



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Martins Damian, Ieda Pelogia

A IMPORTÂNCIA DAS TAREFAS E OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O
GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS.

Revista de Administração da Unimep, vol. 13, núm. 2, mayo-agosto, 2015, pp. 162-185

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273741070008>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc



Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

A IMPORTÂNCIA DAS TAREFAS E OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO PARA O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS.

***THE IMPORTANCE OF THE CRITICAL FACTORS OF SUCCESS FOR BUSINESS
PROCESS MANAGEMENT***

Ieda Pelogia Martins Damian (USP) *iedapm@usp.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submissionEditing/899#scheduling>

Resumo

As mudanças constantes e a crescente concorrência fazem parte da realidade de todas as empresas, independentemente de seu setor produtivo, de sua dimensão ou da sua localização. Existe uma forte tendência das empresas optarem por uma estrutura de gestão de processos de negócios, em vez da estrutura funcional tradicional, devido a diversos fatores, dentre os quais se destacam: o aumento da frequência de produtos ofertados, a necessidade da rápida transferência de informações, rapidez no processo de tomada de decisão, necessidade de se adaptar as mudanças exigidas pelo mercado e um número crescente de concorrentes internacionais (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). A migração do modelo de gestão tradicional para o modelo de gestão de processos de negócios (BPM) resulta em melhorias no desempenho do processo, e ainda, promove um aumento na complexidade do gerenciamento. Assim, há restrições ou barreiras a serem superadas para o sucesso da implementação do novo modelo de gestão. O objetivo do trabalho é analisar a importância atribuída às tarefas necessárias para a gestão dos processos e aos fatores críticos de sucesso encontrados para mudar da gestão funcional para a gestão por processos de maneira bem sucedida. Um estudo de caso com duas empresas do setor de serviços foi desenvolvido. Foram realizadas entrevistas em profundidade com os gestores de cada empresa e analisada a importância dos três grupos de tarefas de BPM: (1) projeto dos processos; (2) gestão dos processos e (3) de promoção da evolução e do aprendizado. Os fatores críticos de sucesso foram analisados em cada empresa. Pode-se concluir que na empresa A predomina uma visão funcional, com estilo de gestão familiar, com dificuldade de mudança organizacional e com menor importância

atribuída às tarefas e aos fatores críticos de sucesso de BPM. A empresa B predomina uma visão de desempenho na gestão por processos, que pode ser percebido por atribuir maior importância às tarefas de BPM, e por perseguir os fatores críticos de sucesso de BPM com maior determinação, objetivando melhor desempenho e aumento da competitividade. A pesquisa é baseada em uma extensa base de dados bibliográficos com capacidade limitada de validação empírica. Este trabalho oferece contribuições acadêmicas e profissionais, em relação às tarefas necessárias para mudança da abordagem funcional para gestão por processos, bem como, na identificação e na busca do entendimento dos fatores críticos de sucesso de BPM. Espera-se que a compreensão das tarefas e dos fatores críticos serve como um guia para a melhoria da promoção da gestão por processos.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso em Gestão de Processos; Gerenciamento de Processos de Negócio; Processos de Negócio; Tarefas de processos.

Abstract

Constant changes and growing competition are part of the reality of all companies, regardless of productive sectors, size or location. There is a trend of companies opting for a business process management structure rather than the traditional functional structure, due to factors such as: increased frequency of ordered products, need for rapid transfer of information, rapid decision making, need to adapt to demand changes and an increasing number of international competitors (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009). The migration from traditional management model to business process management (BPM) results on one hand in improvements in the process performance, and on the other, it promotes an increase in management complexity. Thus, there are restrictions or barriers to be overcome for the successful implementation of the new management model. The objective of this study is to analyze the importance attributed to those tasks needed for process management and to the critical factors of success found to change functional management to process management in a successful manner. A case study with two service sector companies was used. In-depth interviews were conducted with the managers from each company. The importance of the three Business Process Management (BPM) task groups was analyzed: (1) process project; (2) process management and (3) promotion of evolution and learning. The critical factors of success were analyzed at each company. It was concluded that a functional vision predominates at company A, with a predominantly family management style, difficulty in organizational change, less importance attributed to tasks and to critical factors of success for

BPM. The B company had a predominantly performance perspective in management by processes which could be perceived by attributing greater importance to BPM tasks and by pursuing the critical factors of success for BPM with greater determination, aimed at better performance and increased competitiveness. The research is based on an extensive bibliographic database with limited capacity of empirical validation. This study offers academic and professional contributions in relation to the tasks needed for a change in the functional approach for process management, as well as in identifying and seeking the implementation of critical factors of success for BPM. The understanding of tasks and of the critical factors serves as a guide for improving the promotion of BPM.

Key Words: Business Process Management; Business Processes; Critical Factors of Success in Process Management; Process tasks.

Artigo recebido em: 17/03/2015

Artigo aprovado em: 20/08/2015

1. Introdução

É crescente a importância dos processos para as organizações. Devido à ampliação da competitividade e consequente aumento do foco no cliente, as organizações devem estar atentas aos seus processos (SMART; MADDERN; MAULL, 2009). Nunca foi tão intenso o foco no consumidor e nos processos de negócios (SEETHAMRAJU, 2012). Por isso é necessário aprimorar os processos para melhorar a *performance* de uma organização (GONZÁLEZ et al., 2010).

As pressões crescentes e contínuas para melhoria de desempenho fazem com que as organizações repensem e mudem a maneira de operacionalizar suas atividades (DOEBELI et al., 2011).

Além disso, os resultados das organizações são mais efetivos quando essas focam na gestão dos processos de negócio (KANG et al., 2012). O estudo realizado por Hung (2006) em 236 organizações australianas, comprovou que o alinhamento dos processos é um mediador que contribui para o envolvimento das pessoas e para a *performance* organizacional. É por isso que existe uma tendência das empresas optarem por uma abordagem de gestão focada em processos ao invés da abordagem funcional (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009).

A gestão focada em processos chama-se Business Process Management-BPM e constitui-se em uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar os processos de negócio para que os resultados desejados possam ser alcançados (ABPMP, 2009). BPM considera o processo como imperativo para o negócio e como um meio de entender e explicitar as atividades de negócio de acordo com as necessidades e interesses dos clientes (SMART; MADDERN; MAULL, 2009). Além de ser importante para a transparência da empresa no ambiente interno, BPM é uma das formas de lidar com o desafio de melhoria dos processos de negócio da empresa para otimizar seu desempenho (TRKMAN, 2010).

