



## A promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência privada

ÁREA: 5  
TYPE: Caso

99

*The promotion of BPM in a closed private pension entity*  
*La promoción de BPM en una entidad cerrada de previsión privada*

### AUTORES

**Juliana Pascualote Lemos de Almeida<sup>1</sup>**  
Universidade de São Paulo (Brazil)  
juliana.pascualote@gmail.com

**Silvia Inês Dallavalle de Pádua**  
Universidade de São Paulo (Brazil)  
dallavalle@fearp.usp.br

*O atual contexto organizacional exige das empresas a melhoria de processos como algo necessário à sua competitividade. Assim, a BPM, como filosofia de gestão, assume importância neste contexto. Com base na reduzida quantidade de artigos sobre BPM aplicada ao setor financeiro, o objetivo deste estudo é descrever a promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência privada. Os resultados baseados no caso mostram como a BPM é promovida neste setor, algumas dificuldades provenientes da mudança, e a relação entre tarefas da BPM, visto sua importância e desenvolvimento, e o ciclo de vida da BPM.*

*The current organizational context requires business process improvement as something necessary for their competitiveness. Thus, BPM as management philosophy assumes importance in this context. Based on the reduced amount of articles about BPM applied to the financial sector, the objective of this study is to describe the promotion of BPM in a closed private pension entity. The results based on the case show how BPM is promoted in this sector, some difficulties arising from the change, and the relationship between BPM tasks (considering its importance and development) and lifecycle of BPM.*

*El contexto organizacional actual requiere una mejora de procesos de negocio como algo necesario para su competitividad. Así, BPM como filosofía de gestión, asume importancia en este contexto. En base a la cantidad reducida de artículos sobre BPM aplicado al sector financiero, el objetivo de este estudio es describir la promoción de BPM en una entidad cerrada de previsión privada. Los resultados basados en el caso muestran cómo BPM*

1. Contactar o autor:  
Faculdade de Economia,  
Administração e  
Contabilidade de Ribeirão  
Preto; Universidade de São  
Paulo; Av. Bandeirantes,  
3900; Monte Alegre;  
14040-900-Ribeirão Preto,  
SP – Brasil

DOI  
10.3232/GCG.2013.V7.N1.07

RECEBIDO  
17.12.2012

ACEITO  
27.03.2013

## 1. Introdução

As constantes mudanças do mercado, relacionadas às novas tecnologias e ao aumento da concorrência e da dinâmica da economia, conduzem as organizações a mudanças rápidas e significativas a fim de melhorarem suas operações para sobreviverem em um mercado cada vez mais complexo e competitivo, e para lidar eficientemente com este complexo ambiente de negócios, as organizações se esforçam para a melhoria e gerenciamento de seus processos de negócio (SEETHAMRAJU; MARJANOVIC, 2009).

Nessa mesma linha, Barros Neto e Nobre (2009) afirmam que a melhoria do processo é uma necessidade para as empresas que querem se tornar competitivas no mercado. O Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM – surgiu como resposta à própria intensificação da competitividade, à elevação da exigência de clientes e à orientação de autores para aumentar a ênfase na melhoria das cadeias de negócios associada à redução do foco em estruturas organizacionais funcionais (REIJERS, 2006). A orientação para processos provê o desenvolvimento e a melhoria contínua de estratégias empresariais e faz com que as empresas se concentrem na geração de valor para o cliente e ainda, na melhoria de seu próprio desempenho (MCCORMACK et al., 2009).

Houy, Fettke e Loos (2010) realizaram uma pesquisa com o objetivo de fornecer uma visão global da evolução da pesquisa empírica na BPM e concluíram que o número crescente de artigos publicados, de revistas especializadas, de conferências sobre o tema e da institucionalização de programas de graduação especializados na gestão por processos, em várias universidades, prova que BPM não é uma moda, mas uma contribuição significativa para a ciência da administração. Ademais, Helfert (2009) afirma que muitos pesquisadores abordaram temas associados à BPM aplicada em diversos setores, em seus estudos. Isso mostra que a BPM é valorizada em diversos setores da economia.

No caso do setor de empresas prestadoras de serviços financeiros, é essencial a priorização da rapidez na implantação de novos processos para que seja possível atingir uma elevada velocidade de disponibilização de serviços, serviços de qualidade e o cumprimento de solicitações e, para tanto, independente do tipo de processo, sua otimização deve fidelizar clientes, reduzir custos, garantir novos negócios, sendo o processo de negócio inerente a essas aspirações (TEODORU, 2009). Neste setor, a melhoria dos serviços deve ser considerada sob dois pontos de vista: o ponto de vista do processo e o ponto de vista do cliente, pois a agregação de valor é associada com os processos de negócio e os clientes se envolvem como coprodutores de valor (PYON; WOO; PARK, 2011).

O setor terciário brasileiro engloba o setor de serviços financeiros e caracteriza-se atualmente pelo dinamismo, sendo os seus destaques o segmento de informação e o próprio segmento de intermediação financeira, seguros e previdência complementar (LAMUCCI, 2011).

Tendo em vista o contexto acima descrito, a pergunta que este artigo busca responder é: como é promover a BPM em uma instituição financeira e quais são as dificuldades? Assim, tem-se o objetivo de descrever a promoção da BPM em uma entidade fechada de previdência complementar privada (fundo de pensão privado), definida como instituição

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão por processos de negócio; Dificuldades de transição para BPM; Tarefas de gestão por processos; Instituição financeira; Brasil.

