



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E
CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARDESON LOPES FRANCO

**OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO POR PROCESSOS: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE PROCESSOS DO CEARÁ**

FORTALEZA

2023

MARDESON LOPES FRANCO

OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO POR PROCESSOS: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE PROCESSOS DO CEARÁ

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo, como
requisito à obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Pedro Felipe da Costa
Coelho.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Sistema de Bibliotecas
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F896f Franco, Mardeson Lopes.

Os fatores críticos de sucesso na gestão por processos: uma análise da percepção dos profissionais de processos do Ceará / Mardeson Lopes Franco. – 2023.
49 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2023.
Orientação: Prof. Dr. Pedro Felipe da Costa Coelho.

1. Gestão por Processos. 2. BPM. 3. Fator Crítico de Sucesso. 4. Profissional de Processos. I. Título.
CDD 658

MARDESON LOPES FRANCO

OS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO POR PROCESSOS: UMA
ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS PROFISSIONAIS DE PROCESSOS DO CEARÁ

Monografia apresentada à Faculdade de
Economia, Administração, Atuária,
Contabilidade e Secretariado Executivo, como
requisito à obtenção do grau de Bacharel em
Administração de Empresas.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Pedro Felipe da Costa Coelho (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Luma Louise Sousa Lopes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

RESUMO

Em um ambiente empresarial globalizado e competitivo, as organizações buscam uma estrutura ágil e flexível para enfrentar mudanças, sendo a Gestão por Processos vista como uma oportunidade para oferecer mais valor, sobreviver no mercado com custos reduzidos e garantir qualidade percebida pelos clientes. Apesar do aumento gradual de empresas tentando implementar o BPM, muitas falham mesmo com profissionais capacitados, destacando os desafios nesta transição. Dessa forma, este estudo tem como objetivo geral, analisar a percepção dos profissionais de processos do Ceará referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM. Este estudo foi elaborado tomando como base a definição de quais são os Fatores Críticos de Sucesso por dimensão (Gestão, Processos, Tecnologia e Humano) da Gestão por Processos BPM, advindos de estudos anteriores, e a realização de entrevistas estruturadas com 5 profissionais de processos que atuam no Ceará e possuem mais de 1 ano de experiência na área. Obteve-se como resultado principal que os FCS's, Apoio e comprometimento da alta gestão e Gestão de Mudanças, da Dimensão de Gestão, Medição de desempenho de processos, da Dimensão de Processos, Automação de Processos, da Dimensão de Tecnologia e Envolvimento das pessoas da Dimensão Humana, são os fatores críticos de sucesso que causam mais impacto para o sucesso da Gestão por Processos BPM, e dessa forma, as organizações e profissionais de processos poderão focar nesses fatores para aumentar a probabilidade de obter sucesso na implementação da Gestão por Processos BPM.

Palavras-chave: Gestão por Processos; BPM; Fator Crítico de Sucesso; Profissional de Processos.

ABSTRACT

In a globalized and competitive business environment, organizations seek an agile and flexible structure to face changes, with Process Management seen as an opportunity to offer more value, survive in the market with reduced costs and guarantee quality perceived by customers. Despite the gradual increase in companies trying to implement BPM, many fail even with trained professionals, highlighting the challenges in this transition. Therefore, the general objective of this study is to analyze the perception of process professionals in Ceará regarding the critical success factors in managing BPM processes. This study was prepared based on the definition of the Critical Success Factors by dimension (Management, Processes, Technology and Human) of Management by BPM Processes, arising from previous studies, and carrying out structured interviews with 5 process professionals who work in Ceará and have more than 1 year of experience in the area. The main result was that the FCS's, Support and commitment of senior management and Change Management, the Management Dimension, Process Performance Measurement, the Process Dimension, Process Automation, the Technology Dimension and Involvement of people in the Human Dimension, are the critical success factors that have the most impact on the success of BPM Process Management, and in this way, organizations and process professionals can focus on these factors to increase the probability of achieving success in the implementation of BPM Process Management .

Keywords: Process Management; BPM; Critical Success Factor; Process Professional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Relação dos 4 elementos essenciais da administração científica e as 4 dimensões dos FCS's do BPM.....	16
Quadro 2 - Nove áreas de conhecimento essenciais para o BPM e suas definições.....	20
Quadro 3 - Tabulação dos FCS identificados na Literatura por Dimensão.....	22
Quadro 4 - Perfil dos profissionais de processos entrevistados.....	25
Quadro 5 - Respostas – FCS Governança de Processos.....	29
Quadro 6 - Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão de Gestão.....	30
Quadro 7 - Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão de Processos.....	33
Quadro 8 - Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão de Tecnologia.....	36
Quadro 9 - Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão Humana.....	41
Quadro 10 - Análise Comparativa (FCS BPM) – Frequência de Citação x Impressão Analistas.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
BPM	Business Process Management
CQT	Controle da Qualidade Total
FCS	Fator Crítico de Sucesso
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	12
1.2 Objetivos do trabalho	12
<i>1.2.1 Objetivo geral</i>	12
<i>1.2.2 Objetivos específicos</i>	12
1.3. Justificativa	12
1.4 Breve descrição metodológica	13
1.5 Estruturação do trabalho	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Origem da Gestão por Processos BPM	15
2.2 BPM: Conceituação e Características	18
2.3 Fatores Críticos de Sucesso	22
3. METODOLOGIA	25
4. RESULTADOS	27
4.1 Fatores Críticos da Dimensão de Gestão	27
4.2 Fatores Críticos da Dimensão de Processos	31
4.3 Fatores Críticos da Dimensão de Tecnologia	34
4.4 Fatores Críticos da Dimensão Humana	37
4.5 Análise Comparativa – Literatura X Impressão Profissionais	42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
REFERÊNCIAS	46

1. INTRODUÇÃO

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo no qual as organizações se encontram na atualidade, uma estrutura organizacional que seja ágil nas tomadas de decisões e flexível à mudança, é indispensável. Segundo dados do Sebrae (2014), 24,4% das empresas fecham após 2 anos de operação, e os principais motivos da *causa mortis* das empresas analisadas, são a falta de um planejamento prévio e a ausência de uma boa gestão do negócio.

Desta forma, é neste contexto que as organizações começam a olhar para a padronização e melhoria de seus processos como uma oportunidade de entregar maior valor, em um tempo reduzido com baixo custo. Segundo Antunes (2006), a melhoria de processos é uma necessidade intrínseca para que as organizações respondam às constantes mudanças do mercado globalizado que ocorrem em seu ambiente de atuação, bem como mantenham o nível competitivo de seus serviços em relação aos concorrentes.

É neste contexto que a gestão por processos de negócios (do original em inglês business process management – BPM) se torna importante, pois, segundo Brito (2018), a gestão por processos de negócios torna-se um tema cada vez mais relevante na medida em que a complexidade do ambiente externo das organizações exige respostas e adaptações cada vez mais rápidas de suas estruturas internas. De acordo com uma pesquisa da Euax (2018), 97% das empresas que tentam usar a gestão por processos BPM, fazem isso com o objetivo de melhorar sua performance, o que confirma o estudo da ABPMP Brasil de 2015, que mostra que os principais motivos do uso da gestão por processos de negócio nas organizações são, melhoria da produtividade e percepção de valor pelos clientes, com 67% das organizações respondentes, seguido por eficiência produtiva, com 58%, e melhorar a qualidade de seus produtos, com 41%.

Deste modo, o gerenciamento por processos tem potencial para mudar organizações, como citado pela ABPMP (2013), que fala que os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o progresso de corporações, indústrias e economias, um exemplo prático é a reestruturação do Japão após a Segunda Guerra Mundial, que com utilização das disciplinas de qualidade e processos se tornou uma das maiores potências econômicas atuais, mostrando a força econômica que um forte gerenciamento de processos pode proporcionar.

No âmbito Brasileiro, a Natura é um exemplo claro a ser seguido, pois, segundo Carvalho (2010), a organização teve grande parte de sua expansão possibilitada pela adoção de gestão por processos, pois em sua estrutura antes centralizada, não mais suportava o

crescimento da organização. Através da eficiente gestão de processos, a empresa registrou um lucro líquido de 524,7 milhões de reais no acumulado após impostos nos primeiros nove meses de 2010, apresentando um crescimento de 5,6% em comparação com o mesmo período de 2009. Além dos benefícios na área financeira, o número de consultoras disponíveis aumentou significativamente, registrando um crescimento de 49% entre 2009 e 2010. Além disso, as reclamações feitas por consultoras, como entregas equivocadas, diminuíram substancialmente, apresentando uma redução de 46,2% no período mencionado.

Contudo, a gestão por processos de negócio não é fácil de ser implementada, pois, segundo Trkman (2010), os gestores tendem a encontrar dificuldades na implantação e manutenção dessa metodologia em virtude de se tratar de uma mudança também cultural. Segundo o Skrinjar e Trkman (2013), 60% a 80% das iniciativas de BPM tem falhado, apesar de o investimento e os estudos acerca da gestão de processos de negócio ter aumentado.

Desta forma, os estudos referentes aos fatores críticos de sucesso são essenciais para realizar a implantação da gestão por processos de forma mais eficiente. Para Rockart e Bullen (1981), os fatores críticos de sucesso são poucas áreas fundamentais de uma determinada atividade, em que os resultados favoráveis são absolutamente necessários para que o executivo alcance os seus objetivos.

Em virtude dos benefícios que o BPM pode trazer, e complexidade de sua implantação, os profissionais de processos se tornam essenciais para apoiar esta disciplina gerencial nas organizações. Assim, segundo Schmoeckel (2017), o profissional de processos tem a responsabilidade de apoiar os gestores no uso adequado da metodologia de BPM, mapear e modelar processos, definir indicadores de desempenho, elaborar procedimentos e políticas de processos, analisar riscos, realizar auditorias internas e acompanhar as auditorias externas de processos e acompanhar a implementação das oportunidades de melhorias identificadas.

