mensurado através de indicadores de negócio. Outro ponto importante é que a empresa reconhece a importância dos indicadores de processos e iniciou uma iniciativa para construção de um novo modelo de indicadores de processos, porém, em decorrência de entrada de outras demandas, a iniciativa foi postergada.

Com relação à atribuição de responsabilidades quanto aos processos, a empresa posiciona-se no nível 3, onde estão identificadas as áreas que atuam nos processos e são definidos os responsáveis por cada um deles. Embora a organização conte com a Engenharia de Processos e com uma área especializada em processos, ainda não existe uma estrutura formal que estabeleça os papéis e responsabilidades quanto aos processos. A coordenadora relata ainda como maior desafio as áreas não assumirem a responsabilidade pelos resultados dos processos, e assim não estabelecem indicadores de desempenho para realizar o seu acompanhamento e realizar melhorias com base neste controle.

Por fim, no que tange à disseminação da cultura de gestão por processos, existe uma compreensão da inserção das áreas nos processos. Desta maneira, a empresa enquadra-se no nível 3 para este atributo. Todas as áreas da empresa em questão envolvem a equipe de processos para avaliação da cadeia de valor para implementação de novos

itens ou melhorias em produtos ou processos, devido ao reconhecimento da importância da gestão por processos e do histórico de erros em implementações realizadas sem a avaliação e análise dos processos. A equipe de processos, em conjunto com as áreas executoras dos processos, auxilia no entendimento dos processos de ponta a ponta. Outro fator importante para a disseminação da cultura de gestão por processos na empresa é o seu layout. Todas as áreas da Administradora de Cartões encontram-se no mesmo escritório, que é totalmente aberto e sem divisórias, o que facilita a comunicação entre todas as equipes.

A partir do modelo de maturidade utilizado para a avaliação da empresa, apresentado no Quadro 4, buscou-se ilustrar no Quadro 5 as posições correspondentes da organização quanto sua maturidade em cada atributo avaliado. Como é possível observar, a empresa possui a maior parte dos atributos avaliados no nível 3, porém apresenta esforços em direção ao nível 4 de maturidade de acordo modelo proposto por De Boer (2014).

A respeito das restrições que impedem a evolução da empresa nas práticas de BPM, o coordenador e a equipe de processos concordam com o fato de a metodologia estar sendo trabalhada com foco principal nos projetos da empresa para implementação dos processos em detrimento da otimização dos mesmos. A empresa ainda possui poucas iniciativas de melhorias de processos, que surgiram após análise e avaliação dos processos atuais. Concordam também que outro fator impeditivo é o distanciamento entre a Engenharia de Processos e as demais áreas da instituição financeira, ocasionando que a metodologia de BPM seja pouco fomentada. Citaram ainda como seria importante o apoio da Engenharia de Processos para compartilhamento de boas práticas em BPM a fim de que a metodologia ganhe mais força entre as demais áreas da instituição financeira e que também sejam demonstrados os resultados que foram obtidos por meio de sua aplicação.

Embora reconheça a existência de restrições quanto ao BPM, a equipe de processos também reconhece os seguintes benefícios da metodologia: maior qualidade dos processos, através da identificação de impactos nas mudanças ocasionadas pelos projetos e evitando assim retrabalhos e impactos negativos na imagem do produto. Citam também como benefícios a padronização por meio da documentação do conhecimento e entendimento dos processos por todos os responsáveis, melhoria da comunicação em conjunto com o alinhamento das expectativas entre todas as áreas envolvidas e impactadas pelos processos, a identificação de riscos e o apoio na tomada de decisão. O

coordenador ainda destaca a importância da área de processos, visto que esta atua como um interlocutor entre todos os envolvidos para que sejam avaliados os processos de ponta a ponta.

