

A experiência de implantação de um escritório de processos de negócio (BPM office) em uma empresa pública

Andréa Magalhães Magdaleno

Graduada em Ciências e Letras pela CPII e, em Informática pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestre em Informática; Doutora em Engenharia de Sistemas e Computação e; Pós-doutora em Engenharia de Sistemas e Computação - Colaboração e Processos pela COPPE/Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Priscila Engiel

Graduada em Tecnologia da Informação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Mestre em Sistemas de Informação; e Doutora em Requisitos e Compliance pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Pós-Doutora pela Universidade de Trento - Itália.

Resumo: A criação e implantação de Escritórios de Processos de Negócio (BPM Office) é uma estratégia utilizada em organizações que adotam práticas de Gestão de Processos de Negócio (BPM) visando a sustentabilidade e visibilidade das iniciativas de BPM. Este artigo apresenta um método de criação e implantação de BPM Office, desenvolvido através de experiências práticas no mercado e seguindo o paradigma da *Design Science Research* (DSR). Esse método foi empregue em um caso real de implantação de um BPM Office em uma empresa pública (EmpPub) durante seis meses. Os resultados indicam a utilidade prática de adoção do método. Também são discutidas as lições aprendidas e oportunidades de evolução do BPM Office da EmpPub.

Palavras-chave: Gestão de Processos de Negócio. Escritório de Processos de Negócio. BPM Office.

Abstract: The creation and implementation of Business Process Offices (BPM Office) is a strategy used in organizations that adopt Business Process Management (BPM) practices aimed at the sustainability and visibility of BPM initiatives. This article presents a method for creating and implementing BPM Office developed through practical experiences in the market and following the paradigm of Design

Science Research (DSR). This method was used in a real case of implementing a BPM Office in a public company (EmpPub) for six months. The results indicate the practical utility of adopting the method. EmpPub's BPM Office lessons learned and evolution opportunities are also discussed.

Keywords: Business Process Management. Business Process Office. BPM Office.

1 Introdução

Seja em organizações que já possuem experiência em Gestão de Processos de Negócio (do inglês *Business Process Management* - BPM) (ABPMP Brasil, 2013; DUMAS *et al.*, 2013; WESKE, 2012) ou seja como uma oportunidade para estimular a adoção de BPM, a criação e implantação de Escritórios de Processos de Negócio (do inglês *Business Process Office* - BPM Office) ou Centros de Excelência em Processo (do inglês *Center of Excellence* - CoE) nas empresas é uma tendência mundial (HARMON, 2018; KORHONEN, 2007; ROSING *et al.*, 2014) e uma realidade no cenário nacional (BALISA, 2014; PAIM *et al.*, 2009).

Organizações com um BPM Office beneficiam-se com resultados concretos de suas iniciativas de BPM, resultando em melhor desempenho global. Os estudos também indicam uma correlação entre o sucesso de um projeto de BPM com a existência de uma equipe dedicada, seja em uma BPM Office ou equivalente. (HARMON, 2018).

Por outro lado, a ausência de um BPM Office em organizações que estão investindo sistematicamente em iniciativas de BPM pode resultar em problemas de: desintegração da gestão organizacional com redundância tanto de atividades e responsabilidades; dificuldade para manter integrada e atualizada a documentação dos processos; dificuldade para promover o entendimento dos processos transversais à organização; concentração excessiva na atuação no dia-a-dia para apagar incêndios sem ter tempo e estrutura para pensar em como melhorar os processos; desmotivação e perda de desempenho por não conseguir efetivamente implantar novos processos; e falta de apoio, continuidade e permanência das práticas e iniciativas de gestão de processos. (PAIM *et al.*, 2009; ROSING *et al.*, 2014).

A estruturação de um BPM Office é uma ação estratégica e deve ser bem planejada para obtenção de êxito. Apesar da sua importância, esta não é uma tarefa trivial para as empresas, que buscam orientações e enfrentam desafios devido à falta de um guia claro que detalhe a execução desta atividade.

Neste contexto, este artigo apresenta a proposta de um método em 7 passos para a criação e implantação de um BPM Office em organizações. Este método foi construído com base em experiências práticas e reais da década no mercado brasileiro. Esta aproximação entre pesquisa e necessidades reais da indústria foi uma das carências da área de BPM brasileira apontada em um trabalho que fornece um panorama geral da realidade nacional. (CONFORT e SANTORO, 2015).

Este método foi empregue em um caso real de implantação de um BPM Office em uma empresa de gestão pública (EmpPub) durante seis meses. Ao término deste estudo de caso, o BPM Office da EmpPub encontrava-se estruturado e com a sua equipe capacitada e pronta para a sua aplicação no dia-a-dia. Estes resultados indicam a utilidade prática de adoção do método. Também são discutidas as lições aprendidas e oportunidades

de melhorias futuras do método ou do BPM Office da EmpPub.

2 Escritório de Processos de Negócio (BPM Office)

O Escritório de Processos (BPM Office) é um importante mecanismo organizacional que tem sido amplamente adotado por empresas que visam institucionalizar iniciativas de BPM e perpetuar seus benefícios através da organização (TREGGEAR *et al.*, 2010). Um BPM Office pode ser definido como “o ponto focal para coordenação de melhorias de processos e atividades de gestão de processos. Ele apoia toda a organização com padrões de conformidade, metodologias, modelos, educação, auxílio a projetos e coaching”. (TREGGEAR *et al.*, 2010).

Neste contexto, um BPM Office vem para nortear e coordenar as ações relacionadas a BPM. Um BPM Office proporciona metodologias, modelos de referência, treinamentos, ferramentas e orientação para guiar as ações de BPM dentro da companhia. (TREGGEAR *et al.*, 2010). Assim, a implantação de um BPM Office é a chave para uma gestão baseada em processos bem-sucedida.