Os profissionais de processos são representados pela a ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals International*), uma organização profissional mundial, sem fins lucrativos, dedicada ao avanço dos conceitos de gestão de processos de negócios e suas práticas. A principal certificação fornecida pela a ABPMP, é a CBPP (*Certified Business Process Professional*), que atualmente é certificada a menos de 200 profissionais de processos no Brasil, o que não significa que existem poucos profissionais de processos, pois, no momento presente, a certificação não é pré-requisito para as empresas atuantes no mercado.

Assim, levando em consideração a importância do profissional de processos para a implantação e continuidade do BPM, além da complexidade de sua implantação, o presente estudo irá analisar os fatores críticos de sucesso da Gestão por Processos BPM, segundo a

percepção dos profissionais de processos, com mais de 1 ano de experiência, no mercado do Ceará.

1.1 Problema de pesquisa

A partir disto, o presente trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: Qual a percepção dos profissionais de processos do Ceará referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM?

1.2 Objetivos do trabalho

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção dos profissionais de processos do Ceará referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analisar a percepção dos profissionais de processos referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM quanto a dimensão de gestão;
- Analisar a percepção dos profissionais de processos referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM quanto a dimensão de processos;
- Analisar a percepção dos profissionais de processos referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM quanto a dimensão de tecnologia;
- Analisar a percepção dos profissionais de processos referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM quanto a dimensão humana.

1.3. Justificativa

Esta pesquisa possui motivação pessoal, profissional e acadêmica. De forma pessoal, como profissional de processos, e apreciador da gestão por processos de negócio, é

gratificante analisar os fatores críticos de sucesso deste método de gestão e contribuir para o sucesso do BPM.

De forma profissional, e visto os benefícios que a gestão por processos de negócio pode trazer, e as dificuldades de ser implementada, é essencial para os profissionais de processos entender quais os fatores críticos de sucesso que devem ter mais atenção, para assim ter a possibilidade aumentar a probabilidade de ter sucesso na implementação da gestão por processos BPM. Assim, nada mais justo do que analisar a própria percepção dos profissionais de processos, que vivenciam e encontram desafios constantemente em sua rotina de trabalho.

De forma acadêmica, nos últimos anos 23 anos, observasse o interesse em estudar os fatores críticos de sucesso referentes a gestão por processos BPM, como o estudo de Reijers (2006) que identificou que os FCS's podem ser divididos em 4 dimensões (Gestão, Processos, Tecnologia e Humano), o estudo de Ribeiro e Costa (2014) que identificaram quais fatores eram mais citados nas bibliografias analisadas e Costa, et al, (2021) que utilizou o resultado dos outros estudos, para analisar os FCS's sob a percepção de um profissional de processos de uma empresa de distribuição, porém, ainda são raros os estudos que trazem as percepções dos profissionais de processos, e esse estudo trás justamente a opinião deles, para somar com os estudos anteriores que trouxeram análises importantes para o tema. Com isso, os atuais e os futuros profissionais de processos terão uma bagagem mais ampliada para estudar e ter a possibilidade de aumentar a probabilidade de ter sucesso em suas inciativas de processos, pois saberão como lidar com cada fator crítico de sucesso do BPM.

1.4 Breve descrição metodológica

O presente trabalho pode ser classificado como pesquisa qualitativa com caráter descritivo, mediante aplicação de entrevista com os profissionais de processos do Ceará, com mais de 1 ano de experiência.

1.5 Estruturação do trabalho

Dividido em 5 seções, este estudo aborda, primeiramente, a introdução ao tema trabalhado, fazendo apresentação do contexto e enfatizando a problemática da pesquisa. A segunda seção aborda o referencial teórico, enfatizando os conceitos de BPM e as 4 dimensões dos fatores críticos de sucesso. A terceira seção contempla o detalhamento do método da

pesquisa que foi utilizado, por fim, a quarta seção trás os resultados da pesquisa, que será subdivido pelas as 4 dimensões dos fatores críticos de sucesso do BPM. Por fim, a quinta seção trás a conclusão do tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Origem da Gestão por Processos BPM

O conceito de processo, e os aspectos que hoje são atrelados a Gestão por Processos de Negócio (BPM) não surgiram nos dias atuais, e sim em meados do século XIX. Em meados do século XIX os trabalhadores das empresas tinham o dever de executar o trabalho, onde não era determinado a maneira que deveria ser feito e nem quais instrumentos deveriam ser utilizados, conforme relatado por Trindade (2004), que relata que o panorama encontrado em meados do século XIX era o de quase nenhuma uniformidade quanto à forma de se fazer determinado ofício.

Contudo, no final do século XIX, este modelo de trabalho começou a ser modificado pelo o taylorismo, um sistema de gestão concebido por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) que teve como filosofia básica a expressão *the best way* (a melhor maneira). Taylor, pensava e estudava a melhor maneira de se fazer o trabalho de forma racional, com base na ciência, o que lhe motivou a escrever e publicar o livro “Princípios da Administração Científica” em 1911, que veio a se tornar uma literatura essencial e estudada na Teoria Geral da Administração. Segundo Taylor (1911, p. 67), a administração científica tem quatro elementos essenciais:

Primeiro – O desenvolvimento (pela direção e não pelo operário) da ciência de assentar tijolos, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho.

Segundo – A seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos pedreiros entre os trabalhadores de primeira ordem, com eliminação de todos os homens que se recusem a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los.

Terceiro – Adaptação dos pedreiros de primeira ordem à ciência de assentar tijolos, pela constante ajuda e vigilância da direção, que pagará, a cada homem, bonificações diárias pelo trabalho de fazer depressa e de acordo com as instruções.

Quarto – Divisão equitativa do trabalho e responsabilidades entre o operário e a direção. No curso do dia, a direção trabalha lado a lado com o operário, a fim de ajuda-los, encorajá-los e aplinar-lhes o caminho...

De forma aplicada ao trabalho de assentamento de tijolos, Taylor citou aspectos importantes para os dias atuais, que também podemos relacionar com as 4 dimensões dos fatores críticos de sucesso (FCS) do BPM:

Quadro 1: Relação dos 4 elementos essenciais da administração científica e as dimensões dos FCS's do BPM

Elemento essencial da administração científica	Dimensão do FCS do BPM	Relação
Primeiro – O desenvolvimento (pela direção e não pelo operário) da ciência de assentar tijolos, com normas rígidas para o movimento de cada homem, aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas e condições de trabalho.	Processos	Definição e padronização dos movimentos.
	Tecnologia	Aperfeiçoamento e padronização de todas as ferramentas, que com o passar dos tempos se tornaram as tecnologias que utilizamos hoje.
Segundo – A seleção cuidadosa e subsequente treinamento dos pedreiros entre os trabalhadores de primeira ordem, com eliminação de todos os homens que se recusem a adotar os novos métodos, ou são incapazes de segui-los.	Humano	Seleção e treinamento dos envolvidos, que traz a importância do pilar humano na realização de qualquer processo.
Terceiro – Adaptação dos pedreiros de primeira ordem à ciência de assentar tijolos, pela constante ajuda e vigilância da direção, que pagará, a cada homem, bonificações diárias pelo trabalho de fazer depressa e de acordo com as instruções.	Gestão	Destaque e importância da atuação da direção(gestão), em ajudar, realizar vigilância (acompanhamento), e trabalhar de forma parceira ao operacional.
Quarto – Divisão equitativa do trabalho e responsabilidades entre o operário e a direção. No curso do dia, a direção trabalha lado a lado com o operário, a fim de ajuda-los, encorajá-los e aplinar-lhes o caminho...		

Fonte: Elaboração própria, com base no livro “Princípios da Administração Científica” – Taylor (1911)

Com base no Quadro 1, podemos ver como o taylorismo introduziu aspectos essenciais para o ambiente corporativo atual, aspectos esses que evoluíram com as contribuições de outros estudiosos, como Henry Ford, que apresentou para a sociedade o fordismo. O fordismo surgiu a partir das ideias de Henry Ford (1863-1947) sobre a produção em massa, e pode ser considerado um sistema de gestão complementar ao taylorismo, pois manteve algumas de suas principais características, com isso, segundo a Escola Nacional de Administração Pública (2016) introduziu as inovações de: - incorporação de ganhos de produtividade ao salário; - divisão do trabalho horizontal (parcelamento de tarefas) e vertical (separação entre concepção e execução); - intensificação da produção, com redução do estoque; - produção em massa de bens padronizados; - preocupação com o bem estar físico e mental dos trabalhadores; - livre negociação de salários e de condições de trabalho; - outros incentivos motivacionais.

Dessa forma, podemos analisar que Henry Ford, trouxe inovações que ampliam a

dimensão de processos, com a divisão do trabalho horizontal utilizando a parcelamento de tarefas e a produção em massa de bens padronizados, e a dimensão humana, pois trouxe a preocupação com o bem estar físico e mental dos trabalhadores além da questão econômica. A combinação do Taylorismo e do Fordismo foi muito bem destacada por Pasqualini (2004) que relatou que foi possível a geração de altos índices de produtividade, com base em uma combinação taylorista/fordista que significou produção em massa associado a padronização dos produtos e rotinização dos processos.

Durante os anos dourados da economia mundial, que abrangem o período dos anos 1940 até a primeira metade dos anos 1970, as relações salariais e o modelo de gestão fordista desempenharam um papel importante. No entanto, a crise econômica que surgiu nessa época gerou a necessidade de novos estilos e práticas de gestão nos países centrais. As empresas tiveram que enfrentar a crise econômica e buscar abordagens mais criativas de gerenciamento para lidar com a concorrência. Foi nesse contexto que surgiu o novo modelo de gestão conhecido como pós-fordista ou administração flexível.