A abordagem BPM é uma das mais importantes práticas no mundo empresarial e as empresas devem enfatizar a busca contínua da melhoria de gestão de desempenho para proporcionar maior foco estratégico e alinhar a estratégia com os resultados (HERNAUS; BACH; VUKSIC, 2012). BPM permite as organizações criar colaborações dinâmicas e flexíveis para adaptarem-se sinergicamente as condições de mudança do mercado globalizado (LIU; LI; ZHAO, 2009). Isso porque, ao compreender, documentar, modelar e analisar processos de negócio, as organizações podem atingir melhorias na visibilidade e transparência, e reduzirem custos e requisitos de recursos, resultando em melhor desempenho do negócio e conformidade (SEETHAMRAJU, 2012).

A organização focada em processos terá melhor controle de seus resultados; melhor previsão de metas, de custos e de desempenho; ganhará mais eficiência para alcançar os objetivos definidos e melhorará o gerenciamento da habilidade de propor inovações (MCCOMACK et al., 2009). Mesmo assim poucas organizações atingiram o status de organização focada em processos (NEUBAUER, 2009). Muitas vezes, um projeto para a promoção de BPM é inicializado sem uma visão clara do que e do por que é necessário (SKRINJAR; TRKMAN, 2013). É preciso elaborar maneiras de promover a gestão por processo nas organizações, estabelecendo em quais circunstâncias cada forma de gerenciamento é mais apropriada, bem como integrando e simplificando sistemas e ferramentas de informação que dão suporte ao desenho, gerenciamento e aprendizado de processos (PAIM; CAULLIR AUX; CARDOSO, 2008).

Existem fatores que podem contribuir para a melhoria da prática da gestão focada em processos, permitindo a disseminação das atividades rotineiras por meio das pessoas com conhecimento do processo (LOPES; BEZERRA, 2008). A literatura os denomina Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que são relatados em diversos estudos: Jeston e Nelis (2006),

Bandara et al. (2007), Sentanin, Santos e Jabbour (2008), ABPMP (2009), McComack et al. (2009), Trkman (2010), Brocke e Sinnl (2011), Ohtonen e Lainema (2011) e Minonne e Turner (2012).

Trkman (2010) classifica os FCS em três grupos de acordo com suas ideias principais: (1) se relaciona ao ajuste entre o ambiente de negócios e os processos de negócios; (2) se relaciona à melhoria contínua para assegurar os benefícios sustentados de BPM; (3) relacionado ao ajuste entre a tecnologia da informação (TI) e os processos de negócios, que se refere à padronização dos processos, automação e treinamento dos empregados. Os FCS de BPM devem ser perseguidos pelas organizações que desejam promover de maneira bem sucedida a abordagem de gestão por processos.

As tarefas necessárias para promover a gestão focada em processos também podem ser divididas em três grupos: necessárias para o projeto dos processos, tarefas para gerenciar a execução dos processos no dia-a-dia e as relacionadas com a promoção do aprendizado (PAIM; CAULLIR AUX; CARDOSO, 2008).

Devido ao valor de BPM e ao ganho que muitas organizações apresentaram com a abordagem por processos, a pergunta que esse trabalho buscou responder é: qual a importância que as organizações atribuem às tarefas da gestão de processos e aos fatores críticos de sucesso?

Com o objetivo geral de analisar a importância atribuída às tarefas necessárias para a gestão dos processos e identificar os fatores críticos para gestão por processos presentes na organização, foi realizada, inicialmente, uma fundamentação teórica com o intuito de conhecer os conceitos fundamentais relacionados à gestão por processos, as tarefas relacionadas ao BPM, bem como os FCSs para o bom desempenho de BPM. Para a coleta dos dados, foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de duas empresas do setor de serviços. Posteriormente, foram realizadas análises qualitativas que permitiram atingir os objetivos propostos.

Este trabalho pretende trazer contribuições, tanto para a área acadêmica, quanto para empresarial, principalmente no que se refere ao avanço da gestão por processos e aos principais FCSs para promover a gestão por processos.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão por Processos

BPM é uma abordagem de gestão que se desenvolveu com ênfase na adoção de TI, mas que, existe uma consciência crescente de que requer uma perspectiva organizacional holística especialmente quando a cultura é muitas vezes considerada como um elemento chave em sua prática (BROCKE; SINNL, 2011).

Essa abordagem de gestão envolve desenhar, desenvolver e executar processos de negócio, e ainda considerar a interação entre estes processos (KOHLBACHER, 2010). Além disso, BPM tem as seguintes premissas básicas: atividades de mapeamento e documentação dos processos, foco nos clientes, atividades de medição para avaliar o desempenho dos processos, otimização contínua dos processos, utilização de melhores práticas para melhoria do posicionamento competitivo, e abordagem para a mudança de cultura da organização (PYON; WOO; PARK, 2011).

As organizações que desejam se organizar por processos precisam ter o foco nos clientes, pois os negócios começam e terminam com eles (GONÇALVES, 2000). Gersch, Hewing e Schöler (2011) afirmam que especialmente os processos de criação de valor com alto nível de envolvimento do cliente requerem uma abordagem de gerenciamento de processos e modelagem que integra a perspectiva do cliente e da empresa. Neste sentido, como um processo envolve o trabalho até a entrega de valor ao cliente, os processos transpõem as fronteiras departamentais tradicionais da organização (ABPMP, 2009).

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

Harmon (2007) argumenta que a visão funcional das organizações se concentra em dividir os processos em atividades atribuídas a áreas funcionais específicas. Essa visão produz “silos” nas organizações e não considera o processo como um todo, de modo que surgem feudos entre as áreas funcionais e reduzem o desempenho global da organização. Não há

administração das relações entre áreas funcionais, o que gera objetivos antagônicos ou conflitantes na organização. Nesse modelo, torna-se mais difícil perceber como cada parte contribui para agregar valor ao cliente, já que as funções tornam-se mais importantes do que o resultado do processo e as responsabilidades se perdem entre as áreas funcionais. Uma organização focada em processos precisa ter, segundo Neubauer (2009):

- Uma estratégia sistematicamente alinhada com os processos de negócio.
- Mecanismos tais como *balanced scorecard* para apoiar e medir o alinhamento.
- Metodologias de gerenciamento tais como *lean*, *six sigma* ou melhoria de processos.
- *Chief Process Officer* (CPO - principal gestor de processo) apoiado pelos donos de processos.
- Alocação de recursos de TI de acordo com os processos de negócio.
- Cobertura de processos entre organização parceiras.
- Cobertura de todos os processos organizacionais (ponta a ponta) e
- Mecanismos para gerenciamento de riscos dos processos de negócio.