Existem alguns trabalhos relacionados sobre a necessidade de BPM Offices (OLIVEIRA *et al.*, 2013; OLIVEIRA, 2014; WILLEMS *et al.*, 2007) e outros sobre a implantação (BALISA, 2014) ou criação de metodologias para implantação de BPM Office. (PAIM *et al.*, 2009; TREGGEAR *et al.*, 2010).

Oliveira *et al.* (2013) realizaram uma análise de três metodologias de BPM Office já existentes, verificando similaridades, diferenças, pontos fortes e fracos visando criar uma metodologia de BPM Office para o Governo do Estado de Pernambuco. Já Oliveira (2014) usa as técnicas de *grounded theory* e pesquisa ação para descobrir fatores que influenciam de forma positiva e negativa a estruturação de um BPM Office. Os resultados de ambos os trabalhos indicaram que a capacitação da equipe, a resistência às mudanças, a insuficiência do RH e a mudança de gestão são considerados críticos para a estruturação de um BPM Office. Estes fatores estão basicamente relacionados aos aspectos humanos e não à metodologia de estruturação do BPM Office.

Willems *et al.* (2007) discorrem sobre as consequências organizacionais causadas pela introdução de um BPM Office. Eles concluem que empresas com níveis de maturidade mais altos têm maiores chances de sucesso.

Paim *et al.* (2009) realizaram uma revisão da literatura sobre as propostas de BPM Offices existentes. Com base nesta revisão, propõem a estrutura organizacional e os macroprocessos necessários à criação de um BPM Office. Os autores conduziram um benchmarking com diferentes empresas nacionais para entender as especificidades de cada uma, mas não avaliaram as suas propostas nestas empresas. Este trabalho (PAIM *et al.*, 2009), apesar de consistir em uma fundamentação importante para algumas etapas desta presente proposta, não chega a apresentar um método de implantação de BPM Office.

Na linha de implantação de BPM Offices, Balisa (2014) propõe um conjunto de processos para o BPM Office da Universidade Federal de Lavras (UFLA) de forma a fomentar a utilização da metodologia de BPM e alinhar as ações de BPM às estratégias da Universidade, estabelecendo regras, padrões e diretrizes. Somente seis processos, baseados na proposta de (PAIM *et al.*, 2009), foram abordados e eles também estão contemplados na proposta apresentada na Seção 3. Diferente do presente trabalho, a proposta foca

o contexto específico de universidades federais. Nosso trabalho propõe um método que pode ser aplicado em qualquer BPM Office, apesar de por enquanto só ter sido validado em uma empresa pública.

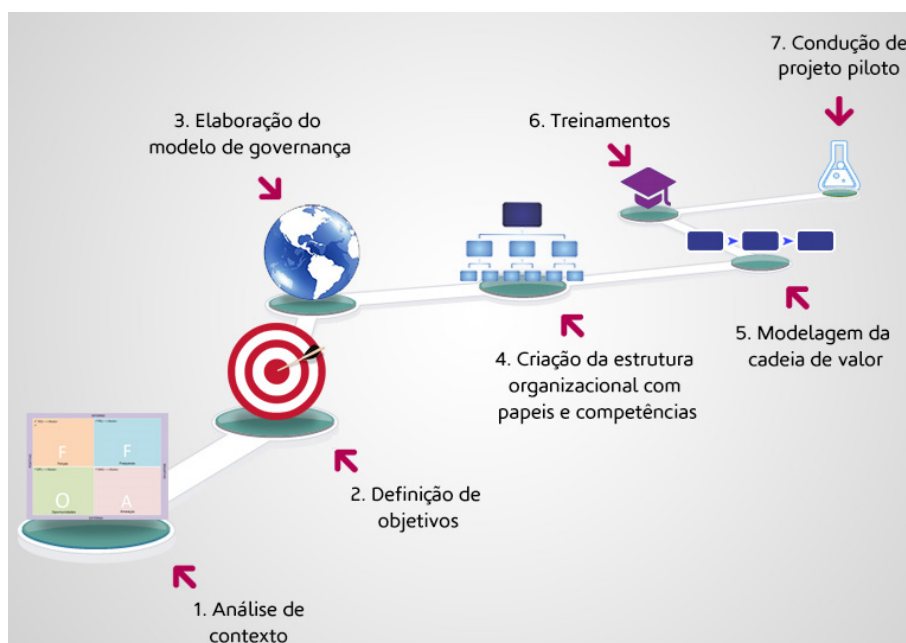
Tregear, Jesus e Macieira (2010) propõem as seguintes etapas para o desenvolvimento de um BPM Office: Preparar e planejar; Conscientizar sobre BPM; Desenvolver competência interna; Construir; Operar; Comunicar; Gerenciar Mudanças; Demonstrar melhorias no processo; Melhorar Continuamente. Apesar de discutir diferentes tópicos sobre BPM Offices, este trabalho não entra em detalhes sobre como estruturar a equipe do BPM Office ou organizar os seus processos.

Usirano (2015) propõe um framework que destaca duas grandes fases de um BPM Office: (I) planejamento, estruturação e implantação; (II) operação. Além disso, o autor apresenta um estudo de caso de implantação de BPM Office em uma rede de franquias especializada em hambúrguer em São Paulo. Uma distinção entre os dois trabalhos, é que a proposta atual se concentra e aprofunda na fase I, detalhando especificamente os passos para a sua realização ao invés de fornecer apenas uma visão geral de ambas as fases.