### KEY WORDS

Business process management; Transition difficulties to BPM; Process management tasks; Financial institution; Brazil.

### PALABRAS CLAVE

Gestión de procesos de negocio; Dificultades de la transición a BPM; Tareas de gestión de procesos; Institución financiera; Brasil.

### CÓDIGOS JEL:

M 100; M190; M200

financeira, pois os fundos de pensão são agentes do Sistema Financeiro Nacional, normatizados pelo Conselho Monetário Nacional via Banco Central, considerando-se a Resolução do Banco Central nº 3.456 de 01 de julho de 2007 que altera e consolida as normas que estabelecem as diretrizes pertinentes à aplicação dos recursos dos planos de benefícios das entidades fechadas de previdência complementar. Este estudo se justifica devido à verificada importância da BPM e à reduzida quantidade de artigos científicos acadêmicos sobre o desenvolvimento da BPM no setor de serviços financeiros, comprovada através do [Quadro 1](#), que mostra os resultados de pesquisas de palavras-chave em três diferentes bases de dados de artigos científicos relevantes.

Para alcançar o objetivo de pesquisa proposto, o presente artigo está organizado, segundo os tópicos seguintes: fundamentação teórica, materiais e métodos, resultados, discussões, conclusões e referências.

## 2. Fundamentação teórica

A BPM lida com processos de negócio e pessoas, simultaneamente (HOFFER, 2003), sendo determinada como os esforços organizacionais de análise e melhoria contínua de atividades (ZAIRI, 1997). Para Pyon, Woo e Park (2011), ela tem como premissas básicas: atividades de mapeamento e documentação dos processos, foco nos clientes, atividades de medição para avaliar o desempenho e otimização contínua dos processos, utilização de melhores práticas para melhoria do posicionamento competitivo e abordagem para a mudança de cultura da organização.

Quadro 1 - Resultados de pesquisas em bases de dados de artigos científicos.

Bases de dados	Palavras-chave	Filtros	Número de artigos científicos sobre a BPM aplicada ao setor financeiro
ScienceDirect	<i>BPM financial service</i>	Nenhum	1
ProQuest	<i>BPM financial service</i>	Período: 2000-2012 Assuntos: <i>management; financial services; banking industry; case studies; financial institutions; strategic management; banks; finance</i>	0
Web of knowledge	<i>BPM financial service</i>	Nenhum	2

A melhoria dos processos de negócio é relevante para os esforços da BPM, sendo esta tipicamente definida por um ciclo de vida (HOUY; FETTKE; LOOS, 2010). A importância do ciclo de vida da

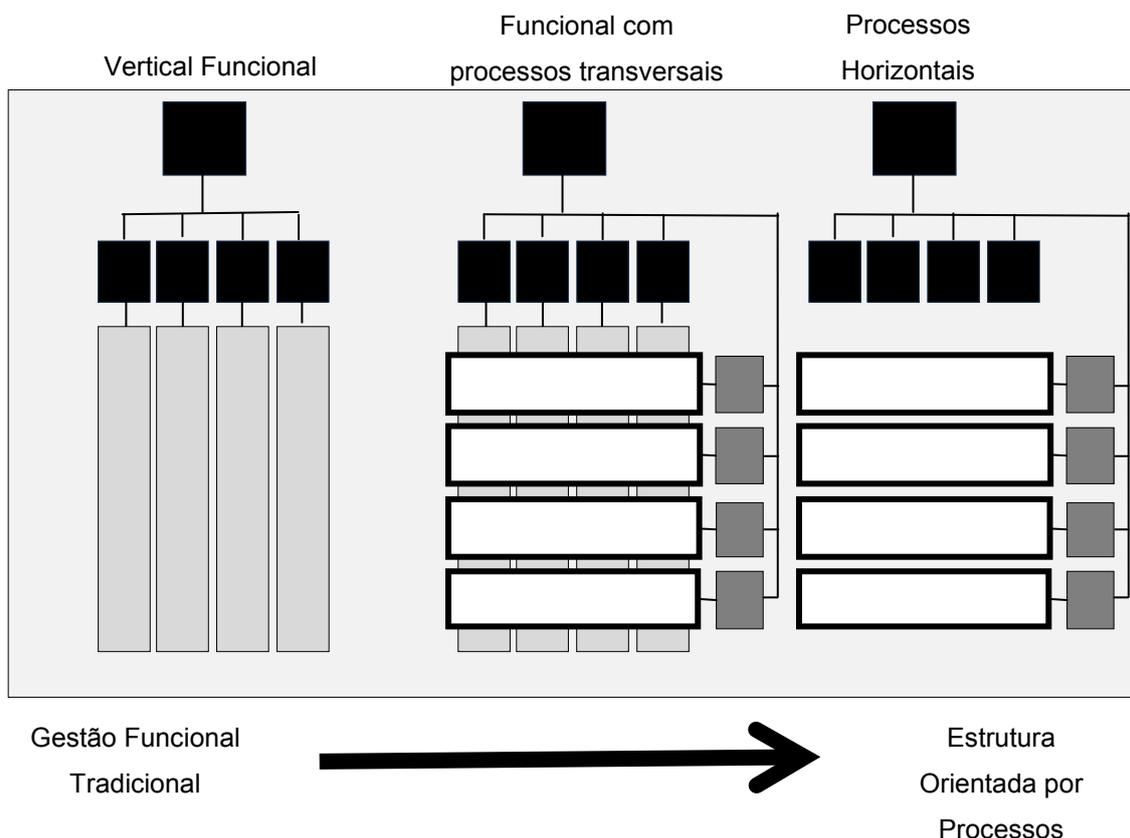
BPM ganha reforço em Ko, Lee e Lee (2009), ao afirmarem que para entender as terminologias e recursos, deve-se começar com uma apreciação do ciclo de vida da BPM. Segundo Pourshahid et al. (2009), o ciclo de vida da BPM consiste em vários passos interativos que têm o objetivo de melhorar a qualidade dos processos de negócio de maneira incremental. Ele é contínuo (POURSHAHID et al., 2009), envolve os quatro fatores seguintes: valores, crenças, cultura e liderança, e seis fases, a saber: planejamento, análise, desenho e modelagem, implantação, monitoramento e controle, e refinamento de processos (*Association of Business Process Management Professionals ou ABPMP*, 2009).