A maturidade de BPM nas organizações ainda não atingiu um nível significativo e fatores como melhoria da qualidade, padronização de processos e produtividade devem ser o foco principal (MINONNE; TURNER, 2012). O papel dos gestores do processo muda com o tempo: nas organizações imaturas, os gerentes de processos parecem trabalhar sozinhos e lutarem por recursos (NIEHAVES; PLATTFAUT; BECKER, 2012). Um projeto de BPM bem sucedido, requer uma equipe bem organizada que seja capaz de analisar, projetar, implementar e continuamente aperfeiçoar os processos de acordo com a estratégia de negócios (NEUBAUER, 2009). Para tanto, é necessário conhecer as tarefas que integram o conceito de BPM. É sobre esse tema que o próximo tópico vai tratar.

2.2 As tarefas para a Gestão por Processos

Paim, Caulliraux e Cardoso (2008) identificaram 24 tarefas de BPM necessárias para que as organizações tenham a prática de BPM e as agruparam em projetar processos, gerir os processos do dia-a-dia e promover a evolução e o aprendizado. Esses grupos consideram como os elementos das funções organizacionais se relacionam ao processo de gestão. Para o desenvolvimento do estudo de caso nas empresas pesquisadas neste trabalho, foram utilizados os três grupos de tarefas do instrumento desenvolvido por Paim, Caulliraux e Cardoso (2008), que estão descritos no quadro 1.

Quadro 1: As tarefas da gestão por processos

Grupo de tarefas	Descrição
Projetar processos	As tarefas que compõem este grupo são: entender o ambiente externo e interno; estabelecer a estratégia e a abordagem de mudança; assegurar o patrocínio para mudança; entender, selecionar e priorizar processos e ferramentas; formar equipes e times de diagnósticos de processos; entender e modelar processos na situação atual; definir e priorizar soluções para os problemas atuais; definir as práticas de gestão e a execução de processos; entender e modelar os processos na situação futura; definir e implantar as mudanças nos processos.
Gerir processos no dia-a-dia	As tarefas deste grupo dizem respeito a implementar os processos e as mudanças; promover a realização dos processos; acompanhar e controlar a execução dos processos; e realizar as mudanças de curto prazo.
Promover a evolução e aprendizado	Neste grupo, as tarefas envolvem registrar o desempenho dos processos; realizar o benchmarking de processos; registrar e controlar os desvios de impacto; avaliar o desempenho dos processos; e registrar o aprendizado sobre os processos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Paim, Caulliraux e Cardoso (2008)

Se por um lado a migração do modelo de gestão tradicional para a gestão por processos resulta em melhorias no desempenho dos processos, por outro, promove um incremento na responsabilidade pelos resultados dos processos, na necessidade de monitorar os processos e na melhoria constante. Nesse contexto, existem FCSs para migrar da abordagem funcional para de processos. É sobre esses fatores que discorre o próximo tópico deste estudo.

2.3 Fatores críticos de sucesso de BPM

O modelo de estruturação organizacional baseado na gestão funcional tem limitações para lidar com a realidade atual (PAIM; CAULLIRaux; CARDOSO, 2008). Porém, grande parte das organizações é gerenciada por departamentos funcionais e ainda não consegue enxergar o relacionamento entre os processos organizacionais. Os seguintes fatores críticos de sucesso para mudar o foco da gestão foram levantados:

1. Patrocínio executivo (MINONNE; TURNER, 2012) e mecanismos de governança que forneçam suporte à gestão por processos, além da seleção e a capacitação das pessoas que lideram o projeto (ANTONUCCI et al., 2009);

2. Alinhamento entre a estratégia e a operação dos processos de negócio (JESTON; NELIS, 2006);
3. Definição de metas para os processos (ANTONUCCI et al., 2009);
4. Definição de donos de processo (ANTONUCCI et al., 2009);
5. Monitoramento de processos de negócio e manutenção do programa de melhoria dos processos (JESTON; NELIS, 2006);
6. Domínio de conceitos e princípios relacionados à gestão de processos (JESTON; NELIS, 2006);
7. Definição dos papéis da gestão de processos com a visão sistêmica da organização (MCCOMACK et al., 2009);
8. Mudança da visão funcional para visão de processos (SENTANIN; SANTOS; JABBOUR, 2008) por meio de uma mudança na cultura organizacional (BROCKE; SINNL, 2011);
9. Desenvolvimento de ações de melhorias deve ser voltado para as causas e não para os efeitos (OHTONEN; LAINEMA, 2011);
10. Padronização dos processos, uma vez que é comum os departamentos trabalharem a mesma abstração lógica do processo, mas com denominações diferentes; com pouca integração entre as metodologias, técnicas e ferramentas empregadas nas diversas áreas; e diferentes visões do conjunto de atividades, produtos, clientes e demais componentes do processo (JESTON; NELIS, 2006);
11. Envolvimento direto da liderança e da equipe executiva (ABPMP, 2009); já que a gestão da mudança organizacional é um importante componente, porque o envolvimento das pessoas é chave para o sucesso da BPM e os líderes são responsáveis por conseguirem este envolvimento (JESTON; NELIS, 2006);
12. Identificação da expectativa do cliente em relação aos resultados esperados do processo (BURLTON, 2010);
13. Proposição de melhorias nos processos com base na medição de desempenho (ABPMP, 2009);
14. Alinhamento entre a estratégia da organização e os projetos de BPM (BANDARA et al., 2007);
15. Continuidade de medição, monitoramento e controle do processo (ANTONUCCI et al., 2009).

Foram identificadas as tarefas de gestão por processos que são necessárias para que internamente a organização tenha a prática de BPM e os fatores críticos que podem contribuir para a melhoria desta prática. Percebe-se a importância da melhoria contínua para a garantia dos benefícios sustentados pela BPM, bem como, a necessidade de considerar de maneira interdependente os fatores críticos para que se alcance os resultados almejados. Para o alcance dos objetivos do presente estudo, as tarefas de BPM e os fatores críticos são analisados empiricamente nas empresas estudadas. No tópico a seguir está descrita a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo.

3. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa foi desenvolvida com base em estudo de casos duplos norteados pela seguinte pergunta de pesquisa: qual a importância que as organizações atribuem às tarefas da gestão de processos e aos fatores críticos de sucesso?

