

# IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS - ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Elaine Regina Schmoeckel<sup>1</sup>

## RESUMO

Uma das formas utilizadas por organizações que objetivam uma gestão eficiente de seus processos é a criação de uma estrutura formal em seu organograma, que tenha como principal enfoque a gestão dos processos organizacionais. A esta estrutura formal comumente dá-se o nome de Escritório de Processos (*Business Process Management Office – BPM Office*). Este artigo propõe demonstrar, a partir da experiência obtida com a implementação de um Escritório de Processos em uma empresa do setor de tecnologia da informação na cidade de Joinville/SC, quais as etapas adotadas por esta organização para a implementação de seu Escritório de Processos com o objetivo de buscar crescimento estruturado e sustentável, voltado á gestão eficaz dos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Processos, gestão de processos, escritório de processos.

## IMPLEMENTATION OF A BPMP - BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OFFICE - CASE STUDY IN A COMPANY OF INFORMATION TECHNOLOGY SECTOR

## ABSTRACT

One of the ways used by organizations aiming efficient management of its processes is to create a formal structure in their organization chart, which has as its main focus the management of organizational processes. At this formal structure commonly is given the name of Business Process Management Office - BPM Office. This article proposes to demonstrate, based on the experience obtained from the implementation of a BPM Office in a information technology company in the city of Joinville/SC, which were the steps taken by this organization for the implementation of its BPM

---

<sup>1</sup> Graduada em Administração de Empresas pela Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE – elaine.schmoeckel@gmail.com

Office with the objective of seeking structured and sustainable growth, turned back to effective management of their business processes.

**Keywords:** Processes, business process management, business process management office.

## 1 INTRODUÇÃO

Os clientes estão mais exigentes do que nunca e influenciam diretamente empresas a desenvolver produtos/serviços de alta qualidade acrescidos de excelência operacional. Porém alta qualidade e excelência operacional podem não implicar obrigatoriamente na satisfação do cliente final, pois o cliente pode receber um produto excelente e ter problemas com as operações envolvidas ao produto final – o que não trará satisfação ao mesmo. Muitos desses problemas enfrentados pelas organizações estão nos próprios processos internos, como por exemplo, falha na comunicação com clientes/fornecedores internos e externos, não interação sinérgica de trabalho entre as diversas áreas funcionais, dentre outros.

Neste contexto, para evitar ao máximo que estes problemas ocorram é necessário que os processos estejam alinhados e que a interface entre estes seja monitorada, controlada, além de que continuamente sejam realizadas análises para identificação de oportunidades de melhoria nos mesmos.

Desta forma, para que essa gestão dos processos organizacionais ocorra, é necessário que exista na organização um núcleo voltado especificamente à gestão dos processos. Este núcleo é denominado Escritório de Processos, também comumente conhecido como *BPM Office (Business Process Management Office)*. Este artigo propõe demonstrar, a partir da experiência obtida com a implementação de um Escritório de Processos em uma empresa do setor de tecnologia da informação na cidade de Joinville/SC, as etapas adotadas por esta organização para a implantação de seu Escritório de Processos.

O estudo foi fundamentado em pesquisas bibliográficas obtidas em literaturas além de uma pesquisa exploratória qualitativa baseada em documentos existentes na organização: atas de reuniões, procedimentos, políticas, documentos complementares, diagramas, instruções de trabalho, dentre outros, os quais devidamente analisados permitirão o entendimento sobre como ocorreu a implementação do Escritório de Processos.

Este artigo está estruturado em três capítulos, sendo o primeiro Capítulo a fundamentação teórica onde se apresenta a pesquisa teórica que fundamenta o estudo da estruturação de um

Escritório de Processos e objetiva expor os conceitos para entendimento dos temas abordados no desenvolvimento deste artigo. O segundo Capítulo, apresenta o estudo de caso, com informações sobre a empresa a qual foi implementado o Escritório de Processos e as etapas concluídas para atingir este objetivo. No terceiro Capítulo por sua vez, é realizado o fechamento deste artigo abordando os resultados obtidos com a implementação do Escritório de Processos.

## **2 ORGANIZAÇÕES**

As organizações são formadas através da iniciativa de um empreendedor, a fim de atender as necessidades e demandas de determinado público consumidor, além é claro, de gerar lucro aos acionistas, movimentar e estruturar a economia de um país, gerar desenvolvimento do mercado e ainda criar novas tecnologias para a sociedade.

Para atingir esses objetivos é necessário que os recursos que compõem as organizações atuem conjuntamente para a produção e disponibilização de bens e serviços ao cliente. Esses recursos podem ser recursos tangíveis - máquinas, instalações, matéria-prima, trabalho e insumos e recursos produtivos intangíveis - gestão, cultura organizacional, conhecimento e produção intelectual (BULGACOV, 2006). Além dos citados anteriormente, incluem-se também os processos, atividades e controles, além do principal fator para a existência de uma organização: os recursos humanos.

Para Bulgacov (2006, p. 8), “O conceito de organização pode ser definido como sistemas interligados por uma rede complexa de relações que envolvem dimensões sociais, econômicas e políticas.” Diante dessa afirmação, pode-se perceber que uma organização é composta por diversos fatores que se unem como uma corrente, onde cada fator é um elo determinante para a entrega do produto final ao cliente. Envolvem-se nessa corrente, a fim de manter a dinâmica funcional de uma organização, desde o fornecedor que dá o *input* ao processo produtivo com a entrada da matéria prima, o fabricante que recebe os recursos e os transformam, os distribuidores que levam o produto e os disponibilizam, até o cliente final para quem o produto ou serviço é entregue.

As organizações estão inseridas em um mercado altamente competitivo onde se faz necessário que busquem alternativas para se destacarem diante das demais. E para se destacarem e manterem-se intactas no mercado, apenas atender satisfatoriamente o cliente não basta. Sordi (2008) menciona que com toda essa evolução e necessidade de adequação das empresas às demandas cada vez mais exigentes da clientela, vem ocorrendo à alteração do foco administrativo, do fluxo de

trabalho de áreas funcionais para processos de negócio da organização a fim de obter a melhoria contínua dos processos organizacionais, excelência operacional e conseqüentemente satisfação do cliente. Isso significa dizer que é primordial que as organizações sejam administradas com base em preceitos de organização e métodos que assegurem sua efetiva gestão, onde operações e processos estejam extremamente alinhados e trabalhando sinergicamente.

## 2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Seja no âmbito dos negócios ou no âmbito pessoal, os processos estão presentes e direcionam grande parte do cotidiano das organizações e pessoas. No âmbito dos negócios, os processos empresariais desempenham um importante papel para a sobrevivência das organizações. Todas as ações que envolvem a produção ou a disponibilização do produto/serviço final ao cliente, incluindo as atividades necessárias para a entrega ao cliente, além de rotinas e recursos envolvidos, compõem o que é chamado de processo.