Ao final da análise dos trabalhos relacionados, nota-se que as referências encontradas sobre o tema, mesmo após todos os esforços de busca, datam de pelo menos 4 ou 5 anos atrás. A ausência de avanços nas pesquisas no estado da arte parece estar desalinhada ao dinamismo que este tema desperta no estado da prática. Durante a atuação da dheka em projetos de consultoria no mercado nacional, observa-se que diversas empresas continuam buscando conteúdo, informações e cursos sobre o assunto, pois estão com suas iniciativas de implantação de BPM Office em estágio inicial ou em andamento. Desta forma, este relato de experiência real pode contribuir para incentivar também a troca de experiências e compartilhar as lições aprendidas.

3 Método para Implantação de BPM Office

Figura 1 - Método de Implantação de Escritório de Processos de Negócio



Fonte: dheka

Após diversas experiências de implantação de BPM Office em clientes, foi desenvolvido um método, composta por 7 fases para a criação e implantação de BPM Office nas organizações. Este método vai desde a análise do contexto organizacional até a condução de um projeto piloto (Figura 1). O método foi criado levando em consideração a revisão da literatura sobre BPM Office realizada (apresentada na seção anterior) e seguindo a metodologia de pesquisa *Design Science Research* (DSR). (DRESCH *et al.*, 2014).

A Figura 2 resume e ilustra os artefatos construídos para diferentes fases do método. Seguindo o paradigma da DSR (DRESCH *et al.*, 2014), estes artefatos visavam o contexto específico de criação de BPM Offices e tinham o propósito de resolver os problemas de cada uma das etapas, através da sua instrumentalização. Os artefatos também foram avaliados no estudo de caso, apresentado na próxima seção.

1) Análise de contexto: mapear o contexto institucional, técnico e político no qual será implantado o BPM Office. Nesse contexto, é realizada uma análise das Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças (F.O.F.A. – em inglês SWOT – técnica creditada a Albert Humphrey, pesquisador da Universidade de Stanford, entre as décadas de 60 e 70) da implantação e operação BPM Office.

A F.O.F.A. considera os aspectos positivos e negativos do ambiente interno e externo. O ambiente interno pode ser controlado, uma vez que ele é resultado das estratégias de atuação definidas pelos próprios membros da organização. Desta forma, durante a análise, quando for percebido um ponto forte, ele deve ser ressaltado ao máximo; e quando for percebido um ponto fraco, a organização deve agir para controlá-lo ou, pelo menos, minimizar seu efeito. Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Apesar de não poder controlá-lo, a organização deve conhecê-lo e monitorá-lo com frequência de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças ou fazer um planejamento para enfrentá-las, minimizando seus efeitos.

Figura 2 - Artefato gerados nas fases do método



Fonte: dheka

A aplicação da análise F.O.F.A. no início de um projeto de implantação de BPM Office visa avaliar se o contexto organizacional interno e o cenário externo permitem a continuidade da iniciativa de modo favorável, se ela deve ser postergada para um outro momento mais oportuno ou se algumas ações de mitigação de riscos precisam ser realizadas antes de forma a viabilizar uma implantação bem-sucedida.

A análise F.O.F.A deve ser refeita periodicamente pela equipe do BPM Office. Como o contexto é dinâmico e sofre atualizações de acordo com os acontecimentos internos e externos, a análise de contexto deve ser entendida como um documento vivo que precisa ser revisitado para direcionar os esforços corretamente.

2) Definição de objetivos: identificar os objetivos estratégicos da organização para os quais o BPM Office pretende contribuir. A partir daí, são estabelecidos os objetivos específicos do BPM Offices. Um diagrama de objetivos é elaborado para mostrar a associação entre os objetivos estratégicos e os objetivos específicos. Alguns objetivos típicos de um BPM Office são:

- OBJ1: Fortalecer o alinhamento entre estratégia e processos;
- OBJ2: Apoiar projetos estratégicos de gestão de processos;
- OBJ3: Divulgar os resultados do BPM Office;
- OBJ4: Promover melhores práticas e políticas em gestão de processos;
- OBJ5: Desenvolver e manter metodologia e ferramentas de gestão de processos;
- OBJ6: Garantir a melhoria contínua dos processos do BPM Office;
- OBJ7: Disseminar o conhecimento de gestão de processos;
- OBJ8: Garantir a qualidade na aplicação de BPM;
- OBJ9: Promover e apoiar a melhoria contínua e inovação dos processos;
- OBJ10: Gerenciar o desempenho através de indicadores;
- OBJ11: Garantir a integridade e atualidade dos ativos de processos;
- OBJ12: Formar gestores de processos;
- OBJ13: Controlar orçamento do BPM Office.

3) Elaboração do modelo de governança: o modelo de governança (ROSSETI e ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2015) identifica como o BPM Office irá atuar, a quem ele deve fornecer ou receber informações. Também é fundamental determinar a quem ele estará subordinado, ou seja, onde o BPM Office se localiza dentro da estrutura organizacional da empresa e se ele será uma unidade separada ou se fará parte de alguma outra área já existente. O modelo de governança deve explicitar ainda os principais relacionamentos do BPM Office com as outras áreas da organização.

O BPM Office dentro de uma organização pode assumir várias formas de atuação (normativa ou de coordenação) e relacionar-se com diversas unidades organizacionais, sejam elas a unidade gestora principal, as unidades finalísticas ou unidades de apoio (RH ou TI). Em geral, o BPM Office também possui grande interface com o Escritório de Projetos.

4) Criação da estrutura organizacional com papéis e competências: detalhar as áreas que irão compor o BPM Office e como será sua hierarquia. Nesta fase também são determinados quais papéis irão compor cada área, quais são suas responsabilidades e quais as competências necessárias.

5) Modelagem da cadeia de valor (CV): desenho da cadeia de valor com os seus macroprocessos. Esta fase tem como objetivo definir os processos que serão realizados pelo BPM Office e classificá-los de acordo com o seu tipo: Gerenciais, Ciclo de Vida, Execução e Monitoramento ou Suporte (Figura 3).