A administração flexível, conforme a Escola Nacional de Administração Pública (2016) traz como principais características a melhoria e controle da qualidade durante o processo, a melhoria da entrega e redução de custos, enfatizando o foco na satisfação das necessidades do cliente, além da proximidade com fornecedores e uma relação flexível entre homem e tecnologia, para utilizar a tecnologia como vantagem competitiva, e por fim um destaque para relações de trabalho mais justas, com trabalho em equipe, capacitação continuada, salários e condições de trabalho negociadas de forma flexível.

Nesse contexto, surgiu o Controle da Qualidade Total (CQT), que consolida e norteia as características da administração flexível, que é uma filosofia de gestão que se desenvolve desde meados dos anos 50, primeiramente no Japão, com o auxílio de estatísticos como Edwards Deming (1900-1993) e Joseph Moses Juran (1904-2008) e posteriormente, na Europa e Estados Unidos.

Neste cenário chegamos à gestão por processos de negócios (do original em *business process management* – BPM), que, conforme Kohlborn et al. (2014), surgiu a partir das mudanças ocorridas ao longo do tempo nos estudos organizacionais, principalmente nos estudos de reengenharia de processos, gestão da qualidade total e no desenvolvimento das tecnologias de informação.

2.2 BPM: Conceituação e Características

Business Process Management (BPM), segundo ABPMP (2013), pode ser traduzido como gerenciamento de processos de negócio, dessa forma, para conceituar precisamos definir o que é processo e o que é negócio de forma separada.

Na literatura, existem diferentes definições para processo, mas todas reforçam os conceitos de entrada, atividades, saídas e geração de valor para os clientes, conforme atesta Gonçalves (2016). De forma bem objetiva em seu livro “Gerenciamento da Rotina”, Falconi (2013, p. 81) definiu processo como: “Um conjunto de causas que provocam efeitos”, onde podemos analisar que ele elaborou um conceito enfatizando as entradas (*in put*) e saídas (*out put*) dos processos. Já Harrington (1991) afirma que um processo se caracteriza por uma atividade ou conjunto de atividades que agrega valor a um input e oferece um *output* ao mercado, reforçando as entradas e as saídas e enfatizando as atividades.

Referente ao termo negócio, a ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*) (2013, p. 35) o conceitua como:

Refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. Negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de negócio.

Dessa forma, segundo Weske (2010), processo de negócio é definido como um conjunto de atividades que são executadas dentro de um ambiente organizacional e técnico. Estas atividades combinadas resultam em um objetivo do negócio. Cada processo é executado por uma organização, porém ele pode interagir com processos de negócio executados por outras organizações. Desta maneira, para melhor classificar os processos de negócio, a ABPMP, classifica-os em 3 tipos: 1. Primários; 2. Suporte e 3. Gerencial.

Os processos primários, segundo Jesus e Macieira (2014), agregam valor direto para os clientes finais ao entregar os resultados nos prazos e custos esperados, com a qualidade desejada pelos clientes. Este tipo de processo está diretamente interligado com missão da empresa, como pode ser visto na própria definição de processo primário da ABPMP (2013, p. 36):

É um processo tipicamente interfuncional ponta a ponta (e até intraorganizacional ponta a ponta) que agrega valor diretamente para o cliente. Processos primários são

frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão. Esses processos constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.

Com toda sua entrega de valor, os processos primários precisam de apoio, de outros processos, para serem executados. Dessa forma o 2º tipo de processo de negócio é o processo de suporte, que segundo Burlton (2011), trata-se de processos que enviam e recebem recursos reutilizáveis, como tecnologia, pessoas e instalações. A ABPMP (2013) define que o processo de suporte existe para prover suporte a processos primários, mas também pode prover suporte a outros processos de suporte, e que, a principal diferença entre os processos primários e os de suporte é que processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes.

Por fim, o 3º tipo de processo de negócio, é o processo gerencial, que, para Jesus e Macieira (2014), são os processos que direcionam a evolução do negócio por meio de planejamento e controle, agregando valor para os acionistas, ao garantir o resultado financeiro das operações, e para as entidades externas, ao garantir aderência a regulações e práticas socioambientais. Para a ABPMP (2013), o processo gerencial está estreitamente ligado a administração do presente e do futuro do negócio, pois tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades, não agregando valor diretamente para os clientes, mas sim assegurando que a organização opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

A partir destas definições, o gerenciamento de processos de negócio (BPM – Business Process Management) é definido, para Jesus e Macieira (2014) como uma disciplina que torna a orientação por processos uma preocupação central no projeto e gestão do trabalho de um negócio, integrando a perspectiva estratégica, visão do cliente e tecnologia. Contudo, a definição formal de BPM, que é muito bem difundida aos profissionais de processos, é definição estruturada pela a ABPMP (2013, p. 40):

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

O corpo comum de conhecimento para gerenciamento de processos (BPM CBOOK), uma publicação da ABPMP, delinea nove áreas de conhecimento essenciais para o BPM. Estas áreas representam as habilidades cruciais que uma organização deve levar em consideração ao implementar o gerenciamento de processos de negócio (ABPMP, 2013). Estas incluem:

Quadro 2: Nove áreas de conhecimento essenciais para o BPM e suas definições

Perspectiva	Área de Conhecimento	Definição
Organizacional	Gerenciamento Corporativo de Processos	Gerenciamento Corporativo de Processos (EPM – Enterprise Process Management) é a aplicação de princípios, métodos e práticas de BPM em uma organização para (a) assegurar o alinhamento entre o portfólio e a arquitetura de processos ponta a ponta com a estratégia e os recursos da organização e (b) proporcionar um modelo de governança para o gerenciamento e a avaliação de iniciativas de BPM.
	Organização do Gerenciamento de Processos	Organização orientada por processos é uma organização estruturada, organizada, mensurada e gerenciada em torno de seus processos de negócio.
Processos	Gerenciamento de Processos de Negócio	Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.
	Modelagem de Processos	É o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.
	Análise de Processos	A análise de processos proporciona uma compreensão das atividades do processo e

		resultados dessas atividades e dos processos em relação à sua capacidade de atender as metas pretendidas. Analisa também as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo.
	Desenho de Processos	É definição formal de objetivos e entregáveis, e a organização das atividades e regras necessárias para produzir um resultado desejado. Inclui o ordenamento das atividades em um fluxo com base nos relacionamentos das atividades e a identificação e associação de competências, equipamento e suporte necessários para executar as atividades.
	Gerenciamento de Desempenho de Processos	Gerenciar o negócio por processos requer que medidas, métricas e indicadores de desempenho estejam disponíveis para monitorar os processos de forma que estes atendam às suas metas.
	Transformação de Processos	O objetivo é encontrar a melhor maneira de o processo realizar seu trabalho. Pode significar um novo equipamento de produção, novas aplicações, nova infraestrutura de tecnologia da informação, novas abordagens de negócio, ou seja, novas capacidades.
	Tecnologias de BPM	A tecnologia irá desempenhar um papel significativo na determinação da evolução da organização e sua capacidade de criar um ambiente de mudança flexível.

Fonte: Elaboração Própria, com base no BPM CBOK (ABPMP – 2013)

Analisando a definição das 9 áreas de conhecimento que, segundo o BPM CBOK, devem ser consideradas por uma organização na implantação de gerenciamento de processos de negócio, pode-se avaliar que essa implantação muda toda a forma de pensar de uma organização, impactando a cultura da empresa, a forma que o desempenho é medido e mensurado, a forma que os setores se relacionam, a forma que o valor é entregue para o cliente da empresa. Dessa forma, é algo robusto que, segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) pode agregar os seguintes benefícios a organização:

- a) Melhor coordenação e integração do trabalho;
- b) Tempo de respostas mais rápidos;

- c) Direcionar o foco da organização para os clientes;
- d) Previne a ocorrência de erros;
- e) Permite à organização antecipar e controlar mudanças;
- f) Auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor;
- g) Provê uma visão sistêmica das atividades da organização.

Sendo assim, a Gestão por Processos BPM tem recebido um aumento do interesse das organizações em sua implantação, todavia a quantidade de iniciativas que falharam também aumentou. De acordo com Trkman (2010), 60% a 80% das iniciativas em BPM têm falhado, enfatizando a importância dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em sua implantação.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso

A abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) foi introduzida por Rockart (1979) como uma nova perspectiva metodológica no planejamento estratégico e de Sistemas de Informação (SI): aquelas poucas áreas, para qualquer negócio, nas quais os resultados, se satisfatórios, irão assegurar um desempenho competitivo e de sucesso para a organização. Já para a ABPMP (2013), são condições de devem ocorrer para assegurar o sucesso e que esses fatores se relacionam com o que a organização precisa fazer para ter sucesso contínuo e não necessariamente o que está fazendo atualmente.