Para Harrington (1998, p. 10), processo é “qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Partindo dessa premissa, pode-se afirmar que as empresas são organizações com operações complexas, que se compõem de diversos processos e recursos: recursos humanos, recursos intelectuais, recursos tecnológicos, dentre outros - que devem trabalhar sinergicamente a fim de obter um principal objetivo: atender as necessidades do cliente final de forma eficiente e eficaz, maximizando recursos e minimizando custos.

Pode-se comparar um processo a uma determinada fase da produção e disponibilização do serviço/ produto que recebe de algum cliente – podendo ser interno ou externo - uma solicitação, e através de um conjunto de atividades, transforma e agrega valor a informação recebida. Em seguida essa informação é entregue a algum outro processo, para dar continuidade ao processo produtivo até chegar o produto final ao destinatário: o cliente/consumidor.

A formalização e padronização dos processos em uma empresa facilita o entendimento “ponta a ponta” do negócio, ou seja, viabiliza o entendimento sistêmico da organização além de conduzir a organização a um patamar onde sejam alcançados os objetivos e estratégias de negócio com menos retrabalho e mais eficiência, permitindo desta forma, a busca constante da melhoria nos processos, métodos, controles e atividades desempenhadas a fim de obter excelência operacional.

Contudo, apesar da busca pela excelência operacional por meio de processos alinhados e gerenciamento organizacional estruturado em pilares firmes de controle e gestão, no dia a dia a

prática é bem diferente. O contexto do mercado ao qual estão inseridas as organizações é altamente mutável, o que resulta em diversas variáveis que impedem às organizações a seguirem métodos de gestão que as levaria ao sucesso operacional.

Neste contexto, um conceito que deveria estar presente em todas as empresas, a fim de minimizar todas as variáveis que interferem na eficaz gestão, corresponde a Gestão dos Processos Organizacionais ou também comumente conhecido como *BPM - Business Process Management*. Para Sordi (2008, p. 21) “gestão de processos pode ser considerada uma metodologia para gerenciamento sistemático centrado no cliente, objetivando medição e melhoria de todos os processos da organização”.

Neste contexto, pode-se afirmar que a gestão dos processos possibilita o controle e melhoria contínua dos processos da organização e acontece por meio de efetivo acompanhamento, controle, planejamento e implementação de melhorias contínuas aos processos. É preciso que sejam realizadas ações para que o aperfeiçoamento dos processos ocorra de forma que as interfaces entre estes seja otimizada (HARRINGTON, 1998). Diante do exposto, a otimização entre as interfaces dos processos, a partir de uma gestão de processos eficaz, é extremamente valiosa para a gestão da organização, pois considera os impactos sistêmicos que a interação destes processos produzem, de forma a considerar a organização como um conjunto de processos interligados á fim de atender os requisitos propostos, e não apenas como diversos silos funcionais trabalhando isoladamente.

Uma empresa com processos bem estruturados é capaz de se adaptar melhor as adversidades e instabilidades do mercado o qual está inserida, além de ter vantagem competitiva em relação à concorrência, pois uma empresa que se concentra em processos tem maior visibilidade das oportunidades de melhoria e obterá em longo prazo, crescimento sustentável e conseqüentemente melhores resultados. Além destes benefícios, a gestão de processos leva a organização, a um patamar onde a cultura de gestão de processos é incentivada e passa a ser parte fundamental para o sucesso do sistema de gestão.

Conforme Sordi (2008, p. 107),

Os atuais processos de negócios estão cada vez mais colaborativos e extrapolam as fronteiras internas à organização. É necessário que todos os recursos envolvidos para o gerenciamento da operação de processos sejam identificados e devidamente acompanhados. Esse fator levará à organização conseqüentemente a uma cultura de gestão de processos.

Para que a cultura de gestão de processos seja gerada, é preciso que as organizações incentivem constantemente práticas de gerenciamento de processos. Porém, apenas a gestão dos

processos não é suficiente, visto que os gestores de processos estão, muitas vezes, sobrecarregados de atividades e gerir seus processos torna-se uma atividade secundária em relação às rotinas que precisam ser realizadas para garantir a operação das empresas. Por isso, é fundamental que haja nas organizações um local ou área que a represente e atue como efetivamente responsável pela gestão dos processos organizacionais.

Uma das alternativas para essa necessidade é criar um centro referencial em gestão de processos, também conhecido como Escritório de Processos (*Business Process Management Office - BPM Office*) que direcione atividades e decisões ao longo do ciclo de vida de cada processo focando na melhoria contínua dos processos e aumento da maturidade dos mesmos.

## 2.2 ESCRITÓRIO DE PROCESSOS (*BPM OFFICE*)

É através da eficaz gestão de seus processos de negócios, que uma empresa executa sua estratégia e consegue através de melhores práticas agregar valor ao produto ou serviço disponibilizado ao cliente. A realidade do dia a dia de uma empresa, porém, corresponde a enfrentar rotineiramente retrabalhos, desperdícios e outros problemas que surgem devido a uma não adequada gestão dos processos de negócios. A gestão de processos agrega valor para a organização ao disseminar melhorias que busquem resolver tais problemas, tornando os processos de negócio mais eficientes e eficazes.

A fim de suprir essa necessidade de melhoria contínua muitas organizações têm como objetivo estabelecer na organização um núcleo para gerir os processos.

A este núcleo, dá-se o nome de Escritório de Processos que é o guardião de metodologias, uma fonte de aconselhamento e orientação, um agente de coordenação para todos os trabalhos de processos, um acompanhador dos resultados e um gestor que garante a aderência do que está sendo feito na organização (TRAGEAR, 2010, p. 19).

Ainda conforme Tragear (2010), o papel do Escritório de Processos deve reforçar na organização o alinhamento estratégico através das atividades de gestão de processos e das prioridades do negócio, definindo claramente e reforçando as responsabilidades de cada parte interessada, a fim de evitar que inconsistências em todo o processo, até a disponibilização do produto ou serviço final ao cliente, ocorram. Sua principal missão é fortalecer a visão por processos com foco na geração de excelência operacional, aumento da visibilidade para tomada de decisão gerencial e fomento à inovação dos processos. Seu objetivo é promover a formação efetiva de uma

cultura de processos na organização e mobilizar as pessoas para gerar ganhos organizacionais a partir de melhorias e inovações em seu dia a dia de trabalho.