Quadro 5 – Diagnóstico da organização conforme modelo de maturidade adotado

Atributos	Níveis de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Maturidade dos processos	Organização possui processos ad hoc e poucas atividades estão definidas	Os macroprocessos estão definidos e suas interrelações evidenciadas no mapa do negócio da organização	Os macroprocessos estão desdobrados em processos , que por sua vez estão mapeados e padronizados	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados e são revisados periodicamente	Grande parte dos processos estão mapeados, padronizados, são revisados periodicamente e otimizados
Ferramentas utilizadas	Sistemas são adotados de forma independente pelas áreas e departamentos	Utiliza-se sistemas para uma integração inicial entre as áreas	São utilizados sistemas consolidados para a tramitação dos processos e armazenamento da informação (GED e Workflow)	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos	Utilização de soluções de BPM para automatizar a execução dos processos, monitoramento e controle nas organizações (Gestão).
Integração do BPM na gestão da organização	Não se utiliza metodologias para melhoria e gestão dos processos	BPM como iniciativas isoladas	BPM é entendido como metodologia e está sendo internalizado na organização	BPM é integrado a outras metodologias de gestão utilizadas pela organização	BPM em um contexto de Gestão Estratégica
Avaliação de desempenho	Não há definição de indicadores e modelo de avaliação de desempenho por processos	Os resultados esperados dos macroprocessos estão identificados, sem indicadores em operação	Os resultados esperados dos processos estão identificados e alguns já possuem indicadores de desempenho	Os processos possuem indicadores de desempenho definidos em um modelo de avaliação de desempenho	Os indicadores dos processos são vinculados ou desdobrados da estratégia , sendo utilizados para avaliação do desempenho organizacional e dos funcionários
Atribuição de responsabilidades quanto aos processos	Não existem responsabilidades definidas quanto aos processos. As pessoas estão restritas as suas atuações nos departamento e setores	As pessoas identificam-se com algum processo e assumem informalmente responsabilidade por uma iniciativa de melhoria do processo	Estão identificadas as áreas que atuam nos processos (equipe) e são definidos os responsáveis por cada um deles (dono do processo)	Os papéis estão formalizados e integrados na estrutura organizacional. Além disso, há uma equipe multidisciplinar dedicada a apoiar as iniciativas de BPM (Escritório de Processos)	As pessoas assumem seus papéis, recebem poder para a atuação e o EP migra de apoio de consultor para orientador
Disseminação da cultura de gestão por processos	Cultura individualista e preocupação com o desempenho da área/departamento	Há um entendimento restrito da associação entre áreas e processos	Compreensão da inserção das áreas nos processos	Mudança do foco das funções para os processos quanto a estrutura de gestão e avaliação de desempenho	Processos integrados transpassam a organização , as pessoas estão engajadas e capacitadas para a sua execução e gestão

Fonte: De Boer (2014).

4.2 Ações para evolução da empresa em sua maturidade em Gestão por Processos

A partir da apresentação do diagnóstico de maturidade, a empresa estabeleceu que nos próximos 2 anos gostaria de alcançar o nível 4 de maturidade, uma vez que possui dois atributos que se encontram no respectivo nível de maturidade (maturidade dos processos e integração do BPM na gestão da organização) e quatro atributos no nível 3 (ferramentas utilizadas, avaliação de desempenho, atribuição de responsabilidades quanto aos processos e disseminação da cultura de gestão por processos). Visando à evolução da empresa para o nível 4 de maturidade conforme o modelo utilizado neste trabalho, são propostas ações para os atributos que necessitam de evolução.

Embora possua grande parte de seus processos automatizados, existe a oportunidade de automatização de determinados processos internos. Portanto, para o atributo ferramentas utilizadas, sugere-se que para atingir o nível 4 de maturidade, a Administradora de Cartões passe a utilizar uma solução específica de BPM para automatização de seus processos. A instituição financeira não possui uma ferramenta corporativa que esteja disponível para todos os departamentos, porém existe previsão de que durante o ano de 2017 uma nova ferramenta da empresa *Oracle* seja implementada e disponibilizada sistematicamente. A partir desta implantação, a Administradora de Cartões, em conjunto com a Engenharia de processos, poderá trabalhar a automatização de algum processo como piloto até adquirir os conhecimentos necessários na nova ferramenta e, assim, possa realizar automatizações de seus processos através de suas próprias iniciativas.