Vale ressaltar que os projetos de BPM são expostos a diversos riscos durante todo o seu ciclo de vida e alguns desses riscos ocorrem em suas fases específicas, enquanto outros ocorrem entre fases, no momento de transição entre uma fase e outra, sendo verificados, também, riscos da transição entre a gestão funcional e a gestão por processos (MUEHLEN; HO, 2006).

Nesse sentido, Paim, Caulliraux e Cardoso (2008) mostraram como posicionar uma organização de acordo com o desenvolvimento da visão de processos e esse posicionamento significa caminhar entre uma gestão funcional de processos funcionais para uma gestão processual de processos transversais e, por isso, tem-se uma mudança de abordagem organizacional, que depende do nível de orientação para processos que caracteriza a organização (GONÇALVES, 2000). Neste contexto, Paim, Caulliraux e Cardoso (2008) fazem diversas afirmações relevantes para a compreensão dessa transição e das tarefas para a gestão por processos, a saber:

1. Existe um modelo que detalha os três tipos de gestão pelos quais passa uma companhia que promove a BPM, associados a atividades que traduzem cada momento até o alcance do nível de gestão por processos e, assim, verifica-se a formação de um *continuum*, desde a gestão funcional que evolui para BPM – gestão vertical funcional ou gestão funcional de processos funcionais; gestão funcional com processos transversais ou gestão funcional de processos transversais; e gestão de processos horizontais ou gestão processual de processos transversais.
2. Há cenários de gestão completamente funcionais, de gestão funcional de processos transversais e de gestão por processos, conforme demonstra a [Figura 1](#), e esses cenários são classificados como abordagem de gestão, sendo que, em uma mesma organização, é possível que alguns processos sejam gerenciados em uma abordagem vertical funcional, outros em uma abordagem funcional com processos transversais e alguns com uma abordagem de processos horizontais.
3. Na abordagem vertical funcional, os processos são geridos isoladamente, a organização tem característica de silos com baixa capacidade de coordenação e há baixa orientação para o mercado; na gestão funcional com processos transversais, o modelo prioriza a gestão organizacional a partir dos processos, que devem apoiar a coordenação do trabalho, porém, preservando a divisão do trabalho centrada na especialização; e na BPM ou gestão de processos horizontais, há alterações nos elementos integrantes do projeto organizacional, visando à priorização dos processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional, orientando as decisões prioritariamente por processos. Em suma, na gestão vertical funcional, a empresa reconhece processos dentro de departamentos, na gestão funcional com processos transversais, ela reconhece a existência de processos permeando as funções e, na gestão de processos horizontais, os processos podem ser o conceito mais importante.

Figura 1 - As três abordagens de gestão. Adaptado de: Paim et al. (2009).



4. As tarefas da BPM são importantes, no contexto de transição da gestão funcional para a gestão por processos. Elas são necessárias para que as organizações internamente tenham práticas de gestão de processos que lhes permitam dar respostas satisfatórias ao ambiente externo e são divididas em três grupos, a saber: projetar como os processos devem ser realizados, que implica na concepção e definição para médio e longo prazo; gerenciar esses processos no dia-a-dia, que implica em horizonte executivo de curto prazo; e promover aprendizado e evolução dos processos, que implica no registro sem ação nos processos de execução, para se ter uma referência para projeto, redesenho ou controle. Cada um desses grupos de tarefas é composto por tarefas específicas. As tarefas da BPM se mostraram necessárias ao gerenciamento de processos e se identificam também como fatores críticos de sucesso na promoção da BPM.

5. A lógica da BPM conduz às seguintes práticas de gerenciamento: processos multifuncionais são reconhecidos e divulgados; estruturas organizacionais atribuem responsabilidade formal às unidades para gestão de processos multifuncionais ou grupos de trabalho organizados para conduzir processos de início e fim; requisitos dos clientes são aplicados para a melhoria dos processos multifuncionais; sistemas de informação são concebidos, desenvolvidos e introduzidos no conjunto de processos multifuncionais; sistemas de avaliação de desempenho e reconhecimento são orientados para os resultados gerais dos processos multifuncionais;

---

recursos do orçamento são atribuídos aos processos multifuncionais; e formas de remuneração, benefícios e carreira estimulam o conhecimento dos processos multifuncionais.