Um Escritório de Processos basicamente pode ser comparado a um núcleo de interesses específicos voltados á gestão de processos, correspondendo a uma unidade de negócio que tem como missão administrar, suportar e fomentar *BPM* em toda a organização, além de coordenar e orientar os benefícios a serem alcançados com a gestão por processos. Além destes objetivos, um Escritório de Processos permite também uma melhor estruturação dos processos da organização, aumentando dessa forma a maturidade destes.

Basicamente, a maturidade de um processo pode ser medida através do nível de eficiência e efetividade deste, sendo que quanto maior o grau de maturidade menos erros e inconsistências no processo serão encontradas, e conseqüentemente, menor será o nível de esforços que o Escritório de Processos deverá ter para gerir este processo (TRAGEAR, 2010). O Escritório de Processos conduz então, a organização a um nível superior de maturidade dos processos organizacionais e é, portanto, um importante mecanismo organizacional para as organizações que visam aderir à iniciativas de *BPM* e aplicar seus benefícios em toda a organização.

### 2.3 IMPLANTAÇÃO DE UM ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Para que um Escritório de Processos seja implementado, é necessário que haja primeiramente patrocínio da organização a qual se pretende implementá-lo. Conforme Assad (2007, p. 13), “o sucesso do *BPM* depende de iniciativas de gestão”, e isso prevê que quando incentivada pela alta direção da organização, a metodologia *BPM* disseminada por um Escritório de Processos, permite que às organizações implementem soluções que as direcionem ao atingimento dos objetivos propostos.

O *BPM* surge-nos assim como um modelo de gestão [...]. O *BPM* permite transparência de execução e de gestão e também obriga, por definição, à melhoria do seu próprio funcionamento, passando continuamente pelas quatro fases do Ciclo de melhoria de qualquer processo, ou seja: Concepção, implementação, controle e otimização (ASSAD, 2007, p. 13).

Diante do exposto, fica evidente que a aplicação da metodologia *Business Process Management*, atua de forma que os processos organizacionais sejam geridos através de ferramentas voltadas a uma abordagem que planeja, implementa, controla e otimiza seus processos permitindo assim a melhoria contínua.

Conforme ASSAD (2007), para que este ciclo de concepção, implementação, controle e otimização de processos aconteça existem quatro importantes fatores a serem considerados. São estes: *BPMN - Business Process Management Notation*, ou Notação BPM que corresponde à padronização na notação utilizada para o desenho e modelagem dos processos organizacionais no formato gráfico; *BPMS – Business Process Management System* ou Ferramenta BPM utilizada para suportar os sistemas utilizados no sistema de gestão das organizações, viabilizando integração entre as ferramentas e permitindo visibilidade de todo o sistema integrado da organização; *Workflows – Fluxos de Trabalho em padrão XML*, que permitem com que as entradas e saídas de determinado processo sejam identificadas e assim automatizações fundamentais para a melhoria dos processos sejam criadas; e por fim *Key Performance Indicators (KPI's) – Indicadores Chave de Performance*, onde é possível por meio de indicadores de processo, monitorar os processos organizacionais e avaliar quais são as decisões necessárias para que os processos atinjam suas metas e objetivos.

Estes quatro fatores direcionam as organizações a uma gestão efetiva dos processos organizacionais e auxiliarão um Escritório de Processos a atingir seu escopo de atuação que tem como foco a padronização e o mapeamento dos processos (*BPMN Notation*); o fomento à implementação de tecnologias que permitam as organizações a melhorarem a performance de seus processos (*BPMS System*) e a automatizarem seus processos (*Workflows*); além de permitir que ocorra o monitoramento e controle dos processos por meio de indicadores (*KPI's*) contribuindo dessa forma, para aumento da maturidade dos processos e conseqüente geração de um ciclo de melhoria contínua.

### **3 ESTUDO DE CASO: IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE TECNOLOGIA**

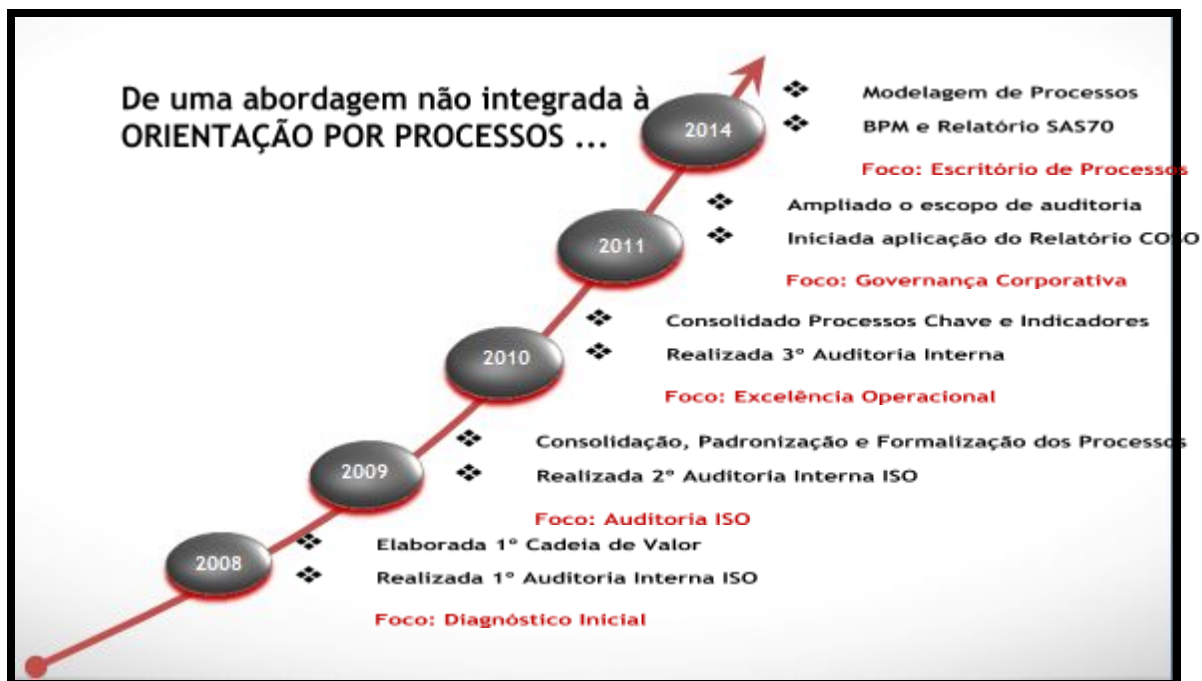
A empresa objeto de estudo neste artigo, denominada “Empresa X”, é uma empresa global, especializada em prover soluções para gestão da cadeia de suprimentos e demanda e vem acumulando um crescimento de 160% desde o ano de 2008, quando se tornou a líder do mercado brasileiro em *Supply & Demand Chain* (Cadeia de Suprimentos e demanda). Devido a este fator, ocorreu nos últimos anos um significativo aumento do número de processos da organização, afinal, além de vendas e faturamento aumentaram-se também os recursos envolvidos em todas as operações, tais como: capital humano, capital intelectual, instalações, equipamentos, sistemas



informatizados, atividades, controles, indicadores ou *KPI's (Key Performance Indicators)*, clientes e fornecedores internos e externos.