A segunda ação visa a promover a evolução do atributo avaliação de desempenho. Esta ação consiste no desenvolvimento de um novo modelo de indicadores de processos para a empresa deste estudo. Como a empresa não dispõe de ferramentas de BPM que permitam o monitoramento dos processos, este novo modelo deve ser construído e divulgado em planilha Excel para os donos e gestores dos processos, bem como para os demais colaboradores que participam dos processos, ficando sob responsabilidade da equipe de Processos e Qualidade a divulgação deste modelo. A divulgação para todos os colaboradores justifica-se pois é a partir deste modelo de indicadores que os mesmos podem acompanhar seu desempenho, aumentando sua responsabilidade sobre os processos. Observa-se também que a partir deste modelo, o atributo de disseminação da cultura da gestão por processos também evoluirá, visto que será incorporado na empresa uma forma de gestão e de avaliação de desempenho com foco em processos.

Entende-se na empresa que dono do processo é o responsável pelo processo de ponta a ponta, prestando contas pelo desenho, execução e desempenho do processo, enquanto o gestor do processo é o profissional que coordena e gerencia o desempenho dos processos no cotidiano, assim como lidera iniciativas de transformação dos processos. Ademais, a equipe de processos também trabalha em conjunto com os responsáveis pelos processos, auxiliando no acompanhamento dos indicadores de processos e nas iniciativas de melhorias. Portanto, tem-se uma equipe multidisciplinar para o acompanhamento dos processos.

Para a construção deste novo modelo, primeiramente foram elencados os processos existentes da empresa. Após, partindo-se de um dos itens do planejamento estratégico, que cita a eficiência de processos como um objetivo estratégico, foram eleitos os processos que serão acompanhados. Como critério de escolha, elegeram-se aqueles que possuem maior impacto na visão do cliente (tempo e impacto financeiro) e que acarretam em maior quantidade de reclamações por parte dos mesmos. Desta maneira, sugere-se que seja adotada pela empresa o modelo de indicadores disponível no Apêndice 1.

Almejando a formalização dos papéis e responsabilidades referentes aos processos, propõe-se que, em conjunto com o novo modelo de indicadores, seja construído e divulgado um documento que formalize quem são os participantes, donos e gestores dos processos, conforme Quadro 6. A responsabilidade pela construção e atualização deste documento será da equipe de Processos e Qualidade. Dessa maneira, será formalizada na estrutura de gestão os responsáveis pelos processos e, como a empresa possui um escritório de processos, ela será enquadrada no nível 4 de maturidade no modelo de De Boer (2014).

Quadro 6 – Formalização dos papéis na empresa de acordo com os processos

Macroprocesso	Processo	Dono do Processo	Gestor do Processo	Participantes
Gestão do Ciclo de Vida	Gestão e desenvolvimento de campanhas	Gerente de Relacionamento e Negócios	Coordenador de Portfólio	Portfólio, Relacionamento com Cooperativas e Cooperativas
	Gestão e Desenvolvimento de Folheterias	Gerente de Produtos	Coordenador de Produtos PF e PJ	Produtos PF e PJ, Marketing, Jurídico, Embossadora
Emissão e Distribuição	Geração, Emissão e Entrega de Cartões MasterCard e Visa	Gerente de Operações e Qualidade	Coordenador de Operações e Processamento	Embossadoras, Cooperativas e Operações e Processamento, Correios, Processadora
	Devolução de Cartões	Gerente de Operações e Qualidade	Coordenador de Operações e Processamento	Correios, Operações e Processamento, Processos e Qualidade, Courier, Cooperativas
Gestão Financeira	Rateio das despesas da ACS	Gerente de Operações e Qualidade	Coordenador de Planejamento e Suporte Financeiro	Compras e Logística, Rateios, Planejamento e Suporte Financeiro, GMP
	Envio de Arquivos Legais	Gerente de Operações e Qualidade	Coordenador de Planejamento e Suporte Financeiro	Jurídico, TI, Planejamento e Suporte Financeiro, Bacen, Receita Federal, Banco Sicredi

Fonte: elaborado pelo autor (2016).