Tendo em vista o modelo sobre a visão por processos, verifica-se que o processo de alcance de maior orientação para processos é análogo a escalar uma montanha em que alcançar o topo representa o nível otimizado (MCCORMACK et al., 2009). Palmberg (2010) mostrou que quando a organização funcional e hierarquizada encontra com a nova organização por processos, ocorre um choque entre as pessoas que preferem receber ordens e as que preferem maiores responsabilidades, e uma forma de amenizar esse choque é oferecer o devido suporte a essa transição. Nesse sentido, um projeto de BPM bem sucedido requer uma equipe bem organizada e capaz de analisar, projetar, implantar e continuamente aperfeiçoar os processos (NEUBAUER, 2009).

Como a BPM é uma solução que aborda pessoas e processos (HOFFER, 2003), muitas empresas expressam preocupações com problemas na promoção e manutenção da visão por processos (PALMBERG, 2010). Há evidências, por exemplo, de que as empresas que adotam a BPM não derrubam os grupos funcionais estabelecidos e, assim, é necessário, também, discutir sobre os *trade-offs* existentes entre as estruturas organizacionais funcionais e por processos para entender certas dificuldades (SMART; MADDERN; MAULL, 2009).

Armistead (1996) afirma que os *trade-offs* emergentes da transição da gestão funcional para a gestão por processos incluem: a perda potencial de massa crítica de especialistas com conhecimentos especializados *versus* melhor compreensão do processo e centro no cliente; a clareza de uma estrutura funcional bem entendida *versus* uma nebulosa estrutura de rede do tipo em que os indivíduos são alocados em mais de um processo; e o estabelecimento de times habilitados que promovem inovação *versus* controle formal de desempenho. Além dos *trade-offs* provenientes da mudança da estrutura organizacional, os projetos da BPM são expostos a diversos riscos, como já mencionado, sendo exemplos de riscos os seguintes: análise sem visão estratégica, perda de informações durante o mapeamento de processos, reduzido contato entre designers de processos e *stakeholders*, tradução incorreta de modelos de processos para implantação de planos e elevada ênfase em questões técnicas (MUEHLEN; HO, 2006).

Afinal, é válido evidenciar que muitas empresas de sucesso descobriram que a alocação de profissionais para grupos de desenvolvimento da BPM necessita de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal, o que pode ser realizado por meio de programas próprios de treinamento, admissão de funcionários iniciantes e envio de líderes, gerentes e analistas de sistemas para treinamento em programas de certificação, como meio de enfrentar dificuldades (ABPMP, 2009).

---

### 3. Materiais e métodos

Esta pesquisa é classificada como um estudo qualitativo descritivo para o qual a estratégia de pesquisa selecionada foi o estudo de caso, e a entrevista, a documentação e a observação configuraram-se como principais fontes de evidência (YIN, 2001).

Nesta pesquisa, foram desenvolvidos, após a definição do método de pesquisa, a revisão da literatura e, em seguida, o estudo de caso, utilizando-se dados sem medições numéricas, sobre uma entidade fechada de previdência complementar privada de grande porte em processo de adoção da BPM. Essa entidade brasileira é uma das mais expressivas, quanto ao tamanho de seu fundo de pensão, no seu ramo no Brasil e localiza-se na região Sudeste. Sua estrutura organizacional é composta por diretores colegiados, conselho deliberativo, funcionários de nível gerencial e técnico, conselho fiscal, conselhos consultivos e participantes. Os funcionários representantes da entidade disponibilizados para o estudo de caso são responsáveis pela adoção da BPM e compõem a diretoria e a gerência de recursos humanos e organização.

Duas etapas principais de estudo de caso foram definidas para esta pesquisa. O primeiro contato com a entidade foi feito por meio de uma visita à sua estrutura física, para a concretização da primeira parte do estudo de caso, a entrevista em profundidade, norteada pelo roteiro apresentado no [Quadro 2](#), a qual se deu de forma não estruturada e realizou-se com a colaboração de quatro funcionários responsáveis. Os quatro funcionários foram disponibilizados pela entidade e este número não foi uma exigência de pesquisa, apesar da importância desse aspecto para aumentar a confiabilidade dos resultados. Esta entrevista foi realizada com os funcionários durante quatro horas. Os documentos relacionados a modelagem, treinamento e *workshop* foram disponibilizados para análise. O ambiente de trabalho dos funcionários envolvidos com o processo de promover BPM foi observado. Os resultados da primeira etapa foram validados pela própria entidade.

Quadro 2 - Perguntas da primeira etapa do estudo de caso.

Perguntas norteadoras da primeira etapa do estudo de caso
1 - Como o projeto de promoção da BPM foi iniciado?
2 - Em que fase a entidade está no que tange à transição para a BPM?
3 - Quais foram as principais ações para a promoção da BPM?
4 - Como problemas da transição são evitados?
5 - Quais são as principais dificuldades enfrentadas?