Os FCS's da Gestão por Processos BPM podem ser categorizados em quatro dimensões: Gestão, Processo, Tecnologia e Humano (Reijers, 2006). Ribeiro e Costa (2014) realizaram uma revisão sistematizada de artigos, relacionados aos FCS em BPM, indexados nas bases Scopus, Isi e Scielo, e chegaram no seguinte resultado:

Quadro 3: Tabulação dos FCS identificados na Literatura por Dimensão

Dimensão	FCS / Aspectos Identificados	Frequência de Citação nos Artigos
Gestão	Apoio e comprometimento da alta gestão	13
	Alinhamento entre estratégia e processos	6
	Gestão de mudanças	3
	Governança de processos de negócio	2

Processo	Medição de desempenho de processos (métricas)	6
	Definição clara de papéis, responsabilidades e competências formalizadas dos processos de negócio	3
	Nomeação dos proprietários (donos) dos processos	3
	Identificação e priorização dos processos a serem melhorados	2
Tecnologia	Alinhamento entre TI e Processos	2
	Nível de investimento em tecnologia da informação	2
	Informatização de processos	1
	Automação de processos	1
Humano	Treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática bpm	8
	Cultura organizacional	6
	Envolvimento das pessoas	5
	Comunicação	4

Fonte: Adaptado de Ribeiro e Costa (2014)

Se levarmos em consideração a frequência que os fatores críticos de sucesso são citados em artigos por dimensão, podemos analisar, que as dimensões de gestão, processos e humano destacam-se perante a dimensão de tecnologia. Todavia, não podemos descartar a dimensão de tecnologia pois, segundo Davenport (1994), o uso da tecnologia da informação está relacionado a otimização, de forma a reduzir custos, tempo e aumentar a qualidade dos resultados e dos serviços prestados ao cliente, tornando a tecnologia algo primordial para alcançar processos mais eficientes.

Dessa forma, destacando a evolução da concepção de processos, desde o Taylorismo até a administração flexível, culminando no BPM, que como exposto anteriormente, tem a capacidade de trazer benefícios essenciais para a sobrevivência e competitividade das empresas, mas que sua implantação é complexa e exige a participação de todas as esferas da empresa, torna-se imprescindível a análise dos fatores críticos de sucesso do BPM, para que sua implantação possa obter maiores êxitos. Assim, a partir do resultado dos estudos anteriores foi possível identificar quais os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) em BPM que eram mais

citados na literatura, por dimensão. Dessa forma, utilizando os resultados dos estudos anteriores, realizamos uma análise da percepção dos processos referente aos Fatores Críticos de Sucesso em BPM.

3. METODOLOGIA

Respalhando o objetivo geral de analisar a percepção dos profissionais de processos do Ceará referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM, a natureza desta pesquisa é classificada como qualitativa que, segundo Triviniños (1987), trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto.

Quanto ao objetivo do estudo é classificado como pesquisa descritiva pois, segundo Selltiz et al. (1965), ela busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger as características de um indivíduo, uma situação ou um grupo, que justamente o foco deste estudo, o grupo de profissionais de processos.

Dessa forma, quanto ao método de pesquisa, foi utilizado o método de entrevista estruturada. Com isso, utilizando este método, as perguntas foram estabelecidas pelo autor com base em cada Fator Crítico de Sucesso por Dimensão, totalizando 24 perguntas, como pode ser visto no Apêndice A. As entrevistas foram realizadas de forma presencial, e, conforme acordado com o entrevistado, foram gravadas em áudio, além disso o entrevistador contou com o auxílio de um formulário online, para realizar o registro das respostas dos entrevistados.

Referente ao campo de pesquisa, a entrevista foi aplicada no mês de outubro de 2023, com cinco profissionais de processos do estado do Ceará, que tem mais de 1 ano de experiência com gestão por processos, os profissionais foram selecionados via acessibilidade do autor.

Quadro 4: Perfil dos profissionais de processos entrevistados

Entrevistado	Sexo	Idade	Tempo de Experiência com BPM	Data de Aplicação	Duração
A	Feminino	22	2 a 3 anos	02/10/2023	00:26:37
B	Masculino	31	3 a 4 anos	03/10/2023	00:22:17
C	Feminino	23	2 a 3 anos	05/10/2023	00:24:20
D	Masculino	34	2 a 3 anos	11/10/2023	00:25:14
E	Feminino	32	2 a 3 anos	13/10/2023	00:23:51

Fonte: Elaboração Própria, com base na entrevista.

Quanto a análise de dados, a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, que, segundo Laville e Dione (1999), procura-se desmontar a estrutura e os elementos do conteúdo, com vistas a esclarecer suas diferentes características e significação. No momento da entrevista, além de gravar o áudio, o entrevistador digitou em uma planilha de excel, os principais pontos

de cada resposta. Dessa forma, após finalizar a entrevista, o entrevistador escultou o áudio e complementou as respostas na planilha, para assim, utilizando o excel, analisar as respostas sobre cada dimensão, e realizar comparação entre as respostas dos entrevistados.

4. RESULTADOS

4.1 Fatores Críticos da Dimensão de Gestão

Sobre a dimensão de gestão, a primeira pergunta foi sobre o apoio e o comprometimento da alta gestão, que segundo Braga (2016), esse aspecto é de extrema importância, principalmente quando se trata de resolução de conflitos, recursos e relacionamentos atrelados a implantação e utilização do BPM nas empresas. Para os entrevistados, o apoio da alta gestão é de suma importância para a efetivação do trabalho deles, contudo, foi relatado que existe situações que a gestão não compreende as fases essenciais para realizar a implantação de um processo, e forçam o “atropelo das etapas” para a operação ter resultado o mais rápido possível, como relatado pelo Entrevistado E:

A alta gestão compreende o valor agregado. Mas, em algumas situações, atropela o processo de amadurecimento de processo, e gera impacto negativo nos setores envolvidos nas mudanças do processo.

Por outra perspectiva, o Entrevistado C relatou a importância do modelo Top-Down, e a constante cobrança que é recebida, mesmo ser ter apoio da alta gestão de perto:

É uma necessidade observada recentemente pelos diretores, apesar de ser algo que já devia ter sido implantado há muitos anos. E que é algo de suma importância, pois o modelo top-down é mais fácil que o modelo bottom-up, por conta que quando a alta gestão compra a briga, ajuda a implantar as melhorias da melhor forma. Entretanto, o entendimento e o engajamento dos colaboradores dos setores também são importantes. Constantemente sou cobrado por mudanças nos setores, mas a alta gestão não apoia minha atuação de perto, o que dificulta.

Em relação ao alinhamento entre a estratégia e processos, os entrevistados relataram 3 realidades distintas:

- a) Estratégia sem alinhamento algum com as iniciativas de processos;
- b) Alinhamento entre estratégia e processos sendo desenvolvido;
- c) Alinhamento entre estratégia e processos muito bem estruturado;

Bai e Sarkis (2013) afirmam que as iniciativas em BPM necessitam de “alinhamento estratégico” a fim de sobreviverem e terem resultados de sucesso em longo prazo. Assim, o Entrevistado E que está na realidade 1, demonstrou muito desejo em avançar com este

alinhamento em sua empresa:

O alinhamento, neste momento, não existe. Se a gente conquista-se isso, seria muito bom, pois teria a oportunidade de ver maior efetivação das minhas ações, e não teria mais que realizar demandas que não agregam muito valor para a organização, e sem nenhuma análise de esforço e impacto.

Uma realidade muito semelhante com a do Entrevistado C, mas que já está mais próximo da realidade ideal, e por isso destaca a esperança em alcançar essa realidade:

Ainda está em implantação, toda via é um caminho que demanda tempo, planejamento e dedicação, tenho esperança e vejo que após essa implantação bem realizada, será muito mais fácil realizar e manter a gestão por processos bpm.

Em contrapartida, os entrevistados A, B e D presentes na realidade 3, demonstraram felicidade por terem suas iniciativas alinhadas com os projetos estratégicos, como pode ser visto na fala do Profissional A:

Visto que o setor de estratégia é bastante atuante e muito parceiro do escritório de processos, temos um alinhamento muito bem definido entre a estratégia da empresa e as iniciativas de implementação ou melhoria de processos. O setor de estratégia sempre busca trazer análises de mercado e envolver o escritório de processos nas discussões. E dessa forma, nossas iniciativas são mais efetivas, e podemos ver o impacto positivo de cada ação.

Referente a gestão de mudanças, os entrevistados B, C, D e E relataram resistência por parte dos setores envolvidos, mas que o avanço da atuação dos escritórios de processos nas empresas está, de forma gradativa mudando a cultura dos setores, e que o apoio e comprometimento da alta gestão é algo primordial para este aspecto, conforme destacado pelo o Entrevistado E:

Em alguns casos, a gestão da mudança é realizada com a participação dos colaboradores. Em outras situações, não. Os setores sempre apresentam resistência, toda via, aos poucos o escritório vai mostrando a importância e o benefício das mudanças. Se a alta gestão apoiasse mais, seria mais fácil.

É importante analisar nesta fala do Entrevistado E, a constante necessidade que ele tem de ter maior apoio da alta gestão, e que ao longo das perguntas ele vai demonstrando a insatisfação e a dificuldade de implantar e manter a gestão por processos BPM em uma realidade sem apoio próximo.

O Entrevistado A, diferente dos demais, não relatou a resistência a mudança por parte dos setores, e sim o impacto de realizar várias mudanças, por conta da pressão da alta gestão, sem ter planejamento integrado:

Muitos projetos que envolvem processos ocorrem de forma simultânea, e as mudanças que ocorrem impactam outros projetos, sem que os profissionais de processos tenham essa visão de impacto das melhorias. E por conta da pressão da alta gestão de implementar as melhorias de forma rápida, acaba por não ter tempo hábil para analisar o impacto total da melhoria, gerando convergências entre cenários e propostas.

Por fim, a governança de processos foi o FCS que os entrevistados menos se engajaram nas respostas, pois relataram ser um aspecto pouco desenvolvido, e alguns relataram já ter a intenção de estruturar e definir da melhor forma, mas que são planos futuros. Como pode ser visto no Quadro 5, que traz a resposta de todos os entrevistados sobre o tema:

Quadro 5: Respostas – FCS Governança de Processos

Entrevistado	Como você descreve a atuação da governança de processos de negócio na empresa que você trabalha?
A	Atualmente não possui governança de processos e que está em fase de implementação. É algo muito importante, e que inclusive muitos processos desenhados ficam perdidos em pastas.
B	Ainda em estágio muito inicial, não tenho muito o que falar sobre governança de processos.
C	Ainda muito recente, sem tanto envolvimento, mas que está sendo estruturado e planejado da melhor forma.
D	Não existe uma área específica de governança de processos na minha empresa, porém os gestores estão conduzindo bem.
E	A governança de processos ainda está sendo estruturada. Acredito que no futuro irá trazer muitos benefícios para a organização.