Vale salientar que é de suma importância que mesmo com a formalização dos papéis e responsabilidades, se faz necessário uma transformação cultural. É imprescindível que todos os envolvidos se sintam responsáveis pelos processos e por sua gestão para que desta forma a gestão por processos na empresa seja efetiva, pois de acordo com os autores citados neste trabalho, um dos fatores críticos de sucesso na implementação do BPM é a disseminação da cultura de gestão por processos. Nesta transformação, a introdução do novo modelo de indicadores também pode auxiliar, evidenciando o resultado dos processos e mostrando aos envolvidos o resultado de seu trabalho. Logo, sugere-se que esta formalização ocorra em conjunto com a implementação do novo modelo de indicadores.

Por fim, para fomentar a disseminação da cultura de gestão por processos e promover a mudança do foco das funções para os processos quanto à estrutura de gestão e avaliação de desempenho, sugere-se que seja incorporado no modelo de avaliação individual dos colaboradores a excelência em processos. Atualmente, são avaliados critérios como trabalho em equipe e conhecimento técnico, e, também, são propostos cinco objetivos que devem ser alcançados ao longo do ano. Estes objetivos possuem uma data para conclusão/entrega e um indicador de como será avaliado este objetivo. Estes

dois itens de avaliação compõem os critérios de pontuação da remuneração variável dos colaboradores.

Para avaliação da competência da excelência em processos, sugere-se que sejam avaliados três critérios: o comprometimento do colaborador com o processo que atua, o conhecimento/compreensão de suas atividades e o engajamento para promover melhorias no processo. Para esta avaliação, serão atribuídos por seu coordenador direto a mesma escala de avaliação do modelo atual existente: atende parcialmente as expectativas, atende totalmente as expectativas e supera as expectativas. No que diz respeito aos objetivos de cada colaborador propõe-se que pelo menos um de seus objetivos esteja atrelado aos processos do qual participa, como, por exemplo, diminuir o tempo de atendimento ao cliente ou diminuir o número de reabertura de chamados para solução de problemas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal realizar um diagnóstico da maturidade da gestão por processos de uma empresa do setor financeiro, visto que a gestão por processos é uma disciplina gerencial complexa e, conforme relatam muitas pesquisas, diversas empresas ainda possuem dificuldades de aplicar e evoluir no BPM. Como objetivos secundários, este trabalho propôs ações que auxiliem a empresa deste estudo a evoluir em sua gestão por processos, assim como visou contribuir academicamente através da comparação dos modelos de maturidade em gestão por processos mais citados na literatura.

Primeiramente, por meio do referencial teórico, realizou-se a comparação dos modelos de maturidade em gestão por processos, onde percebeu-se as semelhanças e as particularidades de cada modelo. Os modelos apresentados possuem uma escala evolutiva de cinco níveis, que englobam desde empresas que estão voltadas para a gestão funcional ou possuem iniciativas pontuais de BPM, a empresas que buscam a melhoria contínua de seus processos. Os modelos também salientam a importância da introdução da cultura de gestão por processos, pessoas, tecnologias e adoção de modelos de avaliação de desempenho voltados a processos para evolução desta disciplina nas empresas.

Após, aplicando o modelo de maturidade proposto por De Boer (2014), foi possível identificar o nível da maturidade em gestão por processos da empresa deste estudo em cada um dos atributos avaliados pelo modelo, bem como identificar quais práticas ela realiza desta disciplina e as dificuldades enfrentadas pela mesma. Verificou-se que a Administradora de Cartões se encontra em um nível intermediário de maturidade

em BPM. Embora a maturidade de cada um dos atributos possa ser bem distinta, a Administradora de Cartões possui o mesmo nível de maturidade na maioria destes, enquadrando-se no terceiro nível de maturidade nos atributos ferramentas utilizadas, avaliação de desempenho, atribuição de responsabilidades quanto aos processos e disseminação da cultura de gestão por processos. Nos atributos maturidade dos processos e integração do BPM à gestão da organização, a empresa encontra-se no nível 4. Desta forma, o objetivo principal deste trabalho foi atingido.