O estudo de caso foi escolhido, pois é uma construção qualitativa de pesquisa de campo e representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 2005). O estudo de caso envolve a análise intensiva de um número relativamente pequeno de situações (CAMPOMAR, 1991). Yin (2005) complementa que o estudo de caso oferece como vantagem a riqueza dos detalhes obtidos e como esforço de pesquisa, contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos.

Como a foco da pesquisa em questão é a abordagem de gestão e não do setor das empresas em si, o método de seleção dos casos para o estudo foi o de conveniência, sendo desenvolvido em duas empresas do setor de serviços que atuam em várias regiões do Brasil. Estas empresas foram escolhidas por serem referências no segmento em que atuam, por estarem promovendo mudanças em sua abordagem de gestão, pelas decisões e ações relevantes, pertinentes à proposta deste trabalho, pelo acesso aos entrevistados e, especialmente por oferecerem situações de contraste em relação ao tema estudado, uma vez que as pesquisadoras não estavam procurando uma replicação direta.

Foram realizadas três entrevistas em profundidade em cada caso, com o diretor administrativo e com o gerente envolvido diretamente com os processos de cada uma das organizações. Todas as entrevistas seguiram a mesma estrutura, foram gravadas e tiveram duração entre 90 e 120 minutos cada uma, totalizando cerca de seis horas de entrevistas em cada empresa. O roteiro de entrevista aplicado foi estruturado em três blocos que

correspondiam aos grupos de tarefas desenvolvidos por Paim, Caulliraux e Cardoso (2008), que são: o pensar, que refere às tarefas de projeto dos processos, o agir que relaciona à gestão dos processos no dia a dia e o aprender que corresponde a promover a evolução e o aprendizado dos processos, conforme apresentado no quadro 2. Cada tarefa foi avaliada em termos de importância para cada empresa pesquisada. Os FCSs foram analisados de acordo com a forma como as tarefas da gestão por processos são realizadas.

A principal forma de coleta de dados foi a entrevista, sendo que o método de observação direta foi utilizado para aumentar e confirmar os dados coletados nas entrevistas. Os fatos observados eram anotados para o estudo de caso. A análise documental foi realizada para que os pesquisadores se familiarizassem com o objeto de estudo, melhorando suas constatações sobre o estudo. Os documentos analisados foram os modelos e os mapas de processos. As entrevistas foram transcritas e juntamente com as notas para o estudo de caso, amostra de modelo de processos, foram feitas as análises ligando as questões de investigação, teoria e interpretações para se chegar às conclusões. Para análise dos dados foi feita uma análise de conteúdo (Bardin, 2004).

Quadro 2: Grupos de tarefas para a gestão por processos e suas variáveis

Projetar processos (Primeiro grupo)
Entender o ambiente externo e interno Estabelecer a estratégia e a abordagem de mudanças Assegurar o patrocínio para a mudança Entender, selecionar e priorizar processos Entender, selecionar e priorizar ferramentas Formar equipes e times de diagnóstico de processos Entender e modelar os processos na situação atual Definir e priorizar os problemas atuais Definir e priorizar as soluções para problemas atuais Definir as práticas de gestão e a execução dos processos Entender e modelar os processos na situação futura Definir as mudanças nos processos Implantar novos processos
Gerir processos no dia-a-dia (Segundo grupo)
Implementar processos e mudanças Promover a realização dos processos Acompanhar a execução dos processos Controlar a execução dos processos Realizar mudanças de curto prazo
Promover a evolução e aprendizado (Terceiro grupo)
Registrar o desempenho dos processos Realizar o benchmarking de processos Registrar e controlar os desvios de impacto

Avaliar o desempenho dos processos
Registrar o aprendizado sobre os processos

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Paim, Caulliraux e Cardoso (2008)

O protocolo de estudo de casos apresentado no Quadro 3 norteou o processo de investigação.

Quadro 3. Protocolo do Estudo de Casos

Questão do estudo	Qual a importância que as organizações atribuem às tarefas da gestão de processos e aos fatores críticos de sucesso de BPM?
Unidade de análise	Abordagem de gestão em duas organizações de serviços
Local	Empresa A e Empresa B
Validade dos construtos	Contraposição teoria-prática, com base no estado-da-arte do tema
Validade interna	Observação Documentos Entrevista com diretoria administrativa e gerentes de processos como fonte de evidência
Questões elementares do estudo de casos	Qual a importância das tarefas de gerir os processos do dia-a-dia? Qual a importância das tarefas para promover a evolução e aprendizado? Qual a importância das tarefas de projetar processos? Por que essas tarefas são consideradas importantes? Quais os fatores críticos de sucesso estão presentes nas organizações?

4. Resultados e discussões

Uma das empresas pesquisadas atua no mercado há 40 anos e a outra há dez anos. Ambas são conceituadas e conhecidas no segmento que atuam pelo nível de qualidade dedicado à prestação de seus serviços.

A primeira empresa analisada, denominada empresa A, é uma prestadora de serviços no segmento de advocacia que possui sucursais, localizadas em importantes regiões do Brasil. Atua em todo território brasileiro, Mercosul, México, Estados Unidos e Europa, nas áreas Tributária, Cível, Comercial e Societário, Trabalhista, Penal, Administrativo, Ambiental e Biodireito, Cooperativismo, Desportivo, Relatório e Controle Para-legais.

A segunda empresa pesquisada, denominada empresa B, é um instituto de ensino e pesquisa em administração, que foi instituído por meio da união de professores, pesquisadores e profissionais da área de administração e atua em três áreas complementares: educação, pesquisa e extensão organizacional.

4.1 Importância das tarefas de BPM

Foi solicitado aos entrevistados que classificassem cada uma das atividades de BPM contidas em cada um dos grupos quanto aos seus graus de importância. A empresa A classificou a grande maioria das atividades relacionadas a projetar processos (primeiro grupo), como extremamente importante. O gestor afirmou que a análise do ambiente era muito relevante para estruturar os processos, e que estabelecer a estratégia e a abordagem de mudança fez parte do direcionamento estabelecido pela alta administração da empresa. Com exceção da atividade de realizar as mudanças de curto prazo, que o gestor da empresa A considera importante, todas as demais do grupo de gerir processo no dia-a-dia (segundo grupo) foram consideradas de extrema importância. Já em relação às tarefas de promover a evolução e o aprendizado (terceiro grupo), como eram atividades ainda não implantadas na empresa A, por estarem no início da promoção da gestão por processos, foram classificadas como indiferentes.