Em sua trajetória, a Empresa X sempre se preocupou com seus processos, porém, com o passar dos anos foi notando-se a necessidade de focar ainda mais a organização para uma abordagem direcionada a gestão destes processos. A Figura 2 mostra a evolução desta abordagem, demonstrando como a organização vem evoluindo no quesito gestão por processos e como a organização se transformou e vem se transformando de uma abordagem não integrada à orientação por processos.

Figura 2 – Histórico da gestão de processos na Empresa X



Fonte: A Autora (2015)

Diante da estratégia da organização em maximizar seus resultados, baseando-se em uma gestão eficaz de seus processos, foi definido que ocorreria a implantação de um Escritório de

Processos para existir oficialmente um centro de referência em processos internamente à organização.

Para garantir sucesso na implementação do Escritório de Processos foi definida uma série de atividades que, conforme Quadro 1, descreve as atividades necessárias relativas à estruturação do Escritório de Processos.

**Quadro 1 - Atividades para a estruturação do Escritório de Processos**

O que?	Por quê?	Onde?	Como?	Quem?	Quando?	Quanto?
<b>Definição da estrutura de pessoal do Escritório de Processos</b>	Responda quantas pessoas estarão envolvidas na operacionalização do Escritório de Processos	Responda qual é a área da organização que será responsável por esta definição	Responda como ocorrerá esta definição.	Responda quem é responsável por definir qual é o pessoal que comporá o Escritório de Processos.	Responda qual é o prazo para esta definição?	Responda se haverá custos para a viabilização desta definição.
<b>Definir competências do pessoal envolvido</b>	Responda quais serão as competências de cada um dos envolvidos para a operacionalização do Escritório de Processos. É possível que cada envolvido tenha um papel específico e um escopo de atuação independente na estrutura do Escritório de Processos	Responda qual é a área da organização em que essas pessoas estarão vinculadas	Responda como ocorrerá esta definição.	Responda quem serão os recursos envolvidos que comporão o Escritório de Processos. Ex: Analistas de Processos e Qualidade, Gerente de Processos, etc.	Responda qual é o prazo para esta definição?	Responda se haverá custos para a viabilização desta definição.
<b>Determinar quais serão as atividades e controles internos do Escritório de Processos.</b>	Responda qual será a abrangência do Escritório de Processos, de forma que o escopo de atuação do Escritório esteja bem definido.	Responda qual será o escopo de atuação o Escritório de Processos, por exemplo, toda a organização.	Responda como ocorrerá esta definição.	Responda quem é responsável por definir as atividades e controles internos do Escritório de Processos.	Responda qual é o prazo para esta definição?	Responda se haverá custos para a viabilização desta definição.
<b>Determinar os facilitadores em cada processo</b>	Responda quem serão os pontos focais de cada um dos processos envolvidos no escopo de atuação do Escritório de Processos. O facilitador irá intermediar assuntos diversos entre o Escritório de Processos e o andamento da evolução do seu respectivo processo.	Responda quais serão os processos em que será necessário ter um facilitador. *Recomenda-se que para todos os processos da organização exista pelo menos um recurso disponível para esta atividade.	Responda como ocorrerá esta definição.	Responda quem é responsável por definir quais serão os recursos apontados para possuírem o papel de facilitadores de processos.	Responda qual é o prazo para esta definição?	Responda se haverá custos para a viabilização desta definição.
<b>Definir a documentação necessária para as rotinas do Escritório de Processos</b>	Será necessário definir o escopo de documentação que fará parte continuamente do dia-a-dia do Escritório de Processos	Responda qual é a área da organização que será responsável por esta definição	Responda como ocorrerá esta definição.	Responda quem é responsável por definir quais será a documentação necessária para as rotinas do	Responda qual é o prazo para esta definição?	Responda se haverá custos para a viabilização desta definição.

				Escritório de Processos.		
<b>Capacitar os facilitadores e gestores em todos os sites da empresa;</b>	Será necessário capacitar o time que estará envolvido com assuntos relativos ao Escritório de Processos, inclusive cada facilitador de processos para que após o início das atividades do Escritório de Processos, cada facilitador e gestor de processos tenha autonomia para gerir seu respectivo processo de acordo com as orientações e metodologias utilizadas pelo Escritório de Processos.	Responda se todos os processos da organização terão um facilitador e onde (quais são os locais) onde estes facilitadores de processos estão alocados	Responda como ocorrerá esta capacitação. Se será necessário contratação de consultoria específica para treinamento sobre desenho e modelagem de processos ou se o próprio pessoal do Escritório fará este treinamento.	Analistas de Processos, Gerente de Governança Corporativa e facilitadores selecionados.	Responda qual é o prazo para esta definição?	Responda se haverá custos para a viabilização desta definição.

Fonte: A autora (2015)

Para cada um dos itens acima mencionados, foram executadas ações que culminaram na implementação do Escritório de Processos nesta na Empresa X, e que conforme subcapítulos que seguem especificam as quatro principais frentes fundamentais para a existência de um Escritório de Processos (BPMN, BPMS, Workflows, KPI's).

### 3.1 DEFINIÇÃO DA ESTRUTURA DE PESSOAL DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

O primeiro passo para a implantação do Escritório de Processos foi definir a estrutura de pessoal. É fundamental ter uma quantidade de recursos humanos que suportem a quantidade de demanda que a empresa gerará ao Escritório de Processos. Pelo menos um gerente ou coordenador, além de analistas de processos são recomendados. A área que incorporou o Escritório de Processos na Empresa X é a Governança Corporativa, composta por três profissionais. Um gerente, uma analista de processos sênior e uma analista de processos Júnior. Após definição do pessoal, foi primordial também definir qual seriam as atividades desempenhadas por cada integrante do Escritório de Processos, de forma geral, as atividades foram segregadas da seguinte forma:

- a) **Gerente do Escritório de Processos:** Garantir o cumprimento dos objetivos e metas do Escritório de Processos; Promover a melhoria continua dos processos através de abordagem de Gestão de Portfólio de Processos de negócio; Definir e manter métodos e ferramentas de apoio às iniciativas de *BPM*; Monitorar o cumprimento de práticas do Escritório de Processos; Prover reporte à diretoria competente, mediante elaboração de relatórios de acompanhamento, implantação e execução de atividades;
- b) **Analistas de Processos:** Apoiar os gestores no uso adequado da metodologia de *BPM*; Mapear e modelar processos; Definir indicadores de desempenho; Elaborar procedimentos e

políticas de processos; Analisar riscos inerentes a processos; Realizar auditorias internas de processos; Acompanhar auditorias externas de processos; Realizar acompanhamento da implementação das oportunidades de melhorias identificadas.