Como principais dificuldades percebidas para evolução da gestão por processos na empresa, citam-se a ausência do modelo de avaliação de desempenho por processos e a dificuldade em fomentar a responsabilidade pelos processos nos colaboradores, ou seja, ainda existe uma resistência cultural na empresa. Porém, percebe-se que gradativamente a nova cultura está sendo inserida, devido ao reconhecimento da importância da área de processos pelas demais áreas que possuem a prática de envolvê-la em qualquer problema ou implementação de novo produto/serviço e pela adoção da gestão por processos com a gestão de projetos.

A partir da apresentação e avaliação deste diagnóstico de maturidade, a empresa definiu o próximo nível a ser alcançado. Para o alcance desta maturidade, foram estruturadas as seguintes ações: adoção da nova ferramenta de BPM que ficará disponível para todas as áreas da instituição financeira, adoção de um modelo de indicadores visando o acompanhamento dos processos, formalização e divulgação dos papéis quanto aos processos e incorporação do critério de avaliação de excelência de processos no modelo de avaliação de desempenho dos colaboradores existente na empresa.

Como principal limitação deste trabalho, cita-se a ausência de avaliação de viabilidade das ações propostas, com o intuito de identificar se as mesmas são aplicáveis e quais deverão ser priorizadas de acordo com o contexto da empresa para que consiga efetivamente desenvolver sua metodologia de gestão por processos. Para trabalhos futuros, sugere-se a avaliação e o acompanhamento das ações sugeridas para determinar se as mesmas cumpriram seu propósito e se a empresa conseguiu atingir o nível de maturidade desejado.

REFERÊNCIAS

ABPMP. 2ª Edição da Pesquisa Nacional em Gerenciamento de Processos de Negócio. **BPM Global Trends**, v.10, p. 14-28, 2015.

DE BOER, F. G. **Modelo de Estruturação de Serviços de Um Escritório de Processos Aderente Ao Grau de Maturidade Em Gestão Por Processos**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

DE BRUIN, T. **Business Process Management: Theory on Progression and Maturity**. Tese (Doctor of Philosophy) – Escola de Tecnologia da Informação, Queensland University of Technology, Brisbane, 2009.

DE BRUIN, T. Insights into the Evolution of BPM in Organisations. Em: **18º Conferência Australiana de Sistemas de Informação**. Toowoomba, Australia, 2007.

DE BRUIN, T; VERSCHUT, A.; WIESRSTRA,E. Systematic Analysis of Business Process. **Knowledge Process Management**, v.7, n.2, p. 87-96,2000.

FISCHER, D. M. The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. **BPTrends**, 2005. Disponível em: <<http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20-%20Fisher.pdf>>. Acesso em: 5 de maio de 2016. Acesso em: 10 de julho de 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5ª.ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

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

HAMMER, M. O que é gestão de Processos de Negócio? In: BROCKE, J.V.; ROSEMANN,M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 1, p. 3-16.

HARMON, P. Evaluating an Organization's Business Process Maturity. **Business Process Trends Newsletter**, v.2, n.3, p.1-11, 2004.

HARMON, P. O Escopo e a Evolução da Gestão de Processo de Negócio. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 1, p. 37-82.

HARMON, P.; WOLF, C. The state of business process management. **BPTrends**, 2008. Disponível em: <<http://www.bptrends.com/bpt/wp-content/uploads/BPTrends-State-of-BPM-Survey-Report.pdf>>. Acesso em: 3 de maio de 2016.

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

McCOMARCK, K.; Business Process Orientation: Do you have it? **Quality Progress**, 51-58, 2001.

McCOMARCK, K.; JOHNSON, W.; WALKER, W. T. **Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices**. Boca Raton, Flórida: CRC Press LLC. 2003.

McCORMACK, K., *et al.* A global investigation of key turning points in business process maturity. **Business Process Management Journal**, v.15, n.5, p. 792-815, 2009.

MINONNE, C.; TURNER, G. Business Process Management: are you ready for the future? **Knowledge and Process Management**, v. 19, n.3, p. 111-120, 2012.

MOREIRA, M. J. B. M; GUTIERREZ, R. H. Contribuições aos modelos de maturidade em gestão por processos e de excelência na gestão utilizando o PEMM e o MEG. In: VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão, **Anais do VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**, 2010, Brasil.

MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014, 224p.