6) Treinamentos: capacitação da equipe do BPM Office em gestão de processos e sobre a forma de atuação do Escritório na organização. Treinamentos típicos para a equipe do BPM Office são: Conceitos de Gestão de Processos de Negócio; Metodologia de Gestão de Processos de Negócio; Ferramenta de Modelagem de Processos. Esta fase também compreende a realização de eventos de sensibilização sobre a importância da gestão por processos para a alta direção da organização.

Para a realização dos treinamentos, devem ser elaboradas e aprovadas as respectivas ementas e planos de aula com a programação dos módulos ao longo dos dias. O material de treinamento também deve ser revisado para atender as especificidades do público alvo. O material do treinamento é disponibilizado previamente para os participantes. Os treinamentos são agendados com antecedência e a participação deve registrada em uma lista de presença. Ao final de cada treinamento, ocorre uma avaliação.

7) Projeto piloto: praticar a atuação do BPM Office. Para isso é escolhido um projeto que servirá para executar as atividades definidas para o BPM Office.

O projeto piloto deve ser selecionado levando em consideração alguns critérios estabelecidos após a análise do contexto institucional. Durante a condução do projeto piloto, a metodologia de governança e gestão de processos criada para o BPM Office deverá ser aplicada pela equipe. Após a execução do piloto são verificadas as melhorias que devem ser realizadas no método do BPM Office.

4 Caso Real EmpPub

4.1 Planejamento do Estudo

Para este estudo de caso (YIN, 2008) foi formulada a seguinte questão de pesquisa principal a ser investigada: A aplicação do método de criação e implantação de BPM Office é viável em um cenário real? A partir desta questão de pesquisa, foram definidos o seguinte objetivo e escopo:

Analisar aplicação do método de criação e implantação de BPM Office
com o propósito de caracterizar
com respeito a viabilidade do método
do ponto de vista de membros do BPM Office
no contexto de uma empresa pública real

A empresa participante do estudo foi denominada como EmpPub, visando preservar o seu nome real por questões de confidencialidade. A EmpPub é um órgão do governo do Estado do Rio de Janeiro composto por aproximadamente 900 profissionais, distribuídos organizacionalmente em 8 subsecretarias. A EmpPub decidiu investir na implantação de um BPM Office visando contribuir com o aperfeiçoamento e modernização da gestão pública. Esta decisão foi norteadada pela importância de ações que orientem, de forma metodológica e prática, os processos de trabalho executados. O BPM Office da EmpPub foi formado com 05 especialistas internos e foi contratada uma consultoria

externa especializada em BPM.

Em organizações públicas, a formação de um BPM Office é influenciada por particularidades deste contexto (OLIVEIRA, 2014) – troca periódica de governo, pouca flexibilidade a mudanças, rigidez da estrutura hierárquica, atendimento ao compliance regulatório e seleção de servidores através de concurso público após o qual adquire-se estabilidade e os profissionais são alocados a setores não necessariamente adequados ao seu perfil. O entendimento das diferenças citadas é importante para a compreensão do contexto desta experiência de implantação do BPM Office.

A EmpPub esteve envolvida em iniciativas de gestão de processos durante os 4 anos anteriores. Durante este período, foi adaptada uma abordagem de análise de processos para aplicação nos projetos e foram conduzidos com sucesso alguns projetos de modelagem e melhoria de processos. Porém, também foram identificados alguns desafios à implantação do BPM Office, onde destaca-se a falta de visibilidade interna das iniciativas de BPM e a necessidade de formação da equipe. Por isso, a necessidade de uma consultoria especializada em BPM para auxiliar nas ações de conscientização e institucionalização do BPM Office, no aperfeiçoamento da metodologia existente e na capacitação dos membros do BPM Office.

O projeto de implantação do BPM Office da EmpPub durou aproximadamente 06 meses e seguiu o método apresentado na Seção 3. Esta seção descreve um estudo de caso real de aplicação da metodologia proposta. A abordagem experimental do estudo de caso foi escolhida de acordo com as recomendações de Yin (2008) para campos de pesquisa que se encontram em estágio de descoberta, entendimento ou descrição. A análise dos resultados seguiu o método qualitativo. Em relação à instrumentação e preparação do estudo, foram utilizados os artefatos descritos no método (Figura 2).

4.2 Execução do Estudo

O estudo foi iniciado através de uma reunião entre a consultoria e a equipe do BPM Office da EmpPub. Nesta reunião foi apresentada a equipe envolvida e a contextualização do BPM Office da EmpPub. Além disso, foi entregue a documentação pré-existente do BPM Office.

a) Análise de contexto: A análise F.O.F.A. foi realizada para compreender o ambiente interno e externo onde o BPM Office seria inserido visando facilitar a tomada de decisões estratégicas.

Como fontes de informações para o entendimento do contexto institucional foram utilizados: as informações fornecidas pela equipe do projeto durante as reuniões; o planejamento estratégico e o regimento interno da EmpPub; a metodologia anterior; os exemplos dos fluxos e manuais dos mapeamentos de processos já realizados; a descrição dos demais projetos de gestão diretamente relacionados ou que afetam de alguma forma a implantação do BPM Office.