Além do time do Escritório de Processos, os facilitadores de processos também desempenham importante papel para a operacionalização de um Escritório de Processos. Os facilitadores são agentes de mudanças inter-áreas e diante da necessidade de aproximar o Escritório de Processos com todos os processos da organização, foi definido que para cada um dos processos formalizados da organização exista pelo menos um “facilitador” que terá como principal responsabilidade intermediar assuntos pertinentes ao processo com o Escritório de Processos.

Esses facilitadores serão agentes que identificam as necessidades ou sugestões frente aos processos e comunicam o Escritório de Processos para que um plano de ação seja proposto e as melhorias implementadas. Todos os facilitadores devem ser devidamente treinados sobre suas atribuições a fim de obter conhecimento necessário sobre a metodologia que será utilizada para seu escopo de trabalho.

As principais responsabilidades dos facilitadores de processos são representar perante o Sistema de Gestão seu respectivo processo intermediando assuntos pertinentes ao processo com o Escritório de Processos e toda a organização; analisar criticamente a execução do processo e propor melhorias sempre que identificado pontos a melhorar; responder pelo processo em auditorias externa e interna; identificar necessidades ou sugestões frente aos processos; atualizar sempre que necessária toda a documentação de processo, garantindo que a documentação esteja de acordo com os requisitos mínimos exigidos pela organização; analisar criticamente os resultados dos indicadores de processo; avaliar a execução dos processos considerando continuamente a excelência operacional e melhoria contínua do Sistema de Gestão.

Ainda em relação ao pessoal, foi definido que todo o time do Escritório de Processos seria devidamente treinado, e foi, para que as competências mínimas requeridas em relação a noções básicas em Gestão de Processos fossem respeitadas.

### 3.2 DETERMINAR QUAIS SERÃO AS ATIVIDADES E CONTROLES INTERNOS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS PARA ATINGIMENTO DE SEU ESCOPO

Conforme já mencionado, o Escritório de Processos tem em seu escopo de atuação o foco na padronização e o mapeamento dos processos (*BPMN Notation*); o fomento á implementação de

tecnologias que permitam as organizações a melhorarem a *performance* de seus processos (*BPMS System*) e a automatizarem seus processos (*Workflows*); além de permitir que ocorra o monitoramento e controle dos processos por meio de indicadores (*KPI's*) contribuindo dessa forma, para aumento da maturidade dos processos e conseqüente geração de um ciclo de melhoria contínua.

Quando se trata de gerir processos, é fundamental que os processos sejam medidos, monitorados e acompanhados constantemente visando à melhoria contínua. E, para garantir uma efetiva gestão dos processos organizacionais, foi definido que as principais atividades e controles para o Escritório de Processos da Empresa X seriam:

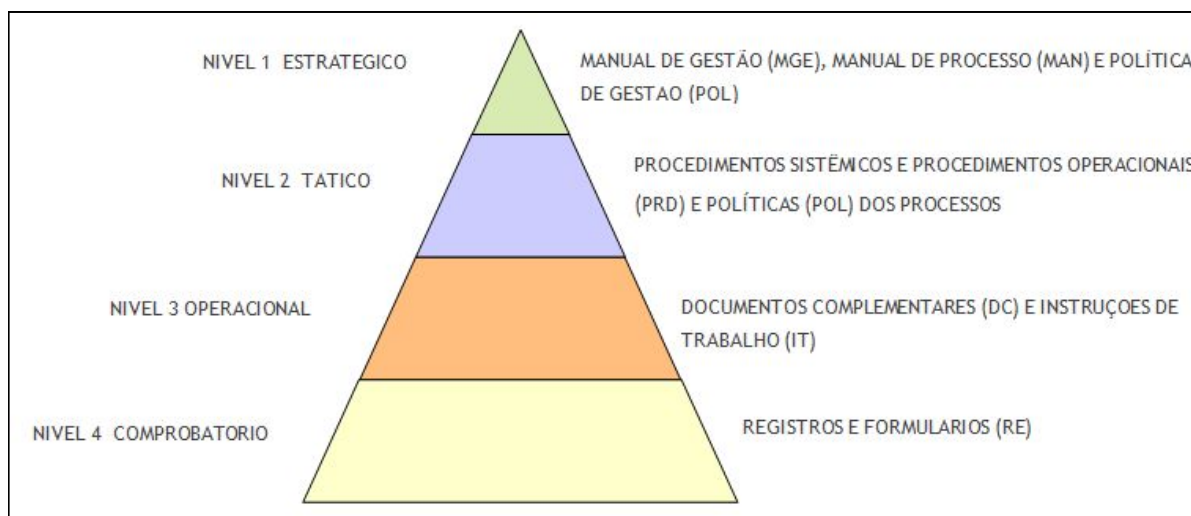
- a) Incentivar uma cultura organizacional voltada à gestão de processos;
- b) Desenho, modelagem e mapeamento dos processos e definição documental básica para a efetiva gestão dos processos da organização (atendendo ao fator BPMN);
- c) Realizar análise de riscos de processos;
- d) Treinar, desenvolver e capacitar todos os envolvidos ao Escritório de Processos (integrantes do time do Escritório de Processos, Gestores de Processos, Facilitadores de processos, entre outros);
- e) Apoiar a definição e revisão de indicadores de processos (atendendo ao fator “KPI’s” que visa monitorar os processos organizacionais e avaliar quais são as decisões necessárias para que os processos atinjam suas metas e objetivos);
- f) Prestar suporte interno e administração de eventuais ferramentas internas voltadas ao sistema de gestão e a gestão de processos, como por exemplo, uma ferramenta de gestão de documentos de processo (atendendo ao fator BPMS, que objetiva suportar os sistemas utilizados no sistema de gestão das organizações, viabilizando integração entre as ferramentas e permitindo visibilidade de todo o sistema integrado da organização);
- g) Apoiar a organização na definição de estratégias que visem à automatização dos processos (atendendo ao fator Workflows - Fluxos de Trabalho em padrão XML, que permitem com que as entradas e saídas de determinado processo sejam identificadas e assim automatizações fundamentais para a melhoria dos processos sejam criadas);
- h) Realizar auditorias internas de processo a fim de evidenciar conformidade de propósito dos processos.

Em relação aos controles do Escritório de Processos, esses dizem respeito às auditorias de processos e também aos indicadores de processos definidos pela organização.