Na segunda etapa, houve aplicação do instrumento desenvolvido por Paim (2007), validado em Paim, Caulliraux e Cardoso (2008), desta vez, aplicado em um estudo qualitativo e reestruturado e adaptado para isso (vide [Quadro 3](#) e Apêndice A). O instrumento foi respondido por três dos funcionários participantes da entrevista inicial e este número, como na etapa anterior, não foi uma exigência. O instrumento utilizado possui duas vertentes de perguntas: a primeira questiona sobre

o nível da lógica de processos por tarefa da BPM e a segunda questiona sobre a importância das tarefas da BPM. Ele trata de cada uma das tarefas específicas aos grupos de tarefas de gestão por processos. As perguntas foram enviadas via correio eletrônico, respondidas pelos funcionários e devolvidas da mesma forma aos autores deste estudo. Cada um dos funcionários respondeu individualmente às questões propostas e isso deu margem a comparações e conclusões mais acuradas sobre a forma de gestão de processos na entidade em estudo, o que era intuito dos autores com esta etapa. No **Quadro 4**, é apresentado um protocolo de estudo de caso que proporciona a completa compreensão do estudo de caso.

Quadro 4 - Protocolo de estudo de caso.

Foco	Primeira pergunta por grupo de tarefa
Projetar processos	A tarefa entender o ambiente externo e interno aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?
Gerir processos no dia-a-dia	A tarefa implementar os processos e as mudanças aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?
Promover evolução e aprendizado	A tarefa registrar o desempenho dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?

Quadro 3 - Perguntas exemplo do instrumento adaptado para este estudo qualitativo.

Questão do estudo	Como é promover a BPM em uma instituição financeira e quais são as dificuldades?
Unidade de análise	BPM em uma entidade fechada de previdência complementar privada
Limite de tempo	1 ano
Local	Entidade A
Validade dos construtos	Contraposição teoria-prática, com base no estado-da-arte do tema
Validade interna	Entrevista com diretoria e gerentes administrativos Análise de documentos Observação Aplicação de perguntas via correio eletrônico
Questões elementares do estudo de caso	Como a BPM é promovida em uma entidade fechada de previdência complementar privada? Quais são as dificuldades para implantar a BPM? Os grupos de tarefas de gestão por processos são orientados funcionalmente, funcionalmente com processos transversais ou por processos horizontais? As tarefas específicas dos grupos de tarefas de gestão por processos são julgadas importantes?

---

## 4. Resultados

Nas próximas seções são apresentados os resultados do estudo de caso em suas duas etapas, conforme o método discutido na seção anterior. Dessa maneira, os resultados foram divididos em dois tópicos.

### 4.1 Resultados da primeira etapa

Por meio desta entrevista, distinguiu-se a predominância da gestão funcional com processos transversais na Entidade A, uma vez que há a existência da estrutura funcional, atravessada por uma visão voltada para os processos de negócio. Os gestores da entidade optaram por manter a estrutura funcional e organizar os processos de forma que pudessem estar agrupados por departamento, durante a transição para a visão de processos. O núcleo responsável por processos da Entidade A atua no mesmo departamento que o núcleo de recursos humanos. Isso favorece as atuações em processos que envolvem criações de cargos, alterações nas dotações, sejam para aumento de pessoal ou para redução, além de programas de capacitação.

Em 2004, a entidade criou um projeto de adequação e otimização dos processos produtivos. Esse projeto durou dois anos e foram descritas 700 atividades, criando diversos manuais descritivos. Para tal, foram entrevistados todos os funcionários, perguntando-se para eles sobre suas funções, com o objetivo de criar normas, alçadas, competências, regimentos internos e procedimentos, e documentando em forma de manuais, que serviriam de apoio ao exercício das funções. Esse material foi divulgado por meio de publicações internas.

Além da intrínseca visão funcional, os manuais descritivos gerados detalharam a situação atual, conhecida por AS IS, usada como base para a análise da visão atual, no período inicial do projeto. Dessa maneira, percebeu-se a existência de repetição de tarefas nos departamentos, que, embora tratassem de produtos diferentes, eram operacionalizadas de forma semelhante, como no caso das tarefas relacionadas a pagamento, arrecadação, atualização de cadastros, entre outras. Vários departamentos estavam, ao mesmo tempo, realizando tais tarefas, de forma segregada, sem a visão do processo e de como sua tarefa se relacionava com as atividades de outros departamentos.

Assim, verificou-se a possibilidade de minimização de esforço e da estruturação de uma visão continuada de suas atividades, caso tarefas semelhantes fossem agrupadas, criando uma visão horizontal, garantindo ganhos de escala na execução das tarefas.

Seguindo a evolução dos trabalhos, os funcionários tiveram oportunidade de realizar treinamentos e participar de *workshops*, congressos, entre outros, e puderam trazer para a entidade a visão de organização por processos. Assim, a entidade adquiriu uma ferramenta de modelagem de processos, em 2009, e os processos revistos pelo núcleo foram desenhados por meio de determinada ferramenta até início de 2010, quando mudaram para outra ferramenta, seguindo a tendência de mercado.

Vale destacar, que o primeiro diagnóstico que apontou a necessidade de olhar a organização com foco nos processos ocorreu quando se verificou a existência de tarefas repetidas, como citado anteriormente. Isso demandou a contratação de uma primeira empresa de consultoria que pudesse auxiliar nos trabalhos de mapeamento, descrição, pontos de controle e otimização de processos, trazendo uma visão externa e atual de mercado. Foram três grandes projetos da BPM realizados.

Com o amadurecimento dos conceitos e as lições aprendidas, o núcleo de processos, construiu, juntamente com uma segunda empresa de consultoria, uma metodologia própria e consistente para gestão de processos, baseada no conceito da BPM e com foco na visão de futuro, ganhos e oportunidades de melhoria. Ela foi iniciada com a realização de um *workshop* que reuniu representantes de várias diretorias, que puderam contribuir com a visão do planejamento estratégico, orçamento, controles internos, gestão de projetos e tecnologia da informação.