Fonte: Elaboração Própria com base nas respostas dos entrevistados.

Analisando o quadro, podemos destacar que, segundo a ABPMP (2013), não existe uma abordagem padrão amplamente utilizada para estruturar uma governança de processos, dessa forma, acredito que por não existir esse padrão, os escritórios de processos têm essa dificuldade explícita.

Ao fim da discussão sobre cada dimensão, a seguinte pergunta foi realizada: Qual Fator Crítico de Sucesso (FCS) da Dimensão X impacta mais o sucesso da gestão por processos

BPM?. Dessa forma, para a Dimensão de Gestão, o resultado foi o seguinte:

Quadro 6: Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão de Gestão

Categoria	Entrevistado	Descrição/Motivo
Apoio e Comprometimento da Alta Gestão	C	Acredito que o apoio e o comprometimento da alta gestão impacta nos demais fatores, pois um dos grandes problemas é a resistência a mudanças pelos setores da organização, mas com o apoio da alta gestão, a equipe precisa se engajar.
	E	Quando não há engajamento e/ou entendimento do valor agregado do trabalho por parte da alta gestão, é praticamente impossível implementar melhorias.
Alinhamento entre estratégia e processos	D	Devido a constância em manter o time bem alinhado com a estratégia da alta gestão
Gestão de mudanças	A	Porque as implementações/melhorias precisam ser melhor alinhadas, para que o impacto negativo seja reduzido, e resultados das implementações de processos sejam mais positivos e adequados com a realidade da organização.
	B	Porque é o mais próximo da operação, onde tudo ocorre na prática do negócio.
Governança de processos de negócio		Essa opção não foi selecionada.

Fonte: Elaboração Própria com base nas respostas dos entrevistados.

Analisando o Quadro 6, o apoio e comprometimento da alta gestão foi um dos fatores mais destacados, selecionados duas vezes, devido à sua importância crítica para o sucesso da gestão por processos. O alinhamento entre estratégia e processos foi mencionado uma vez, demonstrando a necessidade de manter essa consistência para uma gestão efetiva. A gestão de mudanças também foi considerada crucial, sendo escolhida duas vezes, pois ajuda a minimizar impactos negativos e a garantir que as implementações de processos sejam bem-sucedidas e alinhadas com a realidade da organização. A governança de processos de negócio não foi selecionada, e também, se retornarmos para o Quadro 03, foi o FCS menos citado nas literaturas, conforme Ribeiro e Costa (2014).

4.2 Fatores Críticos da Dimensão de Processos

Para ABPMP (2013) a medição de desempenho relaciona-se diretamente à capacidade de entendimento sobre o desempenho de processos de negócio, e seguindo esse aspecto, a análise das respostas revela uma situação semelhante: a falta de estruturação nos processos, o que dificulta a definição de métricas de desempenho. Todos os profissionais entrevistados expressaram essa preocupação, destacando a necessidade de um maior controle e acompanhamento dos indicadores setoriais, como bem destacado pelo o Entrevistado B, que relatou que é necessário definições mais claras, controles bem estruturados e a implantação do acompanhamento das métricas, e que dessa forma seria mais fácil, avaliar os processos. O Entrevistado D, ressaltou que a medição de desempenho ainda não está madura, mas que estão avançando aos poucos com os processos implantados, mostrando a importância de implantar processos atrelados a indicadores.

A situação da medição de desempenho assemelhasse da definição de papéis, responsabilidades e competências, o 2º FCS, pois a definição clara de papéis, responsabilidades e competências nos processos de negócio emerge como um desafio comum enfrentado pela maioria dos entrevistados:

Ainda há pontos a serem melhorados, essa definição ainda não é muito clara, e ainda temos muito a caminhar para essas definições serem mais explícitas para todos. (Entrevistado D).

Visto que os processos de negócio não são bem definidos, ocorre constantes trocas de responsabilidades, desalinhamento entre os setores, tornando isso um grande desafio para a gestão por processos BPM. (Entrevistado A).

Embora alguns relatem progressos nesse aspecto, ainda há pontos a serem aprimorados, indicando a necessidade de um esforço contínuo para estabelecer uma estrutura sólida de governança de processos, conforme destacado na dimensão anterior.

A atuação dos setores como donos dos processos surgiu como um ponto em constante melhoria, segundo a fala dos entrevistados. Entrevistado B, relata que:

Aos processos já implantados vejo que os donos estão engajados, mas ainda a muitos processos para serem mapeados e donos definidos, é uma mudança de cultura que vai sendo realizada aos poucos.

Uma fala que vai muito de acordo com o relato do Entrevistado C, que ponderou que a cada processo implantado, o dono é ensinado sobre sua responsabilidade, e a cultura é mudada de forma gradativa. Contudo esses relatos não se assemelham com a opinião do Entrevistado A, que declarou:

Os setores não atuam como donos de processos, não se apropriam de suas responsabilidades e problemas, assim não tentam resolver de forma autônoma (mesmo sendo dores simples de serem resolvidas), e tendem esperar pela área de processos para resolver demandas pontuais que não necessitam da robustez de um projeto de processo.

Isso sugere que a nomeação e atuação dos donos dos processos ainda é uma área que necessita de maior atenção e esforço de conscientização por parte das organizações. Por fim, a análise do 4º FCS da dimensão de processos, trouxe que a identificação e priorização de processos a serem melhorados tem a necessidade de ser melhor implementado, pois segundo a realidade dos entrevistados A, B, C e D, essa priorização é passível de melhoria:

Acredito que identificação e priorização poderia ser melhor realizada, se possível tendo relação com a arquitetura de processos, quando tivermos esse aspecto evoluído. (Entrevistado B).

A priorização surge a partir das solicitações das áreas de negócio e da visão de urgência da alta gestão. No entanto, isso poderia ser facilmente identificado anteriormente com um acompanhamento dos indicadores de gestão se esses fossem bem estruturados e medidos. (Entrevistado A).

Comparando as duas falas, podemos verificar que ambos identificam oportunidades de melhoria, contudo, eles têm diferentes pontos de vista, em relação a qual deveria ser a forma de priorização correta. Enquanto o Entrevistado B sugere realizar a priorização levando em consideração a arquitetura de processos, o Entrevistado A, sugere realizar a priorização conforme o acompanhamento dos indicadores de gestão, respaldando a importância de outro FCS que já comentamos, a medição de desempenho, mostrando como os Fatores Críticos de Sucesso estão interligados, e a combinação dos mesmos tem a capacidade de trazer ótimos benefícios para a gestão por processos BPM.

Na realidade, dos entrevistados A, B, C e D, a priorização tem oportunidade de melhoria, mas já para o Entrevistado E, a primeira versão da priorização ainda precisa ser implantada, pois, segundo o mesmo, atualmente, em sua realidade, não existe priorização, as demandas são realizadas conforme ordem de chegada, situação que é muito ruim para o

profissional de processos, pois não tem foco nos processos que precisa atuar.

Analisando essas falas, podemos verificar as diferenças de realidade, e o inconformismo dos entrevistados, quando os próprios apresentam sugestões de como poderia ser feito o que destaca que um acompanhamento mais estruturado dos indicadores de gestão poderia fornecer uma base mais sólida para essa tomada de decisão. Portanto, a consolidação e o aprimoramento das práticas de identificação e priorização de processos a serem melhorados são essenciais para impulsionar a eficiência organizacional.

Em relação a qual FCS, da dimensão de processos, impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM, o seguinte resultado foi encontrado:

Quadro 7: Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão de Processos

Categoria	Entrevistado	Descrição/Motivo
Medição de desempenho de processos (métricas)	A	Porque é a partir dos dados que é possível identificar onde estão os gargalos e atuar em cima para propor melhorias no processo.
	B	Pois dados sólidos é a base para tomada de decisões.
	E	Sem a medição de desempenho (métricas) de processos é difícil avaliar "onde estamos" e "para onde queremos caminhar".
Definição clara de papéis, responsabilidades e competências formalizadas dos processos de negócio		Essa opção não foi selecionada.
Nomeação dos proprietários (donos) dos processos		Essa opção não foi selecionada.
Identificação e priorização dos processos a serem melhorados	C	Acredito que deva ser um dos primeiros passos pra implementar os processos adequados, pois não adianta realizar qualquer outra atividade sem saber qual processo preciso melhorar primeiro.
	D	Um dos principais fatores de sucesso é priorização em cima ganhos financeiros.

Fonte: Elaboração Própria com base nas respostas dos entrevistados.

Analisando o Quadro 7, a medição de desempenho através de métricas foi a opção mais popular, selecionada três vezes, devido à sua importância na tomada de decisões eficazes. A identificação e priorização dos processos a serem melhorados também foi considerada

importante, sendo escolhida duas vezes, devido à sua relevância para implementar melhorias eficazes e obter ganhos financeiros. As opções de definição clara de papéis, responsabilidades e competências formalizadas dos processos de negócios, bem como a nomeação dos proprietários dos processos, não foram selecionadas.