Por restrições de confidencialidade, não serão discutidos todos os itens identificados na análise F.O.F.A., mas podem ser destacados:

- **Forças (FO):** experiência prévia em BPM e dedicação integral dos profissionais alocados ao BPM Office; oportunidade de visibilidade dos membros do BPM Office junto às outras áreas gera uma maior motivação da equipe, que também estará recebendo investimentos em capacitação;

Oportunidades (OP): conjuntura interna favorável, devido ao alinhamento com outras iniciativas que também necessitam de uma maior aproximação com as demais áreas; BPM Office não alocado na TI (onde sua penetração e aceitação na organização são limitadas, pois as áreas de negócio tipicamente reconhecem a TI como prestador de serviço e não capaz de direcionar a gestão de processos) e sim em uma estrutura robusta, em conjunto com o Escritório de Projetos, dentro de uma área já voltada para a gestão;

- **Fraquezas (FR):** tentativas anteriores malsucedidas de implantação de BPM Office na EmpPub; falta de um processo e um canal de comunicação/divulgação do BPM Office, tais como um portal de processos, boletins informativos e etc.
- **Ameaças (AM):** por se tratar de uma empresa pública, submetida às mudanças de governo devido às eleições, podem ocorrer trocas de direção, mudanças na estrutura organizacional e desmobilização das equipes, comprometendo as ações já realizadas e dificultando o andamento das atividades planejadas para o BPM Office; Esta rotatividade da equipe afeta as diversas áreas e pode dificultar as iniciativas de BPM, devido à necessidade de renovação da equipe alocada ao BPM Office; existem diversas demandas de gestão chegando em paralelo nas áreas e nem sempre isso é bem recebido devido às atividades rotineiras que também precisam ser realizadas.

Todas as FO, OP, FR e AM identificadas foram avaliadas pela equipe do BPM Office em uma escala de 1 (fraco) a 5 (excelente) e priorizadas. Ao final, multiplicando-se a avaliação pelo peso, foi possível observar um equilíbrio saudável (valores bem próximos) entre as FO e FR pertinentes ao contexto interno do BPM Office, cuja atual equipe vem sendo preparada ao longo dos últimos anos para assumir a sua função de nortear as práticas de BPM dentro da EmpPub.

Contudo, a avaliação do cenário externo ao BPM Office não é igualmente promissora. A predominância de AMs é um alerta sobre os obstáculos existentes para a expansão da sua atuação. Tal fato se deve, principalmente, às incertezas provocadas pelo atual cenário de mudanças políticas que dificultam as ações de convencimento e alinhamento junto a atores que possivelmente não irão se beneficiar dos seus resultados futuros.

Devido à baixa receptividade no ambiente externo, foi recomendado que o relacionamento com as demais subsecretarias conte com o envolvimento pessoal do patrocinador do projeto. Além disso, é importante garantir a maturidade e organização interna do BPM Office antes de ações de repercussão externa, visando preservar a sua imagem.

Como a avaliação final foi equilibrada, após a análise dos resultados, a equipe de gestão do BPM Office da EmpPub decidiu dar continuidade a iniciativa de implantação.

b) Definição de objetivos: Em seguida, a definição dos objetivos do BPM Office da EmpPub partiu da análise do plano estratégico existente. Este plano define os objetivos estratégicos da organização. Assim, foram identificados os objetivos estratégicos para os quais o BPM Office da EmpPub pretende contribuir. A partir destes objetivos estratégicos, foram definidos os objetivos específicos do BPM Office. Por se tratar de uma organização pública, além dos objetivos típicos (apresentados na Seção 3), também foram incluídos os seguintes objetivos específicos:

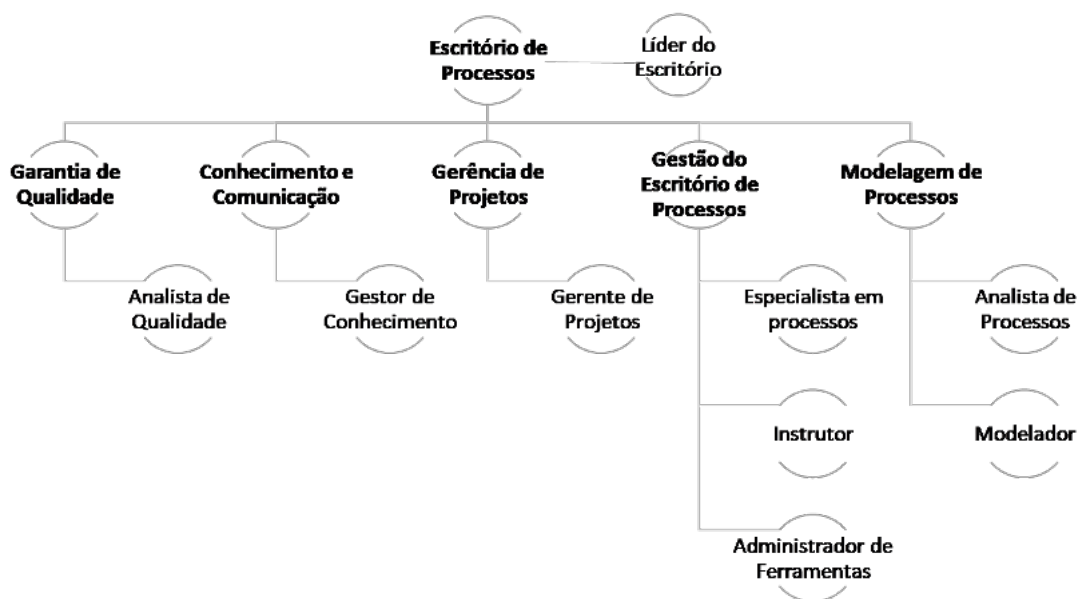
- OBJ14: Oferecer transparência no acesso aos modelos dos processos;
- OBJ15: Contribuir para a conformidade com a legislação.

c) Elaboração do modelo de governança: O modelo de governança do BPM Office conta com a figura do Comitê de Governança de Processos, responsável por direcionar em nível estratégico os esforços do BPM Office. Este Comitê é responsável por nortear a estratégia geral do BPM Office, bem como definir a priorização do portfólio de projetos de gestão de processos e garantir os recursos (humanos, físicos e tecnológicos) para a realização das ações do BPM Office. Por sua vez, o BPM Office deverá alimentar o Comitê de Governança de Processos com informações sobre o planejamento e acompanhamento dos projetos, bem como com os resultados apurados dos indicadores de processos estabelecidos. Também houve o cuidado em garantir que o BPM Office se reporte diretamente ao nível executivo.