A nova metodologia foi testada em dois projetos: gestão de pessoas e criação do escritório de projetos, já em 2011, e outros pequenos trabalhos estão em andamento, como a revisão dos processos gerir investimentos, processo de gestão documental e o de suporte administrativo.

Ainda há uma dificuldade na plena atuação do núcleo de processos, pois ao mesmo tempo em que é responsável por trazer a visão do processo com foco no resultado e nas melhorias que podem ser implantadas, também é responsável por dotar a instituição com recursos humanos e isso, muitas vezes, cria conflito, fazendo com que os gestores de processos associem a melhoria de seus processos ao aumento de pessoal. Por isso, é feito um trabalho de conscientização dos gestores com palestras e encontros com foco na abordagem de gestão de processos e sobre as oportunidades de melhorias.

## 4.2 Resultados da segunda etapa

Os três respondentes foram os analistas da diretoria e gerência de recursos humanos e organização e são identificados como Analista 1, Analista 2 e Analista 3. As avaliações sobre o nível das tarefas e sobre a importância das mesmas variaram, mas vale lembrar a existência do fator subjetividade. Cada analista tem percepções e atitudes próprias em relação às tarefas e, ressalta-se que o Analista 1 exerce função, hierarquicamente, superior à função dos demais analistas, ocupando a área de diretoria do departamento. Talvez, isso justifique algumas diferenças em relação às respostas dos analistas.

Com as respostas às perguntas do instrumento adaptado aplicado foi possível verificar que os analistas descreveram as tarefas do grupo projetar como os processos devem ser realizados como importantes, com algumas exceções, sendo que os dois primeiros analistas percebem as tarefas desse grupo como posicionadas mais próximas da estrutura orientada para processos em relação às repostas do Analista 3, tendo em vista as abordagens de gestão discutidas na fundamentação teórica. Quanto ao grupo de tarefas gerenciar os processos no dia-a-dia, este também, segundo as respostas dos analistas, possui tarefas julgadas importantes, e as respostas sobre o posicionamento da organização quanto a este grupo de tarefas foram semelhantes às respostas sobre o grupo de tarefas anterior. Por último, o grupo promover aprendizado e evolução

---

dos processos é aquele que posiciona a organização de modo mais próximo da gestão funcional tradicional, segundo as respostas. Cada analista demonstrou um julgamento distinto sobre a importância das tarefas desse grupo.

Finalmente, os resultados da aplicação do instrumento adaptado mostraram que todos os analistas concordaram que a empresa está no nível de gestão funcional com processos transversais.

---

## 5. Discussões

O estudo de caso mostrou uma instituição de serviços de previdência complementar fechada em transição da visão funcional para a BPM, na qual o posicionamento da instituição em relação à visão de processos é denominado, no geral, funcional com processos transversais, com base em suas práticas. A entidade ainda não tem todas as tarefas da BPM, que seus colaboradores diretos realizam e julgam importantes, posicionadas próximas a uma estrutura que se chamaria de estrutura orientada para processos e, em relação ao grupo de tarefas sobre evolução e aprendizagem, este, ainda, é pouco explorado no projeto de adoção da BPM. O foco da empresa pauta-se, com base no estudo, em concepção, definição e execução do projeto no médio e longo prazo, basicamente.

Considerando-se os grupos de tarefas, nessa entidade, os processos são projetados entre o modo funcional e o modo transversal, aproximando-se mais da gestão funcional com processos transversais; os processos no dia-a-dia são geridos entre o modo funcional e o modo transversal, aproximando-se mais, também, da gestão funcional com processos transversais; e a evolução do aprendizado é promovida de modo funcional, aproximando-se mais da gestão vertical funcional.

A instituição partiu de um projeto de adequação e otimização dos processos produtivos, acompanhando as fases iniciais do ciclo de vida da BPM. Primeiramente, gerou manuais descritivos e, a partir deles, detalhou a situação atual. Os contatos com eventos sobre a BPM e a execução de treinamentos incentivaram-na a adquirir uma ferramenta de modelagem, a evoluir com as tendências do mercado e a buscar consultoria. Isso converte com a afirmação de que a alocação de profissionais para grupos de desenvolvimento da BPM necessita de investimentos em treinamento e desenvolvimento de pessoal (ABPMP, 2009).

A partir da contratação de empresas de consultoria, a Entidade A conseguiu desenvolver-se em outras tarefas dentro dos grupos de tarefas e dar continuidade às fases seguintes do ciclo de vida da BPM. A primeira empresa de consultoria colaborou para atividades de mapeamento, descrição de atividades, identificação de pontos de controle e otimização e trouxe uma visão externa do mercado, desenvolvendo diversas tarefas e dando um passo adiante, deixando para trás a gestão vertical funcional. O método que a Entidade A utiliza para promover BPM foi desenvolvido juntamente com uma segunda empresa de consultoria. Isso se deu, novamente, a partir da participação dos funcionários em eventos sobre BPM.