A empresa B, no que se refere às tarefas do grupo “projeto de processos” considera grande parte das tarefas como muito importante. O destaque foi dado à análise do ambiente interno e externo, que foi fundamental para definirem a migração do modelo de gestão. A organização passou a ser vista como um todo e ao decidir entre certificar somente a área de ensino ou certificar todas as áreas da empresa, preferiu-se fazer a mudança em todas as áreas, pois, uma área depende da outra e a falta de qualidade e padronização de processos na pesquisa pode prejudicar a área de ensino. A tarefa entendimento, seleção e priorização das ferramentas foi considerada pela empresa B como indiferente, pois, a empresa considera as ferramentas importantes, mas não prioritárias. A empresa promoveu a gestão focada em processos com as ferramentas que possuía.

Formar equipes de diagnóstico é de extrema importância para a empresa B e a priorização de soluções para os problemas atuais é grande importância, mas estão demorando muito a encontrar a causa, talvez seja por falhas no conhecimento da inter-relação de todos os processos por alguns envolvidos. No que se refere ao segundo grupo de tarefas - BPM no dia a dia, a empresa B considera indiferente à implementação de processos e as mudanças, pelo fato de já ter implementado todos os processos, porém destacou a grande importância do acompanhamento à execução de processos.

Com relação ao grupo de promover evolução e aprendizado, a empresa B considera de grande importância essas tarefas e se mostrou empenhada em desenvolvê-las apesar de essa fase estar no início, pois, anteriormente estava voltada para as tarefas dos grupos anteriores.

4.2 Fatores Críticos de Sucesso de BPM

No que tange aos FCS, alguns estão presentes nas organizações pesquisadas e outros estão ausentes, conforme apresentados no quadro 4. O patrocínio executivo levantado por Minonne e Turner (2012) e mecanismos de governança valorizados por Antonucci et al. (2009) estão ainda ausentes na empresa A. De maneira geral, na empresa A ainda há uma cultura rígida voltada para a visão funcional, e mesmo que o diretor executivo apoie a mudança da abordagem de gestão, há uma carência de mecanismos de governança que forneçam suporte à gestão por processos, isso pode ser observado na ausência de capacitação das pessoas que lideram projetos. Essa questão de liderança foi abordada pela ABPMP (2009) e por Jeston e Nelis (2006) para viabilizar a gestão da mudança. Esse aspecto precisa mudar para que a empresa A consiga promover a gestão focada em processos.

Ficou clara a falta de alinhamento entre a estratégia e a operação de negócios, e a ausência de metas para os processos na empresa A. Esse é um fator crítico de sucesso valorizado por Jeston e Nelis (2006) que viabiliza definição de metas, monitoramento de processos e a manutenção de programas de melhorias. Como não há metas, não há monitoramento, controle e preocupações em melhorar os processos na empresa A. Os conceitos de gestão por processos ainda estão confusos para os líderes o que reflete na ausência ou de padronização dos processos, definição dos donos dos processos e definição dos papéis da gestão de processos com a visão sistêmica da organização. A ausência dos conceitos da gestão focada em processos que é valorizada por Jeston e Nelis (2006) não permite que a empresa tenha dificuldade para perceber que é crítico definir o dono de processo como afirmado por Antonucci et al (2009) e ainda que a cultura organizacional precisa mudar segundo Brocke e Sinnl (2011), para entender que a visão funcional proporciona uma visão parcial do processo. Observa-se como a ausência de um fator crítico de sucesso de BPM impacta no outro, prejudicando as práticas bem sucedidas deste modelo de gestão.

Essas dificuldades encontradas na Empresa A são consequências de um modelo de gestão familiar, totalmente funcional, vigente por 40 anos e pelo grande número de sócios

com percepções diferentes. A dificuldade em promover qualquer mudança em processos é muito grande devido a um antigo padrão de pensamento funcional.

Já na empresa B é possível observar que há maior presença dos FCSs de BPM, porém, ainda há necessidade de melhorar o desenvolvimento das definições de metas para os processos, e consequente monitoramento dos processos. Esses dois aspectos são valorizados por Antonucci et al (2009) e Jeston e Nelis (2006). A mudança da visão funcional para visão de processos já está melhor difundida, mas há carência no que tange ao desenvolvimento de ações de melhorias voltadas para as causas, e também, não há foco no desenvolvimento de melhorias nos processos com base na medição de desempenho. Percebe-se que o monitoramento de processos valorizada por Jeston e Nelis (2006), ajuda no desenvolvimento de ações de melhorias, como relata a ABPMP (2009).

Quadro 4: Análise dos FCS observados nas empresas pesquisadas

Fatores Críticos de Sucesso	Empresa A	Empresa B
1. Patrocínio executivo e mecanismos de governança	Ausente	Presente
2. Alinhamento entre a estratégia e a operação dos processos de negócio	Ausente	Presente
3. Definição de metas para os processos	Ausente	Ausente
4. Definição de donos de processo	Ausente	Presente
5. Monitoramento de processos de negócio e manutenção do programa de melhoria dos processos	Ausente	Ausente
6. Domínio de conceitos e princípios relacionados à gestão de processos	Ausente	Presente
7. Definição dos papéis da gestão de processos com a visão sistêmica da organização	Ausente	Presente
8. Mudança da visão funcional para visão de processos, por meio de uma mudança na cultura organizacional	Ausente	Presente
9. Desenvolvimento de ações de melhorias deve ser voltado para as causas e não para os efeitos	Ausente	Ausente
10. Padronização dos processos	Ausente	Presente
11. Envolvimento direto da liderança e da equipe executiva	Presente	Presente
12. Identificação da expectativa do cliente em relação aos resultados esperados do processo	Ausente	Ausente
13. Proposição de melhorias nos processos com base na medição de desempenho	Ausente	Ausente
14. Alinhamento entre a estratégia da organização e os projetos de BPM	Ausente	Presente
15. Continuidade de medição, monitoramento e controle do	Ausente	Ausente

processo		
----------	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir da análise da empresa A e empresa B com base em Jeston e Nelis (2006), Bandara et al. (2007), Sentanin, Santos e Jabbour (2008), Antonucci et al. (2009), McComack et al. (2009), ABPMP (2009), Burlton (2010), Brocke e Sinnl (2011), Ohtonen e Lainema (2011) e Minonne e Turnner (2012).