4.3 Fatores Críticos da Dimensão de Tecnologia

Ao entrevistar profissionais de diferentes percepções e experiências, fica evidente as semelhanças e as diferenças de perspectivas em relação ao alinhamento entre TI e Processos. Neste aspecto, prevaleceu a semelhança, um ponto em comum entre todos os entrevistados, é que esse alinhamento precisa ser melhorado, conforme podemos destacar na fala do Entrevistado B:

Ruim, precisamos evoluir muito com isso ainda. Empresa usa diversos sistemas, e até mesmo a TI tem muita dificuldade com a gestão de todos os sistemas, dessa forma os processos ficam mais confusos no momento do entendimento.

Outro ponto em comum é a importância deste alinhamento, que pode ser ressaltado pelas as falas dos Entrevistados C e D, respectivamente:

Ainda recente, sem muito alinhamento. Mas reuniões estão sendo realizadas para melhorar isso. Espero que dê certo, pois é de suma importância.

Muito ruim, é um dos pontos de melhoria que precisamos mais ter atenção, Pois processos e sistemas são dois pilares que precisam sempre se entender.

Já o Entrevistado A, destacou a reformulação do alinhamento entre a TI e Processos na sua realidade atual:

O alinhamento entre ambas as áreas é regido muito pela relação entre os gestores, visto que na gestão passada haviam muitos atritos entre as áreas e houve um distanciamento dos setores. Todavia, na atual gestão esses conflitos foram sanados e há alinhamentos contínuos para que os setores atuem como equipe na resolução da problemática, definindo o que seria da responsabilidade de cada área e assim, melhorar a performance.

Essa semelhança de perspectivas sugere que, há esforços constantes e conscientes para estreitar os laços entre essas áreas cruciais para o funcionamento eficiente de cada empresa.

O nível de investimento em tecnologia da informação varia consideravelmente entre as realidades dos profissionais entrevistados. Os Entrevistados C e D dividem a mesma perceptiva de baixo investimento, o profissional C relatou que ainda não tem muitos investimentos, enquanto o profissional D, relatou que acredita que a TI não evolui junto com o crescimento da empresa, e atualmente está nítido que existe um desbalanceamento entre a TI e o time de processos. Já os profissionais A, B e E, vivem uma perceptiva semelhante, de investimento em TI sendo realizado, todavia, o profissional A relata que a capacidade instalada atual não supri a atual demanda:

A empresa investe sim em tecnologia tentando trazer automações nos processos existentes para tornar o trabalho menos manual e reduzir bastante os erros e retrabalhos que ainda existem. No entanto, a demanda por essas mudanças ainda é muito alta e não há pessoas suficientes para prestar tal serviço com maior rapidez.

E nesse ponto, relatado na fala acima, podemos respaldar a importância da priorização de processos a serem melhorados e a gestão de mudanças, dois fatores críticos de sucesso de diferentes dimensões que estão interligados com o investimento em tecnologia da informação, pois se as mudanças são planejadas e os processos são priorizados, a organização tem maior probabilidade de realizar somente os investimentos que vão trazer maior economia no futuro.

A informatização de processos surge como um aspecto de realidade semelhante na perceptiva dos entrevistados. Para os entrevistados A, B, D e E, a informatização de processos ocorre de acordo com o mapeamento e implantação dos mesmos, conforme fica destacado na fala do profissional A e E, respectivamente:

Nos projetos tocados também pelos analistas de processos sempre há uma preocupação forte que informatizar os processos para trazer os insumos necessários para a visão gerencial e tornar mais rápida as tomadas de decisões.

Oscila de acordo com o processo e o recurso da operadora. O negócio é muito robusto, e todos os processos primários não foram mapeados ainda, mas os que foram, tentamos constantemente evoluir com esse tema.

Já o entrevistado C, relatou que a informatização ainda era recente, sem muito

alinhamento. E que não sabia muito o que falar sobre o assunto, mas que já estava no radar da gestão, para melhorar esse aspecto.

Referente ao 4º FCS da dimensão de tecnologia, automação de processos apresentou-se como um aspecto de realidade semelhante para os entrevistados B e D, pois ambos relataram sobre a grande demanda por automação que atualmente não é atendida:

Médio pois não consegue atender a demanda e necessidade de todas as áreas, mas nos processos que realmente agregam valor para o cliente, é visto ótimas iniciativas. (Entrevistado B, 31 anos).

Atualmente está em fase de expansão para poder atender a demanda que as áreas de negócios necessitam, que é muito alta. (Entrevistado D, 34 anos).

É interessante que referente a esse ponto, o Entrevistado A relatou como a alta gestão está orientando a operação, para que as automações sejam realizadas, e agregue valor a curto prazo, mesmo não fazendo um investimento significativo:

As automações de processos são priorizadas nos projetos de maior porte (os estratégicos) visto que a equipe de TI já possui muitas demandas e o processo de automação costuma ser um pouco mais demorado. Ademais, a própria superintendência orienta que as soluções propostas sejam em volta de ferramentas mais simples que não exijam tanto de TI, como uma espécie de mínimo produto viável para que a solução e benefícios sejam observados mais rapidamente e testados, para somente depois da solução validada, gastar energia e dinheiro com tecnologia.

Essa abordagem pragmática indica uma consideração cuidadosa dos recursos e do tempo investidos em automação, visando maximizar os benefícios para cada empresa de forma eficiente, levando em conta as particularidades de suas operações e necessidades.

Em relação a qual FCS, da dimensão de tecnologia, impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM, o seguinte resultado foi encontrado:

Quadro 8: Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão de Tecnologia

Categoria	Entrevistado	Descrição/Motivo
Alinhamento entre ti e processos	E	Sem alinhamento entre T.I e processos, corremos o risco de uma entrega não qualificada, que não atenda aos fatores de sucesso do redesenho do processo.

Nível de investimento em tecnologia da informação	A	Se houvessem mais colaboradores de TI atuando ativamente nos processos, obteríamos os resultados positivos mais rapidamente e conseqüentemente os processos seriam melhor executados e gerenciados.
Informatização de processos		Essa opção não foi selecionada.
Automação de processos	B	Pois é um dos que gera mais saving, por conta que pode diminuir o tempo de um processo, pode diminuir o quadro de uma operação. Pode diminuir o custo da operação.
	C	A automatização de processos reduz o tempo de demora na realização de atividades, o qual consigo alocar esse tempo em outras demandas.
	D	Devido as possibilidades que automação pode proporcionar para a operação, processos mais rápidos, com menor custo e maior qualidade.

Fonte: Elaboração Própria com base nas respostas dos entrevistados.

Analisando o Quadro 8, a automação de processos foi a opção mais popular, selecionada três vezes, devido aos benefícios que traz, como a redução do tempo gasto em atividades operacionais e a geração de economias para as empresas. O alinhamento entre TI e processos, assim como o nível de investimento em tecnologia da informação, foram escolhidos uma vez cada, demonstrando a importância desses fatores para garantir uma execução e gerenciamento mais eficientes dos processos. A informatização de processos não foi selecionada.

4.4 Fatores Críticos da Dimensão Humana

Com base nas respostas dos entrevistados, é possível observar uma variedade de abordagens em relação ao treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM. Os Entrevistados A, B, C e D, apresentaram percepções semelhantes, onde pode ser destacado nas seguintes falas:

Os profissionais de processos são bem capacitados e conseguem facilmente conduzir, compreender e atuar nas demandas solicitadas. Todavia, essa capacitação é advinda da própria experiência deles e da proatividade de buscar conhecimento em instituições de ensino. Não é observado uma iniciativa da empresa em trazer esse treinamento para os colaboradores. (Entrevistado A, 22 anos).

Médio, os profissionais de processos são bem capacitados, as áreas são treinadas a medida que as iniciativas de processos são realizadas, mas acredito que poderia ser realizar eventos maiores englobando

partes da empresa, para explica o que é gestão por processos BPM, e a sua importância. (Entrevistado B, 31 anos).

Nível muito baixo, os colaboradores dos setores precisam ter um momento focado nisso, tenho muita dificuldade por conta da falta de treinamento e capacitação dos envolvidos. (Entrevistado D, 34 anos).

Enquanto os entrevistados A, B, C e D, relatam que as empresas carecem de treinamentos para os colaboradores, referente a gestão por processos BPM, o Entrevistado E apresenta em sua fala, uma solução a realidade dos outros profissionais:

De forma significativa, com realização de workshops que trazem colaboradores de diferentes setores, e eles aprendem de forma conjunto o que é BPM, como funciona a relação entre os setores com BPM, é muito bom, ajuda bastante

Dessa forma, a necessidade de um treinamento mais abrangente e direcionado parece ser evidente, especialmente para garantir que os colaboradores estejam devidamente preparados para lidar com os desafios dos processos e da gestão por processos BPM.

Em relação à cultura organizacional, os entrevistados relataram que as culturas organizacionais são favoráveis ao BPM, todavia, de forma prática, o Entrevistado B relatou que o nível em sua realidade atual, é muito baixo, e que muitos colaboradores ainda pensam somente na sua parte do processo, sem entender que fazem parte de um todo, e que cada contribuição positiva ou negativa no processo, agrega ou não valor no final do processo.

Esse aspecto relatado pelo o Entrevistado B é muito importante, pois como relatado no referencial teórico, a gestão por processos BPM realiza uma mudança de cultura na empresa, pois ela não leva em consideração a estrutura funcional clássica dos setores, e sim, instala processos horizontais, que interligam os setores, e fazem todos contribuírem para o resultado final daquele processo.

Com isso, a fala exposta acima, nos mostra que na realidade do Entrevista B, a gestão por processos BPM ainda está em processo de implantação e de mudança cultural na organização. Uma realidade diferente da perceptiva do Entrevistado C:

Em geral, os funcionários entendem a necessidade de processos padronizados e buscam definir seus processos em fluxos padronizados, o que já é muito bom, pois qualquer entendimento e contribuição da área de negócio já agrega muito valor ao meu trabalho.