Com o intuito de evitar dificuldades provenientes de *trade-offs* relativos à estrutura organizacional e de diversos riscos do projeto, a instituição esforça-se constantemente para conscientizar os seus gestores. Porém, ainda são verificadas três dificuldades latentes para a implantação da BPM, nesta instituição financeira. A primeira delas refere-se à plena atuação do núcleo de processos, uma vez que, ele se responsabiliza simultaneamente por promover a visão do processo e por dotar a instituição com recursos humanos. Essa situação gera uma segunda dificuldade consequente do conflito entre as seguintes proposições: (1) no caso da Entidade A, os gestores de processos associam a melhoria de seus processos ao aumento de pessoal; e (2) teoricamente, a melhor compreensão do processo e o foco no cliente geram perda potencial de massa crítica de especialistas com conhecimentos especializados (ARMISTEAD, 1996). A terceira dificuldade advém do baixo desenvolvimento das tarefas de promoção de evolução e aprendizagem, relacionado a uma gestão de processos horizontal, pois assim, informações importantes não são registradas, sendo perdidos registros de desempenho dos processos, registros de desvios de impacto e de aprendizado sobre os processos que poderiam ajudar a realizar o *benchmarking* de processos, o controle de desvios de impacto e a avaliação de desempenho dos processos.

Por fim, ressalta-se uma prática interessante na implantação da BPM, nesta instituição, que é a alocação do núcleo de processos no mesmo departamento que o núcleo de recursos humanos. Como visto, apesar de gerar duas das dificuldades mencionadas, no parágrafo anterior, isso proporcionou alguns benefícios consideráveis para o projeto, como para a criação de cargos, para a alteração nas dotações, para aumento de pessoal ou para sua redução e para a decisão sobre programas de capacitação.

---

## 6. Conclusões

A evolução de um projeto de promoção da BPM depende basicamente da evolução das tarefas da BPM, as quais se comunicam diretamente com as fases do seu ciclo de vida. Assim, com a evolução dessas tarefas, uma empresa pode evoluir no ciclo de vida da BPM. Porém, para uma organização se posicionar em relação à visão de processos, mais próxima daquilo que se denomina estrutura orientada para processos, é importante que as tarefas integrantes dos grupos de tarefas sugeridos, consideradas importantes para a organização, fortaleçam a estrutura de processos horizontais.

Tendo em vista também que os grupos de tarefas têm o papel de fator crítico de sucesso, os mesmos devem ser desenvolvidos durante o projeto e têm relevância para o seu sucesso. No caso da Entidade A, isso ocorre de modo desconexo e, assim, muitos registros relevantes são perdidos durante o projeto, não promovendo a tarefa de evolução e aprendizagem como seria capaz.

Por sua vez, o treinamento e o desenvolvimento de colaboradores diretos associados ao projeto é uma necessidade do mesmo, como pôde ser discutido na revisão da literatura. A equipe do caso estudado percebe a importância dessas ações de gestão de recursos humanos e, nitidamente,

---

faz proveito delas. Com esse apoio, as empresas podem se beneficiar, ao passo que podem lidar melhor com os *trade-offs* e os riscos inerentes de modo mais consciente, além de melhorar a ferramenta de modelagem, evoluir com as tendências do mercado e perceber o benefício de contratar consultoria, como ocorreu com a instituição financeira estudada.

Finalmente, conclui-se que a alocação do núcleo de processos sob responsabilidade do núcleo de recursos humanos geram tanto benefícios para criação de cargos, alteração nas dotações, aumento ou redução de pessoal e decisão sobre programas de capacitação, quanto dificuldades, devido aos conflitos gerados para os gestores de processos, que podem associar a melhoria de seus processos ao aumento de pessoal.

As considerações realizadas através deste trabalho devem ser compreendidas como contribuições elementares sobre a promoção da BPM em entidades fechadas de previdência complementar privada, sendo este um enfoque pouco abordado pela literatura. Este trabalho pode proporcionar aos gestores e à academia uma visualização da implantação da BPM em um caso específico com foco nos aspectos do ciclo de vida, da transição da gestão funcional para a gestão por processos, das dificuldades e das tarefas de gestão por processos, e um conjunto de algumas boas práticas e dificuldades, nesse contexto.

Uma limitação deste estudo é referente ao uso de um único estudo de caso para atingir os objetivos de pesquisa, uma vez que assim não se podem generalizar os resultados alcançados. Outro ponto relevante é associado ao fator subjetividade inerente às etapas de estudo de caso realizadas. Porém, a metodologia de pesquisa foi estruturada justamente para fortalecer e gerar maior nível confiabilidade nos resultados.

Para estudos futuros, sugerem-se pesquisas relacionadas ao setor estudado, enfatizando os aspectos focados neste artigo e outros aspectos que se fizerem relevantes, a fim de criar proposições, que possam ser validadas e generalizadas para a população de entidades fechadas de previdência complementar privada, que promovem a BPM.