5 Discussão

As tarefas de BPM levantadas por Paim, Caulliraux e Cardoso (2008) foram consideradas importantes de maneira geral pelas duas organizações para direcionar as ações. É possível relacionar os grupos de tarefas projetar processos, gerir os processos do dia-a-dia e promover a evolução e o aprendizado com os FCS conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3: As tarefas da gestão por processos

Grupo de tarefas	Descrição	FCS
Projetar processos	As tarefas que compõem este grupo são: entender o ambiente externo e interno; estabelecer a estratégia e a abordagem de mudança; garantir o patrocínio para mudança; entender, selecionar e priorizar processos e ferramentas; formar equipes e times de diagnósticos de processos; entender e modelar processos na situação atual; definir e priorizar soluções para os problemas atuais; definir as práticas de gestão e a execução de processos; entender e modelar os processos na situação futura; definir e implantar as mudanças nos processos.	Patrocínio executivo MINONNE; TURNER, 2012) e mecanismos de governança (ANTONUCCI et al., 2009); Alinhamento entre a estratégia e a operação dos processos de negócio (JESTON; NELIS, 2006); Definição de metas para os processos (ANTONUCCI et al., 2009); Definição de donos de processo (ANTONUCCI et al., 2009); Domínio de conceitos e princípios relacionados à gestão de processos (JESTON; NELIS, 2006); Definição dos papéis da gestão de processos com a visão sistêmica da organização (MCCOMACK et al., 2009); Mudança da visão funcional para visão de processos (SENTANIN; SANTOS; JABBOUR, 2008) por meio de uma mudança na cultura organizacional (BROCKE; SINNL, 2011); Padronização dos processos, uma vez que é comum os departamentos trabalharem a mesma abstração lógica do processo, mas com denominações diferentes; com pouca integração entre as metodologias, técnicas e ferramentas

		<p>empregadas nas diversas áreas; e diferentes visões do conjunto de atividades, produtos, clientes e demais componentes do processo (JESTON; NELIS, 2006);</p> <p>Envolvimento direto da liderança e da equipe executiva (ABPMP, 2009); já que a gestão da mudança organizacional é um importante componente, porque o envolvimento das pessoas é chave para o sucesso da BPM e os líderes são responsáveis por conseguirem este envolvimento (JESTON; NELIS, 2006);</p> <p>Identificação da expectativa do cliente em relação aos resultados esperados do processo (BURLTON, 2010);</p> <p>Alinhamento entre a estratégia da organização e os projetos de BPM (BANDARA et al., 2007);</p>
Gerir processos no dia-a-dia	As tarefas deste grupo dizem respeito a implementar os processos e as mudanças; promover a realização dos processos; acompanhar e controlar a execução dos processos; e realizar as mudanças de curto prazo.	<p>Monitoramento de processos de negócio e manutenção do programa de melhoria dos processos (JESTON; NELIS, 2006);</p> <p>Continuidade de medição, monitoramento e controle do processo (ANTONUCCI et al., 2009).</p>
Promover a evolução e aprendizado	Neste grupo, as tarefas envolvem registrar o desempenho dos processos; realizar o benchmarking de processos; registrar e controlar os desvios de impacto; avaliar o desempenho dos processos; e registrar o aprendizado sobre os processos.	<p>Monitoramento de processos de negócio e manutenção do programa de melhoria dos processos (JESTON; NELIS, 2006);</p> <p>Proposição de melhorias nos processos com base na medição de desempenho (ABPMP, 2009);</p> <p>Desenvolvimento de ações de melhorias deve ser voltado para as causas e não para os efeitos (OHTONEN; LAINEMA, 2011);</p>

Se por um lado a migração do modelo de gestão tradicional para a gestão por processos resulta em melhorias no desempenho dos processos, por outro, exige mudança de cultura, gestão de projetos com foco em processos, gestão do dia-a-dia do processo e a promoção da evolução do aprendizado. Pelos resultados obtidos, foi possível perceber na

prática a importância dos FCS de BPM. Além do envolvimento da alta gestão, do compromisso com a mudança organizacional, do domínio dos conceitos de BPM e do alinhamento entre a estratégia da organização com os projetos de BPM, a empresa B conseguiu superar algumas dificuldades com o auxílio da empresa de consultoria contratada, e dessa forma, desenvolveu muitos treinamentos, fez reuniões para envolver a equipe e transpor as dificuldades encontradas. A empresa B iniciou uma mudança da visão funcional para visão de processos conforme Sentanin; Santos; Jabbour, (2008) valoriza, por meio de uma mudança na cultura organizacional muito importante para Brocke e Sinnl (2011).

As empresas analisadas não tinham colaboradores capacitados em BPM. Desta forma, para o desenvolvimento do aprendizado organizacional sugere-se seminários, cursos, apresentação de casos de sucesso e visitas a empresas que já implementaram a gestão por processos, além de envolver não apenas o público interno da organização, mas também os clientes, fornecedores e parceiros. O domínio de conceitos e princípios relacionados à gestão de processos (JESTON; NELIS, 2006) é um FCS para a promoção de BPM.

Estas ações podem auxiliar no processo de mudança da cultura organizacional, que tem as pessoas como peças chaves para promoverem a mudança necessária da forma funcional de pensar para gestão por processos e estão alinhadas com os FCS levantados por Jeston e Nelis (2006), Bandara et al. (2007), Sentanin, Santos e Jabbour (2008), Antonucci et al. (2009), McComack et al. (2009), ABPMP (2009), Burlton (2010), Brocke e Sinnl (2011), Ohtonen e Lainema (2011) e Minonne e Turnner (2012).

Para promover BPM é necessário que os fatores críticos identificados tornem um ponto de referência a ser perseguido por toda a organização. Nesse estudo foi possível notar que um fator crítico de sucesso habilita outros fatores. Com patrocínio executivo é possível conseguir envolvimento direto da liderança e da equipe executiva, alinhamento entre a estratégia e a operação dos processos de negócio, domínio de conceitos e princípios de BPM e mudança da visão funcional para visão de processos por meio de uma mudança cultural. Com esses 5 FCSs, é possível, por meio de projetos, viabilizar o alinhamento entre a estratégia da organização e os projetos de BPM, e a identificação da expectativa do cliente em relação aos resultados esperados do processo padronização de processos. Depois que os processos estão padronizados, é possível habilitar a definição de metas para o processo e definir papéis da gestão por processos com a visão sistêmica da organização. Assim é possível definir os donos dos processos, iniciar o monitoramento de processos e o monitoramento do programa de melhoria de processos. Finalmente, as melhorias nos processos serão propostas com base na

medição de desempenho, o desenvolvimento de ações de melhorias deve ser voltado para as causas e não para os efeitos, e a organização terá continuidade de medição, monitoramento e controle do processo. A Figura 1 apresenta a proposta de relacionamento entre os FCSs de BPM.