OMG. **Business Process Maturity Model (BPMM) versão 1.0**. 2009. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMM/>>. Acesso em: 8 de maio de 2016.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T.; POWER, B. **Maturidade de BPM**. Elo Group - BPM 360, Rio de Janeiro, p. 1-25, 2009. Disponível em:<<http://www.bpm360.com.br>>. Acesso em: 14 de maio de 2016.

ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T. Towards a Business Process Model Maturity Model. **Congresso Europeu sobre Sistemas de Informação**, 13, 2005, Rosenberg.

ROSEMANN, M.; VOM BROCKE, J. Os seis elementos centrais da Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, J.V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 1, p. 107-122.

SCHIMIEDEL, T; VOM BROCKE, J; RECKER, J. Which cultural values matter to business process management? **Business Process Management Journal**, v.19, n.2, p. 292-317, 2013.

SHEER, A. W.; BRABÄNDER, E. O processo de Gestão de Processos de Negócio. In: BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. (Orgs.). **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376 p. Parte 5, p. 270-306.

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 factor of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

APÊNDICE 1 – Modelo de indicadores de processos proposto

Macroprocesso	Processo	Entradas	Saídas	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Venda e Adesão	Adesão de Cartões	Formulário de adesão	Proposta liberada para emissão	Propostas liberadas/propostas no sistema	Propostas rejeitadas na processadora/Propostas liberadas	-
	Análise de Crédito de associado para liberação de cartões	Proposta de adesão	Proposta de adesão recusada/aprovada	Propostas aprovadas/propostas realizadas	-	-
	Credenciamento de novo Estabelecimento Comercial Rede e GetNet	Proposta de Credenciamento	Estabelecimento Credenciado/Não credenciado	EC credenciados/Propostas realizadas	Propostas rejeitadas pelo credenciador/Propostas solicitadas	-
	Cadastro/Alteração de Domicílio Bancário	Formulário de Cadastro	Estabelecimento Comercial domiciliado/não domiciliado	ECs domiciliados/proposta realizadas	Tempo entre a solicitação e início do repasse	Propostas com documentação incorreta/Propostas encaminhadas para GOP
	Antecipação de Recebíveis de Visa e MasterCard	Solicitação de antecipação de recebíveis	Trava de domicílio bancário/Contratação de antecipação de recebíveis	Tempo de liberação entre solicitação e antecipação	-	-
Emissão e Distribuição	Geração, Emissão e Entrega de Cartões MasterCard e Visa	Proposta de adesão liberada	Cartão emitido e entregue ao cliente	Cartões emitidos/propostas liberadas no sistema	Cartões emitidos no prazo/cartões emitidos	Solicitações de 2ª via de cartão devido a não entrega
	Tratamento dos Cartões Devolvidos	Cartão não entregue ao associado	Cartão entregue a Unidade de Atendimento	Cartões devolvidos para o Sicredi/cartões emitidos	Cartões bloqueados/cartões entregues na Unidade de Atendimento	Motivos de não entrega
	Emissão e entrega de senhas bandeiras Visa e MasterCard	Proposta de adesão liberada no sistema	Senha emitida e entregue ao associado	Senhas devolvidas para o Sicredi/senhas emitidas	Solicitações de Reemissão de senha devido a não entrega	Total de senhas emitidas no prazo/total de senhas emitidas