### 3.4 DOCUMENTAÇÃO PARA AS ROTINAS DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

A documentação necessária para o andamento das atividades do Escritório de Processos diz respeito a todos os *templates* de documentos exigidos para a estruturação de um processo. Foi definido que estes documentos seriam: diagrama de interface crítica de processos, matriz de registros, fluxogramas, caderno de métricas, procedimentos, instruções de trabalho, documentos complementares, políticas de gestão, manuais, formulários ou registros e ainda, os relatórios de auditoria. A hierarquia desta documentação se dá conforme figura 3.

**Figura 3 – Hierarquia de documentação de processos**



Fonte: Empresa X (2014)

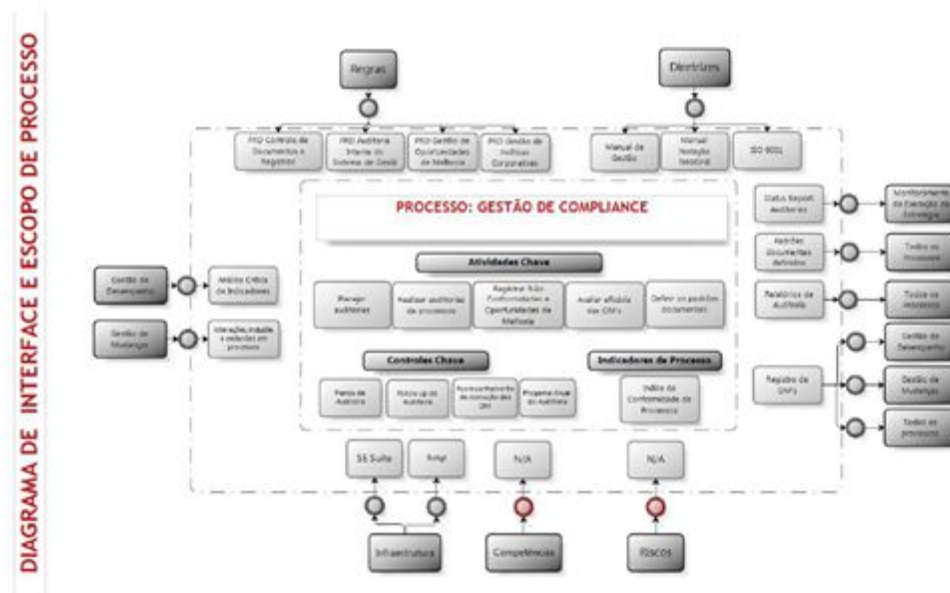
Foi definido que a iniciativa de elaboração de qualquer documento do sistema de gestão da empresa deste estudo de caso parte de cada facilitador de processo ao perceber a necessidade de normalização de um determinado processo e/ou atividade. Os documentos serão elaborados e devidamente atualizados e disponibilizados pelos processos responsáveis. A avaliação da proposta da inclusão de um novo documento ou de sua alteração submete-se à análise crítica e aprovação dos integrantes do time do Escritório de Processos.

#### 3.4.1 DIAGRAMAS

Os documentos denominados Diagramas de Interfaces e Escopo de Processos evidenciam todo o escopo dos processos, bem como a interface entre o processo analisado e suas interações.

Um exemplo deste diagrama está representado na Figura 4, criado em uma ferramenta gratuita (disponível na internet) para mapeamento e modelagem.

Figura 4 - Exemplo de diagrama de processos



Fonte: A Autora (2015)

Este documento é criado na ferramenta Bizagi, ferramenta gratuita para mapeamento e modelagem de processos, e objetiva identificar todo o escopo que abrange um processo. Desde as entradas ou inputs, enviadas por outros processos – estes denominados fornecedores, passando pelas atividades chaves, a fim de os inputs serem transformados até a entrega do produto final ao cliente interno ou externo, que irá prosseguir com o fluxo de transformação dos recursos. Além das atividades chave, existem também os controles, conforme especificado no diagrama, as regras, indicadores e as diretrizes que tangem cada um dos processos.

### 3.4.2 MATRIZ DE REGISTROS

Neste documento são registrados todos os registros (que evidenciam a existência de um processo, por exemplo, formulários preenchidos) existentes e pertinentes a cada um dos processos,

bem como informações de retenção e descarte para cada registro. Esse documento pode ser apresentado através de uma planilha Excel conforme Quadro 2.

**Quadro 2 - Exemplo de matriz de registros de processo**

<b>Matriz de Registros do Processo XXXXXXXX</b>					
<b>Identificação</b>	<b>Armazenamento (local)</b>	<b>Proteção</b>	<b>Recuperação</b>	<b>Retenção</b>	<b>Disposição</b>
<i>Nome do Registro</i>	<i>Onde que o registro está disponível?</i>	<i>Como é feita a proteção deste registro? (Ex: Backup)</i>	<i>Para facilitar a recuperação do registro, como é organizada e classificado a disponibilização dos registros? (Ex: Armário do Corredor, em ordem alfabética)</i>	<i>Quanto tempo este registro será mantido na organização? Ex: Permanente</i>	<i>Identificar como este registro será descartado. (Ex: Deletar, destruir, N/A)</i>

Fonte: Empresa X (2014)

A Matriz de Registros define todos os documentos mandatórios para os processos conforme os requisitos da Norma ISO, e identifica se em determinado processo se há ou não a documentação requerida internamente para a composição do processo.

### 3.4.3 PROCEDIMENTOS

Para cada atividade descrita no Diagrama de Processos, foi definido que seja criado um procedimento com a descrição destas. Nos procedimentos serão descritas as responsabilidades dos envolvidos para a execução dos processos, além da descrição das atividades detalhadamente, passo a passo. Um *template* próprio poderá ser definido com informações sobre a execução dos processos específicos e demais informações pertinentes, como por exemplo, aplicabilidade do documento, documentos de referencia para a execução de determinado processo, quais são as regras e diretrizes do processo, quais as exceções e outras informações que forem julgadas essenciais.

### 3.4.4 INDICADORES DE PROCESSOS

Os indicadores de desempenho medem os esforços ou resultados do processo e são utilizados para gerenciamento do processo. Inicialmente, para o trabalho do Escritório foi definido que os



indicadores de processo seriam opcionais e sua definição ocorreria quando o processo atingir um nível mínimo de maturidade para ser possível medi-lo.

A iniciativa de elaboração de qualquer documento ou indicador de processo poderá partir de cada processo ao perceber a necessidade de normalização e controle de um determinado processo e/ou atividade. A prática sugerida é que os documentos sejam elaborados e devidamente atualizados e disponibilizados pelos processos responsáveis á todas as interfaces interessadas. O Escritório de Processos analisará criticamente os itens em questão para verificação de compatibilidade com a metodologia pré-definida.