No BPM Office da EmpPub, se destaca ainda a atuação dos multiplicadores das áreas finalísticas funcionando através de um modelo de rede. Neste modelo colaborativo, os multiplicadores são responsáveis por disseminar os conceitos de BPM e apoiar as iniciativas de BPM dentro das suas áreas específicas.

d) Criação da estrutura organizacional com papéis e competências: A Figura 4 apresenta a proposta de estruturação do BPM Office da EmpPub, detalhando a sua organização interna. Além das áreas, também são previstos os papéis que as compõem. O BPM Office foi inserido dentro da estrutura organizacional já existente da área de gestão da EmpPub não sendo necessária uma reestruturação organizacional.

Figura 3 - Estrutura Organizacional do Escritório de Processos



Fonte: elaboração das autoras

- **Líder do Escritório de Processos:** responsável pelo funcionamento do escritório, gerenciando as áreas que o compõem e os relacionamentos com as outras áreas da empresa;
- **Gestor de conhecimento:** responsável pela comunicação e compartilhamento do conhecimento gerado durante os projetos de gestão de processos e nas iniciativas de governança do BPM Office;
- **Gestor de projetos:** responsável por planejar e acompanhar os projetos de ges-

- tão de processos em conjunto com o gerente de projeto designado pelo Escritório de Projetos;
Especialista em processos: responsável pela definição e melhoria contínua da metodologia, técnicas, diretrizes, práticas, ferramentas e *templates* de BPM do BPM Office;
- **Instrutor:** responsável pela elaboração e realização dos eventos de sensibilização e treinamentos na metodologia e uso da ferramenta de modelagem de processos;
- **Administrador de ferramenta:** responsável pela ferramenta de BPM fornecendo licenças, acessos, backups, ajudando na instalação, resolvendo problemas e dando suporte;
- **Analista de processos:** responsável por conduzir as reuniões de levantamento de processos, revisar as modelagens produzidas pelo Modelador, avaliar criticamente a situação atual (AS-IS) dos processos, projetar a situação futura (TO-BE), implantar as melhorias e acompanhar a execução do processo, avaliando desempenho e controlando desvios;
- **Modelador:** responsável por elaborar os modelos da situação atual (AS-IS) e da situação futura (TO-BE) dos processos na ferramenta de modelagem de processos;
- **Analista de Qualidade:** responsável por verificar se os projetos de modelagem estão seguindo a metodologia, os templates e práticas propostos e se a ferramenta está sendo utilizada e organizada da maneira correta.

e) Modelagem da Cadeia de Valor (CV): se baseou na análise da CV já estabelecida para a organização. A partir daí, foi identificado a qual macroprocesso organizacional os macroprocessos do BPM Office da EmpPub estavam relacionados e onde deveriam se encaixar na CV levando em conta a visão geral dos processos da organização.

A CV originalmente proposta foi adotada com algumas adaptações nos nomes dos processos. Além disso, alguns processos foram divididos ou consolidados de acordo com o entendimento do time do BPM Office da EmpPub. As principais mudanças são destacadas a seguir:

- **Processos Gerenciais:** O macroprocesso “Alinhar estratégia e processos” foi renomeado para “Articular estratégia, processos e abordagem de mudanças”. Foi criado o macroprocesso “Selecionar processos estratégicos”. O macroprocesso “Gerir orçamento do escritório de processos” não foi incluído, pois esta gestão orçamentária é feita de maneira global pelo órgão onde o BPM Office está inserido;
- **Processos de Ciclo de Vida:** Os macroprocessos “Levantar processos” e “Implantar processos” foram renomeados para “Gerenciar levantamento de processos” e “Gerenciar implantação de processos” respectivamente, pois entendia-se uma atuação do BPM Office na gestão dessas iniciativas, mas que elas deveriam ser conduzidas por cada uma das áreas, com o apoio dos seus respectivos multiplicadores. Os macroprocessos “Definir competências” e “Definir riscos” não foram incluídos na cadeia de valor do BPM Office da EmpPub por se entender que ainda não havia um nível de maturidade adequado para lidar com estes elementos;
- **Processos de Execução e Monitoramento:** não houveram modificações;

- **Processos de Suporte:** as prospecções de técnicas e ferramentas não foram incluídas devido ao estágio inicial do BPM Office, onde as técnicas e ferramentas já foram selecionadas e não seriam modificadas a curto ou médio prazo.

Também foi feita uma análise cruzada entre objetivos e macroprocessos para garantir que nenhum objetivo do BPM Office deixaria de ser atendido e que todos os macroprocessos satisfaziam a algum propósito.

Em seguida, cada um dos macroprocessos foi desdobrado em um fluxo de processos modelado utilizando a notação EPC (*Event Process Chain*) (SCHEER, 2000) e a ferramenta ARPO, padronizadas pelo BPM Office. Cada um dos fluxos de processos e suas respectivas atividades foram descritos. Além disso, os documentos manipulados nas atividades realizadas pelo BPM Office tiveram seus *templates* definidos. Por fim, as novas técnicas definidas para serem adotadas no BPM Office também foram documentadas através de guias ou procedimentos.

f) Treinamentos: Esta fase compreendia a realização de dois eventos de sensibilização sobre a importância da gestão de processos e a abordagem do BPM Office (um para a alta direção e outro para os multiplicadores) e dois treinamentos para capacitar a equipe do BPM Office e os multiplicadores nos conceitos e técnicas de gestão de processos e na metodologia, processos, templates e ferramentas criados para o BPM Office. Houve um atraso atribuído à dificuldade de alinhamento com as demais áreas da EmpPub, o que acabou requerendo o envolvimento pessoal do patrocinador do projeto para viabilizar os eventos.