Macroprocesso	Processo	Entradas	Saídas	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Emissão e Distribuição	Tratamento das Correspondências de Cartões Devolvidas	Senha não entregue ao associado	Senha entregue a Unidade de Atendimento	Motivos de não entrega	-	-
Transação/Autorização	Autorização de transações de crédito e débito	Solicitação de autorização do EC	Compra autorizada/negada	Transações autorizadas/solicitações de transações	Motivos de transação negadas	Disponibilidade dos sistemas de autorização/disponibilidade e contratada
Faturamento e Liquidação	Emissão e Distribuição de Faturas	Informações monetárias	Fatura entregue ao associado/destruída	Faturas destruídas/faturas emitidas	Faturas emitidas dentro do prazo/faturas emitidas	-
	Captura e processamento de pagamentos	Arquivo de faturas	Pagamento capturado e processo	Processamento incorretos/processamentos a serem realizados	-	-
Transação/Questionamento	Contestação de transações não reconhecida ou desacordo comercial Visa e Master	Ligação informando não reconhecimento/desacordo	Chargeback realizado ou compra reconhecida	Transações Fraudulentas/transações autorizadas	Tempo de chargeback	Quantidade de chargebacks aguardando documentação/quantidade de chargebacks
Atendimento à Associados e Cooperativas	Atendimento ao Associado	Solicitação/Reclamação/Dúvida de Associado	Atendimento realizado	Número de atendimentos positivos realizados/total de atendimentos realizados	Quantidade de ligações no canal de atendimento/quantidade de transações	Quantidade de chamados de ouvidoria procedentes/quantidade de chamados de ouvidoria
	Abertura, Tratamento e Encerramento de Incidentes de Cartões de Cooperativas	Solicitação/Reclamação/Dúvida de Cooperativa	Incidente tratado e finalizado	Número de chamados fora do SLA/número de chamados abertos	Categorias mais solicitadas de atendimento	-

Macroprocesso	Processo	Entradas	Saídas	Indicador 1	Indicador 2	Indicador 3
Gestão Financeira	Agenda Financeira Visa e MasterCard	Arquivos de transações da Visa e da MasterCard	Data de liquidação da transação agendada com sucesso	Rejeições da agenda/transações realizadas	Quantidade de transações postadas na fatura dos associados/quantidade de transações a serem postadas	-
	Liquidação da Agenda Financeira Visa e MasterCard	Arquivos de transações da Visa e da MasterCard	Cooperativas cobradas pelo valor de suas transações e repasse da taxa de intercâmbio realizado	Liquidações realizadas com sucesso/liquidações a serem realizadas	Processamentos realizados pela processadora dentro do prazo/total de processamentos	-
	Liquidação de transações nacionais das bandeiras Visa e MasterCard	Transações realizadas pelos associados	Valores repassados aos credenciadores	Liquidações realizadas com sucesso/liquidações a serem realizadas	Processamentos realizados pela processadora dentro do prazo/total de processamentos	-
	Liquidação Financeira de Estabelecimento Comercial	Arquivos de antecipação, débito e crédito	Valores repassados aos ECs com sucesso	Quantidade de reclamações de Ecs sobre a liquidação/quantidade de Ecs domiciliados	Quantidade de registros rejeitados/total de registros a serem processados	-

ANEXO A – Questionário utilizado para auxiliar no diagnóstico da maturidade da empresa

Informações do respondente	
1	Qual a formação acadêmica?
2	Quanto tempo de experiência você tem aplicando o BPM?
3	Há quanto tempo você trabalha na empresa atual?
Maturidade dos Processos da organização	
4	A organização em que atua conhece seus macroprocessos e suas inter-relações?
5	Se sua resposta anterior foi sim, os macroprocessos e suas inter-relações já eram conhecidos quando o Escritório de Processos foi implementado?
6	Os processos da organização estão mapeados, padronizados e/ou otimizados?
7	Quando o Escritório de Processos foi implementado, a organização já possuía processos mapeados, padronizados e/ou otimizados?
8	Qual a periodicidade de revisão dos processos?
9	Utiliza-se alguma tecnologia para automação/execução dos processos? É uma solução específica de BPM?
10	Se sua resposta anterior foi sim, qual o papel do Escritório de Processos na criação/manutenção deste sistema?
11	Utiliza-se alguma tecnologia para avaliação de desempenho dos processos?
12	Utiliza-se alguma ferramenta para modelagem dos processos?
Maturidade da organização na Gestão por Processos	
13	Como a organização entende e aplica o BPM?
14	A organização estabelece alguma relação do BPM com outras metodologias de gestão?
15	Como a organização realiza a sua avaliação de desempenho? Qual a relação entre a avaliação de desempenho e os processos?
16	Como você avalia a disseminação da cultura da gestão por processos na organização?
17	Quais as restrições que impedem a evolução do BPM na empresa?
Conclusão	
18	Na sua opinião, quais as principais contribuições do BPM para a organização?

Fonte: adaptado de De Boer (2014).