### 3.5 APROVAÇÃO DAS DEFINIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DO ESCRITÓRIO DE PROCESSOS

Definido todos os recursos anteriormente descritos, foi realizado uma reunião com a autoridade responsável para que houvesse alinhamento de expectativas em relação à implementação. Após aprovação de todas as definições expostas, foi realizado um *kick-off* de lançamento do Escritório de Processos com a organização para que seu objetivo fosse compreendido e para que houvesse alinhamento entre todos, já que em algum momento todos os processos seriam envolvidos por meio do escopo de trabalho do Escritório de Processos.

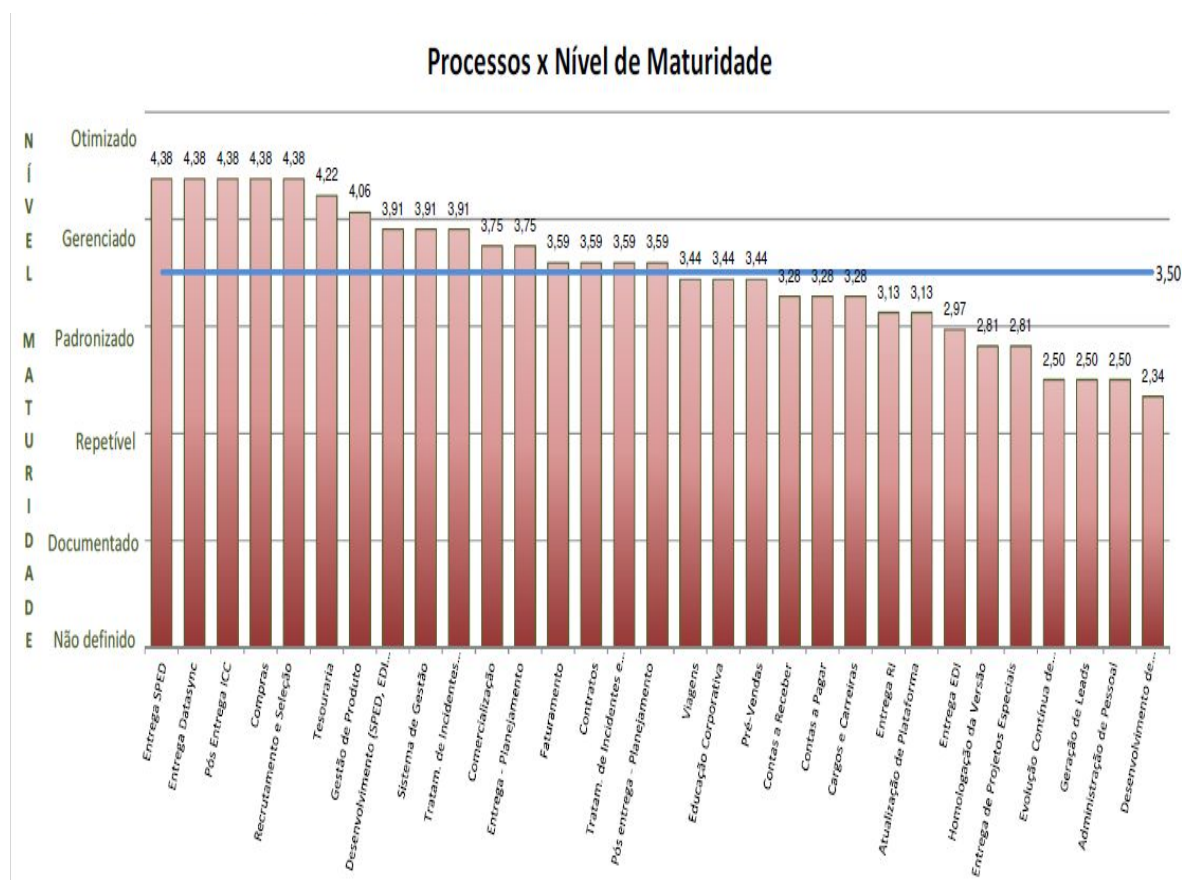
## 4 RESULTADOS OBTIDOS

O Escritório de Processos visa coordenar e definir padrões, metodologias e ferramentas para a eficaz gestão dos processos organizacionais, por meio da estratégia adotada pela Empresa X. A Estratégia desta empresa corresponde a ser uma empresa *Faster and Easier* (Ágil e fácil) e isso significa dizer que a organização vem buscando demonstrar a seus clientes e *stakeholders* uma imagem de uma empresa voltada a agilidade, onde a gestão dos processos resulta em processos bem estruturados e de simples entendimento.

Um ponto extremamente positivo, que apoiou a implementação do Escritório de Processos é que há na organização um forte patrocínio em relação à gestão de processos. Este “patrocínio” vem do próprio acionista majoritário da organização, o qual apoia o investimento em gestão de processos para aumento do grau de maturidade dos processos organizacionais. Conforme Figura 5, após

análise de conformidade em auditorias internas, pode-se perceber que a média de maturidade dos processos é 3,5, em uma escala de 0 - 5.