Para a realização dos treinamentos, foram elaborados e aprovados as respectivas ementas e planos de aula com a programação dos módulos ao longo dos dias. O material de treinamento também foi revisto pela equipe da EmpPub e ajustado de acordo com as solicitações. Os treinamentos foram agendados e a participação foi registrada em uma lista de presença. Ao final de cada treinamento, houve uma avaliação.

g) Projeto piloto: O objetivo era validar a metodologia de governança e gestão de processos proposta para o BPM Office. Os resultados do projeto piloto são importantes para que se possa ajustar a metodologia e de fato começar a aplicá-la em projetos reais de BPM realizados na EmpPub.

O projeto piloto foi selecionado após a análise de algumas alternativas de projetos possíveis. O projeto piloto, inicialmente previsto para ter uma duração de 6 semanas, sofreu um atraso de 2 semanas na elaboração e validação de alguns documentos por parte da equipe e também devido à necessidade de levantamento e/ou validação com os clientes do projeto.

Durante a condução do projeto piloto, a metodologia de gestão de processos foi aplicada pela própria equipe do BPM Office. A consultoria não realizou as atividades de levantamento, modelagem e análise para que a equipe do BPM Office tivesse a oportunidade de praticá-las. Porém, a consultoria acompanhou o andamento das atividades, coletando os *feedbacks* e consolidando as possíveis necessidades de ajustes da metodologia.

Com os resultados positivos obtidos advindos do projeto piloto, a direção da EmpPub decidiu pela continuidade da implantação do BPM Office e prosseguiu para a institucionalização. A institucionalização é o momento em que o funcionamento do BPM Office deve ser consolidado e ao mesmo tempo difundido entre as áreas da EmpPub.

Esta institucionalização inclui ações de divulgação, implantação de ferramentas de apoio (como o portal de processos) e até mesmo exercícios práticos com os multiplicadores utilizando projetos (reais ou fictícios) de modelagem de processos. O trabalho de consultoria foi concluído.

Ao término do estudo de caso, o BPM Office da EmpPub encontrava-se estruturado, com uma metodologia de gestão e governança de processos definida, testada e ajustada no projeto piloto e com a sua equipe (interna e multiplicadores) capacitada.

4.3 Resultados

Esta seção discute os principais resultados obtidos durante a execução do caso real de implantação do BPM Office da EmpPub, além da demonstração de viabilidade de aplicação do método proposto.

a) Condução do Projeto de Implantação do BPM Office

A experiência com a EmpPub indica algumas lições aprendidas sobre a condução do projeto de implantação que podem ser consideradas de conhecimento comum e não chegam a ser surpreendentes, mas cujo cunho prático é relevante para quem está investindo em experiências similares.

- **Volume de Informações:** Os fluxos, descritivos, templates e guias criados para o BPM Office representavam um volume de informações muito extenso. A validação destes documentos somente durante a reunião de entrega não era efetiva, pois os documentos exigiam uma leitura prévia. Assim, foi acordado antecipar o envio dos documentos para que os participantes já pudessem trazer os seus comentários para discussão;
- **Calendário de Reuniões:** Necessidade de manter um calendário de reuniões previamente agendadas com todos os membros da equipe e alinhadas com o cronograma do projeto. Desta forma, era possível evitar dificuldades de agenda e garantir as validações dos produtos;
- **Escopo do Projeto Piloto:** O escopo originalmente previsto para o projeto piloto ficou grande, visto que foram selecionados 5 processos de negócio e se pretendia praticar 10 macroprocessos do BPM Office. Porém, devido ao tempo gasto nas etapas de levantamento de processos, modelagem e análise da situação atual (AS-IS), não foi possível aplicar os processos relacionados ao TO-BE e à execução de processos;
- **Acompanhamento do Projeto Piloto:** Fundamental para que os membros do BPM Office ganhem confiança na execução de suas atividades e se sintam motivados a exercitá-las por conta própria nos projetos reais do Escritório.

b) Melhorias do Método

A experiência da EmpPub contribuiu com algumas sugestões de melhorias em relação ao método proposto:

- **Objetivos específicos:** Existência de objetivos específicos inerentes ao contexto público, que não são tipicamente encontrados em outros BPM Offices. Estes objetivos (OBJ14 e OBJ15) já foram apresentados na Seção 4;
- **Padronização de Templates:** Necessidade de padronização dos templates de documentos para que eles mantenham um layout padrão e contribuam com

- instruções de preenchimento que auxiliem os usuários;
- **Modelo em Rede:** A criação de um modelo de atuação dos multiplicadores do BPM Office organizados em rede foi uma novidade e um diferencial deste estudo e não estava originalmente previsto no método. Acredita-se que a decisão pelo tipo de modelagem centralizada ou descentralizada deva ser observada no momento de definição da governança do escritório de processos, podendo influenciar a definição dos processos da cadeia de valor.

c) Evolução do BPM Office da EmpPub

Existem oportunidades futuras de evolução do BPM Office da EmpPub de acordo com o crescimento do seu nível de maturidade.