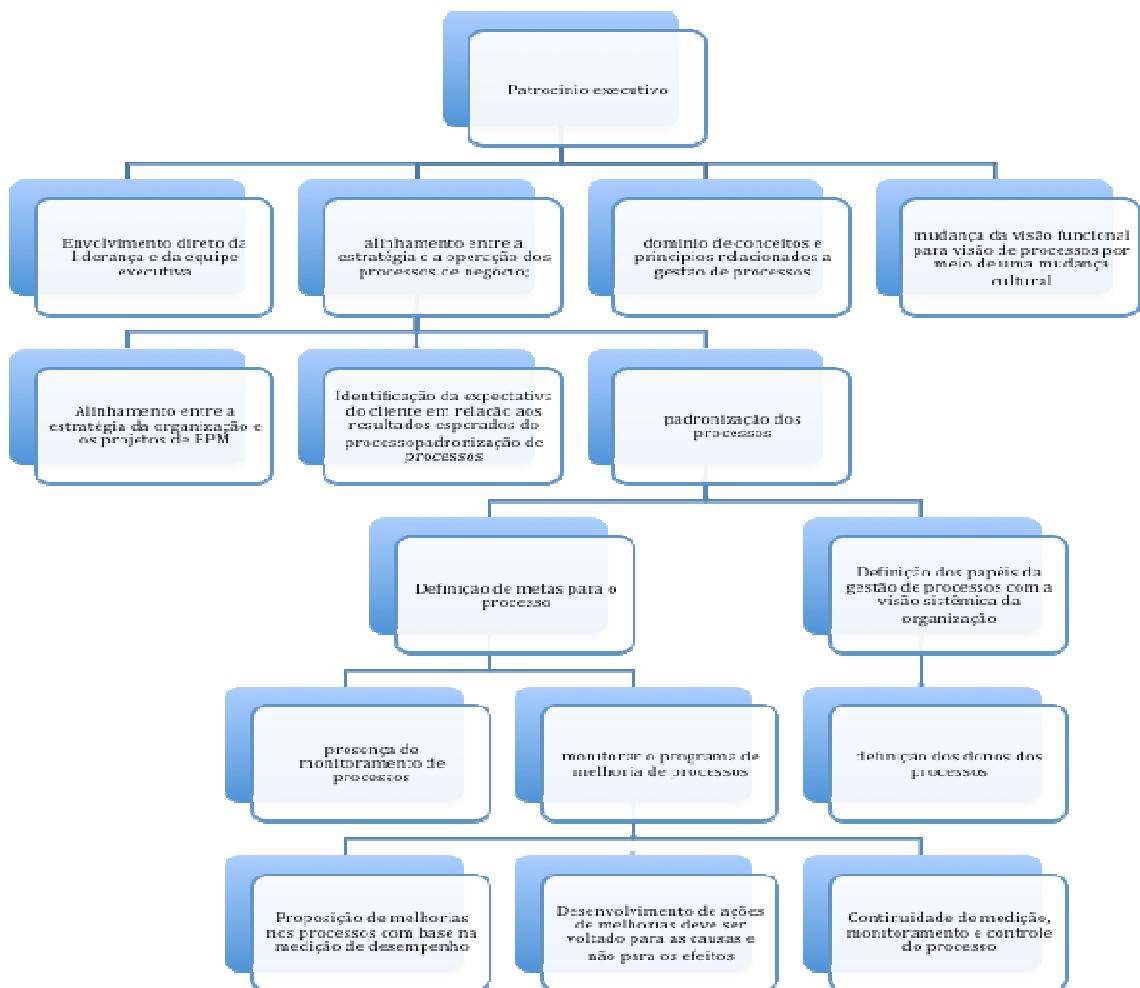


Figura 1: A relação entre os fatores críticos de sucesso.

Fonte: as autoras

6 Conclusão

BPM surgiu como resposta ao aumento da competitividade e necessidade de melhorar o desempenho das organizações em busca de certificações. Por isso as duas organizações pesquisadas reconhecem a importância da gestão por processos e sentem necessidade de identificar oportunidades de melhorias e criar ações focadas nos resultados dos processos. As duas empresas ainda não conseguiram mudar da abordagem funcional para uma abordagem focada nos resultados dos processos, especialmente a empresa A que ainda tem a visão

funcional bem sólida. Mudar a visão funcional para a visão foca em processos é um dos FCSs mais decisivos observado nas organizações e ressaltados nos trabalhos de Sentanin, Santos e Jabbour (2008) e Brocke e Sinnl (2011).

A empresa A considerou mais adequado promover o BPM de maneira gradual, porém, não priorizou os processos de ponta a ponta para iniciar projetos de melhorias de processos. Já a empresa B optou por promover o BPM na empresa como um todo, pois, enxergou claramente os processos transversos.

As tarefas identificadas nas duas organizações referem-se ao desenho do projeto, gestão do dia-a-dia e o aprendizado. Com o objetivo de analisar a importância das tarefas para promover a gestão por processos e, pode-se concluir que a empresa B está mais empenhada em promover uma gestão voltada por processos para se tornar mais competitiva e eliminar rupturas nos processos. A Empresa A ainda se encontra em uma gestão funcional, com ganhos locais e sem a visão sistêmica dos processos da organização, devido à dificuldade de mudança da cultura organizacional.

Em relação às tarefas para prática de BPM, conclui-se também que, em sua grande parte, são consideradas muito importantes para as duas empresas com algumas diferenças. A empresa B considera muito mais importante o grupo de tarefas relativas ao aprendizado, já para a empresa A este grupo de tarefas ainda não se aplica, devido ao fato de estar no início do processo de mudança do modelo de gestão.

Um maior desenvolvimento da Empresa B no tocante a gestão por processos em comparação com a Empresa A, também pode ser observado ao analisar os fatores críticos de sucesso do BPM: dos 15 FCSs de BPM abordados no referencial deste trabalho, 13 foram identificados como ausentes na Empresa A, contra seis fatores identificados como ausentes na Empresa B, o que significa que a empresa B se preocupa um pouco mais com as condições fundamentais para alcançar um bom desempenho na gestão por processos.