**Figura 5 – Nível de maturidade dos Processos da Empresa X**



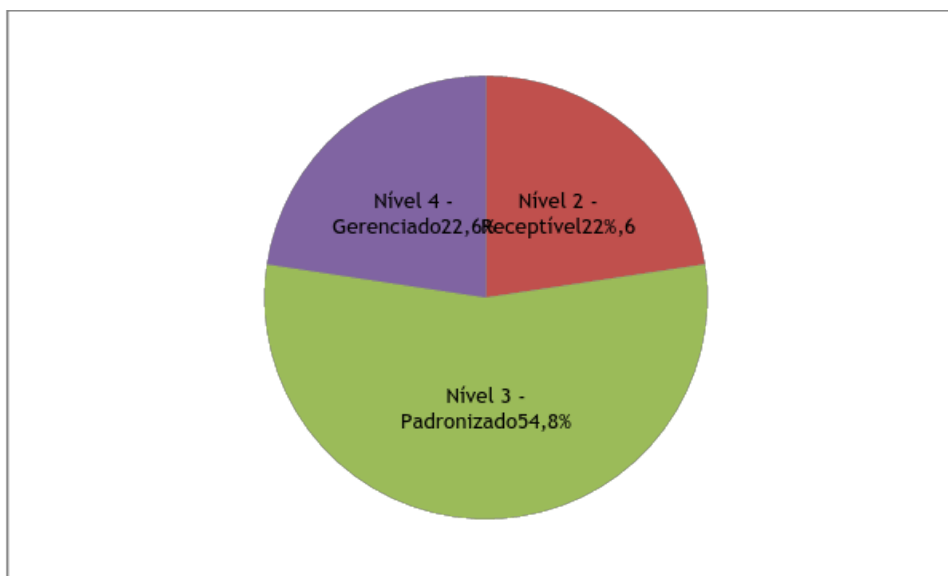
**Fonte: Empresa X (2014)**

Para a Empresa X o nível 1 – Documentado, quer dizer que há documentação parcialmente implantada, porém, os processos não acontecem conforme a documentação. Ou seja, o que está documentado não representa a realidade da organização. O nível 2 – Receptível significa dizer que os processos estão parcialmente implantados e são executados pela maioria dos envolvidos, porém, nem sempre é seguido conforme padrão definido. O nível 3 – Padronizado, que correspondeu a 54,8% de abrangência dentre os 32 processos já mapeados, identifica que há conformidade entre o processo documentado e a execução das atividades ocorre conforme critérios definidos e são raros os problemas de interação entre os processos. O nível 4 – Gerenciado identifica os processos que tem seus próprios indicadores e metas de eficiência e eficácia também definidas. Neste nível, os processos já têm certa automatização e uso de *workflows* que automatizam os processos e facilitam a execução dos mesmos. Neste nível, encontram-se 22,6% dos processos da organização. Já para o

nível 5 – Otimizado, as metas estabelecidas para os processos são periodicamente analisadas e melhoradas, os resultados para este nível são regularmente satisfatórios e existem evidências de melhorias operacionais e de indicadores claramente definidos em relação as suas metas. O fato de que não há nenhum processo otimizado na organização, e isto refletiu que era preciso melhorar e automatizar ainda mais os processos organizacionais.

Conforme Figura 5, é demonstrado o grau de maturidade de todos os processos da organização, subdivididos nos cinco níveis:

**Figura 5 – Distribuição da maturidade dos processos da Empresa X**



Fonte: A autora (2015)

Os dados compilados apontam que os processos estão padronizados, porém, não há uma eficaz gestão do plano de ação e implementação das melhorias identificadas em cada processo. O Escritório de Processos pretende então, por meio de seu escopo de atuação, realizar uma eficaz gestão dos processos da organização a fim de atingir melhora na maturidade destes processos e consequentemente geração de melhoria contínua do sistema de gestão.

Além de estruturar os processos existentes na organização baseado no conceito de melhoria contínua, foi definido que o Escritório de Processos avaliará também uma ferramenta para a geração de conteúdo colaborativo e gestão de processos. A intranet da organização não possuiu a inteligência necessária para integrar o mapeamento dos processos com os indicadores de desempenho, análise de resultados, competências, ações corretivas e preventivas, controle de

documentos e registros e iniciativas estratégicas. Como não há automação dos processos na intranet da empresa, será avaliada a implantação de uma ferramenta de *BPM (BPMS)* mais abrangente e eficaz, com o propósito de facilitar o gerenciamento dos processos sem a necessidade de controles manuais para o cumprimento de tarefas importantes.

Após oficialização da implementação do Escritório de Processos foi realizado um treinamento aos facilitadores de processo, em relação a metodologia *Business Process Management Notation* - treinamento sobre a notação que será utilizada por todos os facilitadores para o desenho e modelagem dos processos da organização. Ou seja, estes facilitadores de processos já estão aptos e mais bem preparados para apoiarem o Escritório de Processos a cumprir seu propósito de ser de fato, um centro referencial para toda e qualquer decisão ou iniciativa relativa à processos na organização, desta forma evitando retrabalhos e banindo os custos decorrentes da não qualidade dos processos.

## **CONCLUSÃO**

Gerir todas as informações que uma empresa necessita para realizar suas operações é um grande desafio para os administradores da atualidade, pois as informações se propagam de uma forma muito ágil e rápida, fazendo com que, se a empresa não for administrada com base em preceitos de organização, além de métodos que assegurem sua efetiva gestão, os resultados pretendidos podem ser ameaçados ou não atingidos.

Quando as empresas decidem adotar a gestão de seus processos há uma tendência à tomada de decisão considerando a organização “ponta a ponta”, cruzando os limites funcionais necessários para entrega do produto final aos clientes. Além disso, os processos conduzem a organização a agregar valor ao produto final, permitindo que uma organização alcance os seus objetivos de negócio com menos retrabalho e constante melhoria nos métodos, controles e atividades. Porém, não é comum encontrar uma empresa que se volte a esses processos de forma que os processos superem a “estrutura formal” da organização. Isso ocorre, pois, os recursos humanos estão extremamente habituados a pensar a empresa como partes que se unem unitariamente para disponibilizar o produto ao cliente, e não o todo. E para evitar isto, é preciso que as organizações criem mecanismos que suportam as empresas a evidenciarem em suas estruturas que os ganhos do “ótimo global” superam os ganhos do “ótimo local”.

É necessário que exista nas organizações um centro de referência para a gestão dos processos organizacionais, pois estas necessitam de uma linguagem interna única para que os processos sejam geridos constantemente, garantindo dessa forma, qualidade no serviço prestado ou produto disponibilizado.

A partir da implantação do Escritório de Processos é possível compreender a importância de uma efetiva gestão dos processos de uma organização, uma vez que um processo não trabalha isoladamente, mas sim, tudo o que é gerado em uma empresa é desencadeado devido a um conjunto de processos, que, como elos unem-se para atingir o objetivo final que é satisfazer o cliente e gerar resultados positivos à organização. Com os processos bem estruturados e suas interfaces otimizadas, o serviço final será entregue ao cliente de forma ágil, rápida, concisa e principalmente com garantia de qualidade e de forma fidedigna.

A partir da experiência obtida com a implantação do Escritório de Processos na Empresa X, foi possível entender a relevância que a existência de um Escritório de Processos possui, já que auxilia as organizações a padronizarem a gestão de seus processos, averiguarem a performance destes a partir de monitoramento e controle, gerando o aumento da maturidade dos processos e conseqüentemente promovendo a melhoria contínua do sistema de gestão da organização. Todas essas atividades estão no escopo de um Escritório de Processos e são primordiais para que a organização atinja um patamar onde uma cultura de gestão de processos e excelência operacional seja incentivada, a fim de proporcionar um produto/serviço de alta qualidade a seus clientes, o que trará sem dúvidas, satisfação dos mesmos e excelentes resultados às organizações que buscam crescimento sustentável, baseado em uma eficaz gestão de seus processos.

## **REFERÊNCIAS**

ASSAD, Ricardo. **BPM – Business Process Management.** – 3. ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2007.

BULGACOV, Sergio. **Manual de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2006.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Makron Books, 1998.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2008.

TRAGEAR, Roger. **Estabelecendo o Escritório de Processos**. Rio de Janeiro: EloGroup, 2010.