- **Manutenção de um Programa de Competência em BPM:** Dar continuidade aos cursos realizados, através de um programa abrangente de treinamento, para que a equipe interna desenvolva as habilidades e conhecimentos necessários para apoiar a organização nos projetos de BPM;
- **Plano de Transição para Operação:** Planejar a institucionalização do BPM Office de forma a operar de maneira contínua e sustentável;
- **Mudança de Alocação da Estrutura:** Devido à necessidade de patrocínio, discutiu-se a necessidade futura de mover a estrutura do escritório diretamente para a gestão do Secretário e não mais dentro de uma das subsecretarias;
- **Atuação Normativa Futura:** Por se tratar de uma organização ainda com pouca atuação na gestão de processos, observou-se nos contatos com as áreas a necessidade de o BPM Office atuar de uma forma mais intensa na modelagem de processos. Com o aumento do nível de maturidade em BPM e da experiência dos multiplicadores, acredita-se que as unidades de negócio serão capazes progressivamente de conduzir iniciativas de BPM com menos apoio do BPM Office, liberando o time do BPM Office para atuar de uma forma mais normativa;
- **Novos processos:** Podem ser incluídos e implantados os macroprocessos “Definir competências” e “Definir riscos” que não foram contemplados no escopo inicial.

5 Considerações Finais

Este trabalho apresentou um método de implantação de BPM Office, contribuindo com a estruturação de todas as etapas e artefatos necessários. Assim, como contribuições deste trabalho ele agrega: um passo a passo para implementação de um BPM Office, a lista de objetivos típicos de um BPM Office, a cadeia de valor com os macroprocessos indicados para um BPM Office, a estrutura organizacional com a divisão de papéis comuns a um BPM Office e uma lista de treinamentos indicados.

A viabilidade do método foi indicada através da sua aplicação bem-sucedida em uma empresa real da gestão pública. Os resultados demonstraram que o método resulta na estruturação de um BPM Office. Além disso, as lições aprendidas com este estudo de caso fornecem insights importantes para empresas interessadas em experiências de implantação de BPM Offices.

A experiência de aplicação do método com a EmpPub indica: (i) algumas lições aprendidas sobre a condução do projeto de implantação que podem ser consideradas de conhecimento comum e não chegam a ser surpreendentes, mas cujo cunho prático é re-

levante para quem está investindo em experiências similares; (ii) sugestões de melhorias em relação ao método proposto; (iii) oportunidades futuras de evolução do BPM Office da EmpPub de acordo com o crescimento do seu nível de maturidade.

Entretanto, o método ainda precisa ser validado em outros contextos. Uma primeira validação é aplicá-lo em uma empresa privada para verificar se existem diferenças a serem consideradas. Outra possibilidade é retornar à EmpPub após um tempo de funcionamento do BPM Office para verificar se houveram mudanças ou se ocorrem falhas ou desafios após a implantação. Desta forma, novas melhorias no método poderiam ser capturadas.

Referências

ABPMP Brasil. (2013). “BPM CBOK V3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - 3a edição”. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/>.

BALISA, M. A. (2014). “Escritório de Processos da Universidade Federal de Lavras: Uma proposta de processos para o seu funcionamento”. Projeto Final, Lavras, Minas Gerais, Brasil: Universidade Federal de Lavras (UFLA). Disponível em: http://www.bsi.ufla.br/wp-content/uploads/2014/09/Marcelo-Adalton-Balisa_TCC-Marcelo-Balisa-200920432_1578.pdf.

CONFORT, V. T.; SANTORO, F. M. (2015). “Major Issues in Business Process Management: Key Concerns presented in Academy from a Brazilian Perspective”. In: Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação (SBSI), Goiânia, GO, Brasil: Brazilian Computer Society (SBC), p. 717–724. doi: 10.5753/sbsi.2015.5881

DRESCH, A. et al. (2014). “Design Science Research: Método de Pesquisa para Avanço da Ciência e Tecnologia”. Bookman.

DUMAS, M. et al. (2013). “Fundamentals of Business Process Management”. New York: Springer.

HARMON, P. (2018). “The State of Business Process Management”, BPTrends. Technical Report, Disponível em: <http://www.bptrends.com>.

KORHONEN, J. J. (2007). “On the Lookout for Organizational Effectiveness–Requisite Control Structure in BPM Governance”. In: 1st International Workshop on BPM Governance WoGo, Brisbane, Australia.

OLIVEIRA, J. A. et al. (2013). “Uma Análise Comparativa de Metodologias para Estruturação de Escritórios de Processos”. In: Workshop Brasileiro em Gestão de processos de Negócio (WBPM), João Pessoa, PB, Brasil, p. 1–8.

OLIVEIRA, J. A. et al. (2016). “Fatores Envolvidos na Estruturação de um Escritório de Processos em uma Organização Pública”. In: Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informa-

ção (SBSI), Florianópolis, SC, Brasil: Brazilian Computer Society (SBC), p. 597-604. doi: 10.5753/sbsi.2016.6011.

PAIM, R. et al. (2009). "Structuring a Process Management Center of Excellence". Proceedings of the 2009 ACM Symposium on Applied Computing, SAC '09. New York, NY, USA: ACM, p. 281–282. doi: 10.1145/1529282.1529342.

ROSING, M. von et al. (2014). "The Complete Business Process Handbook: Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, Volume 1". Waltham, MA: Morgan Kaufmann.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. (2014). "Governança Corporativa. Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências". Atlas.

SCHEER, A.-W. (2000). "ARIS - Business Process Modeling". Springer.

SILVEIRA, A. D. M. da. (2015). "Governança Corporativa no Brasil e no Mundo. Teoria e Prática". Rio de Janeiro, RJ, Brasil: Elsevier.

TREGGAR, R. et al. (2010). "Estabelecendo o escritório de processos". Rio de Janeiro, Brasil: Elo Group.

USIRONO, C. H. (2015). "Escritório de Processos. BPMO". Brasport.

WESKE, M. (2012). "Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures". Heidelberg ; New York: Springer.

WILLEMS, J. et al. (2007). "Setting-up a business process-support organization: the role of a business process office". In: International Resources Management Association Conference (IRMA), Vancouver, Canada.

YIN, R. K. (2008). "Case Study Research: Design and Methods". Sage Publications, Inc.