Um ponto relevante observado foi que os fatores críticos de sucesso habilitam outros fatores. Com patrocínio executivo é possível conseguir envolvimento direto da liderança e da equipe executiva, alinhamento entre a estratégia e a operação dos processos de negócio, domínio de conceitos e princípios de BPM e mudança da visão funcional para visão de processos por meio de uma mudança cultural. Com esses cinco FCSs, é possível, por meio de projetos, viabilizar o alinhamento entre a estratégia da organização e os projetos de BPM e a identificação da expectativa do cliente em relação aos resultados esperados do processo padronização de processos. Depois que os processos estão padronizados, é possível habilitar a

definição de metas para o processo e definir papéis da gestão por processos com a visão sistêmica da organização. Assim, é possível definir os donos dos processos, iniciar o monitoramento de processos e o monitoramento do programa de melhoria de processos. Finalmente, as melhorias nos processos serão propostas com base na medição de desempenho, o desenvolvimento de ações de melhorias deve ser voltado para as causas e não para os efeitos, e a organização terá continuidade de medição, monitoramento e controle do processo.

Este trabalho oferece contribuições para acadêmicos e para profissionais da área, que buscam compreender e promover a gestão focada em processos, uma vez que mostra as tarefas necessárias para mudança da abordagem funcional, os fatores críticos de sucesso, e as relações existentes entre as tarefas e os FCS. A compreensão das tarefas e do relacionamento entre os FCSs servem como um guia para a melhoria da promoção da gestão por processos para gerentes e para pesquisadores envolvidos com trabalhos aplicados sobre o gerenciamento de processos de negócio. Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da pesquisa para empresas que atuam em outros segmentos que não seja apenas no setor de serviços. Uma das limitações deste trabalho diz respeito ao fato de estar baseado em uma ampla base bibliográfica em contraposição a uma capacidade limitada de validação empírica.

Referências

Antonucci, Y.L. et al. **Business process management common body of knowledge**, ABPMP, Terre Haute, 2009.

ABPMP (Association of Business Process Management Professionals). **Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento**, Versão 2.0, 2009.

Bandara, W.; Indulska, M.; Chong, S.; Sadiq, S. **Major issues in business process management: an expert perspective**, BPTrends, p. 1-8, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (3a ed.). Lisboa: Ed. 70, 2004.

Brocke, J.V.; Sinnl, T. Culture in business process management: a literature review, **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 357-377, 2011.

Burlton, R. Delivering business strategy through process management. In Vom Brocke, J.; Rosemann, M. (Eds.), **Handbook on business process management: strategic alignment, governance, people and culture**, Springer, Berlin, v. 2, part 1, p. 5-37, 2010.

Campomar, M. C. Do Uso de "Estudo de Caso" em Pesquisas para Dissertações e Teses em Administração. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, 1991.

Doebeli, Gaby; Fisher, Ron; Gapp, Rod; Sanzogni, Louis. Using BPM governance to align systems and practice, **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 184-202, 2011.

Gersch, M.; Hewing, M.; Schöler, B. Business process blueprinting - an enhanced view on process performance, **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 5, p. 732-747, 2011.

Gonçalves, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos, **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000.

González, L.S. et al. Measurement in business processes: a systematic review, **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 114-134, 2010.

Harmon, P. **Business process change: a guide for business managers and BPM and six sigma professionals**, 2 ed., Elsevier/Morgan Kaufman, Amsterdam, 2007.

Hernaus, T.; Bach, M.P.; Vuksic, V.B. Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance, **Baltic Journal of Management**, v. 7, n. 4, p. 376-396, 2012.

Hung, R. Business process management as competitive advantage: a review and empirical study, **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 17, n. 1, p. 21-40, 2006.

Jeston, J.; Nelis, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.

Kang, S.; Lee, Jihyun; Lee, Danhyung; Baik, Jongmoon. A framework for measuring and managing value achievement in business processes, **IEICE Transactions on Information and Systems**, v. E95-D, n. 10, pp. 2456-2468, 2012.

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

Liu, C.; Li, Q.; Zhao, X. Challenges and opportunities in collaborative business process management: overview of recent advances and introduction to the special issue, **Information Systems Frontiers**, v. 11, n. 3, p. 201-209, 2009.

Lopes, M.A.B.; Bezerra, M.J.S. Gestão de processos: fatores que influenciam o sucesso na sua implantação. In **Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, nº 28, Rio de Janeiro, 2008.

McComack, K.; Willems, J.; Bergh, J.; Deschoolmeester, D.; Willaert, P.; Stemberger, M. I.; Skrinjar, R.; Trkman, P.; Ladeira, M. B.; Oliveira, M. P. V.; Vulksic, V. B.; Vlahovic, N. 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.

Neubauer, T. Um estudo empírico sobre o estado da gestão dos processos de negócio, **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 166-183, 2009.

Niehaves, B.; Plattfaut, R.; Becker, J. Business process governance: a comparative study of Germany and Japan, **Business Process Management Journal**, v. 18 n. 2, p. 347-371, 2012.

Ohtonen, J.; Lainema, T. **Critical success factors in business process management – a literature review**, 2011. Disponível em: <http://janne.ohtonen.fi/uploads/file/iris2011_submission_9.pdf>. Acesso em: 10 nov 2012.

Paim, R.C.S.; Caulliraux, H.; Cardoso, R. Process management tasks: a conceptual and practical views, **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 5, p. 694-723, 2008.

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

Seethamraju, R.; Marjanovic, O. Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study, **Business Process Management Journal**, v. 15, n. 6, p. 920-936, 2009.

Seethamraju, R. Business process management: a missing link in business education, **Business Process Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 532-547, 2012.

Sentanin, O.F.; Santos, F.C.A.; Jabbour, C.J.C. Business process management in a Brazilian public research centre, **Business Process Management Journal**, v. 14, n. 4, p. 483-496, 2008.

Skrinjar, R.; Trkman, P. Increasing process orientation with business management: critical practices, **International Journal of Information Management**, v. 22, p. 48-60, 2013.

Smart, P.A.; Maddern, H.; Maull, R.S. Understanding business process management: implications for theory and practice, **British Journal of Management**, v. 20, p. 491-507, 2009.

Trkman, P. The critical success factors of business process management, **International Journal of Information Management**, v. 30, p. 135-134, 2010.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre/Bookman, 2005.