Enquanto isso, o Entrevistado D relata, que o nível da cultura organizacional é aceitável, mas que acredita que tem espaço para fomentar o conhecimento com as áreas de negócios, realizando momentos em grupo, mostrando os benefícios do BPM, respaldando e trazendo novamente a importância do treinamento e capacitação do envolvidos nos processos e na prática BPM.

Quando se trata do envolvimento das pessoas nas iniciativas de processos, as respostas indicam que há desafios significativos a serem superados. O Entrevistado A trouxe uma realidade muito característica do segmento de saúde:

Como é um setor de saúde, as pessoas da área de negócio (operação) não conseguem priorizar tanto as demandas dos projetos, visto que a assistência aos pacientes possui um nível de urgência muito maior. Embora elas entendam a importância e queiram de fato participar das melhorias de processo.

Nessa fala, podemos ver que um ponto crucial, é que para os processos serem melhorados, as áreas precisam se disponibilizar para conversar com os profissionais de processos, e transparecer como é o processo atual, todavia, essa disponibilidade não está inserida na rotina convencional dos setores, dificultando a análise dos processos, que também pode ser visto na fala do Entrevistado B:

Nível Médio, as iniciativas de processos fogem da rotina convencional de trabalho dos envolvidos, dessa forma, é complicado para eles, mas tem pessoas que mesmo assim se engajam, e outras não.

Realizando uma análise comparativa, entre as falas dos entrevistados D e E, pode-se identificar diferentes realidades, mas que tem uma relação direta com a forma de conduzir cada momento por parte do profissional de processos:

Nível muito bom, são engajados, e quando você sabe guiar bem cada momento, explicando o porque da utilização de cada ferramenta, a possibilidade deles lhe apoiarem é muito maior. (Entrevistado D, 34 anos).

Imatura. Apesar da compreensão do trabalho, possuo dificuldade quanto à realização das reuniões de alinhamento e validação das documentações. (Entrevistado E, 32 anos).

O interessante destas duas falas é que enquanto o Entrevistado D, relata que explica a utilização de cada ferramenta, e se concentra na forma de guiar cada momento, o Entrevistado

E, relata justamente que tem dificuldade com a realização de reuniões de alinhamento e validação das documentações, com isso, será que o Profissional E, o que respalda a importância de sempre deixar todos os envolvidos do processo, cientes dos métodos utilizados, o motivo de cada fase de análise, da importância da realização de cada reunião.

Finalizando, o Entrevistado C, relatou que o envolvimento das pessoas está diretamente relacionado a uma fonte motivadora, se os colaboradores não tiverem uma fonte motivadora, como a alta gestão incentivando e cobrando melhorias, os colaboradores tem envolvimento mínimo, e o profissional de processos tem a necessidade de ficar em constante cobrança.

Portanto, levando em consideração todas as falas, o envolvimento das pessoas é um desafio constante para a maioria, sendo necessário realizar trabalhos de engajamento e planejar a melhor forma guiar cada momento, para agregar o maior valor possível para a operação. A necessidade de uma estratégia de envolvimento mais eficaz é clara.

Por fim, a comunicação nas iniciativas de processos emerge como uma área de melhoria importante. Para os Entrevistados A, B e C, é um aspecto que precisa ter maior atenção e realizar melhorias, como pode ser visto em cada fala, de forma respectiva:

Não há uma comunicação expansiva sobre as iniciativas de processos na empresa. Apenas há um canal de comunicação entre o escritório e a área de negócio, embora devesse haver um canal eficiente também com a área de qualidade e TI, para que os resultados sejam muito melhores e a informação compartilhada.

Nível baixo, acredito que eu mesmo como profissional de processos, posso melhorar em conjunto com a área de comunicação, a comunicação das alterações em processos.

A comunicação não é tão efetiva por falta de um canal adequado de comunicação. Utilizam o grupo de WhatsApp, porém, não é a ferramenta mais indicada, por acabar perdendo as mensagens no meio de conversas aleatórias.

Contudo, os profissionais D e E apresentam perceptivas diferentes, respectivamente:

Nível muito bom, pois sempre que há uma iniciativa em relação a processos, existe um acompanhamento mais próximo da iniciativa Satisfatória, como profissional de processo, encaro como um dos meus papéis, que tento realizar da melhor forma possível, para que todos tenham ciência das mudanças.

Analisando esse aspecto, podemos identificar que este aspecto está diretamente

relacionado ao canal de comunicação definido e utilizado nas empresas, e a própria atuação do profissional de processos, no acompanhamento das iniciativas e principalmente no acompanhamento da implantação de novos processos, respaldando a comunicação e verificando a mudança em cada processo. Isso, sugere a importância de implementar ferramentas e processos de comunicação mais estruturados para facilitar o compartilhamento de informações e o acompanhamento das iniciativas de processos.

Em relação a qual FCS, da dimensão humana, impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM, o seguinte resultado foi encontrado:

Quadro 9: Qual fator crítico de sucesso impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM – Dimensão Humana

Categoria	Entrevistado	Descrição/Motivo
Treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática bpm	C	Acredito que o treinamento é o fator que mais impacta nas pessoas, pois com o entendimento vem o engajamento e a visualização da necessidade da mudança para melhoria contínua da organização.
Cultura organizacional	B	Pois gestão por processos BPM é mudança de cultura, e com uma boa cultura organizacional, as melhorias podem ser melhor implementadas.
Envolvimento das pessoas	A	É necessário que haja comprometimento das pessoas e que elas entendam a importância dos processos e manutenção dos mesmos para que prestem serviços de maior qualidade. Assim, todas as áreas precisam estar envolvidas e comprometidas.
	D	Disponibilidade dos envolvidos em ajudar ou colaborar em torno de uma solução em comum.
	E	Sem o envolvimento da alta gestão e/ou dos profissionais envolvidos nos processos, dificilmente teremos sucesso. Processos são feitos por pessoas.
Comunicação		Essa opção não foi selecionada.

Fonte: Elaboração Própria com base nas respostas dos entrevistados.

Interpretando o Quadro 9, o envolvimento das pessoas foi a opção mais popular, selecionada três vezes, devido à sua importância para alcançar uma solução comum e garantir serviços de alta qualidade. O treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM, assim como a cultura organizacional, foram escolhidos uma vez cada, demonstrando a relevância desses fatores para o sucesso da gestão por processos. A opção de comunicação não foi selecionada.

4.5 Análise Comparativa – Literatura X Impressão Profissionais

A partir do resultado da revisão sistematizada de artigos, relacionados aos FCS, realizada por Ribeiro e Costa (2014), e o resultado advindo da aplicação da pergunta “Qual Fator Crítico de Sucesso (FCS) da Dimensão X impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?” desta pesquisa, que foi aplicado com 5 profissionais de processos, podemos analisar se a frequência de citação dos fatores críticos de sucesso de BPM nos artigos está diretamente relacionada ao impacto percebido dos profissionais entrevistados, por dimensão. A partir disto, o seguinte resultado foi encontrado:

Quadro 10: Análise Comparativa (FCS BPM) – Frequência de Citação x Impressão Analistas

Dimensão	FCS / Aspectos Identificados	Frequência de Citação nos Artigos	FCS que mais impacta o sucesso da Gestão por Processos BPM
Gestão	Apoio e comprometimento da alta gestão	13	2
	Alinhamento entre estratégia e processos	6	1
	Gestão de mudanças	3	2
	Governança de processos de negócio	2	0
Processo	Medição de desempenho de processos (métricas)	6	3
	Definição clara de papéis, responsabilidades e competências formalizadas dos processos de negócio	3	0
	Nomeação dos proprietários (donos) dos processos	3	0
	Identificação e priorização dos processos a serem melhorados	2	2
Tecnologia	Alinhamento entre TI e Processos	2	1
	Nível de investimento em tecnologia da informação	2	1
	Informatização de processos	1	0
	Automação de processos	1	3
Humano	Treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática bpm	8	1
	Cultura organizacional	6	1
	Envolvimento das pessoas	5	3
	Comunicação	4	0

Fonte: Adaptado de Ribeiro e Costa (2014).

Com base no Quadro 10, pode-se ver que na dimensão de gestão e de processos, os fatores críticos de sucesso com maior frequência de citação nos artigos, também são os que mais causam impacto no sucesso da gestão por processos BPM, segundo a análise científica das perspectivas dos profissionais. Entretanto, na dimensão de tecnologia e humano, ocorre o

inverso, os FCS's, menos citados nos artigos, são os que mais causam impacto. Isso nos mostra que, os fatores críticos de sucesso mais citados nos artigos, não necessariamente são os principais FCS's percebidos, segundo os profissionais de processos. Essa análise destaca a complexidade da implantação e da continuidade da gestão por processos BPM, conforme respalda Hammer (1998), que relata que a mudança de uma organização gerenciada funcionalmente para uma gestão voltada aos processos é muito difícil, tendo em vista que as pessoas têm que aprender a pensar de novas formas, compreender melhor o negócio, assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe. E isso intensifica a importância dos profissionais de processos e as empresas, conhecerem e focar nos fatores críticos de sucesso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mercado atual exige que as empresas sejam mais competitivas, eficientes e dinâmicas, com processos internos bem estruturados, focando em uma operação enxuta, que entregue valor para o cliente. Para atingir esse objetivo, a gestão por processos BPM, apresenta-se como um caminho para as organizações. Contudo, a implementação da gestão por processos BPM, não é simples, e dessa forma, é imprescindível que as empresas e os profissionais de processos conheçam os fatores críticos de sucesso, e direcionem seus esforços para esses aspectos, e assim consigam aumentar a probabilidade de obter sucesso em sua implementação.