---

## APÊNDICE A. Instrumento de estudo de caso adaptado

Foco	Perguntas
Geral	Você reconhece a predominância de qual tipo de gestão nesta empresa (gestão funcional de processos funcionais, gestão funcional de processos transversais ou gestão processual de processos transversais)?
Projetar processos	<p>A tarefa entender o ambiente externo e interno é aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa estabelecer a estratégia e a abordagem de mudanças aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa assegurar o patrocínio da mudança aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender, selecionar e priorizar os processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender, selecionar e priorizar as ferramentas aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender, selecionar e priorizar as técnicas de MIAASP (Método de Identificação, Análise e Solução de Problemas) aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa formar equipes e times de diagnóstico de processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender e modelar os processos na situação atual aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir e priorizar os problemas atuais aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir e priorizar as soluções para os problemas atuais aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir as práticas de gestão e execução dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa entender e modelar os processos na situação futura aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa definir as mudanças nos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa implantar novos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p>

Foco	Perguntas
Gerir processos no dia-a-dia	<p>A tarefa implementar os processos e as mudanças aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa promover a realização dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa promover a realização dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa acompanhar a execução dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa controlar a execução dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa realizar as mudanças de curto prazo aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p>
Promover evolução e aprendizado	<p>A tarefa registrar o desempenho dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa realizar benchmarking de processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa registrar e controlar os desvios de impacto aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa avaliar o desempenho dos processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p> <p>A tarefa registrar o aprendizado sobre os processos aproxima-se mais da gestão funcional ou da BPM? Você considera esta tarefa importante?</p>

---

## Referências

- Armistead, C. (1996), "Principles of business process management", *Managing Service Quality*, Vol. 6, Num. 6, pp. 48-52.
- Association of Business Process Management Professionals – ABPMP; (2009), "Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK®). Versão 2.0" – Terceira liberação em português, ABPMP, São Paulo.
- Barros Neto, J. P.; Nobre, J. A. P. (2009), "O processo de desenvolvimento de produto imobiliário: estudo exploratório em uma incorporadora", *Produção*, Vol. 19, Num. 1, pp. 87-104.
- Gonçalves, J. E. L. (2000), "As empresas são grandes coleções de processos", *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Vol. 40, Num. 1, pp. 6-9.
- Helfert, M. (2009), "Challenges of business processes management in healthcare: experience in the Irish healthcare sector", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 6, pp. 937-952.
- Hoffer, A. (2003), "BPM: antidote to inefficiency. Business process management serves as a foundation for effective workflow automation in healthcare", *Health Management Technology*, Vol. 24, Num. 1, pp. 40-43.
- Houy, C.; Fettke, P.; Loos, P. (2010) "Empirical research in business process management. Analysis of an emerging field of research", *Business Process Management Journal*, Vol. 16, Num. 4, pp. 619-61.
- Ko, R. K. L.; Lee, S. S. G.; Lee, E. W. (2009), "Business process management (BPM) standards: a survey", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 5, pp. 744-791.
- Lamucci, S. (2011) "Serviços sustentam crescimento do PIB", *Valor Econômico*, 5 set. 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/997918/servicos-sustentam-crescimento-do-pib>>. Acesso em: 30 ago. 2012.
- McCormack, K.; Deschoolmeester, D.; Willems, J.; Willaert, P.; Van Den Bergh, J.; Stemberger, M. I.; Skrinjar, R.; Trkman, P.; Ladeira, M. B.; Valadares de Oliveira, M. P.; Bosilj Vuksic, V.; Vlahovic, N. (2009), "A global investigation of key turning points in business process maturity", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 5, pp. 792-815.
- Muehlen, M. zur; Ho, D. T. "Risk management in the BPM lifecycle". In: BUSSLER, C.; HALLER, A. *Business Process Management Workshops: BPM 2005 International Workshops*. (2006), Springer Verlag, pp. 454-466. (LNCS, 3812).
- Neubauer, T. (2009), "Um estudo empírico sobre o estado da gestão dos processos de negócio", *Business Process Management Journal*, Vol. 15, Num. 2, pp. 166-183.
- Paim, R. (2007), "As tarefas para a gestão de processos", COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro.
- Paim, R. C. S.; Caulliraux, H. M.; Cardoso, R. (2008), "Process management tasks: a conceptual and practical view", *Business Process Management Journal*, Vol. 14, Num. 5, pp. 694-723.
- Paim, R. C. S.; Cardoso, V.; Caulliraux, H.; Clemente, R.; (2009), "Gestão de Processos – pensar, agir e aprender", Bookman, Porto Alegre.
- Palmberg, K. (2010), "Experiences of implementing process management: a multiple-case study", *Business Process Management Journal*, Vol. 16, Num. 1, pp. 93-113.

---

*Pourshabid, A.; Amyot, D.; Peyton, L.; Ghavanati, S.; Chen, P.; Weiss, M.; Forster, A. J. (2009), "Business process management with the user requirements notation", Electronic Commerce Research, Vol. 9, Num. 4, pp. 269-316.*

*Pyon, C. U.; Woo, J. W.; Park, S. C. (2011), "Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry", Expert Systems with Applications, Vol. 38, Num. 4, pp. 3267-3279.*

*Reijers, H. A. (2006), "Implementing BPM systems: the role of process orientation", Business Process Management Journal, Vol. 12, Num. 4, pp. 389-409.*

*Seethamraju, R.; Marjanovic, O. (2009), "Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study", Business Process Management Journal, Vol. 15, Num. 6, pp. 920-936.*

*Smart, P. A.; Maddern, H.; Maull, R. S. (2009), "Understanding business process management: implications for theory and practice", British Journal of Management, Vol. 20, Num. 4, pp. 491-507.*

*Teodoru, S. F. (2009), "Business process management integration solution in financial sector", Informatica Economică, Vol. 13, Num. 1, pp. 47-56.*

*Yin, R. K. (2001), "Case study research: design and methods", Sage, Los Angeles.*

*Zairi, M. (1997), "Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness", Business Process Management Journal, Vol. 3, Num. 1, pp. 64-80.*