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar a percepção dos profissionais de processos do Ceará referente aos fatores críticos de sucesso na gestão por processos BPM. E como resultado, foi observado que todos os profissionais enfrentam barreiras semelhantes, ou não, relacionadas aos fatores em todas as dimensões (Gestão, Processos, Tecnologia e Humano) mas que existem fatores que para os entrevistados são mais impactantes, e que agregam valor para os outros FCS's.

Como resultado prático, este estudo apresenta quais fatores críticos de sucesso são mais impactantes por cada dimensão: Dimensão de Gestão (Apoio e comprometimento da alta gestão e Gestão de Mudanças), Dimensão de Processos (Medição de desempenho de processos), Dimensão de Tecnologia (Automação de Processos) e Dimensão Humana (Envolvimento das pessoas).

Na dimensão de gestão, foi visto que os fatores (apoio e comprometimento da alta gestão e gestão de mudanças) são os que mais impactam o sucesso da gestão por processos BPM, pois com apoio da alta gestão e um planejamento integrado das mudanças, as áreas serão menos impactadas e as melhorias serão melhor implementadas, pois estarão apoiadas pela gestão. Na dimensão de processos, o FCS que se destacou foi a medição de desempenho de processos (métricas), pois, segundo os profissionais de processos entrevistados, com dados sólidos é possível realizar análises mais eficientes e agregar maior valor as melhorias. Na dimensão de tecnologia, o fator crítico de automação de processos se destacou, pois é fator que reduz o tempo despendido nas tarefas e que pode trazer maior economia para a empresa.

Por fim, na dimensão humana, o envolvimento das pessoas prevaleceu como o fator que mais impacta o sucesso da gestão por processos BPM, pois os processos são feitos por pessoas, e sem o comprometimento e envolvimento dos principais atores dos processos, dificilmente o sucesso será alcançado na gestão por processos BPM.

Como contribuição acadêmica, este estudo traz a análise científica das perspectivas

dos profissionais de processos, um grupo de profissionais que são essenciais para a evolução das empresas, mas que todavia, carecem de estudos acadêmicos, com isso, foi possível identificar que em relação aos estudos anteriores, de forma convergente, as dimensões de Gestão e de Processos apresentam ter uma relação direta entre a quantidade de vezes que seus FCS são citados nas bibliografias e seu impacto percebido por parte dos profissionais de processos. Situação diferente das dimensões de Tecnologia e Humana, que mostraram que seus FCS menos citados bibliograficamente, são os mais impactantes, segundo a percepção dos entrevistados.

De forma geral, os resultados deste trabalho contribuem para agregar valor para as empresas e profissionais de processos, e assim, eles realizarem a implantação da gestão por processos BPM de forma mais eficiente, focando nos fatores críticos de sucesso que geram mais impacto, e dessa forma aumentando a quantidade de empresas que obtém sucesso em sua implantação.

A principal limitação deste trabalho foi a quantidade de profissionais entrevistados, que foram somente 5. Dessa forma, apresenta-se como sugestão para pesquisas futuras, um estudo que analise os fatores críticos de sucessos da gestão por processos BPM, segundo a perspectiva de uma quantidade maior de profissionais de processos.

REFERÊNCIAS

ABPMP BRASIL. Pesquisa nacional em gerenciamento de processos de negócio da ABPMP Brasil. Disponível em: https://issuu.com/bpmglobaltrends/docs/globaltrends_abpmp_10 . Acesso em: 6 nov. 2023, 2015.

ABPMP. Guia para o gerenciamento de processos de negócio de corpo comum de conhecimento (BPM CBOK). Brasil: ABPMP Brazil, 2013

ANTUNES, JR. Os paradigmas na engenharia de produção. Capítulo 2, Livro ainda não publicado, Gestão de Processos, COPPE/UFRJ, 2006.

BAI C., SARKIS J. A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors. *International Journal of Production Economics*. 146, 281-92, 2013.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. Gerenciamento de Processos de Negócio BPM: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Campus, 2014

BRAGA, I. E. N. Fatores críticos de sucesso na gestão de processos de negócio intensivos em conhecimento. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2016.

BRITO. Business Process Management (BPM): Um estudo de caso da análise de processos em uma transportadora. 2018.

BROCKE, J.; ROSEMANN, M. The Six Core Elements of Business Process Management. In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) *Handbook on business process management*, vol 2. Springer, Heidelberg, 2010.

BURLTON, R. BPM Critical Success Factors: Lessons Learned from Successful BPM Organizations. . [S.l.]: BPTrends, LLC. . Acesso em: 1 nov. 2023. , 2011.

CARVALHO. Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais. Disponível em:

<https://www.eproc.sefaz.ms.gov.br/teste-de-edicao/> . Acesso em: 1 nov. 2023, 2010.

COSTA, et al. Os Fatores Críticos de Sucesso na Gestão por Processos: Estudo de Caso em uma empresa de distribuição. 2021.

DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Análise e Melhoria de Processos. Brasília, 2016

EUAX CONSULTING. Panorama geral da gestão de processos nas empresas brasileiras. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1koOAqo5Na-6mFdslHbNP8WnX4Z1TvVxu/view> . Acesso em: 6 nov. 2023, 2018.

FALCONI, VICENTE. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia. 9ª Edição. Falconi Editora, 2013.

GONÇALVES, R. Uma proposição taxonômica dos componentes dos processos de negócio. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. HSM Management, n. 9, 1998.

HARRINGTON, H.J. Business process improvement. New York: McGraw Hill, 1991.

JESUS, L.; MACIEIRA, A. Repensando a gestão por meio de processos: como transformar negócios e gerar crescimento e lucro. Rio de Janeiro: EloGroup, 2014.

KOHLBORN, DT.; MUELLER, O.; POEPELBUSS, J.; ROEGLINGER, M. New frontiers in business process management (BPM). Business Process Management Journal, v. 20, n. 4, 2014.

LAVILLE, Christian e DIONNE, Jean. A construção do saber: manual de metodologia de pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte (MG): UFMG, 1999.

PASQUALINI. Fordismo: Uma análise aplicada aos casos de Brasil e Japão. 2004.

REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. *Business Process Management Journal*, v. 12, n. 4, 2006.

RIBEIRO, T. P.; COSTA, H. G. Fatores críticos de sucesso em BPM: revisão sistematizada de artigos indexados nas bases Scopus, Isi e Scielo. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia da Produção*, v. 14, 2014.

RIBEIRO, T. P.; COSTA, H. G. Fatores críticos de sucesso em BPM: revisão sistematizada de artigos indexados nas bases Scopus, Isi e Scielo. *Relatórios de Pesquisa em Engenharia da Produção*, v. 14, 2014.

ROCKART, J. F. Chief executives define their own data needs. *Harvard business review* 57.2 (1979).

ROCKART, J. F.; BULLEN, C. A Primer on Critical Success Factors. *Center for Information Systems Research*, v. 69, 1981. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors>. Acesso em: 01 set. 2023.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acessado em: 6 nov. 2013, 2014.

SEFFRIN, V.; MALANOVICZ, A. V. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de processos de negócio: Uma revisão de estudos de caso na literatura. In: ENCONTRO

NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 29., 2009, Salvador. Anais... Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.

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

TAYLOR, F. W. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 8. ed.-14.reimpr.- São Paulo : Atlas,2009.

TRINDADE. *Administração Científica de Taylor e as "Novas Formas" de organização do trabalho: Possibilidades de Coexistência? Um estudo de caso na indústria têxtil catarinense*. 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação : o positivismo, a fenomenologia, o Marxismo*. [S.l.]: Atlas, 1987.

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

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

WESKE, M. *Business process management: concepts, languages, architectures*. Springer Publishing Company, Incorporated, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Dimensão de Gestão:

1. Como você descreve o apoio e comprometimento da alta gestão da empresa, que você trabalha, para com a gestão por processos BPM?
2. Como você descreve o alinhamento entre a estratégia e processos da empresa que você trabalha?
3. Como você descreve a gestão de mudanças da empresa que você trabalha?
4. Como você descreve a atuação da governança de processos de negócio na empresa que você trabalha?
5. Qual Fator Crítico de Sucesso (FCS) da Dimensão de Gestão impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?
6. Porque este FCS impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?

Dimensão de Processo:

7. Como você descreve a medição de desempenho de processos (métricas) na empresa que você trabalha?
8. Como você descreve a definição de papéis, responsabilidades e competências nos processos de negócio da empresa que você trabalha?
9. Como você descreve a nomeação e atuação dos donos dos processos, da empresa que você trabalha?
10. Como você descreve a identificação e priorização dos processos a serem melhorados, da empresa que você trabalha?
11. Qual Fator Crítico de Sucesso (FCS) da Dimensão de Processo impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?
12. Porque este FCS impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?

Dimensão de Tecnologia:

13. Como você descreve o alinhamento entre TI e Processos da empresa que você trabalha?
14. Como você descreve o nível de investimento em tecnologia da informação na empresa que você trabalha?
15. Como você descreve a informatização de processos na empresa que você trabalha?
16. Como você descreve a automação de processos na empresa que você trabalha?
17. Qual Fator Crítico de Sucesso (FCS) da Dimensão de Tecnologia impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?

18. Porque este FCS impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?

Dimensão Humana:

19. Como você descreve o treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM, na empresa que você trabalha?
20. Como você descreve a cultura organizacional na empresa que você trabalha em relação a gestão por processos BPM?
21. Como você descreve o envolvimento das pessoas nas iniciativas de processos na empresa que você trabalha?
22. Como você descreve a ocorrência da comunicação nas iniciativas de processos da empresa que você trabalha?
23. Qual Fator Crítico de Sucesso (FCS) da Dimensão Humana impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?
24. Porque este FCS impacta mais o sucesso da gestão por processos BPM?